



## **Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjyyden toimintaedellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella**

Ria Malminen

Merja Pekkanen

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2025

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)  
Hyvinvointipalvelujen johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)  
Hyvinvointipalvelujen johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma

MALMINEN, RIA & PEKKANEN, MERJA:  
Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjyyden  
toimintaedellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö 110 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Marraskuu 2025

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjyyden toimintaedellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tutkimus vastaa ajankohtaiseen tarpeeseen ymmärtää yksityisten palveluntuottajien roolia ja haasteita osana muuttuvaa sote-palvelujärjestelmää. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla kahdeltatoista kotihoidon palveluntuottajayrittäjältä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella kotihoitoyrittäjyyden toimintaedellytykset muodostuvat sekä ulkoisista rakenteellisista tekijöistä että yrittäjän omasta osaamisesta ja verkostoista. Ulkoisina haasteina korostuivat monimutkaiset palvelujärjestelmät, kilpailutusten ja sääntelyn vaatimukset sekä tiedonkulun ja yhteistyön puutteet hyvinvointialueen kanssa. Asiakaskunnan erityispiirteet, kuten ikääntyminen ja taloudelliset rajoitteet, vaikuttavat palveluiden kysyntään ja hinnoitteluun. Yrittäjyyden sisäisinä edellytyksinä nousivat esiin yrittäjäidentiteetin vahvistaminen, jatkuva kouluttautuminen, verkostoituminen sekä liiketoiminta- ja sääntelyosaaminen.

Kehittämisehdotuksina yrittäjät toivat esiin erityisesti monialaisen yrittäjäyyskoulutuksen, mentoroinnin ja vertaistuen vahvistamisen sekä neuvontapalveluiden ja kilpailutusprosessien selkeyttämisen. Yhteistyön ja tiedonkulun parantaminen hyvinvointialueen ja yrittäjien välillä nähtiin keskeisenä toimintaedellytysten kehittämisessä. Tuloksia voidaan hyödyntää kotihoitoyrittäjyyden tukemisessa, koulutuksen kehittämisessä sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden strategisessa suunnittelussa. Opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa yksityisen sektorin merkityksestä kotihoidon palvelurakenteessa ja antaa konkreettisia kehittämisnäkökulmia yrittäjyyden toimintaedellytysten vahvistamiseksi Pirkanmaan hyvinvointialueella.

---

Asiasanat: kotihoito, palveluntuottajayrittäjyys, toimintaedellytykset, hyvinvointialue, yrittäjyysosaaminen, verkostoituminen, kehittäminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme  
Management and Development of Wellbeing Services

MALMINEN, RIA & PEKKANEN, MERJA:  
Home Care Service Provider Entrepreneurs' Experiences of the Operational  
Preconditions for Entrepreneurship in the Pirkanmaa Welfare Area

Master's thesis 110 pages, appendices 11 pages  
November 2025

---

The aim of this thesis was to explore the experiences of home care service provider entrepreneurs regarding the operational preconditions for entrepreneurship in the Pirkanmaa Welfare Area. The study addresses a current need to understand the role and challenges of private service providers as part of the evolving social and health care system. The research was conducted as a qualitative interview study, with data collected through individual interviews with twelve home care service provider entrepreneurs. The data were analyzed using inductive content analysis.

The results indicate that the prerequisites for home care entrepreneurship are shaped by both external structural factors and the entrepreneur's own competence and networks. External challenges highlighted in the study include complex service systems, the demands of competitive tendering and regulation, as well as deficiencies in communication and cooperation with the welfare area. Client-specific factors, such as ageing and financial constraints, affect the demand for and pricing of services. Internal prerequisites for entrepreneurship included strengthening entrepreneurial identity, continuous education, networking, and business and regulatory competence.

As development suggestions, the entrepreneurs particularly emphasized the need for multidisciplinary entrepreneurship training, strengthening mentoring and peer support, and clarifying advisory services and tendering processes. Improving cooperation and information flow between the welfare area and entrepreneurs was seen as central to developing the prerequisites for entrepreneurship. The results can be utilized in supporting home care entrepreneurship, developing education, and in the strategic planning of social and health care services. This thesis provides new knowledge about the significance of the private sector in the structure of home care services and offers concrete development perspectives for strengthening the operational preconditions for entrepreneurship in the Pirkanmaa welfare area

---

Key words: home care, service provider entrepreneurship, operational preconditions, welfare area, entrepreneurial competence, networking, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	9
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	11
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	12
	4.1 Kirjallisuuskatsaus.....	12
	4.2 Kotihoitopalvelut ja kotiintuotavat tukipalvelut .....	13
	4.3 Palveluntuottajayrittäjyyden toimintaedellytykset .....	17
	4.3.1 Asiakastarpeet.....	17
	4.3.2 Alan erityissäätely.....	18
	4.3.3 Yrittäjyysosaaminen .....	20
	4.3.4 Henkilöstö- ja substanssiosaaminen .....	22
	4.3.5 Teknologiaosaaminen .....	24
	4.3.6 Alan kilpailu .....	25
	4.3.7 Taloudelliset resurssit.....	26
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	31
	5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	31
	5.2 Tutkimusprosessi .....	32
	5.3 Kohderyhmä.....	36
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	37
	6.1 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemukset yrittäjyyden toimintaedellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella .....	37
	6.1.1 Makroympäristön asettamat rajoitteet.....	38
	6.1.2 Asiakaskunnasta johtuvat tekijät.....	43
	6.1.3 Julkisen sektorin toiminta ja viranomaissäätely .....	48
	6.1.4 Yrittäjääsenteen merkitys .....	56
	6.1.5 Yrittäjyystaitojen tärkeys.....	59
	6.1.6 Yrittäjyystietojen tärkeys.....	67
	6.2 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kehittämisajatukset yrittäjyyden toimintaedellytysten parantamiseksi.....	72
	6.2.1 Yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen sote-alalla aloittaville... 73	
	6.2.2 Yrittäjänä toimivien tukemisen kehittäminen.....	75
	6.2.3 Yhteistyön parantaminen julkisten sidosryhmien kanssa....	77
7	POHDINTA .....	81
	7.1 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemukset yrittäjänä toimimisen edellytyksistä.....	81
	7.2 Keskeiset kehittämis ehdotukset yrittäjyyden toimintaedellytysten parantamiseksi.....	83

7.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	85
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	89
LÄHTEET .....	92
LIITTEET .....	100
Liite 1. Tiedonhakukaavio .....	100
Liite 2. Tiedonhakutaulukko .....	101
Liite 3. Aineistonhallintasuunnitelma .....	103
Liite 4. Tutkimustiedote .....	105
Liite 5. Suostumuslomake .....	108
Liite 6. Haastattelukysymykset.....	109
Liite 7. Abstrahointi alaluokista yläluokiksi .....	110

## LYHENTEET JA TERMIT

Pirha	Pirha on Pirkanmaan hyvinvointialueen virallinen lyhenne. Pirha vastaa julkisten sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä Pirkanmaan alueella. Tässä opinnäytetyössä Pirkanmaan hyvinvointialueesta käytetään rinnakkain käsitteitä Pirkanmaan hyvinvointialue ja lyhennettä Pirha.
Sote	Tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukokonaisuutta, jonka tavoitteena on edistää väestön hyvinvointia ja toimintakykyä. Kotihoidon ja tukipalveluiden yrittäjyyden näkökulmasta sote tarkoittaa toimintaympäristöä, jossa yksityiset palveluntuottajat tukevat asiakkaiden kotona asumista osana hyvinvointialueen järjestämisvastuuta. Yrittäjät toimivat yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa ja osallistuvat palvelujen toteuttamiseen, kehittämiseen ja integrointiin.
Pk-yrittäjä	Tarkoittaa tässä opinnäytetyössä pienen tai keskisuuren yrityksen omistajaa tai johtajaa, joka vastaa yrityksen toiminnasta ja kehittämisestä. Tässä yhteydessä pk-yrittäjä tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon kotihoidon tai kotihoidon tukipalveluja, kuten siivous-, asiointi- tai ateriapalveluja asiakkaiden kotona asumisen tukemiseksi.

## 1 JOHDANTO

Kotihoidon yksityiset palveluntuottajat eivät ole vain yrityksiä – he ovat ihmisiä, jotka mahdollistavat tuhansien suomalaisten kotona asumisen mahdollisimman pitkään. Heidän onnistumisensa yrittäjinä vaikuttaa suoraan siihen, millaista hoivaa ja turvaa ikääntyneet sekä heidän omaisensa saavat. Tämä tutkimus avaa oven kotihoitoyrittäjien arjen kokemuksiin selvittäen yrittäjyyden suurimpia esteitä ja mahdollisuuksia Pirkanmaan hyvinvointialueella. Työn tuloksia voidaan hyödyntää kotihoitoyrittäjyyden tukemisessa, alalla yrittäjänä aloittavien koulutuksen kehittämisessä, hyvinvointialueen palveluiden kehittämisessä, sekä laajemmin sosiaali- ja terveyspalveluiden strategisessa suunnittelussa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellinen uudistaminen Suomessa ja uudet hyvinvointialueet muuttivat koko kotihoidon palveluntuotannon toimintaympäristöä. Muutosten myötä yksityisten palveluntuottajien roolista kotihoidon kentässä, julkisen palvelujärjestelmän rinnalla, tuli entistä keskeisempi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023; Knape 2024, 38-41.) Kotihoitoyrittäjien toimintaedellytysten parantaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä väestön ikääntyessä (Suomen virallinen tilasto 2021). Kotihoidon kokonaistarve kasvaa jatkuvasti, eikä julkinen sektori pysty yksin vastaamaan kasvavaan kysyntään. Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät toimivat rajapinnassa, jossa yhdistyvät hoivatyön toteuttaminen, asiakastarpeiden ymmärtäminen, yrittäjyyden vaatimukset sekä yhteistyö julkisen sektorin kanssa. Yrittäjyyden toimintaedellytykset määräytyvät useiden tekijöiden perusteella. Ne muodostuvat monisyiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttavat muun muassa alaa koskeva lainsäädäntö, sopimus- ja kilpailutusmenettelyt, alueelliset käytännöt sekä taloudelliset reunaehdot. (Maksimainen ym. 2018, 21-23; Chanda & Gupta 2024, 15-18.)

Yrittäjyysosaaminen on keskeinen tekijä laadukkaiden ja tehokkaasti toimivien palveluiden tuottamisessa (El-Sayed 2020). Kotihoidon palveluntuottajien toimintaa ohjaavat lait ja asetukset, mikä edellyttää yrittäjiltä syvällistä ymmärrystä alan lainsäädännöstä ja käytännöistä sekä erityistä osaamista kotihoitopalveluja koskevan sääntelyn vuoksi (Sanerma, Miettinen, Paavilainen & Åstedt-Kurki 2020, 369–370 ; Glover & Crocker 2021; Tynkkynen ym. 2022).

Pirkanmaan hyvinvointialue asukasmäärältään Suomen suurimpana hyvinvointialueena, tarjoaa erityisen kiinnostavan kontekstin tarkastella kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia. Alueella yksityiset toimijat ovat merkittävä osa kotihoidon palvelurakennetta ja heidän näkemyksensä voivat tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten nykyiset rakenteet ja käytännöt vaikuttavat yrittäjien mahdollisuuksiin toimia ja kehittyä ammatillisina toimijoina. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a.) Lisäksi yrittäjien kehittämisehdotukset voivat tukea alueellista päätöksentekoa ja edistää palvelujärjestelmän toimivuutta sekä asiakaslähtöisyyttä johtaen parempiin palveluihin ja asiakastyytyvyyteen (Möckli ym. 2021, 2-3).

Työelämäyhteystahona tutkimuksessa toimii Pirkanmaan Yrittäjät, joka tarjoaa arvokasta tietoa ja resursseja tutkimuksen tueksi sekä tarjoaa tukea, neuvontaa ja alueellista edunvalvontaa yrittäjäjäsenilleen. Tutkimustulosten avulla Pirkanmaan Yrittäjät voi kehittää palvelujaan kotihoitoalalla aloittaville ja toimiville palveluntuottajayrittäjäjäsenilleen. Yrittäjiä tukevien tahojen lisäksi opinnäytetyötutkimuksen tulokset ja yrittäjien esiin nostamat kehittämistarpeet ovat hyödyllistä tietoa kotihoitopalvelujen kehittäjille, yrittäjyyskoulutuksen asiantuntijoille ja sote-palvelumuotoilijoille. (Pirkanmaan Yrittäjät 2025.)

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Sosiaali- ja terveydenhuoltosektori tarjoaa sekä julkisesti tuotettuja että yksityisesti rahoitettuja palveluja, joilla on suuri yhteiskunnallinen arvo. Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä painopiste on edistää hyvinvointia ja terveyttä. Yksityiset toimijat, järjestöt ja yhdistykset täydentävät julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja. Hyvinvointialueiden tehtävänä on varmistaa, että kaikki kansalaiset saavat yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut asuinpaikastaan riippumatta. Lisäksi niiden tulee parantaa palvelujen tuottamisen kustannustehokkuutta keskittämällä resursseja ja vähentämällä päällekkäisyyksiä sekä parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta erityisesti haja-asutusalueilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025.)

Hyvinvointialueen julkiset resurssit ovat rajalliset, joten riittävien kotihoitopalveluiden tuottamiseksi tarvitaan yksityisiä palveluntuottajayrityksiä julkisten palveluiden rinnalle. Yksityisten palveluntuottajien rooli kotihoidossa on merkittävä ja tärkeä osa kokonaisvaltaista kotihoidon järjestelmää Suomessa. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2024b.) Yksityiset palveluntuottajat tarjoavat monipuolisia ja joustavia palveluja. Yksityisten toimijoiden mukanaolo lisää kilpailua, mikä parantaa palvelujen laatua ja tehokkuutta (Wohlin ym. 2021, 7).

Suurin osa suomalaisista sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksistä on pienyrityksiä, jotka työllistävät alle 50 henkilöä. Suuret ja nopeasti tapahtuvat muutokset toimintaympäristössä haastavat pienyrityksiä kehittymään jatkuvasti rajallisilla resursseilla. Yhteistyö muiden palveluntuottajien, hyvinvointialueen ja muiden sidosryhmien kanssa on tärkeää. Muutokset toimintaympäristössä vaativat taitoja ja resursseja, joita pienillä yrityksillä usein ei ole verrattuna suuriin yrityksiin ja niiden kyky kilpailla suurten monikansallisten yritysten kanssa on hyvin rajallinen. (Rinkinen 2019.) Verkostojen kautta yrittäjät voivat jakaa tietoa, resursseja ja parhaita käytäntöjä, mikä tukee toiminnan kehittämistä ja laadun parantamista (Sendawula ym. 2023).

Sosiaali- ja terveysalalla yrittäjänä aloittamiseen tarvitaan erityistä tietotaitoa ja koulutusta. Yrittäjänä aloittaminen on monivaiheinen prosessi, joka vaatii huolel-

lista suunnittelua ja valmistelua. Yrityksen perustamiseen tarvitaan yksityiskoh-  
tainen liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää yrityksen tavoitteet, strategiat,  
markkinointisuunnitelman ja talouslaskelmat. Lisäksi on huomioitava toimiala-  
kohtaiset luvat, ilmoitukset, rekisteröinnit, rahoitusvaihtoehtojen valinta sekä kir-  
janpito- ja vakuutusasiat. Tulee myös suunnitella ja opetella riittävät markki-  
nointi-, viestintä sekä verkostoitumistaidot, jotta tavoittaa yritykselleen sopivan  
asiakaskunnan. Perustaitojen lisäksi yrittäjän tulee hallita sosiaali- ja terveysalan  
erityissäädökset ja ottaa ne huomioon toimintaa suunnitellessa. (Niccum ym.  
2017.)

### 3 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivien sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjyyden toimintaedellytyksistä kotihoitopalveluiden tuottamisessa. Tavoitteena on kartoittaa yrittäjien kokemuksia yrittäjyyden toimintaedellytyksistä, sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen liittyvän tuen saatavuudesta, sen muodosta ja sisällöstä sekä tunnistaa siihen liittyvät kehittämistarpeet.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisina kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat yrittäjyyden toimintaedellytykset?
2. Miten palveluntuottajayrittäjät kehittäisivät yrittäjänä toimimisen edellytyksiä?

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella tunnistetaan kehittämisaalueet, jotta yrittäjät voivat jatkossa saada tarvitsemansa tuen helposti, kattavasti ja riittävästi. Pirkanmaan yrittäjät voi hyödyntää tutkimustuloksia omassa toiminnassaan kehittämällä kotihoidon palveluntuottajien yrittäjyyden toimintaedellytyksiä.

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten tehtiin aluksi kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on etsiä vastauksia tarkasti määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä tunnistaa, arvioida, tulkita ja yhdistää sitä tietoa, jota on jo olemassa vertaisarvioituissa tieteellisissä tutkimuksissa, ja jotka vastaavat mahdollisimman kattavasti tutkimuskysymykseen. Tärkeää on määrittää etukäteen sisäänotto- ja poissulkukriteerit (Liite 1). Kattavuutta hakuun saadaan määrittämällä hakusanat, hakutavat ja tietokantavalikoima riittävän monipuolisina. (Tampereen Yliopiston kirjasto 2023; Vilkkä 2025, 95.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen pohjalta. Tiedonhaussa haettiin tietoa yrittäjyydestä terveydenhuollossa, yrittäjyystaidoista sekä yksityisten palveluiden tuottamisesta sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi tietoa haettiin kotihoidosta ja sosiaalihuoltoalan kotiintuotavista tukipalveluista.

Opinnäytetyön systemaattinen tiedonhaku tehtiin käyttäen Andor, Medic ja Scopus AI -tiedonhakupalveluita. Käytetyt hakusanat olivat yrittäjyys (entrepreneurship), yrittäjätaidot (entrepreneurshipskills tai business skills), sosiaaliala (social service sector), kotihoitoala (home care service) sekä terveydenhuoltoala (healthcare sector). Yrittäjyystaidot ovat laaja kokonaisuus, joka koostuu useasta osaamisalueesta. Tästä syystä avainkäsitteinä käytettiin seuraavia hakusanoja tai hakusanayhdistelmiä: asiakastarpeiden määrittely (customer needs ja service design), yrittäjyysosaaminen (business knowledge), henkilöstöhallinta (human resources), taloudelliset resurssit (financial tai funding resources), teknologiaosaaminen (technology expertise), terveydenhuoltoalan sääntely (regulation of the healthcare sector) sekä kilpailu terveydenhuoltoalalla (competition in the healthcare sector). Tiedonhaku aloitettiin avainkäsitteillä ja myöhemmin hakusanoja laajennettiin. Haasteeksi kansainvälisiä tutkimuksia hakiessa oli termistön eroavaisuus. Suomen kielen "sosiaalihuoltoala" tai "sosiaalihuoltoalan yrittäjyys" termeille ei löydy suoraa vastinetta englannin kielestä. Hakupalvelu sekoitti termit sosiaalisiin yrittäjätaitoihin.

Tiedonhaku rajattiin viimeisen kymmenen vuoden ajalle ja mukaan otettiin vain vuosien 2015 ja 2025 välillä julkaistut vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut. Tutkimuksen osalta hyväksyttiin suomen- ja englanninkieliset vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, alkuperäistutkimukset sekä väitöskirjat. Teoriatietoon tutustuminen tehtiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Katsaukseen hyväksyttiin lähteet, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen ja käsittelivät yrittäjyyttä terveydenhuoltoalalla, yrittäjyyteen tarvittavia taitoja yleisesti sekä jotain tutkimuskysymykseen liittyvää aihetta. Tiedonhakukaavio on esitetty opinnäytetyön lopussa (Liite 1). Lopulliseen opinnäytetyöhön valittiin viisi tutkimusta tukemaan teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten tutkimukset löytyvät taulukoituna opinnäytetyön lopusta (Liite 2).

## 4.2 Kotihoitopalvelut ja kotiintuotavat tukipalvelut

**Kotihoitopalvelut** muodostavat keskeisen osan suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmää, erityisesti ikääntyneiden ja toimintakyvyltään heikentyneiden henkilöiden arjessa selviytymisen tukena (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2024a). Kotihoitopalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä kotihoitoa että sosiaalihuoltopalveluna tuotettavia kotihoidon tukipalveluja. Kotihoito on sosiaalihuoltolain (19 a §) mukainen palvelu, jolla tuetaan asiakkaan suoriutumista jokapäiväisistä toiminnoista kotona ja asuinympäristössään. Kotihoito muodostuu hoidosta ja huolenpidosta, toimintakykyä ja vuorovaikutusta edistävästä toiminnasta sekä muusta henkilön suoriutumista tukevasta toiminnasta. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Valvira 2023; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2023; Härkönen ym. 2024, 7–9.) Kotihoito voi sisältää myös **kotisairaanhoidoa**, joka on Terveydenhuoltolain (1326/2010, 25 §) mukaista lääkärin määräämää sairaanhoitoa asiakkaan kotona. Kotisairaanhoidoon kuuluvat esimerkiksi lääkityksen valvonta, mittaukset, voinnin seuranta sekä kotisairaalasoinen hoito, kuten suonensisäiset lääkitykset ja kotisaattohoito. Kotisairaanhoidoa voidaan järjestää kotihoidon yhteydessä tai erillisenä palveluna. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 25 §; Valvira 2023; Härkönen ym. 2024, 7–9.)

**Kotihoidon tukipalvelut** ovat sosiaalihuoltolain (19 §) mukaisia palveluja, joilla tuetaan asiakkaan kotona selviytymistä. Näitä ovat esimerkiksi ateria-, siivous-,

asiointi- ja peseytymispalvelut. Tukipalvelut on tarkoitettu henkilöille, joiden toimintakyky on alentunut korkean iän, sairauden, vamman tai muun syyn vuoksi. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2024b; Sanerma ym. 2022, 345–347.) Tukipalveluiden järjestämisessä hyödynnetään usein sekä julkisia että yksityisiä palveluntuottajia, ja palveluiden koordinointi vaatii toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä (Sanerma ym. 2022, 345–347; Härkönen ym. 2024, 12–14). Tässä opinnäytetyössä käytetään yhteisnimikettä kotihoitopalvelut viittaamaan sekä kotihoitoon että sosiaalihuoltopalveluna tuotettaviin kotihoidon tukipalveluihin. Nimityksen käyttö perustuu palvelujen käytännön yhteyteen asiakkaan arjessa, vaikka ne voivat hallinnollisesti kuulua eri palveluluokkiin.

Viime vuosina kotihoidon palveluja on alettu tuottaa yhä monimuotoisemmin, ja yksityisten palveluntuottajien sekä omarahoitteisten palveluiden rooli on kasvanut. Asiakkaat voivat hankkia kotihoidon ja tukipalvelut omarahoitteisesti suoraan yksityisiltä palveluntuottajilta, palvelusetelillä, hyvinvointialueen ostopalveluna tai julkisen sektorin omana toimintana. Lisäksi kolmas sektori täydentää palvelukonaisuutta. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b; Sanerma ym. 2022, 342–344.)

**Omarahoitteiset palvelut** tarkoittavat palveluita, jotka asiakas maksaa itse ilman julkisen sektorin tukea, palveluseteliä tai ostopalvelusopimusta. Näissä palveluissa asiakas toimii suoraan palveluntuottajan kanssa ja vastaa itse palvelun kustannuksista. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b; Ristolainen ym. 2024, 2–3.) Omarahoitteisten palveluiden kysyntä on kasvanut erityisesti tilanteissa, joissa julkisten palvelujen myöntämisperusteet ovat tiukentuneet (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b; Ristolainen ym. 2024, 2–3).

**Palveluseteli** on maksuväline, jonka hyvinvointialue voi myöntää asiakkaalle tiettyjen sosiaali- ja terveyspalvelujen hankkimista varten. Palvelusetelillä asiakas voi itse valita hyväksytyt palveluntuottajat ja käyttää setelin kattamaan ainakin osan palvelun hinnasta, maksaen mahdollisen omavastuuosuuden itse. Palvelusetelijärjestelmä lisää asiakkaan valinnanvapautta ja mahdollistaa yksilöllisemmän palvelun valinnan. (Spetz ym. 2021, 353–354; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Palvelusetelin käyttö kotihoidossa on lisääntynyt viime vuosina, ja tutkimusten mukaan se voi lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä parantaa palveluiden saavutettavuutta (Spetz ym. 2021, 353–354). Palvelusetelijärjestelmän etuna nähdään asiakkaan mahdollisuus valita palveluntuottaja sekä palveluiden yk-

silöllisempi räätälöinti. Toisaalta järjestelmä asettaa haasteita erityisesti palveluntuottajille, sillä sääntely, hinnoittelu ja käytännön toteutus voivat aiheuttaa epävarmuutta ja hallinnollista kuormitusta. (Sanerma ym. 2022, 350–352; Lim, Ciasullo, Escobar & Kumar 2024 2024, 2135–2137.)

**Ostopalveluilla** tarkoitetaan palveluita, jotka hyvinvointialue ostaa yksityiseltä palveluntuottajalta. Julkinen sektori tekee sopimuksen yksityisen palveluntuottajan kanssa, ja asiakas saa palvelun julkisen sektorin järjestämänä, mutta palvelun tuottaa yksityinen yritys. Asiakkaan palvelumaksu määräytyy julkisen palvelun maksun määräytymisperusteiden mukaisesti. (Sanerma ym. 2022, 342–344.) Hyvinvointialueiden rooli kotihoidon palvelurakenteessa on keskeinen, sillä hyvinvointialueet vastaavat kilpailutuksista, ostopalveluiden järjestämisestä sekä palvelusetelijärjestelmän toteutuksesta. Kilpailutusten ja ostopalveluiden käytännöt määrittävät, millä ehdoilla yksityiset palveluntuottajat voivat osallistua julkisesti rahoitettuun kotihoitoon ja miten palvelut kohdentuvat asiakkaille. (Sanerma ym. 2022, 350–352; Härkönen ym. 2024, 12–14.) Kilpailutuskäytännöt ja sopimusprosessit voivat asettaa erityisiä vaatimuksia pienille ja keskisuurille yrityksille, mikä vaikuttaa yrittäjien mahdollisuuksiin toimia markkinoilla ja kehittää palvelujaan (Lim ym. 2024, 2135–2137). Havaintojen perusteella hyvinvointialueet ovat pyrkineet vähentämään ostopalveluiden käyttöä, mikä näyttää lisänneen omarahoitteisten palveluiden kysyntää.

**Palveluntuottajalla** tarkoitetaan tässä yhteydessä yksityistä yritystä tai yksityisyrittäjää, joka tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Palveluntuottaja voi tuottaa esimerkiksi kotihoitoa, tukipalveluja tai muita sote-palveluja joko omarahoitteisesti, palvelusetelillä tai ostopalvelusopimuksella hyvinvointialueen kanssa (Sanerma ym. 2022, 342–344). Yksityisten palveluntuottajien rooli on erityisen merkittävä Pirkanmaan hyvinvointialueella, jossa palvelurakenne on monimuotoinen ja palveluiden kysyntä kasvaa väestön ikääntymisen myötä.

**Asiakasohjaaja** on hyvinvointialueen viranhaltija, jonka tehtävänä on ohjata asiakkaita sopivimpien sosiaali- ja terveystalveluiden piiriin. Asiakasohjaaja kartoittaa asiakkaan palvelutarpeen ja tekee palvelupäätöksen hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevista kotihoidon ja kotihoidon tukipalveluista (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b). **Palveluneuvonta** tarkoittaa matalan kynnyksen neuvonta-

palvelua, jossa asiakas saa monikanavaisesti ohjausta ja tietoa sosiaali- ja terveyspalveluista sekä niiden hakemisesta. Palveluneuvonnan tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään oikeat palvelut sekä tukea asiakasta palvelupolulla etenemisessä. (Sanerma ym. 2022, 353–354.) **Lähitori** on hyvinvointialueen ylläpitämä tai hankkima matalan kynnyksen kohtaamispaikka, jossa alueen asukkaat voivat saada neuvontaa, ohjausta ja osallistua erilaisiin tapahtumiin. Lähitorit toimivat myös yrittäjille kanavana esitellä palveluitaan ja kohdata potentiaalisia asiakkaita. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b.)

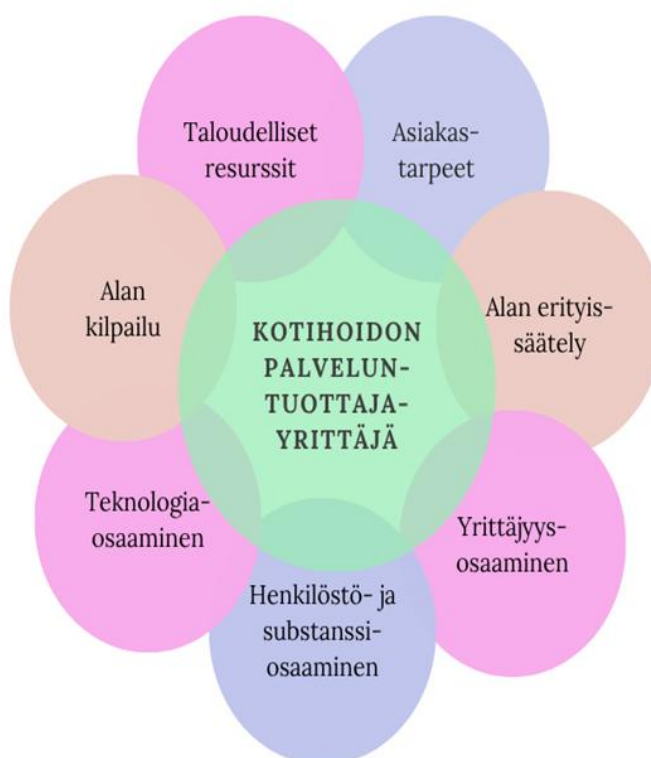
Käytännössä asiakkaiden ohjautuminen eri palvelumuotoihin – kuten julkiseen kotihoitoon, ostopalveluihin, palvelusetelipalveluihin tai omarahoitteisiin palveluihin – perustuu Pirhan asiakasohjauksen, palveluneuvonnan ja lähitorien palveluohjauksen toimintaan. Kuitenkin tutkimusten mukaan selkeää, julkista palvelupolkukuvausta ei ole saatavilla kotihoidon osalta, mikä vaikeuttaa sekä asiakkaiden että palveluntuottajien tiedonsaantia ja palvelujen saavutettavuutta. (Sanerma ym. 2022, 353–354; Pirkanmaan hyvinvointialue 2024b.) Lisäksi asiakkaiden tiedonpuutteet sekä palveluiden monikanavaisuus voivat vaikeuttaa palveluiden saavutettavuutta (Sanerma ym. 2022, 353–354; Ristolainen ym. 2024, 6–7).

Kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset osoittavat, että kotihoidon palveluiden vaikuttavuus on korkea: kotihoito parantaa asiakkaiden elämänlaatua, vähentää sairaalakäyntejä ja tuottaa kustannussäästöjä verrattuna laitoshiitoon (Lizano-Díez, Amaral-Rohter, Pérez-Carbonell & Aceiturno 2022, 149–151; Härkönen ym. 2024, 18–20). Samalla terveydenhuoltoalan yrittäjyys on noussut merkittäväksi tutkimuskohteeksi, ja alan yrittäjyyttä leimaavat palveluinnovaatioiden kehittäminen, monituottajamalli sekä tiukka sääntely (Lim ym. 2024, 2132–2138).

Kotihoitopalvelut ja kotiintuotavat tukipalvelut muodostavat moniulotteisen ja jatkuvasti kehittyvän kokonaisuuden, jossa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö, palvelusetelijärjestelmä, ostopalvelut ja omarahoitteiset palvelut kietoutuvat yhteen asiakkaan tarpeiden ja palvelujärjestelmän rakenteiden kanssa. Palveluiden järjestämisessä korostuvat asiakaslähtöisyys, palveluiden saavutettavuus sekä toimiva yhteistyö eri toimijoiden välillä. (Sanerma ym. 2022, 354; Lim ym. 2024, 2137; Härkönen ym. 2024, 20.)

### 4.3 Palveluntuottajayrittäjyyden toimintaedellytykset

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja tutkimushaun perusteella tutkijoille hahmottui kokonaiskuva palveluntuottajayrittäjien toimintaedellytyksistä. Tämän synteesin tuloksena syntyi tutkijoiden laatima ”toimintaedellytyskukkanen” (Kuva 1.), joka perustuu sekä teoreettiseen viitekehykseen että tutkimussuunnitelmaa edeltäneeseen käytännön pohjatyöhön. Toimintaedellytyskukkanen toimi haastattelu-tilanteessa keskustelun herättäjänä ja auttoi jäsentämään laajaa, vaikeasti hahmotettavaa ja moniselitteistä aihekokonaisuutta.



Kuva 1. *Toimintaedellytyskukkanen* eli tutkijoiden luoma kuva, joka koostuu kotihoidon palveluntuottajayrittäjyyteen liittyvistä osa-alueista perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Malminen & Pekkanen 2025).

#### 4.3.1 Asiakastarpeet

Asiakastarpeiden määrittely on yrittäjälle keskeinen menestystekijä, sillä se muodostaa perustan tarjottavien palveluiden sisällölle, liiketoiminnan suunnittelulle,

palvelumuotoilulle ja halutun asiakasarvon tuottamiselle. Yrittäjän ymmärtäessä tarkasti asiakasprofiilinsa ja kohderyhmänsä tarpeet, hän voi kehittää tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja ratkaisevat heidän ongelmiaan. Yhteisluominen ja asiakkaiden osallistuminen palvelun toimitukseen vaikuttavat merkittävästi heidän tyytyväisyyteensä tarjotun palvelun laatuun. Kun asiakkaat tuntevat itsensä osallisiksi tuotantoprosessissa, heillä on mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen mielipiteidensä ja toiveidensa kautta, samalla kun he tuntevat itsensä arvostetuiksi osallistumisestaan. Ottamalla asiakkaat mukaan palvelun toimitukseen, organisaatiot antavat heille mahdollisuuden tuoda esiin ideoitaan, tarpeitaan ja mieltymyksiään, samalla kun edistetään arvon yhteisluomista, jossa sekä palveluntarjoaja että asiakas työskentelevät yhdessä saavuttaakseen molempia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen. (Bessa & Machado 2024, 153-154; Pamnani & Bly 2024, 29-31.)

Kotihoitoyrittäjän on tärkeää tiedostaa, että yrityksen asiakaskuntaa ovat kotona asuvan asiakkaan lisäksi hyvin usein myös henkilön omaiset. Asiakastarpeiden määrittelyyn sosiaali- ja terveysalalla kuuluu useita keskeisiä tekijöitä, kuten kliininen hoitoympäristö, ydinominaisuudet, tarvittava asiantuntemuksen taso, turvallisuus, yleinen hintataso sekä saavutettavuus. Asiakastarpeiden määrittely tukee myös kilpailuedun rakentamista, sillä se mahdollistaa erottumisen markkinoilla ainutlaatuisella palvelutarjonnalla tai toimintatavalla. Lisäksi jatkuva asiakastarpeiden seuranta auttaa yrittäjää reagoimaan nopeasti muuttuviin markkina-tilanteisiin ja kehittämään liiketoimintaa tarvittaessa ketterästi. (Pamnani & Bly 2024, 32.) Palveluyrityksissä palvelun tarjoamisprosessi vaatii erityistä huomiota, sillä se määrittää pitkälti lopputuloksen. Asiakkaat osallistuvat aktiivisesti prosessiin, päättäen miltä palvelun tulisi näyttää ja muokaten sitä sen tarjoamisen aikana. Tämän vuoksi palvelun tarjoamisprosessin kulku vaikuttaa merkittävästi siihen, miten asiakkaat kokevat palvelun, ovatko he tyytyväisiä ja onko palvelun laatu asianmukaisella tasolla. (Ingaldi 2021, 204–206.)

#### **4.3.2 Alan erityissäätely**

Sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajayrittäjyyttä ohjaa laaja ja tarkkaan määriteltä alan erityissäätely, joka vaikuttaa merkittävästi alan yritystoiminnan käytäntöihin ja toimintaan. Palveluntuottajalla tarkoitetaan yksityistä yritystä tai hyvin-

vointialuetta, joka tarjoaa sosiaali- ja terveystalvaeluita [jatkovssa palveluntuottaja] (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2021/612). Erityissäätelvllä tarkoitetaan terveydenhuollon lainsäädäntöä, toimintaan liittyviä lupakäytäntöjä ja erilaisia valvontavelvoitteita, jotka koskevat esimerkiksi palveluiden tuottamisen edellytyksiä, henkilöstön pätevyyttä, asiakasturvallisuutta ja toiminnan laatua. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta (2023/741) astui voimaan tammikuussa 2024. Valvontalaki määrittää tarkasti palveluntuottajan toiminnalta vaadittavat edellytykset, kuten toiminnan sisältö ja laajuus, luotettavuus, jatkuvuus sekä lakisääteisten velvollisuuksien täyttämisen edellytykset. Toiminnan on täytettävä lain vaatimukset. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta, 2023/741.)

Sote-alan yrittäjän on tunnettava muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajia koskevat lupa- ja ilmoitusvelvollisuudet, joita valvovat Valvira ja aluehallintovirastot (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 2023/741). Laki määrittelee myös palveluntuottajan toimitilat, laitteet, välineet ja tietojärjestelmät sekä toimintaympäristön vaatimukset. Lisäksi laki sisältää henkilöstöön liittyviä säädöksiä, kuten vaatimuksen asianmukaisesta koulutuksesta, riittävästä osaamisesta ja ammattitaidosta. Sosiaali- ja terveystalan erityissääntely tekee alan yrittäjyydestä ainutlaatuista ja vaatii palveluntuottajilta erityistä tieto-osamista. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 2023/741; Dunbar, Keyes & Browne 2023, 6-8.)

Palvelut liittyvät usein asiakkaiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen ja sääntelvllä pyritään varmistamaan palveluiden laatu ja eettisyys. Erityissääntely tuo yrittäjälle vastuuta, mutta samalla se luo selkeät puitteet toiminnalle ja mahdollistaa luottamuksen rakentamisen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 2023/741.)

”Palvelun on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti hoidettua. Toiminnan johtamisessa on oltava sellaista asiantuntemusta, joka tukee laadukkaan ja turvallisen hoidon ja huolenpidon sekä palvelujen kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä.” (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 2023/741.)

### 4.3.3 Yrittäjyysosaaminen

Yrittäjyysosaaminen on yleistermi, pääotsikko, jolla tarkoitetaan yrittäjyyden mahdollistavia tietoja ja taitoja. Yrittäjyysosaaminen on hyvin laaja-alaista, eikä sitä voida erottaa omaksi osaamisalakseksi. Yrittäjyysosaamiseen liittyy paljon arkielämässäkin tarvittavia taitoja. Menestyäkseen yrittäjä tarvitsee yrittäjyysosaamista eli yrittäjyystietoa ja –taitoja, joita on opeteltava ja hiottava yrittäjyyden alussa sekä koko yrittäjyyden ajan. (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van Den Brande 2016; El-Sayed 2020.)

Yrittäjyysosaamisen ollessa laaja ja ehkä vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, sen havainnollistamiseksi on Euroopan tasolla luotu yhteinen EntreComp-viitekehys. EntreComp-viitekehysten mukaan yrittäjyydellä tarkoitetaan mahdollisuuksiin ja ideoihin tarttumista ja niiden muuttamista arvoksi muita varten. Syntyvä arvo voi olla taloudellista, kulttuurista tai sosiaalista. (Bacigalupo ym. 2016.; Rațiu, Maniu & Pop 2023.) Yrittäjyystaitoja, yrittäjyystietoa ja liiketoimintaosaamista voidaan jaotella ja ryhmitellä eri tavoin näkökulmasta riippuen. EntreComp –viitekehyksessä yrittäjyystaidot on jaoteltu kolmeen eri osaamisalueeseen: 1) ideat ja mahdollisuudet, 2) resurssit sekä 3) toiminta. Jokainen osaamisalue jakautuu viiteen taitoon, muodostaen yhteensä 15 taitoa, jotka kuvaavat, mitä kyseiset osaamisalueet tarkoittavat käytännössä. (Bacigalupo ym. 2016.)

Yrittäjyysosaamista voidaan jakaa myös koviin ja pehmeisiin yrittäjyystaitoihin. Kovia yrittäjyystaitoja ovat kirjanpitoaidot, rahoitusosaaminen, taloustiede ja markkinointiosaaminen. Pehmeisiin taitoihin luetaan neuvottelutaidot, suostuttelu, sinnikkyys ja tunteiden säätely. (Chioda, Contreras-Loya, Gertler & Carney 2021.) El-Sayed jakaa yrittäjyysosaamisen kahteen osaan, yrittäjyystietoon ja yrittäjyystaitoihin (2020). Hänen mukaansa yrittäjyystieto sisältää liiketoimintaosaamista, kuten rahoitusta, tuotekehitystä ja markkinointia. Yrittäjyystaidot taas sisältävät visioinnin, ongelmanratkaisun, luovuuden, riskinoton ja viestinnän. (El-Sayed 2020.)

Yrittäjyysosaaminen sisältää tietojen ja taitojen lisäksi myös henkisiä toimintaedellytyksiä, sillä menestyvillä yrittäjillä on myös ainutlaatuinen yrittäjäasenne, joka on keskeinen tekijä heidän menestyksessään (El-Sayed 2020). Yrittä-

jjysorientaatio vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan taloudelliseen suorituskykyyn. Psykologiset esteet, kuten riskin välttäminen, epäonnistumisen pelko ja muutosvastarinta, estävät potentiaalisia yrittäjiä Akkayan, Popescu & Üstgörül (2024) tutkimuksen mukaan erityisesti terveystieteiden tiedekunnissa. Tulokset korostavat psykologisten esteiden käsittelyn tärkeyttä innovatiivisten ja yrittäjähenkisten terveydenhuollon ammattilaisten edistämässä. Ymmärtämällä näitä dynamiikkoja koulutuslaitokset, päättäjät ja terveydenhuollon ammattilaiset voivat paremmin tukea yrittäjähenkisen terveydenhuollon työvoiman kehittämistä. Terveydenhuollon ja yrittäjyyden risteys tarjoaa mahdollisuuksia mullistaville ratkaisuille, jotka voivat parantaa potilaiden tuloksia ja edistää terveydenhuoltosektoria. (Akkaya, Popescu & Üstgörül 2024.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on naisvaltainen ja suurin osa kotihoidon palveluntuottajayrittäjistäkin on naisia. Naisten yrittäjyys on kansainvälisesti alhaisempaa kuin miesten, ja sukupuolten välinen ero vaihtelee suuresti toimialoittain ja maittain. Suurin osa Suomessa toimivista yksityisistä hoivayrityksistä on keskiikäisten, laajan sosiaali- ja terveydenhuollon kokemus-omaavien naisten omistamia. (Rissanen, Hujala & Helisten 2010; Çelik 2024, 10.) Franzénin (2021) väitöstutkimuksen tulokset kertovat arkista kuvaa naisten yrittäjyydestä ja naisyrittäjistä. Tutkimuksen mukaan yrittäjäidentiteetin rakentaminen vie aikaa, eikä se aina ole helppoa naisyrittäjälle, koska yrittäjyys on edelleen varsin miehinen ala eikä sen välttämättä katsota soveltuvan naiselle. Liiketoimintamahdollisuuksien luominen on sukupuolittunutta, eikä naisyrittäjäkään pysty välttymään yhteiskunnan sukupuolittuneilta normeilta, arvoilta ja asenteilta. Liiketoimintamahdollisuuden luominen ei pääty yrityksen perustamiseen, vaan niitä kehitetään jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden, esimerkiksi toisten yrittäjien, kilpailijoiden, asiakkaiden ja perheenjäsenten kanssa. (Franzén 2021.)

Yrittäjätaitojen maksimaalinen hyödyntäminen ja oman osaamisen esille tuonti saattaa tuntua hankalalta tai ei-toivotulta. Terveydenhuoltoalalla yrittäjäidentiteetin rakentaminen voi olla haastavaa, sillä hoitoalaa pidetään ensisijaisesti kutsusammattina eikä niinkään liiketoimintana. Sairaanhoidajien yrittäjyys on vaurantunut ammatillisten sekä yleisten arvojen että heidän omien yrittäjiä kohtaan tuntemien ennakkoluulojen vuoksi. Hoivayrittäjät tarjoavat valtavan potentiaalisen hoitotyön roolin ja identiteetin kehittämiseen, sillä ne haastavat nykyisen näke-

myksen hoitotyöstä. (Jakobsen, Wachter Qvistgaard, Trettin & Juel Rothmann 2021.)

#### **4.3.4 Henkilöstö- ja substanssiosaaminen**

##### **Henkilöstöosaaminen**

Henkilöstöhallinnon (HR) taidot ovat erittäin tärkeitä yrittäjille, erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tehokas HR-johtaminen voi merkittävästi vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja työntekijöiden pysyvyyteen, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan kasvulle ja kestäväälle kehitykselle. Keskeisiä henkilöstöhallinnon käytäntöjä ovat rekrytointi ja valinta, koulutus ja kehittäminen, suorituskyvyn hallinta sekä tunnustus ja palkitseminen. (Urme 2023.)

Kokemusten mukaan kotihoidon palveluntuottajayrittäjissä on myös yksinyrittäjiä, jolloin HR-osaamista ei välttämättä tarvita. Asiakaskunnan laajentuessa pienen yrityksen toiminnalle voi kuitenkin tulla tarve kasvaa ja kun yritys keskittyy kasvuun, yksi sen päähaasteista on löytää kasvua edistävä henkilöstö. Monissa nopeasti kasvavissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä suurin ongelma on löytää ja pitää korkealaatuisia työntekijöitä. HR-tietämys ja johtajuus voivat auttaa yrittäjää henkilöstöasioissa, sillä kasvuyrittäjien on aloitettava henkilöstön lisääminen ja opittava kehittämään ja toteuttamaan henkilöstöhallinnon käytäntöjä. (Brandt, Laiho & Uusi-Kakkuri 2018.)

Ainoa tapa houkutella ja säilyttää osaavia työntekijöitä on pitää heidät motivoituneina, tarjota heille haastavia tehtäviä, jotka edistävät heidän oppimistaan ja taitojaan, sekä tehdä heistä aktiivisia kumppaneita yrityksen kasvutarinassa. Käytännössä uusien yritysten johtajien ja yrittäjien on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijöidensä kehittämiseen. Pitkäaikaiset lupaavat urat, haastavat tehtävät, monipuoliset roolit ja osuus yrityksen kasvusta voivat auttaa organisaatioita pitämään hyvän osaamisen ja saamaan heistä parhaan irti. (Batra 2017.) Nykyaikaisissa organisaatioissa henkilöstöstrategioiden ja taloudellisen suorituskyvyn välinen yhteensovittaminen on tullut yhä merkittävämmäksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen rooli on suuri organisaation menestyksen edistämässä. Keskeisiä henkilöstöstrategioita ovat osaajien hankinta, työntekijöiden sitouttaminen,

koulutus ja kehittäminen, suorituskyvyn hallinta ja palkitsemisrakenteet. Ahmaddin ym. tutkimus korostaa, että ennakoivaa henkilöstöpolitiikkaa toteuttavissa organisaatioissa työvoima on tuottavampaa, esiintyy vähemmän vaihtuvuuskustannuksia ja lisääntynyttä innovointia, jotka kaikki osaltaan edistävät kestävää taloudellista suorituskykyä. Työntekijöiden tyytyväisyydellä ja hyvinvoinnilla on vaikutusta operatiiviseen tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, mikä lopulta johtaa korkeampiin taloudellisiin voittoihin. (Ahmad, Shankar, Radhakrishnan & Singh 2025.)

Mitä nopeammin pieni yritys kasvaa, sitä todennäköisemmin tulee HR-ongelmia. Hyvälle henkilöstöjohtajuudelle on yrittäjyydessä suuri tarve, sillä palvelualan organisaatioissa työvoiman laadulle ja henkilöstön pätevyydelle asetettavat vaatimukset kasvavat, mikä on olennainen edellytys myös kilpailuetujen saavuttamiselle. Palvelualalla innovatiivisen henkilöstöjohtamisen erityispiirteiden ajankoh-taisuus määräytyy alan kasvavan roolin perusteella. (Mironova ym. 2017.)

### **Substanssiosaaminen**

Yrittäjät tarvitsevat oman alansa substanssiosaamisen ja pätevyyden tuottaakseen sosiaali- ja terveysalan palveluita palveluntuottajina. Hoitoalan osaajat tarvitsevat yrittäjyyteen oman alan substanssiosaamisen lisäksi myös yrittäjyysopintoja. On todettu, että julkisten toimijoiden ja yritysten yhteistyö valtion ja yksityisten koulutuslaitosten kanssa on mahdollistanut monitasoisen lähestymistavan palvelualan asiantuntijoiden koulutukseen, samalla kun mukaan on otettu lisäkoulutusjärjestelmiä. Näin ollen palvelukoulutusjärjestelmä, yhdistettynä sote-alan yrittäjyyden erityisosaamiseen keskittyvään lisäkoulutukseen, luo perustavanlaatuisen aseman palvelualan ammattilaisten koulutukselle. Yrittäjille sopivia koulutusmenetelmiä ovat esimerkiksi oppisopimusopinnot. Tekijät ovat havainneet, että palvelutoiminnan koulutusprosessin erityispiirteitä ovat vahvat yhteydet teorian ja käytännön välillä sekä kumppanuus koulutuksen ja työelämän välillä. (Zvyagintseva ym. 2020.)

Sote-alalla, joissa asiakas on ensisijaisen tärkeä, palvelun tarjoaminen perustuu asiakkaiden ja etulinjan työntekijöiden välisiin vuorovaikutuksiin. Kuten kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, suhdetaitojen sisällyttäminen ja arviointi työn-

tekijöiden valinnan ja kehittämisen olennaisina kriteereinä ovat saavuttaneet merkityksen tason, joka vastaa tai ylittää teknisten pätevyyksien merkityksen. Ihmissuhdetaitojen onnistunut soveltaminen palvelun tarjoamisessa parantaa asiakasyytyväisyyttä ja edistää organisaatioiden menestystä. Sopivien suhdetaitojen tunnistaminen palvelua varten, yhdistettynä sopivien henkilöiden sijoittamiseen vastaaviin rooleihin, luo suuremman tasapainon työpaikalla ja siten työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä. Rakentamalla kompetenssimalleja, jotka vastaavat tiiviisti työprofiileja, voidaan vähentää virheitä palkkaamisessa tai epäsozivien henkilöiden sijoittamisessa tiettyihin tehtäviin. (Marques & Monteiro 2024.) Pehmeiden taitojen integrointi ammatilliseen kehitysohjelmaan on tullut strategiseksi välttämättömyydeksi pätevän ja sopeutuvan työvoiman edistämiseksi. Pehmeät taidot, kuten tehokas viestintä, tiimityö, ongelmanratkaisu ja tunneäly, ovat kriittisiä hoitoalan työympäristössä navigoimisessa. (Bhasin & Mishra 2024.)

#### **4.3.5 Teknologiaosaaminen**

Ikääntyvän väestön aiheuttaman kasvavan palvelutarpeen myötä teknologian kehittäminen ja digitaalinen terveydenhuolto ovat nousseet tulevaisuuden keinoiksi vähentää terveydenhuoltojärjestelmän kuormitusta, parantaa hoidon tehokkuutta ja nostaa palveluiden laatua. Yang ja Lin (2024) toteavat tutkimuksessaan, että digitaalinen terveydenhoito tulee tulevaisuudessa kattamaan monenlaisia ammatillisia palveluita ja helpottaa merkittävästi niitä haasteita, joita kotona hoidettavat potilaat kohtaavat. Terveysteknologiset ratkaisut ovat osaltaan myös keinoja vahvistaa omaishoitajien toimintakykyä ja parantaa koko perheen elämänlaatua. (Yang & Lin 2024.)

Erilaisten etähoitoratkaisujen kehittäminen ja käyttöönotto mahdollistavat kätevän kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ammattilaisten kanssa langattoman tiedonsiirron sekä mikrofyyssisten mittausantureiden avulla. Tämä vähentää molempien osapuolten matkustustarvetta ja tukee hoidettavien liikkuvuutta sekä auttaa hallinnoimaan hoidon kokonaiskustannus- ja aikaresursseja. Digitaalisen terveydenhuollon kehityksen koetaan olevan täynnä potentiaalia, mutta se kohtaa myös merkittäviä käytännön haasteita esim. tietoturvan ja kustannusten osalta. Älyterveydenhuollon potentiaalin toteuttaminen edellyttääkin useiden haasteiden

ratkaisemista. Hoitoalan sääntelyn ja politiikan keskeneräisyys voi rajoittaa teknologian kehitystä ja käyttöönottoa. (Ajer & Øvrelid 2023.)

Yrittäjien ja yritysten teknologiaosaaminen on olennaisessa osassa etäpalveluiden käytännön kehittämistyössä sekä uusien terveysteknologisten palveluratkaisujen implementoinnissa. Kehitystyössä onkin tärkeää integroida digitaalisten palveluiden kehittämistyöhön mahdollisimman paljon klinikoita ja hoitotyötä tekeviä hoitoalan asiantuntijoita, joiden motivaationa ovat ensisijaisesti potilaat ja hoidon laatu. Digitaalisten hoitoratkaisujen tarjoaman potentiaalin toteuttaminen edellyttääkin yhteisiä ponnistuksia, jotta innovaatiot ja teknologian soveltaminen etenevät ja tarjoavat parempia edellytyksiä ikääntyvän väestön terveyden ja hyvinvoinnin sekä kotihoidon tukemiseksi. (Ajer & Øvrelid 2023; Yang & Lin 2024.) Uudet digitaaliset palvelut vaativat kuitenkin usein suuria kehittämisinvestointeja, joihin pk-yritykset eivät itsenäisesti usein kykene (Maksimainen 2018, 21).

#### **4.3.6 Alan kilpailu**

Terveydenhuollon palveluntuottajayrittäjät Suomessa kokevat alan kilpailun monimutkaisena ja haastavana. Kilpailu- ja kuluttajaviraston julkaiseman tutkimuksen mukaan mukaan terveysterveysturvat ovat keskittyneet voimakkaasti, mikä on johtanut hintojen nousuun ja kilpailun vähenemiseen. Suurten terveysturvat markkinaosuus on kasvanut merkittävästi ja ne hallitsevat nyt suurta osaa markkinoista. Pienet ja keskisuuret terveydenhuoltoalan yritykset ovat joutuneet vaikeuksiin, kun suuret ketjut ovat ostaneet paikallisia toimijoita. Tämä on johtanut siihen, että itsenäisiä pieniä toimijoita on yhä vähemmän ja palveluiden hinnat ovat samalla nousseet. Yrittäjät kokevat, että suurten yritysten dominointi vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan kilpailla ja kasvaa. Tilanne vaatii pieniltä toimijoilta innovatiivisuutta ja kykyä löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia yhteistyössä muiden verkostotoimijoiden kanssa. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2024.)

Hiltunen (2024) tutki tuoreessa väitöskirjatutkimuksessaan Suomen yksityisten terveysturvat markkinoiden hintakilpailua eri näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin miten korvattavuus vaikuttaa alan kilpailuympäristössä sekä seurattiin markkinarakenteen kehittymistä alueittain ja palvelualoittain, markkinarakenteen

yhteyttä hintatasoon sekä hintajulkaisun vaikutusta hintoihin. Markkinarakenne vaihteli merkittävästi alueellisesti ja palveluittain, etenkin suurimpien kaupunkikeskusten ulkopuolella monopolitilanne oli tavallinen, mikäli palveluja oli ylipäättään saatavilla. (Hiltunen 2024.)

#### 4.3.7 Taloudelliset resurssit

Yrityksen taloudelliset resurssit koostuvat varoista kaikissa muodoissa, kuten käyttövaroista, pääomasta ja omasta pääomasta. Taloudelliset resurssit turvaavat talousarvion, pankit, vakuutusorganisaatiot, tavarantoimittajat ja tuotteet, ja mahdollistavat yritystoiminnan laajentamisen, toiminnan kehittämisen sekä uusien peruslaitteiden hankinnan. Taloudelliset resurssit ovat keskeisessä roolissa yritystoiminnan aloittamisessa, ylläpitämisessä, kasvattamisessa ja kehittämisessä. Rahoituksen löytäminen yrittäjyyden aloittamiseksi on usein vaikein este yrittäjäidean käytännön toteuttamisessa. Käytännössä yrittäjät ovat yleensä riippuvaisia omista varoistaan, epävirallisista sijoittajista ja velkarahoituksesta. (Mikic, Novoselec, Primorac 2016; Ochinanwata ym. 2021.)

Yrittäjille on tarjolla monenlaisia rahoituslähteitä, kuten starttiraha, pääomasijoitukset, bisnesenkelit, julkinen rahoitus ja kehitysprojektit (Mikic ym. 2016). Aloittavan yrittäjän on käytännössä haastavaa houkuttaa ulkopuolisia sijoittajia yritys-idealleen. Yritystoiminta on usein saatava ensin käyntiin ja tuottavaksi, jotta sijoittajat kiinnostuvat potentiaalisen liiketoiminnan rahoittamisesta. Ulkopuoliset sijoittajat eivät yleensä halua olla ensimmäisiä, jotka lähtevät mukaan aloittavaan startup-yritykseen. Rationaaliset sijoittajat pyrkivät maksimoimaan tuoton samalla kun minimoivat riskin. He edellyttävät todisteita yrityksen tuottavuudesta ja etsivät taloudellisia sijoituksia hallituksen ulkopuolisilta jäseniltä todisteena siitä, että yrittäjät ovat vakavissaan ja legitiimejä. Everettin ja Casparien (2018) tutkimuksen mukaan startup-yrityksen osoittaman tuloskasvun ja ulkopuolisten hallituksen jäsenten sijoitusten välillä on osoitettavissa positiivinen ja merkittävä suhde. Potentiaalinen osakesijoittaja arvioi startupin liiketoimintamallin pätevyyttä yrityksen omistajien eli yritykseen jo sijoittaneiden listasta. Kun tämä lista sisäl-

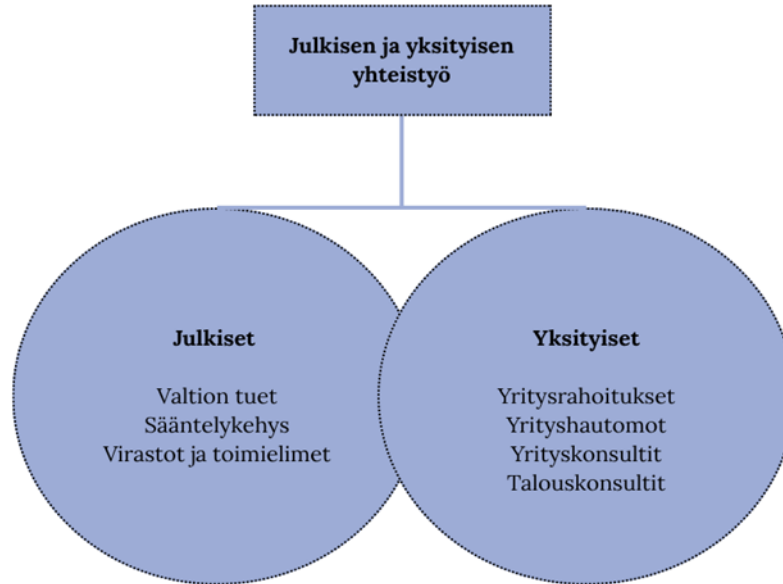
tää vähintään perustajat, ystävät ja perheen sekä hallituksen ulkopuoliset jäsenet, potentiaalinen uusi sijoittaja tuntee olonsa varmemmaksi ja todennäköisemmin lähtee sijoittajaksi yritykseen. (Everett & Casparie 2018.)

Rahoituksen saatavuus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa nuorten potentiaalisten yrittäjien päätökseen ryhtyä yrittäjiksi. Tämä tieto on olennaisen tärkeä monille tahoille, jotka työskentelevät yrittäjien parissa. Rahoitusresurssien tarjoajat vaikuttavat yrittäjien rahoitusmahdollisuuksiin, ja yrittäjäkoulutusta tarjoavat tahot mukauttavat koulutusohjelmiaan ja tukimuotojaan vahvistaakseen yrittäjyysaikeita. Päättäjät ja poliitikot voivat puolestaan ottaa käyttöön sopivia poliittisia keinoja alueen taloudellisen kehityksen edistämiseksi. (Rusu, Roman & Tudose 2022.) Battaglia ym. (2021) kansainvälisen tutkimuksen mukaan naisyrittäjillä on hyvät mahdollisuudet varmistaa yrityksensä taloudelliset resurssit ulkopuolista rahoitusta hyödyntäen, sillä naisten perustamat yritykset ovat menestyvämpiä saamaan rahoitusta, sekä houkuttelevat enemmän sijoittajia että saavuttavat rahoitustavoitteensa helpommin kuin miesten perustamat yritykset. (Battaglia, Mangianellon & Ricci 2021.)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan yksittäisillä pk-yrityksillä on usein rajoitettu pääsy rahoitukseen. On monia syitä, miksi pk-yritykset eivät saa rahoitusta yksityisiltä rahoittajilta. Ensinnäkin, niiden on vaikea laatia ammattimaisia liiketoimintasuunnitelmia, jotka ovat riittävän yksityiskohtaisia kuvaamaan liiketoiminnan näkymiä. Toiseksi, vakuuksien ja kaupankäyntihistorian näytön puute on merkittävä este, sillä nämä ovat arvokkaita vaatimuksia pankeille ja rahoituslaitoksille. Lisäksi yrityksen potentiaalinen virheellinen arviointi on yleistä; pk-yritykset, jotka tarjoavat osan osakkeistaan rahoitusta varten, ovat usein liian toiveikkaita tai väärin arvioituja, mikä pelottaa potentiaaliset sijoittajat pois. (Ochinanwata ym. 2021.)

Keskittyminen matalan kasvun liiketoimintaan ja tuottamattomaan toimialaan vähentää rahoituksen saatavuutta. Pk-yritysten on oltava paremmin valmistautuneita näissä asioissa hakiessaan ulkoista rahoitusta. Julkisen ja yksityisen yrittäjärahoituksen kumppanuus tarjoaa edullista ja riittävää pääsyä yrittäjärahoitukseen. Näitä ovat erilaiset yhteistyökumppanuusaloitteet, johon osallistuvat julkiset ja yksityiset talouskonsultit sekä yrityshautomot, jotka työskentelevät yhdessä

varmistaa, että pk-yrityksillä on pääsy asianmukaiseen rahoitukseen kasvun, kehityksen ja liiketoiminnan kestävyuden varmistamiseksi. (Ochinanwata ym. 2021.) Julkisten ja yksityisten yhteistyötä havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 2. Julkisten ja yksityisten rahoitusten yhteistyö (mukailien Ochinanwata ym. 2021, 8).

Yrityksen perustamiseen tarvittavien taloudellisten resurssien lisäksi yrittäjän on huolehdittava mahdollisen ulkopuolisen sijoituksen säilyttämisestä. Yrittäjille tarjottavat rahoitukset keskittyvät pääasiassa siihen, miten houkutella sijoittajia, sen sijaan että säilytettäisiin alkurahoitus. Alkurahoituksen saamisen jälkeen yrittäjän on osattava huolehtia toiminnan jatkuvuudesta, sen tuottavuudesta ja taloudellisten resurssien riittävydestä. Vaikka ulkopuolinen valtion rahoitus tarjoaa aloituspääomaa, se ei tarjoa pitkäaikaisia arvoja, kuten johtamis- ja operatiivista tukea, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä pk-yritysten selviytymiselle ja kasvuille. Sen sijaan yksityiset rahoittajat, kuten pääomasijoittajat ja bisnesenkelit, mahdollistavat pk-yritysten kasvun, kehittymisen ja laajentumisen. (Tang, Tang, Zhu & Li 2021; Ochinanwata ym. 2021, 6.)

Pk-yrittäjät tarvitsevat yrittäjäyyskoulutusta, tieto- ja viestintäteknologisia taitoja ja projektinhallinnan tietämystä, jotta he täyttäisivät rahoittajien vaatimukset. Pk-yritykset tarvitsevat koulutusta siitä, miten laatia ammattimaisia toteutettavuus-tutkimuksia, liiketoimintasuunnitelmia, taloudenpitoa ja kirjanpitoa. Yrittäjän johtamistausta on tärkeä tekijä, jonka rahoittajat ottavat huomioon päättäessään pk-yritysten rahoituksesta. Yrittäjäyys- ja johtamistaitojen kehittäminen auttaa myös taloudellisista resursseista puhuttaessa. Pk-yritysten tulee rakentaa pätevä johto, joka mahdollistaa rahoituksen saamisen eri rahoituslaitoksilta. (Ochinanwata ym. 2021.)

Kansainväliset tutkimustulokset osoittavat positiivisen ja merkittävän suhteen myös valtiotasoisien taloudellisen kehityksen ja yrittäjäyden indikaattoreiden välillä. Valtion on ratkaisevan tärkeää tarjota yrittäjille sujuvampaa pääsyä rahoitukseen, jotta yritystoimintaa voidaan lisätä. Valtion on tarjottava perusedellytykset ihmisille liiketoimintaan ryhtymiseksi ja tuottavan yrittäjäyden lisäämiseksi. Taloudellisen kehityksen indikaattorit ovat ratkaisevia tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon. Näiden indikaattoreiden parantaminen voi olla yksi odotetuista poliittisista asioista liiketoiminnan tilan parantamiseksi ja tuottavien yrittäjien roolin lisäämiseksi maan taloudessa. (Samani, Mirzapour & Asgari 2023.) Suomen Yrittäjät valtakunnallisena ja Pirkanmaan Yrittäjät alueellisena vaikuttajana ovat tärkeitä instansseja yrittäjäjäsentensä etujen puolustajana (Pirkanmaan Yrittäjät 2025).

Ensimmäinen askel taloudellisten resurssien kehittämisessä on yrityksen nykyisten tuotanto-, investointi- ja taloussuunnitelmien laatiminen, jotta voidaan tunnistaa kaikki yrityksen käytettävissä olevat taloudellisten resurssien lähteet ja taata yrityksen toiminnan rahoitus ja velvoitteiden täyttäminen. Ne tulee jakaa omiin ja ulkopuolisiin kehityskohtiin. Ulkopuolisten taloudellisten resurssien käyttö yhdessä omien resurssien kanssa mahdollistaa yrityksen oman käyttöpääoman tehokkaamman käytön ja säilyttämisen, toiminnan laajentamisen ja investointiprojektien toteuttamisen ajallaan. Tämä on erityisen tärkeää muuttuvassa markkinaympäristössä ja auttaa varmistamaan yrityksen vakaan toiminnan myös mahdollisen taantuman ja kriisin aikana. Globalisaation ja teknologisten nopeiden muutosten keskellä yritysten on yhä enemmän keskityttävä lainapääoman hou-

kuttelemiseen, mukaan lukien sen vaihtoehtoiset muodot, kuten leasing ja factoring. (Kassenova ym. 2020.)

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa viitekehyksen muodostavat tutkimusta ohjaava menetelmä sekä se, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19-20). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa tavoitteena on tutkimuksen kannalta oleellisesta näkökulmasta tuottaa materiaalia aineiston analyysiin. Tuotettavan materiaalin oletetaan tuovan tutkittavasta ilmiöstä esiin asioita, joista ei vielä ole tietoa riittävästi. (Flick 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata jokin ilmiö tai tapahtuma sekä ymmärtää tiettyä toimintaa. Tämän takia tutkittavien on tärkeä tietää tutkimuksen kohteena olevasta asiasta mahdollisimman paljon tai on toivottavaa, että heillä on siitä kokemusta. Tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoituksellista. Tutkimusraportissa tulee kertoa, millä tavoin ja mitä harkintaa käyttäen tiedonantajat on valittu ja millä tavoin valinta täyttää sopivuuden kriteerit. Tutkija itse päättää, mitä sopivuus tässä tarkoittaa. Raportissa tutkija ottaa kantaa sopivuuden onnistumiseen, mutta lopullinen arviointi jää lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19-20.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivien yksityisten kotihoitopalveluyrittäjien kokemuksia yrittäjyyden toimintaedellytyksistä. Menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä siksi, että tutkijat halusivat selvittää yrittäjien arkitodellisuutta. Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää totuutta jostakin, vaan tavoitteena on tuoda esiin juuri ihmisten toiminnasta jotain välittömän tarkastelun tavoittamattomissa olevaa (Vilkkä 2025, 147).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa yrittäjien kokemuksista tutkittavasta asiasta. Opinnäytetyössä tutkitaan yrittäjänä toimivien sosiaalista todellisuutta tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Tiedon tuottamisessa kiinnostus on henkilöiden ilmiöitä koskevissa käsityksissä tai koke-

muksissa ja niiden merkityksissä (Vilkkä 2021, 8). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla joko uuden tiedon tuottaminen, ilmiön kuvaaminen tai ymmärryksen syventäminen (Puusa & Juuti 2020, 18-19).

## 5.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusta suunnitellessa tutkijat tekivät huolellista pohja- ja selvitystyötä tutkimusaiheen rajaamiseksi. Tutkittavaa aihetta pohdittiin ja tarkennettiin useaan otteeseen, koska haluttiin painottaa vahvaa yhteyttä yrittäjien käytännön työhön ja todelliseen toimintaympäristöön. Aiheen valintaan vaikuttivat vahvasti tutkijoiden omat käytännön kokemukset kotihoitoyrittäjien arjen haasteista sekä substanssi-asiantuntijuuden että palveluntuottajayrittäjyyden näkökulmista. Tutkimusprosessin aikana ilmenneistä haasteista huolimatta näiden aspektien säilyttäminen oli tutkijoille tärkeää.

Aihetta rajattaessa käytiin laajasti keskusteluja sekä kotihoidon että kotihoidon tukipalveluita tuottavien yrittäjien, yrittäjäkoulutuksesta vastuussa olevien henkilöiden sekä Työelämäpalveluiden ammattilaisten kanssa. LinkedIn-kontaktin kautta toteutui tapaaminen Suomen Yrittäjien johtajan kanssa, jossa tutkijat saivat ajankohtaista tietoa kotihoidon palveluntuottajayrittäjien nykytilanteesta, kehityskohteista ja yksityisen sektorin hyödyntämisen mahdollisuuksista koko Suomen mittakaavassa. Keskustelussa nousi vahvasti esiin yrittäjien ja julkisen sektorin kumppanuuden kehittäminen tulevaisuudessa. Näiden pohjalta tutkimusaiheeksi ja keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi nousi yrittäjyyden toimintaedellytysten tutkiminen. Yrittäjien kokemusten tutkiminen koettiin myös yrittäjiä kiinnostavaksi aiheeksi, jolla lisättiin tutkittavien kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei kuitenkaan säätele määrä vaan laatu (Vilkkä 2025, 179).

Haastateltavat rekrytoitiin Pirkanmaan Yrittäjien jäsenverkostosta hyödyntäen. Rekrytointikirje tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin työelämäyhteyshenkilölle, joka välitti kutsun sähköpostin välityksellä sosiaali- ja terveysalalla toimiville Pirkanmaan Yrittäjiin kuuluville yrittäjäjäsenilleen. Rekrytoinnissa hyödynnettiin sähköpostin lisäksi Pirkanmaan Yrittäjien LinkedIn-verkosta sekä tutkijoiden

omia sosiaalisen median ammatillisia LinkedIn-verkostoja. Sosiaalinen media on edullinen ja aikaa säästävä vaihtoehto (Lang ym. 2023, 1283). Haastateltavan ilmoitettua kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen, hänelle toimitettiin sähköpostitse tutkimustiedote (Liite 4) ja suostumuslomake (Liite 5). Haastateltaviksi lupautuneille annettiin mahdollisuus pyytää nähtäväksi tietosuojailmoitus ja kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä. Suostumuslomakkeen palauttamisen jälkeen haastatteluaikankohda sovittiin henkilökohtaisesti. Kiinnostuksensa tutkimusta kohtaan ilmoitti 15 sosiaali- ja terveysalalla toimivaa yrittäjää, joista tutkimuksen sisäänottokriteerit täytti 12 palveluntuottajaa. Heidät otettiin mukaan tutkimukseen.

Tutkimuksessa haastateltiin yksilohaastatteluina 12 Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivaa yrittäjää, jotka toimivat kotihoidon palveluntuottajayrittäjinä. Aineistonhankintamenetelmänä oli yksilohaastattelut (Liite 6). Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmän valintaa ohjaa usein se, keneltä ja millaista tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym. 2014, 185.) Yritysten liiketoimintaan liittyvien yksityiskohtien ja yrittäjien välisen kilpailuasetelman vuoksi, tutkimuksen toteutustavaksi valittiin yksilohaastattelut ryhmähaastattelujen sijaan. Tutkijat halusivat varmistaa, että yrittäjät tuntevat haastattelutilanteen turvallisena ja voivat kertoa kokemuksistaan avoimesti.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkijoilta tarvitaan hienotunteisuutta ja herkkyyttä havainnoidessaan haastateltavan vastaamista. Haastateltavan miellyttävä tunnetila ja luottamuksen tunne tulee varmistaa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää saavuttaa luottamussuhde haastateltavien kanssa. Tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikuttaa haastateltavien avoimuus ja totuudenmukaisuus haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteissa ei jaettu liikesalaisuuksia tai liiketoimintaan liittyviä luottamuksellisia tietoja. Haastattelutilanteessa otettiin huomioon, että palveluntuottajat saattavat kokea epävarmuutta tilanteissa, joissa tarvittavaa yrittäjyysosaamista puuttuu. Haastatteluissa korostetaan myös vaitiolovelvollisuuden tärkeyttä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Haastattelujen etuna pidetään joustavuutta. Joustavuutta on se, että haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymys tai tarkentaa, jos haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen väärin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Tutkimuksen rekry-

tointivaiheessa haastateltaville annettiin mahdollisuus valita live- tai etähaastattelu. Etähaastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla. Kaksi haastattelua toteutettiin yrittäjän toimipaikassa, yksi toisen tutkijan kotona ja muut Teamsin välityksellä. Laadullisen tutkimuksen avulla aineisto kerätään luonnollisista, todellisista tilanteista, joissa kyselyyn vastaajat toimivat tiedon lähteinä ja merkitysten tuottajina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164).

Hyvä haastattelija tuntee aiheen ja tiedostaa haastattelun tarkoituksen sekä tavoitteen. Hän esittää selkeitä kysymyksiä, jotka eivät ole liian vaikeita tai vaikeasti hahmotettavia. Haastattelutilanteessa tutkittaville esitettiin haastattelukysymykset ja aiheen laajuuden vuoksi tutkijat käyttivät haastattelussa apuna kuvaa toimintaedellytyskukkasesta (s. 17). Haastattelutilanteessa haastateltava sai kertoa kokemuksistaan vapaasti ja tutkijat pitivät huolen, että kaikkia kuvan aiheita käsiteltiin haastattelun aikana. Haastattelijan on suhtauduttava tutkimuksen tavoitteisiin tarpeen vaatimalla vakavuudella ja herättää luottamusta, mutta samalla on oltava myös huomiota herättämätön. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.6.1.)

Tutkijaparin toisiaan tukeva kokemuksellinen diversiteetti ja erilainen kokemustausta tutkittavasta aiheesta lisäsi haastattelutilanteen objektiivisuutta ja luotettavuutta. Erilaisuutta ja reflektiivistä työskentelytapaa hyödynnettiin tutkimusprosessin aikana esimerkiksi huolehtimalla haastattelijan neutraliteetista ja oletusarha minimoiden. Toisaalta vahvan substanssiosaamisen etuna oli haastateltavan yrittäjän tuottaman aineiston syvälinen ymmärtäminen. Haastateltavien kokonaismäärään vaikutti aineiston saturoituminen. Saturoituminen tarkoittaa sitä vaihetta, jossa uuden tiedon kerääminen ei enää tuota merkittävästi uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Puusa & Juuti 2020, 175–176).

Tutkimustulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden keskeisiä luotettavuuden kriteereitä. Jotta opinnäytetyöstä saatavat tutkimustulokset ovat luotettavia, yleistettävissä ja todennettavissa, haastateltavien vastaukset dokumentoitiin asianmukaisesti ja tarkasti litteroiden. Haastattelujen litteroinnissa käytettiin Teams-sovelluksen automaattista litterointitoimintoa, jonka tuottama tekstitiedosto tarkastettiin huolellisesti ja korjattiin vastaamaan haastateltavan tuottamaa aineistoa alkuperäistä äänitiedostoa kuunnellen. Alkuperäisen litteroinnin koodaus toteu-

tettiin laadukkaasti ja ohjeiden mukaisesti. Litteroinnin yhteydessä tutkimusaineisto anonymisoitiin ja koodattiin numerokoodein. Litterointiaineistoa tuli yhteensä 420 sivua, fontti helvetica koko 11 ja riviväli 1.

Sisällönanalyysi on yleisin analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä ei ole ennalta määriteltyä luokittelurunkoa, jonka mukaan aineistoa analysoidaan. Tutkija luo luokittelun itse aineiston perusteella. Sisällönanalyysi koostuu kolmesta päävaiheesta, valmisteluvaiheesta, analyysivaiheesta ja raportointivaiheesta. (Elo, Kujala, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215–221.) Huolellisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä aineisto pelkistettiin (Liite 7), sen pohjalta muodostettiin tutkimusteemat, jotka jäsenneltiin selkeästi ja systemaattisesti alaluokiksi sekä yläluokiksi (Puusa & Juuti 2020; Uhls 2025, 44–45).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelun syvyys ja rakenne määräytyvät aineiston laadun ja tutkimuskysymysten mukaan. Tämä lähestymistapa tukee laadullisen tutkimuksen periaatteita, joissa pyritään ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja aineiston rikkauten säilyttämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-126.) Tutkimusaineiston analyysissä aineisto jäsenneltiin ylä- ja alaluokkiin ilman pääluokkatasoa. Tutkimusaineiston luokittelussa ei muodostunut pääluokkia, koska tutkittavan ilmiön laajuus ja kontekstisidonnaisuus eivät olisi muodostaneet pääluokkia ilman merkittävää yleistämistä. Ylä- ja alaluokkien käyttö mahdollistaa ilmiöiden kuvaamisen mahdollisimman uskollisesti aineistolle (Vilka 2025, 227).

Tutkimustuloksista ei voi tunnistaa ketään yksityishenkilöä tai yritystä. Tutkimuksessa muodostunutta dataa käsiteltiin kaikissa vaiheissa tietoturvallisuutta noudattaen (Kuula-Luumi, 2024a). Kerätty tutkimusaineisto tallennettiin sähköisesti opinnäytetyön tekijöiden Tampereen ammattikorkeakoulun OneDrive-tilille. Tiedot suojattiin salasanalla, joka oli tutkijoiden käytettävissä. Aineistosta tehtiin varmuuskopiot, ne dokumentoitiin ja säilytettiin asianmukaisesti (Kuula-Luumi, 2024b). Tutkimusaineisto tuhottiin opinnäytetyön raportoinnin ja tarkastamisen jälkeen (Kuula-Luumi, 2014, 124-125).

### 5.3 Kohderyhmä

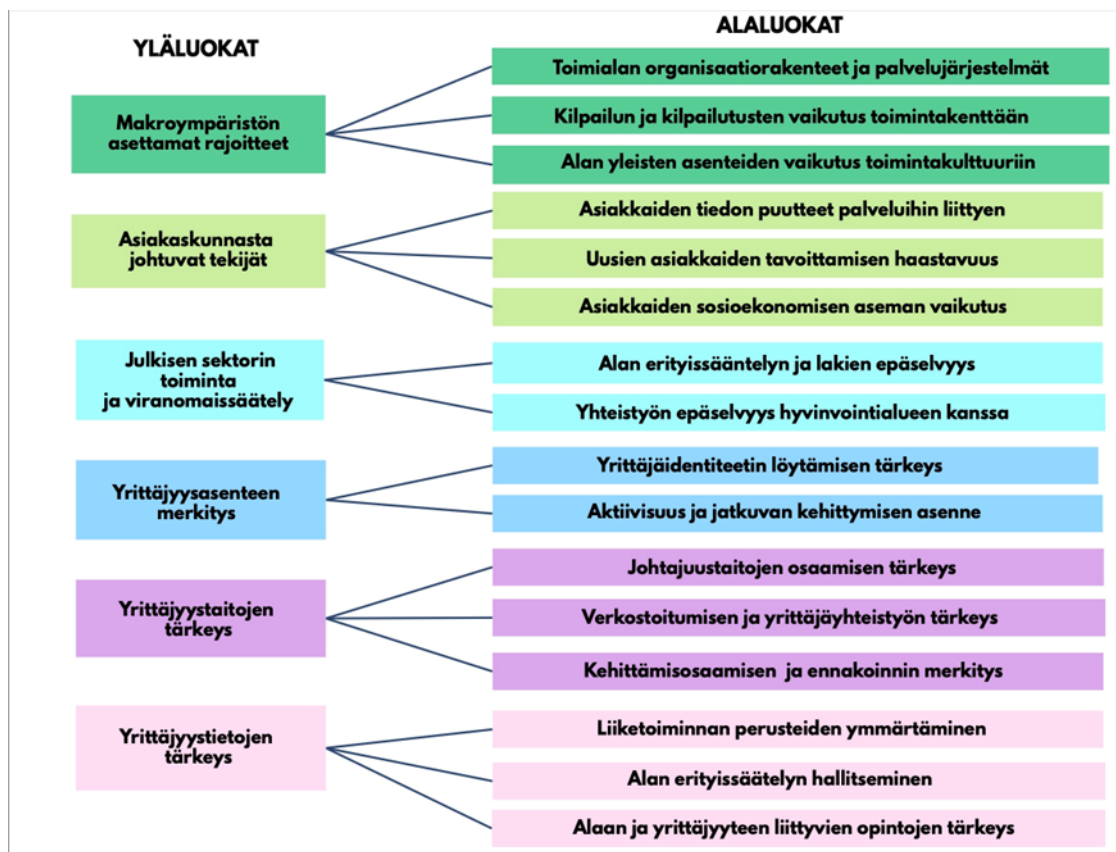
Opinnäytetyö käsittelee kotihoidon ja kotihoidon tukipalvelujen palveluntuottajayrittäjien yrittäjyyden toimintaedellytyksiä Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tutkimuksen kohderyhmänä on Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivat yrittäjät, jotka toimivat kotihoidon tai kotihoidon tukipalveluiden palveluntuottajina ja tuottavat kotihoitoa sosiaalihuollon tai terveydenhuollon palveluna.

Haastatteluhetkellä yrittäjistä kaksi toimi yksinyrittäjänä, kaksi pariskuntana ja muilla yrittäjillä oli useampia palkattuja työntekijöitä. Yrityskoko vaihteli työntekijämäärän perusteella mikroyrittäjyydestä keskisuuriin yrityksiin. Haastatelluista yrittäjistä osa toimi useammassa yrityksessä samanaikaisesti ja osa myös muilla toimialoilla. Kaksi yritystä olivat tehneet yrityskauppoja saman alan toimijoiden kesken. Yksi yrittäjistä ilmoitti yrityksensä ajautuneen konkurssiin tutkimushaastattelun jälkeen. Kaikki haastatellut yrittäjät tarjosivat kotihoidon palveluita asiakkaiden itse maksamana, osa myös Pirkanmaan hyvinvointialueen myöntämällä palvelusetelillä tai sopimustuottajana. Kaikki yritykset olivat rekisteröityneitä sosiaalihuoltopalvelun tuottajia.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemukset yrittäjyyden toimintaedellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Miten kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat yrittäjyyden toimintaedellytykset Pirkanmaan hyvinvointialueella?” Haastatteluaineiston perusteella muodostettiin luokituksia, joista hahmottui yhteensä kuusi yläluokkaa. Nämä yläluokat on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuva 3. Tutkimuskysymyksen *Miten kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat yrittäjyyden toimintaedellytykset Pirkanmaan hyvinvointialueella?* yläluokat ja alaluokat.

### 6.1.1 Makroympäristön asettamat rajoitteet

Yrittäjyyden yhdeksi yläluokaksi muodostui *Makroympäristön asettamat rajoitteet*, joka koostuu alaluokista *Toimialan organisaatorakenteet ja palvelujärjestelmät*, *Kilpailun ja kilpailutusten vaikutus toimintakenttään* ja *Alan yleisten asenteiden vaikutus toimintakulttuuriin*. Alaluokat on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. *Makroympäristön asettamat rajoitteet* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

#### **Toimialan organisaatorakenteet ja palvelujärjestelmät**

Haastateltavien kokemuksen mukaan kotihoitoyrittäjyyden toimintaympäristön organisaatorakenne ja palvelujärjestelmät Pirkanmaan hyvinvointialueella ovat kompleksisia. Haastateltavien mielestä julkisen ja yksityisen palvelutuotannon rajapinta oli usein epäselvä ja asiakkaan palveluihin ohjautuminen perustui monimutkaisiin prosesseihin. Pirkanmaan hyvinvointialueen asiakasohjaajien sekä Palveluneuvonnan ja Lähitorien palveluneuvojien rooli koettiin asiakkaiden ohjauksessa merkittäväksi, mutta asiakkaiden palvelutarpeeseen vastaamisen prosessit jossain määrin epäselviksi.

*Mun mielestä ei voida puhua hyvinvointimaasta ja –yhteiskunnasta, jos ei me tosiaan pystytä omista vanhuksista pitää huolta. Se ajatusmalli, että ne yritykset tarvitaan siihen mukaan, koska nykyinen julkinen puoli ei millään selviä, eikä me olla mitään vihollisia keskenään. Sitä todella toivoisin, että se ymmärrettäisiin.*

Haastateltujen yksityisten palveluntuottajien kertoman mukaan, yksityisen sektorin rooli korostuu tässä ajassa julkisten palveluiden resurssipulan ja palvelusisältöjen kaventumisen myötä. Haastateltavat kokivat, että yksityisten palveluiden merkitys korostuu paitsi julkisten palveluiden täydentäjinä, myös hoivan inhimillisen laadun ylläpitäjänä. Asiakkaiden palvelutarpeiden koettiin lisääntyneen ja

samanaikaisesti hyvinvointialueen järjestämien julkisten palvelujen kaven-tu-  
neen. Palvelujen myöntämisperusteiden tiukentuessa yksityisille palveluntuotta-  
jille koettiin ohjautuvan aiempaa suuremman palvelutarpeen omaavia, omara-  
hoitteisesti palveluja hankkivia asiakkaita.

*”Mä en tiedä mitään muuta alaa, kun sote-puoli jossa tilanne on se, että meillä on koko ajan kasvava tarve tietynlaisille palveluille, mutta samaan aikaan yritykset voi suhteellisen huonosti tällä alalla ja samaan aikaan julkinenkin taakka koko ajan turpoo vaan. Se on mun mielestä erikoinen tilanne, että missään muussa liiketoiminnassa tuskin on tämmöisessä tilannetta, että asiakkaita tulisi koko ajan lisää ja lisää, mutta samaan aikaan palveluita koko ajan huononnetaan ja tingitään niiden laadusta.”*

*”Jos ajatellaan tätä kotihoidon niin kun tota asiakkaita Pirhan oman tuotannon kriteerien tiukentaminen näkyy siis sen kaltaisesti meillä, että hoidon ja hoivan tarve on niin kun lisääntynyt meidän asiakkailla tai meille on tullut asiakkaita, joilla on siis ihan selkeästi niinku hoidollisia tarpeita enemmän ja on huonokuntoisempia siellä kotona, mutta sieltä eivät saa niin kun sitten taas.”*

Yrittäjät kokivat, että palvelujärjestelmän monikanavaisuus – hyvinvointialueen kotihoidon oma tuotanto, ostopalvelut ja omarahoitteiset palvelut – edellyttävät laajaa osaamista ja jatkuvaa sopeutumista muuttuviin vaatimuksiin. Yhteistyö julkisen sektorin kanssa nähdään tärkeänä. Tiedonkulun ja ohjeistuksen puutteen sekä päätöksenteon ennakoimattomuuden koettiin heikentävän yrittäjien mahdollisuuksia kehittää ja laajentaa toimintaansa. Julkisten kilpailutusten vaatimukset ja sopimusprosessit koettiin erityisesti pienyrittäjille raskaiksi. Kilpailutusten sisältöjen ja hinnoitteluperusteiden epäselvyys vaikeutti haastateltavien mielestä kilpailutuksiin osallistumista.

Palvelusetelijärjestelmä mahdollisti haastateltavien mukaan asiakkaiden valinnanvapauden, mutta sen sääntely, hinnoittelu ja käytännön toteutus aiheuttivat yrittäjille epävarmuutta. Lisäksi nopeiden toimintaohjeistusten muutosten, toiminnassa edellytettyjen tietojärjestelmien kustannusten ja virkahenkilöiden toiminnan vaihtelevuuden koettiin vaikeuttavan kotihoidon palveluntuottajayrittäjien arkea. Tästä huolimatta palvelusetelijärjestelmä tarjosi haastateltujen mielestä rakenteellisen mahdollisuuden lisätä asiakkaiden valinnanvapautta ja monipuolista palvelutarjontaa, kunhan sen toteutusta kehitetään yrittäjien arkea ja alueellisia erityispiirteitä paremmin tukevaksi.

*(Palveluseteleistä): Niin se on säännelty ja se on välillä vähän semmoista turhauttavaakin. Sieltä vähän niin kun tulee aina välillä sellaisia tota noin esityksiä ja muutoksia asioihin, varmaan joku pyytää niitä muutoksia. Mä ymmärrän sen, mutta kun ne sitten vähän niin kun pompsahtaa sieltä. Sellaisia, kuten esimerkiksi (omaishoidon vapaan palvelusetelin) hoidollinen palvelu ja ei-hoidollinen palvelu. Niinku tällaiset eri eriyttämiset, joka taas teki esimerkiksi sen, että mulla meni asiakas täysin ohi, koska mä en ollut ehtinyt mukaan siihen.*

Kokonaisuutena organisaatorakenteiden ja palvelujärjestelmien koetaan vaativan yrittäjiltä sekä hallinnollista että substanssiosaamista, jotta palveluiden tuottaminen olisi sujuvaa ja kannattavaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Valtiontalouden yleislinjaukset vaikuttavat yrittäjien mahdollisuuksiin hyödyntää ulkopuolista yritysrahoitusta, ja yrittäjät kokivat haastatteluhetkellä yrityksen toiminnan varmistavat ulkoiset rahoitusmahdollisuudet erittäin heikoiksi.

### **Kilpailun ja kilpailutusten vaikutus toimintakenttään**

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien näkemyksissä kilpailu ja kilpailutukset muovaavat toimintakenttää monin tavoin. Alan kilpailun koettiin kiristyneen uusien toimijoiden myötä, mikä näkyy erityisesti hintakilpailun voimistumisena ja markkinointipanostusten kasvuna. Esimerkkinä markkinoinnin kasvusta haastateltava mainitsi puhelinmyynnin lisääntymisen etenkin ikääntyneille asiakkaille. Pienyrityksien mielestä suuryritysten resurssit, kuten laajemmat markkinointibudjetit ja suuremmat henkilöstöresurssit antavat niille etulyöntiaseman kilpailussa. Pienten toimijoiden kilpailuetuna taas pidettiin ketteryyttä ja inhimillistä palveluasennetta.

*Mitä mä teen heidän (asiakkaiden) kanssaan? Siis totta kai mä siivoan, koska se kuuluu siihen asiaan, mutta se mitä mä haluan tehdä on se, että mä annan mun aikaani ja mä annan niin kun itseäni heille. Mä kuuntelen. Mä keskustelen, mä juttelen, mä halaan. Mitä vaan. Niinku mulla se juttu on se, että kun mä lähden sieltä niin mua odotetaan takaisin. Että on ihminen kenen kanssa jutella. Tää on se juttu.*

Yhteistyön tekeminen yrittäjien kesken koettiin monin paikoin hyödyllisemmäksi kuin keskinäinen kilpailu. Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien mukaan oman osaamisen ja kollegoiden tunteminen voi vähentää kilpailuasetelmaa ja lisätä yhteistyöhalukkuutta, vaikka asiakaskilpailu saattaakin toisinaan heikentää yhteis-

toimintaa. "Kilpailu asiakkaista vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen." Kilpailun koettiin myös tervehdyttävän alaa, mutta sen vaikutukset palveluiden sisältöön ja hoidon inhimillisyyteen herättivät huolta erityisesti hintojen kiristyessä. Aineistossa nostettiin esiin, että "palveluiden sisällön haasteet hintojen kiristyessä" ja "julkisten palveluiden palvelusisältöjen kaventamisen epäinhimillisuus" ovat konkreettisia riskejä kilpailun kiristyessä. Kilpailun vaikutukset olivat haastateltavien mielestä moniulotteisia: ne voivat sekä kannustaa kehittämään toimintaa että aiheuttaa huolta palveluiden laadusta ja yhteistyön mahdollisuuksista.

Yrittäjät kokivat, että Pirkanmaan hyvinvointialueen kilpailutusten vaatimukset ja sopimusprosessit suosivat usein suuria toimijoita, mikä vaikeuttaa erityisesti pienyritysten osallistumista ja menestymistä. Hyvinvointialueen kilpailutuskäytäntöjen koetaan muodostavan monitasoisen esteen pienten ja keskisuurten yritysten kilpailutuksiin osallistumiselle, sillä vaatimukset, kuten laajat sopimusvelvoitteet, resurssien riittävyys ja vaadittujen asiakirjojen määrä, suosivat suuria toimijoita ja sulkevat pienet palveluntuottajat ulkopuolelle.

*No siis kyllähän niihin (julkisiin kilpailutuksiin) voi osallistua, mutta tota kun siellä on niitä sopimussakkoja tai sitten vaaditaan jotakin niinku elämänmittaista koulutusta niinku tiedätkö? Tai siis että sinulla pitää olla työkokemusta tästä 5 vuotta, tästä 5 vuotta ja tästä 5 vuotta. Sitten katsot, että mulla on ehkä tuosta yksi se vaadittava tiekkö. Niin että ei, ei vaan pysty.*

Yrittäjät kokivat, että kilpailutusten hintaperusteinen valintatapa heikentää palveluiden laadun merkitystä ja voi johtaa asiakkaan hyvinvoinnin vaarantumiseen, minkä koettiin olevan ristiriidassa Pirkanmaan hyvinvointialueen arvojen kanssa. Kilpailutusosaamisen puute, epäselvä ohjeistus ja tiedonhaun vaikeus lisäsivät haastateltavien mukaan osallistumiskynnystä. Pelko epäonnistumisesta tai mielihiteen ilmaisun seurauksista saattoi estää vuoropuhelua. Jotta pienillä ja keskisuurilla yrityksillä olisi todelliset osallistumisen ja menestymisen mahdollisuudet kilpailutuksissa, kokivat haastateltavat kehittämistarpeiden kohdistuvan kilpailutusten pilkkomiseen, selkeyden lisäämiseen, osaamisen tukemiseen ja realististen vaatimusten huomioimiseen.

## Alan yleisten asenteiden vaikutus toimintakulttuuriin

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien mukaan yleiset asenteet kotihoitoyrittäjyyttä kohtaan vaikuttivat merkittävästi toimintakulttuuriin ja palveluiden kehittämisen mahdollisuuksiin. Haastatteluissa nousi esiin, että hoitoalan yleinen asenne vaikuttaa suoraan palveluista maksettavaan hintatasoon, mikä osaltaan ylläpitää kotihoidon palveluiden matalaa hinnoittelua. Yleiset asenteet alaa kohtaan heijastivat haastateltavien mukaan monia ristiriitaisuuksia, jotka vaikuttavat sekä palveluiden käyttöön että yrittäjien toimintamahdollisuuksiin. Vaikka yksityisten palveluntuottajien tarve asiakkaiden palveluvalikossa tunnustetaan laajasti julkisten palveluiden resurssipulan ja kaventuneiden palvelusisältöjen vuoksi, asiakkaiden maksuhalukkuus oli haastateltavien mukaan usein vähäistä. Erityisesti maksuhaluttomuutta ilmeni ikäihmisten keskuudessa, joissa säästämisskulttuuri on yleistä.

*Yleisesti mitä vanhempia ihmisiä on, niin yleisesti he on todella säästäväisiä ja tarkkoja rahoistaan ja ajattelevat pahimmillaan minun mielestä sitä, että jugurttipurkkikin pitää säästää lapsenlapsille niinku juomamukiksi, että tän voi vielä käyttää. Joka on tietenkä tietyllä tavalla ihan pelkkää fiksuutta että ei rahoja kuulu tuhllata.*

Julkisten ja yksityisten palveluiden kustannusten vertailu koettiin epäreiluksi. Yleinen harhakäsitys julkisten kotipalveluiden maksuttomuudesta vaikutti haastateltavien mukaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kotitalousvähennyksen ja palvelujen arvonlisäverottomuusmahdollisuuksien hyödyntämisen puutteellinen tuntemus hämärsivät yksityisten palveluiden todellista arvoa.

*Siis mun mielestä yksityisiä tarvitaan siihen, että terveydenhuolto pysyy raiteillaan, että nykytrendi mun kokemuksen mukaan on ollut nimenomaan se, että niitä ostopalveluita hyvinvointialueella suitsitaan ihan hirveästi ja niitä vähennetään ja niistä pyritään eroon, koska se on kallista ja niitä kustannuslaskelmia on yritetty tehdä. Mutta kun millään tavalla ei ole siis vertailukelpoista ja jokaiselta hyvinvointialueelta tulee vastaus, kun tätä ei pystytä vertaamaan sillä tasolla, että se olisi oikeasti vertailukelpoinen julkisen puolen ja yksityisen puolen niinku hinta. Meitä yksityisiä tarvitaan myös siihen, että niin kun on se varautuminen erilaisiin tilanteisiin niin että me ollaan siellä niinku turvana.*

Sosiaalialan yrittäjyyden aliarviointi ja vähättely yrittäjien keskuudessa voi heikentää alan vetovoimaa. Alan yritysten huonovointisuus ja kannattamattomuus lisäävät haastateltavien mielestä epävarmuutta kotihoitoalan yrittäjyydessä.

*Me elettiin jossain vaiheessa sitä aikakautta, että missään nimessä sosiaalipuolen tai terveydenhuollon puolen yritystä ei saanut mainostaa, koska se oli eettisesti väärin, että ihmisten hädällä ei saa niin kun raflaavasti tuolla mennä ja mainostella tai tai puhua.*

Toimintaympäristön eriarvoistavat rakenteet, kuten asiakkaan asuinpaikan vaikutus kustannuksiin ja palveluiden saatavuuteen, sekä julkisten toimijoiden vaihteleva yhteistyöhalukkuus, korostivat yrittäjien puheissa tarvetta asennemuutokselle, jossa yksityinen kotihoito nähtäisiin arvokkaana ja inhimillisenä osana hoivajärjestelmää. Myönteinen asenne teknologian kehittymiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen nähtiin mahdollisuutena uudistaa toimintakulttuuria ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Alan yleiset asenteet muovaavat toimintakulttuuria sekä mahdollistavalla että rajoittavalla tavalla, vaikuttaen niin palveluiden sisältöön, hinnoitteluun kuin koko yrittäjien arkeen.

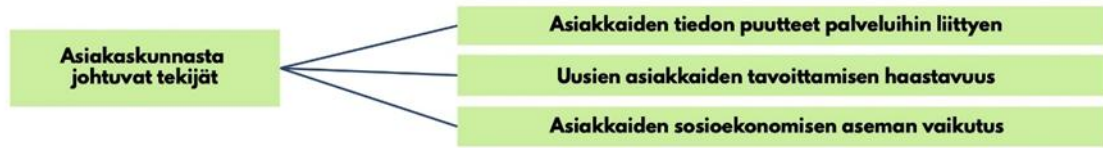
Yrittäjien mukaan sosiaali- ja terveystalvveluista sekä hyvinvointialueiden toiminnasta on uutisoitu mediassa toistuvasti kriittiseen sävyyn, erityisesti julkisen sektorin resurssipulasta, henkilöstövajeesta ja palveluiden heikentyneestä saatavuudesta. Tällaisen negatiivisen uutisoinnin koetaan vaikuttavan kansalaisten asenteisiin ja sitä kautta myös yksityisten palveluntuottajien toimintaan. Yleinen median luoma mielikuva passivoi asiakkaita ja vähentää mahdollisuuksien hyödyntämistä. Yrittäjät toivovat positiivisempaa uutisointia hoivaalaan liittyen.

Haastateltavat yrittäjät eivät ole käyttäneet ulkoisia rahoitusmahdollisuuksia, kuten kehittämisavustuksia tai yritystukia. Asenteellinen varovaisuus yhdistettynä alan tiukkaan sääntelyyn ja resurssien niukkuuteen muodostaa ympäristön, jossa innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen kotihoidossa on haastavaa, vaikka tarve uudistuksille olisi ilmeinen.

### **6.1.2 Asiakaskunnasta johtuvat tekijät**

Toiseksi yläluokaksi muodostui *Asiakaskunnasta johtuvat tekijät*, joka koostuu alaluokista *Asiakkaiden tiedonpuutteet palveluihin liittyen*, *Uusien asiakkaiden tavoittamisen haastavuus* ja *Asiakkaiden sosioekonomisen aseman vaikutus*.

Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 5.



Kuva 5. *Asiakaskunnasta johtuvat tekijät* - yläluokkaan kuuluvat alaluokat

### **Asiakkaiden tiedonpuutteet palveluihin liittyen**

Yksityisten kotihoitopalveluiden hankintaan liittyi haastateltavien mukaan useita asiakas- ja omaislähtöisiä haasteita, jotka heijastuivat palveluiden saavutettavuuteen ja käyttöön. Asiakkaiden tiedonpuute yksityisten palveluiden ostamisen mahdollisuuksista sekä julkisten palveluiden hakemisen työläys rajoittivat haastateltavien mukaan palveluiden käyttöä ja saattoivat johtaa asiakkaan tarpeettomaan palveluvajeeseen. Yrittäjät nostivat esiin, että asiakkailta ja heidän omaisillaan on usein puutteellista tietoa esimerkiksi kotitalousvähennyksen hyödyntämisen mahdollisuuksista sekä yksityisten palvelujen ostamisen vaihtoehtoista. Lisäksi havaittiin, että tietämättömyys palveluiden kokonaiskustannuksista sekä julkisten ja yksityisten palveluiden välisistä eroista vaikutti asiakkaiden päätöksentekoon ja palveluiden käyttöön. Näiden tiedonpuutteiden seurauksena asiakkaat eivät aina osanneet hyödyntää heille sopivimpia palveluja tai tehdä taloudellisesti järkeviä valintoja. Tämä voi heikentää sekä palveluiden saavutettavuutta että yrittäjien toimintaedellytyksiä.

*Ei ole ymmärrystä siitä, että esimerkiksi yksityiselle puolelle saa kotitalousvähennystä ja joskus tulojen mukaan voi olla halvempaa hankkia ne palvelut yksityiseltä kun julkisen kautta ja niinku semmoinen ymmärrys ehkä sieltä (asiakkailta) puuttuu.*

Omaisten mukanaolo palveluita hankittaessa saattoi haastateltavien mukaan tukea päätöksentekoa palveluhankinnassa. Omaisten hintatietoisuus vaikutti haastateltavien mukaan merkittävästi palveluiden ostoon, mikä korostaa läpinäkyvän hinnoittelun ja selkeän viestinnän merkitystä. Kokonaisuutena nämä tekijät muodostivat moniulotteisen haastekentän, jossa tiedon saavutettavuus ja yhteistyö omaisten kanssa ovat keskeisiä yksityisten kotihoitopalveluiden onnistuneessa

viestinnässä. Haastateltavien vastauksissa korostuikin neuvontapalveluiden toimivuuden merkitys asiakkaiden tietoisuuden lisääjänä.

*Ne tarpeet meillä on jotenkin selvillä, mutta se että miten asiakkaat saadaan ymmärtämään se, että mikä niinku on se yksityisen ero versus vaikka niinku julkiseen puoleen, niin se tuntuu olevan tosi haastavaa ja se semmoinen niin kun just ehkä se muotoilu ja ja miten? Miten me saadaan niinku semmoinen mielikuvilla myytyä sitä palvelua niille asiakkaille. Niin se on hankalaa.*

### **Uusien asiakkaiden tavoittamisen haastavuus**

Yksityisten kotihoitopalveluiden markkinointi rakentuu monikanavaisesti, mutta siihen liittyy merkittäviä haasteita. Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat uusien asiakkaiden tavoittamisen erityisen haastavaksi toimintaympäristössä, jossa markkinointikanavien vaikuttavuus on rajallista. Haastatteluissa korostui, että perinteiset mainoskanavat ja some-markkinointi eivät tavoita kohderyhmää tehokkaasti, ja mainostamisen vaikuttamattomuus vaikeuttaa uusasiakashankintaa. Palveluista tiedottaminen asiakkaille koetaan työlääksi, ja uusasiakashankintaan kuluvan ajan koettiin vievän resursseja varsinaiselta hoitotyöltä. Yrittäjät nostivat esiin markkinoinnin haastavuuden ja mainoskanavien vähyyden, minkä vuoksi puskaradion merkitys korostui: suositukset ja asiakkaiden välinen kokemusten vaihto olivat tehokkain tapa saavuttaa uusia asiakkaita. Puskaradio nousi toistuvasti esiin tehokkaimpana ja vaikuttavimpana markkinointikanavana uusasiakashankinnassa.

*Vaikuttavin kanava on se puskaradio, mutta kun ne meidän suosittelijat on siellä kirkkomaassa että sitten kun meidän suosittelijoiden tarvitsisi kertoa palvelusta eteenpäin, niin asiakkuus on päättynyt asiakkaan menehtymiseen.*

Lisäksi asiakkaiden tapaaminen lähitoreilla ja erilaisissa tilaisuuksissa nähtiin hyödyllisenä, mutta aikaa vievänä keinona. Aggressiivisen markkinoinnin koettiin jopa heikentävän pienyrittäjien mahdollisuuksia uusasiakashankinnassa. Kokonaisuutena uusien asiakkaiden tavoittaminen vaati haastateltavien mukaan yrittäjiltä aktiivisuutta, pitkäjänteisyyttä ja kykyä hyödyntää epämuodollisia verkostoja, sillä perinteiset markkinointikeinot eivät yksin riittäneet kotihoidon palveluiden kentällä.

Yrittäjien mukaan myös palvelusetelituotanto edellytti aktiivista markkinointityötä. Itsemaksavat asiakkaat muodostivat oman asiakkuusryhmänsä, jonka tavoittaminen vaati kohdennettua viestintää. Vaikka osa yrittäjistä koki markkinointitarpeen vähäiseksi riittävän asiakasmäärän vuoksi, asiakastyytyväisyys säilyi haastateltavien mielestä keskeisenä toiminnan turvaajana.

*Aika villi länsi, tää on ihan sellaista, että menet tonne noin sitten kadun varteen jakamaan flyereita ja kertomaan itsestäsi. Se ei tunnu kauhean ammatilliselta välillä.*

Uusasiakashankinnassa korostui asiakkaiden ja omaisten tavoittamisen vaikeus, mikä vaikeutti tiedottamista ja palveluiden esittelyä. Sosiaalisen median rooli markkinointikanavana oli haastattelujen perusteella ristiriitainen – vaikka sen yleistymisen toi uusia mahdollisuuksia, se koettiin toisinaan turhaksi asiakaskunnan erityispiirteiden vuoksi. Myös selkokielen, esimerkiksi kehitysvammaisille kohdennetun viestinnän toteuttaminen sosiaalisessa mediassa koettiin haastavaksi. Printtimedian vaikuttavuus oli haastateltavien mukaan heikko. Mainontaan kuluva aikaresurssi oli erityisesti pienyrittäjille merkittävä haaste, mikä korosti tarvetta tehokkaille ja kohdennetuille markkinointiratkaisuille sosiaalialan kontekstissa.

*Vaikeata todella vaikeata. Me ollaan tehty viime vuonna laitettiin siis, siinä oli osa sitä henkilöstövuokrauksen markkinointia ja tai rekrypuolen markkinointia. Mutta siis puhuttiin kuitenkin kymmenistä tuhansista euroista niinku mitä laitettiin markkinointiin. Meillä oli ikäihmisten kotihoitoon liittyvä radiomainos ja oli printtimedia ja oli sosiaalista mediaa. Siis monet kanavat käytössä ja asiakkaita ei tahtonut niinku löytyä.*

### **Asiakkaiden sosioekonomisen aseman vaikutus**

Haastatteluaineiston perusteella asiakkaiden sosioekonominen asema vaikutti merkittävästi kotihoidon palveluiden käyttöön ja yrittäjien toimintaedellytyksiin. Yrittäjät nostivat esiin, että asiakkaiden vähävaraisuus hankaloitti palveluiden hinnoittelua ja saattoi rajoittaa palveluiden käyttöä. Yleinen hintakehitys ja elinkustannusten nousu heikentävät haastateltavien mukaan asiakkaiden ostokykä. Kotihoitopalveluiden asiakkuuksissa korostui asiakkaiden sosioekonominen

asema monin tavoin, erityisesti itsemaksavien ikäihmisten kohdalla. Monilla asiakkailla on rajallinen maksukyky suhteessa avuntarpeeseen, mikä teki palveluiden saavutettavuudesta ja tasa-arvoisuudesta keskeisen kysymyksen. Palveluiden hinnoittelu koettiin erityisen haastavaksi silloin, kun asiakkailla oli aidosti talousvaikeuksia.

Läheisten rooli korostui paitsi palveluiden hankinnassa, myös tiedonhakemisessa ja päätöksenteossa, erityisesti muistisairauden vuoksi toimintakyvyltään heikentyneiden asiakkaiden kohdalla. Asiakkaan ja omaisten näkemuserot palveluntarpeesta saattoivat haastateltavien mukaan johtaa ristiriitoihin ja palvelusopimuksen tekeminen yhdessä omaisten kanssa olikin tärkeää palveluiden sujumuuden varmistamiseksi.

*Mutta sitten tällainen niin kun isompiin tarpeisiin niin jostain syystä se vielä on se ehkä ikäihmisten niinku ajatus. Tässä tulee varmaan niinku monta asiaa siinä, että ehkä se itse asiakas, se vanhus, ei niin kun koe, että hän vielä tarvitsisi apua ja omaiset on jo eri mieltä asiasta tai toinen että ei ole niinku varaa hankkia.*

Luottamus, turvallisuudentunne ja hoitajan pysyvyys ovat erityisen merkityksellisiä sosioekonomisesti haavoittuvassa asemassa oleville asiakkaille, joille kotihoitopalvelut tuovat paitsi konkreettista apua myös henkistä turvaa.

*Sitten aito huoli, että meillä on paljon ikäihmisiä joilla se eläke ja omaisuus ei valitettavasti kovin suuria ole, että heitäkin totta kai pitää pystyä auttamaan ja auttaa siinä. Nykyinen hintakehitys kaikessa on muuttunut paljon haasteellisemmaksi juuri näille vähävaraisille ikäihmisille konkreettisesti, että lääkekustannukset on aika suuria ja ruokakustannukset on suuria ja vuokratkustannukset asumiskustannukset on suuria ja nää kotihoitopalvelut on tietenkin asioita, mistä voidaan kuitenkin usein jollain tavalla vielä karsia verrattuna siihen, että lämmityksestä ei oikein voi karsia tai lääkkeitä hyvin harvoin lähtee karsiin.*

Haastateltavien mukaan palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää huomioida asiakkaiden taloudellinen tilanne, toimintakyky ja sosiaalinen verkosto, jotta palvelut tukevat aidosti arjessa selviytymistä. Haastatteluissa myös havaittiin, että yleinen kotihoidon palveluista maksettavan hintatason mataluus sekä asiakkaiden säästäväisyys ja varallisuuserot vaikuttavat palveluiden kysyntään ja yrittäjien mahdollisuuksiin ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa. Toisaalta palveluiden saamisen tasa-arvoisuus tulotasosta riippumatta, nähtiin tärkeänä

tavoitteena. Käytännössä kuitenkin asiakkaiden taloudellinen tilanne määrittää haastateltavien mukaan usein heidän mahdollisuutensa hyödyntää yksityisiä palveluja.

### 6.1.3 Julkisen sektorin toiminta ja viranomaissäättely

Kolmenneksi yläluokaksi muodostui *Julkisen sektorin toiminta ja viranomaissäättely*, joka koostuu alaluokista *Alan erityissääntelyn ja lakien epäselvyys* ja *Yhteistyön epäselvyys hyvinvointialueen kanssa*. Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 6.



Kuva 6. *Julkisen sektorin toiminta ja viranomaissäättely* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

#### Alan erityissääntelyn ja lakien epäselvyys

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemusten mukaan viranomaissäättely muodosti merkittävän osan yrittäjyyden arkea ja vaikutti suoraan yrittäjien toimintaedellytyksiin. Haastatteluissa korostui, että viranomaisvaateet ja vaadittujen dokumenttien laatiminen koettiin työlääksi ja monimutkaiseksi. Erityisesti palvelujen rekisteröintiin sosiaalihuoltopalveluksi, omavalvontaan ja tietoturvaan liittyvät suunnitelmat vaativat yrittäjiltä paljon resursseja. Sääntelyn ja lainsäädännön yksityiskohtien epäselvyys muodosti haastateltavien mukaan merkittävän haasteen kotihoidon yrittäjille. Haaste näkyi erityisesti pienissä yrityksissä, joissa hallinnolliset resurssit olivat rajalliset. Viranomaisvaateet aiheuttavat jatkuvaa työtä, ja esimerkiksi lääkehoitosuunnitelman laatiminen koettiin hankalaksi, vaikka sitä pidettiin tärkeänä ja on toiminnan kannalta välttämättömänä.

*Siis mä tykkään siitä, että on selkeitä vaatimuksia ja selkeitä niin kun dokumentteja mitkä sun pitää tehdä. Ne tekee mun mielestä tästä selkeätä ja turvallista. Että mä en vastusta tällöisiä asioita.*

Sosiaalihuollon tukipalvelujen ja terveydenhuollon palvelujen erillisyyks sekä näiden palvelujen rajanveto käytännön työssä aiheuttavat epäselvyyttä, joka heijastui myös lupaprosesseihin. Terveydenhuollon lupien käsittely oli monin paikoin epäselvää, ja lupien myöntämisen hitaus saattoi hidastaa liiketoiminnan käynnistämistä tai laajentamista. Lisäksi lupien käsittelijöiden ja ohjeistuksen vaihtelevuus sekä byrokratian monimutkaisuus vaikeuttivat yrittäjän arkea. Alan erityisääntelyä pidettiin usein hankalana, ja sen muutoksiin liittyvää tiedottamista ja aikataulujen inhimillisyyttä keskeisinä tekijöinä, jotta yrittäjät saattoivat sopeuttaa toimintaansa. Erityisääntelyn muutokset vaikuttivat haastateltavien mielestä suoraan asiakkaiden saamaan hoitoon ja yrittäjien kykyyn lunastaa palvelulupauksensa. Sääntelyn mielekkyys arkityön kannalta herätti kysymyksiä, erityisesti jos niiden käytännön merkitys oli jäänyt epäselväksi. Yrittäjät nostivat esiin myös viranomaistahojen neuvontapalveluiden vaihtelevan laadun ja persoonattomuuden sekä dokumenttien käsittelytapojen henkilösidonaisuuden, mikä vaikeutti haastateltavien mielestä yhdenmukaisen toiminnan varmistamista. Toisaalta viranomaisverkostojen ja neuvonnan nähtiin olevan tärkeitä avun lähteitä, mutta ohjeistuksen ja vaatimusten selkeydessä oli edelleen kehittämisen tarvetta.

*Se oli ihan sitä vaan että niinku tikulla kaivan nyt kaikki mitä vaan niinku mistä vaan voin lyödä kapuloita teille rattaisiin. Se oli ihan järkyttävää se kirjeenvaihto. Joo se on ihan täysin tuuripeliä, että kuka sun viestisi tai hakemuksen ottaa vastaan.*

Dokumenttien laatiminen ja ylläpito vaativat aikaa ja osaamista, ja asiakirjojen nimien moninaisuus eri hyvinvointialueiden kesken lisäsi epävarmuutta. Vaikka osa yrittäjistä koki asiakirjojen päivittämisen helpoksi huolellisen pohjatyön ansiosta, monille pakollisten asiakirjojen käytännön merkityksettömyys herätti turhautumista. Tiedonpuute saattoi johtaa toiminnan tahattomaan lainvastaisuuteen, vaikka alan yrittäjien lainkuuliaisuus koettiin olevan korkea. Selkeän ohjeistuksen tarve sosiaalihuollon kirjaamisessa ja dokumentoinnissa oli ilmeinen, ja viranomaisverkostojen toimivuus sekä neuvojen saanti kysyttäessä olivat ratkaisevia tekijöitä sääntelyn noudattamisen kannalta. Valvonnan työtä tulisi haastateltavien mukaan kehittää tukemaan laadukkaita palveluntuottajia, ei

kuormittamaan heitä kohtuuttomasti. Kokonaisuudessaan sääntelyn selkeyttäminen, ohjeistuksen yhdenmukaistaminen ja viranomaisyhteistyön vahvistaminen olivat keskeisiä edellytyksiä alan kestäväälle kehitykselle.

*Mä oon laittanut lupahakemuksen sisään siis viime vuoden heinäkuussa ja me kuljetaan sitä edelleen. Luvat ei sieltä sitten ruuhkien takia tullut ajoissa. Mutta että joka tapauksessa se on jotenkin hyvä esimerkki siitä, että kuinka pompotellaan asioiden osalta, että meillä olisi ollut vaan niinku kuntien lisäys ja parin palvelualan lisäys kyseessä. Musta tuntuu, että tää käsittelijä joka siellä oli ja että sai monelta muulta käsittelijältä esimerkiksi vähän erilaisen vastauksen, kun tää joka tätä asiaa ihan oikeasti hoitaa otti sen jotenkin niin, niin tota sydämen asiakseen, että siellä pitää olla jokaisessa kunnassa oma toimipiste ja niin edespäin. Se on ollut sellainen farssi.*

Terveystieteiden ja sosiaalihuollon palvelujen erottaminen toisistaan oli haasteltujen palveluntuottajien mielestä haastavaa niin käytännön työssä, kuin rekisteröitymisvaiheessa. Tämä epäselvyys heijastui myös asiakas- ja potilasrekisterien pitämiseen liittyviin kysymyksiin. Rekisteröintiin vaadittavat liitteet, sosiaalihuollon ilmoituksen korkea hinta ja rekisteröintivaatimus tukipalvelujen tuottamiseen lisäsivät erityisesti pienyrittäjien hallinnollista taakkaa. Vaikka osa yrittäjistä koki sosiaalihuoltopalveluntuottajaksi rekisteröitymisen sujuvaksi, lupien hankinta ja rekisteröityminen saattoivat olla yllättävän kalliita. Rekisteröintiprosessien monimutkaisuus korostui erityisesti Soteri -järjestelmän käytössä. Soterin käyttö koettiin työlääksi erityisesti silloin, kun yritys tuotti monipuolisia palvelukokonaisuuksia. Soterin neuvontapalveluiden toimimattomuus, persoonattomuus ja ohjeiden epäselvyys vaikeuttivat yrittäjän kykyä toimia säädösten mukaisesti. Avin ja Valviran antama ohjaus terveydenhuollon ja sosiaalihuollon erottamiseen liittyen oli yrittäjän kokemuksen mukaan epäselvää. Vaikka osa yrittäjistä sai apua viranomaisilta kysyttäessä, neuvontapalveluiden laatu ja toimintatavat olivat henkilösidonnoisia ja vaihtelevia, mikä heikensi yhdenmukaisuutta ja luottamusta.

*Joo, mä satuin löytämään AVI:sta, kerran yhden naisen niin ihanan ihmisen, joka auttoi mua niiden papereiden täyttämässä ja kysyin sitä neuvoa, mutta jäi opintovapaalle tai jotain nyt pitkäksi aikaa. Olen myös kohdannut AVI:sta ihmisen, joka oli siis niin hirveä, että ihan kauhulla odotin, että lyökö meille lapun luukulle, että tää loppuu nyt tähän.*

Erityisesti alussa Soterin käyttöhaasteet ja AVI:n vaatimusten epäselvyys saattoivat hidastaa yritystoiminnan käynnistämistä. Vaikka alan yrittäjien lainkuvailaisuus oli haastateltavien mukaan korkea, tiedonpuute ja ohjeistuksen hajanaisuus saattoivat johtaa tahattomaan säädösten rikkomiseen. Selkeän, ajantasaisen ja lähdeorganisaatiosta (Aluehallintovirasto ja Valvira) tulevan ohjeistuksen merkitys korostui, jotta yrittäjät saattoivat toimia vastuullisesti ja sääntelyn puitteissa. Kokonaisuutena julkisen sektorin ja viranomaisten rooli koettiin sekä välttämättömänä että kuormittavana. Selkeiden vaatimusten ja tasapuolisen valvonnan nähtiin tukevan laadukasta ja kestäväää palvelutuotantoa.

### **Yhteistyön epäselvyys hyvinvointialueen kanssa**

Pirkanmaan hyvinvointialueella kotihoidon yrittäjät arvostavat alueen pyrkimyksiä kehittää palveluita ja tarjota ajankohtaista tietoa. Tietoiskut ja koulutukset koetaan hyödyllisenä arjen työn tukena, ja mahdollisuus osallistua yhteisiin tilaisuuksiin antaa yrittäjille tilaisuuden pysyä mukana alan muutoksissa. Myös palvelusetelijärjestelmä nähdään monille toimivana keinona tuottaa palveluita ja mahdollistaa asiakkaalle yksilöllisempiä valintoja.

Kehitettävää kuitenkin on. Yrittäjät kokevat, että yhteistyön rakenteet ja käytännöt ovat monin paikoin hajanaisia. Tiedonkulku ja ohjeistus eivät aina tavoita yrittäjiä riittävän selkeästi, ja esimerkiksi koulutuskutsujen ajankohta ei aina mahdollista osallistumista. Pirhan järjestämien koulutusten kutsujen toivotaankin tulevan vähintään kuukautta ennen tilaisuutta. Tiedon ja linjausten etsiminen Pirhan kotisivuilta koetaan vaikeaksi. Palvelusetelien ja ostopalveluiden hinnoitteluperusteiden koetaan olevan epäselviä. Tämän koetaan voivan johtaa eriarvoisuuteen, kun samasta työstä haastateltavien mukaan maksetaan eri hintoja eri tuottajille. Yrittäjät toivovat selkeämpää viestintää linjauksista ja ajankohtaisista muutoksista. Koulutusten jälkeen toivotaan selkeitä, kirjallisia ohjeita uusista toimintatavoista.

Tietoteknisten järjestelmien, kuten Kanta-järjestelmän, käyttö ja oppiminen aiheuttavat haastateltavien keskuudessa epävarmuutta ja lisäkustannuksia erityisesti pienyrittäjille. Kirjaamiseen kuluva aika ja epäselvyys siitä, kuka on velvollinen käyttämään Kanta, aiheuttivat hämmennystä. Eräs yrittäjä kuvasi tilannetta näin:

*Tai sitten esimerkiksi asia, mikä mulle on edelleenkin epäselvä on. Tää on tämä tota Kanta-ohjelmistoon kirjaaminen. Että mä olen kuulut siis huhuja, että tuottajien täytyisi alkaa tulevaisuudessa kirjaamaan asiakaskäyntiinsä Kanta-järjestelmään. Siis mä tiedän mikä on Kanta-järjestelmä. Mä oon käyttänyt sitä. Ja mä en ymmärrä että miksi mun pitäisi niin tehdä ja mä en tiedä edelleenkään että kenen se pitää tehdä, koska mä en ole saanut koskaan sitä kutsua Pirhalta ja mä en kysy sitä koska mä en halua että se että niin kun mä muistuttaisin asiasta. Joo pää on pusikossa aika useinkin.*

Pirkanmaan hyvinvointialueen järjestämiin kilpailutuksiin osallistuminen koettiin haastavaksi, sillä sopimusvaatimukset ja kilpailutusten sisältöjen epäloogisuus estävät haastateltavien kokemuksen mukaan monen pienyrittäjän osallistumisen. Lisäksi hyvinvointialueen päätösten muuttuminen kelpoisuusehdoista palvelutuotannossa ja uusien sääntöjen ennakoimattomuus aiheuttavat epävarmuutta ja heikentävät yrittäjien luottamusta. Yrittäjät kokivat, että hyvinvointialueen asiakkuuksien jakautuminen ei aina ollut täysin avointa ja tasapuolista. Pirhan ostopalvelutoiminnan logiikka ja hankintojen jakautumisperusteet olivat haastateltavien mukaan epäselviä, Yrittäjät myös kokivat, ettei heidän kysymyksiinsä vastata riittävästi. Haastateltavien kokema Pirhan kilpailutusten tarjouspyyntöjen salamyhkäisyys ja asiakkuuksien ohjautuminen tarjousten ulkopuolisille tuottajille heikensivät yrittäjien luottamusta. Yrittäjät kokivat, ettei heidän osaamistaan ja näkemyksiään huomioida riittävästi päätöksenteossa ja kontaktin puute palveluita jakaviin instansseihin vaikeuttaa yhteistyötä. Yrittäjät kuvasivat haastatteluissa tasapuolisuuden ja avoimuuden haastetta näin:

*Että ehkä siinä pelätään sitä, ettei tule suosimista, jonka mä tiedän, että tapahtuu joka tapauksessa täällä Pirhan alueella. Suosimista tapahtuu niin että on on yrittäjiä, joiden ei tarvitse osallistua edes kilpailutukseen, mutta he saavat silti asiakkaita.*

Vammaispalveluiden ostopalveluasiakkuuksien määrä on haastateltujen mukaan käytännössä minimaalinen, ja haastateltujen mielestä suhteiden merkitys vammaispalvelujen hankinnoissa korostuu. Se herätti yrittäjien keskuudessa kysymyksiä avoimuudesta ja tasapuolisuudesta. Pitkään toimineiden palveluntuottajien asema ja ostajien henkilökohtainen tuntemus vaikuttivat haastateltavien mukaan siihen, mille palveluntuottajalle palvelut kohdentuvat. Usealla

hyvinvointialueella toimivien haastateltujen yrittäjien mukaan Pirhan toimintalogiikka poikkeaa muista hyvinvointialueista, Haastateltavien kokemusten mukaan nykyiset tapaamiset ostopalvelu- ja palvelusetelituottajien kanssa eivät riitä yhteistyön rakentamiseen. Yrittäjät toivovat avoimempaa, tasapuolisempaa ja enakoitavampaa yhteistyötä, jossa heidän asiantuntemuksensa ja asiakkaiden tarpeet otettaisiin aidosti huomioon:

*Semmoisia henkilöitä, jotka oikeasti ymmärtää mistä on kyse ja auttaa. Niin semmoisia me tarvitaan nyt. Jotka nyt istuu sen vallan pallin päällä ja kuuntelee oikeasti.*

Palvelupolun julkisuus ja sen selkeä esittäminen Pirhan sivustolla olisi haastateltavien mukaan tärkeää, Hyvinvointialueen työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja tietämättömyys kotipalveluiden hoitopolusta lisäävät epäselvyyttä ja heikentävät palvelujen jatkuvuutta. Yrittäjät kokivat, että kotihoidon palveluvalikossa ei ole selkeää hoitopolkua, kuten asumispalveluissa:

*Tässä ei ole niinku mitään sellaista niin kuin systemaattisuutta niin kun on asumispalveluiden kanssa. Asumispalveluissa se hoitopolku on selkeä, Selkeä palvelupolku kotihoidon puolella toisi luotettavuutta ja sitten se toisi semmoista luotettavuutta niin kuin asiakkaillekin, että he tietäisivät että siihen on jotkut kriteerit. Siihen on jotkut niin kun syyt miksi esimerkiksi niin kun menen tätä hoitopolkua pitkin. Se toisi myös palveluntarjoajalle sen, että ei tulisi ihan mitä tahansa.*

Yhteistyö hyvinvointialueen asiakasohjauksen ammattilaisten kanssa koetaan yksityisille kotihoitoyrityksille keskeisen tärkeänä, mutta samalla monin tavoin haastavana osana uusasiakashankintaa. Oman yrityksen erityisosaamisen esittely asiakasohjaajille ja palveluneuvojille koetaan yrittäjien keskuudessa erittäin tärkeäksi, jotta palvelut voidaan kohdentaa oikeille asiakkaille. Käytännössä haasteena on haastateltavien mukaan kuitenkin se, että asiakasohjaajat eivät edelleenkään aina tunne alueen palveluntuottajia riittävästi, mikä vaikeuttaa asiakkaiden ohjaamista sopiville yrityksille. Tämä näkyy myös yrittäjien kommentteissa:

*Joo kyllä siis selkeätä, että kyllähän mä nyt ymmärrän sen, että jos asiakasohjaaja ei tunne palveluntuottajia, niin miten hän voi edes sitten osata niin kuin ohjata asiakkaan sinne.*

Palveluneuvonnalla ja asiakasohjauksella koettiin haastateltujen keskuudessa olevan tärkeä rooli yksityisten kotihoitoyritysten asiakashankinnassa. Yrittäjät näkivät, että hyvä yhteistyö palveluneuvojien kanssa voi merkittävästi edistää asiakkaiden ohjautumista sopivimmille palveluntuottajille. Vaikka palveluneuvonnan kautta tulevien asiakkuuksien määrä on tällä hetkellä usein haastateltujen yrittäjien mielestä melko pieni, yrittäjät kokevat, että yhteistyön kehittäminen ja palveluntuottajien tuntemuksen lisääminen palveluneuvojien keskuudessa voisi vahvistaa yksityisten palveluiden saavutettavuutta ja hyödyttää asiakkaita entistä paremmin.

Pirhan asiakasohjaajien ja kotihoidon yksiköiden ylläpitämät omat palveluntuottajalistat ovat usein vaihtelevia ja niiden olemassaolo ja ajantasaisuus ei aina tue yritysten yhdenvertaista näkyvyyttä. Tämä heikentää yksityisten yritysten tasa- puolista kohtelua. Palveluneuvonnan palveluntuottajahaku puolestaan koettiin tärkeänä asiakashankinnan välineenä, mutta sen toteutuksessa on kehittämistarpeita erityisesti yritysten erityisosaamisen esiin tuomisessa. Asiakasohjauksen, Lähitorien ja palveluneuvonnan ammattilaisilla koettiin haastatteluissa olevan suuri valta palveluiden ohjauksessa,

*Se, että sulla on hyvä hyvät välit palveluohjaajan jos ja kun hän näkee ja kuulee siellä niitten asiakkaina käyjien tarinoita ja näkee niiden elämäntilanteita ja muita, niin he todennäköisesti osaa silloin ohjata ehkä parhaiten myös tietynlaiset yritykset ja yrittäjät.*

Lähitorit tarjoavat haastateltavien mukaan yrittäjille potentiaalisen kanavan uusasiakashankintaan ja asiakaskunnan havainnointiin. Asiakkaiden tapaaminen lähitoreilla ja tilaisuuksissa mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen, Lähitoriesittelyjen koetaan voivan olla merkittävä tekijä yrityksen tunnettuuden lisäämisessä. Lähitorien työntekijöiden aktiivisuus ja henkilökemia ammattilaisten kanssa vaikuttavat esittelyiden onnistumiseen. Esittelyihin pääseminen voi olla haastavaa, mikä rajoittaa yritysten mahdollisuuksia tuoda osaamistaan esiin:

*Meillä on ihan itse asiassa palkattu sitä varten myyntitiimi, jonka ainut tehtävä käytännössä on siis tätä palvelua markkinoida ja myydä käydä esimerkiksi niinku Virtain lähitorilla esittelemässä toimintaa niinku systemaattisesti kiertää erilaisia yhdistyksiä kertomassa meidän toiminnasta kohdata ihmisiä kauppakeskuksissa ja ja vaikka ihanalla rollaattori-marssilla tai tai tota siis vastaavissa tapahtumissa.*

Lähtöriiden kesken koettiin olevan myös suuria eroavuuksia esittäytyvien yritysten vastaanottamisessa. Osalla lähtöriidista asiakkaat koettiin ryhmäksi yrittäjän tullessa esittelemään palvelujaan. Osalla lähtöriidista yrittäjä koki olevansa omillaan esitellessään ohikulkeville kävijöille palvelujaan esimerkiksi lähtöriiden eteistilassa.

Palveluseteliyrittäjyys näyttöytyy monille kotihoidon toimijoille toimivana keinona tuottaa palveluita hyvinvointialueelle, ja palvelusetelien koetaan madaltavan asiakkaan ostokynnystä ja lisäävän valinnanvapautta. Palveluseteli mahdollistaa asiakkaalle yksilöllisemmän palvelun valinnan ja voi parantaa asiakashyvinvointia, kun palvelu vastaa paremmin henkilökohtaisiin tarpeisiin. Yrittäjän näkökulmasta palvelusetelituotanto edellyttää kuitenkin aktiivista markkinointityötä ja jatkuvaa näkyvyyden ylläpitämistä, jotta asiakkaat löytävät palvelut ja osaavat hyödyntää palvelusetelivaihtoehtoa.

Toiminnan kannattavuus palvelusetelillä koetaan kuitenkin haasteelliseksi, erityisesti asiakkaan asuessa haja-asutusalueella, jolloin matkakustannuksia ei voida laskuttaa erikseen. Henkilöstökulujen jälkeen palvelusetelituottamisen kate voi jäädä olemattomaksi, mikä heikentää yrittäjien mahdollisuuksia ylläpitää laadukasta ja kestävää toimintaa. Lisäksi Pirhan sääntely vaikuttaa suoraan palvelusetelitoimintaan. Tämä näkyy haastateltavien mukaan erityisesti omaishoidon tuen palvelusetelipalveluissa, joissa sääntelyn määrä ja käytännön toteutuksen turhauttavuus ovat nousseet esiin. Matkakulujen sisältymättömyys tuntihintaan ja sääntelyn jäykkyys voivat rajoittaa palveluiden saavutettavuutta sekä heikentää yrittäjien motivaatiota osallistua palvelusetelituotantoon.

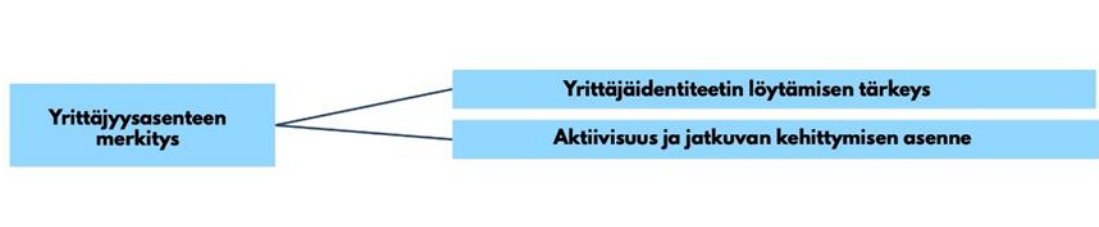
Yrittäjät nostavat esiin myös sen, että Pirhan asiantuntijat eivät aina ymmärrä pk-yrittäjien toimintakenttää, mikä johtaa siihen, että palveluiden ohjautuminen tapahtuu usein pelkästään hinnan perusteella, eikä laadullisia tekijöitä huomioida riittävästi. Tämä koetaan epäoikeudenmukaisena ja turhauttavana, sillä laadukas työ ja asiakkaan hyvinvointi jäävät hintaperusteisen valinnan varjoon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Pirkanmaan hyvinvointialueella on paljon hyvää tahtoa ja toimivia rakenteita kotihoidon yrittäjien tukemiseksi, mutta

yhteistyön selkeyttä, avoimuutta ja tasapuolisuutta tulee edelleen kehittää. Yrittäjät toivoivat, että heidän osaamisensa ja asiakkaiden tarpeet otettaisiin paremmin huomioon, jotta yhteistyö voisi aidosti tukea sekä yrittäjien toimintaedellytyksiä että asiakkaiden hyvinvointia.

#### 6.1.4 Yrittäjäasenteen merkitys

Neljänneksi yläluokaksi muodostui *Yrittäjyysasenteen merkitys*, joka koostuu alaluokista *Yrittäjäidentiteetin löytämisen tärkeys* ja *Aktiivisuus ja jatkuvan kehittämisen asenne*. Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. *Yrittäjäasenteen merkitys* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

#### Yrittäjäidentiteetin löytämisen tärkeys

Haastatteluaineiston perusteella yrittäjäidentiteetin löytyminen näyttäytyy keskeisenä tekijänä kotihoidon yrittäjien ammatillisessa kasvussa ja toiminnan vakiinnuttamisessa. Useat yrittäjät kuvasivat alkuvaiheen epävarmuutta ja identiteettien ristipainetta – hoitotyön ammattilaisena toimiminen ja yrittäjänä kehittyminen eivät haastateltavien mukaan tunnu aina luontevalta yhdistelmältä. Yrittäjäidentiteetin etsimisen vaihe näyttäytyi monille haastatelluille henkisesti kuormittavana, mutta samalla merkityksellisenä prosessina, jossa oma paikka kentällä alkoi hahmottua.

Yrittäjäidentiteetin löytäminen hoitoalalla voi olla erityisen haastavaa, koska ala nähdään usein kutsumusammattina, jossa työn arvoa mitataan ensisijaisesti

hoivan laadulla eikä liiketoiminnan kannattavuudella. Haastatelluilla kotihoitoyrittäjillä oli vahva hoitajaidentiteetti ja vahva usko omaan osaamiseensa asiakkaiden kohtaamisessa.

*Mutta mä oon yrittänyt sanoa että mä en voi jakaantua 10. Myös ne on halunnut minut pitää kaikki haluu kun minä olen kun mä oon sen verran vanhempi niin tätä viisikymmentäkuusi mä oon kumminkin aika toimelias ja iloinen. Niin ne haluaisi pitää minut ja mä oon yrittänyt sanoa, että mä en voi jakaantua.*

Tämä asenne heijastuu myös palveluiden hinnoitteluun: laadukas työ aliarvioidaan usein hinnan kustannuksella, ja hoitoalan yleinen hintataso pysyy matalana, vaikka muilla aloilla laadukas työn jälki on keskeinen arvo hinnan sijaan. Tällainen kehitys on yrittäjyyden näkökulmasta kestävä, sillä se vaikeuttaa resurssien riittävyyttä ja toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä.

Yrittäjyyden ja hoitotyön yhdistäminen vaatii yrittäjäidentiteetin löytämistä, joka antaa rohkeutta hinnoitella oma työ oikein, vaikka asiakaskunta olisi sosiaalisesti haavoittuvassa asemassa tai vähävarainen. Palveluiden hinnoittelu tällaisessa kontekstissa koetaan ristiriitaisena, ja moni yrittäjä kokee painetta pitää hinnat alhaisina, vaikka se vaarantaa toiminnan kannattavuuden. Tämä voi johtaa siihen, että yrittäjä ei tunnista omaa arvoaan hinnoittelussa tai uskalla erottautua muista toimijoista, vaikka juuri omannäköinen, laadukas ja inhimillinen työ olisi palvelun vahvuus. Yrittäjäidentiteetin rakentaminen hoitoalalla edellyttääkin uudenlaista ajattelutapaa, jossa kutsumuksellisuus ja liiketoiminnallinen realismi voivat kulkea rinnakkain. Oman tekemisen arvostaminen, itseluottamus ja kyky nähdä oma työ osana laajempaa palvelujärjestelmää, ovat avainasemassa. Kun yrittäjä uskaltaa kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan, testata pieniä ideoita ja säilyttää lämmön ja inhimillisyyden palvelun ytimessä, syntyy identiteetti, joka tukee sekä asiakasta että yrittäjää.

*Silloin kun mä aloin yrittäjäksi, niin sosiaali- ja terveysalaa ei pidetty edes yrittäjyytenä. Ei voinut olla yrittäjä sosiaali ja terveysalalla. Ja mä muistan, että kun 18-vuotiaana menin ensimmäiseen yrittäjäkoulutukseen niin mullehan naurettiin, että onko tää jotain huovutusta tai ootko niinku kampaamoyrittäjä. Vähän semmoinen niinku, että ei se ole yrittäjyyttä se sosiaaliala. No nyt voin sanoa sitten kolmenkymmenen vuoden jälkeen, että kyllä se on yrittäjyyttä niin ihan siinä missä muutkin.*

Yrittäjäidentiteetin vahvistaminen on keskeinen osa kestäväää ja motivoitunutta toimintaa sosiaali- ja terveysalalla. Yrittäjän kyky uskoa itseensä ja arvostaa omaa tekemistään luo perustan sille, että toiminta ei jää pelkäksi suorittamiseksi, vaan kehittyä omannäköiseksi ja merkitykselliseksi. Hoitoalalla asioiden tekeminen eri tavalla kuin muut, pienimuotoisten kehittämissideoiden testaaminen ja näkökulmien monipuolisuus tukevat paitsi palveluiden laatua myös yrittäjän omaa kasvua. Lämmön ja inhimillisyyden säilyttäminen kehittämistyössä on erityisen tärkeää alalla, jossa vuorovaikutus ja luottamus ovat keskeisiä. Vahva yrittäjäidentiteetti toimii myös suojana epävarmuuden keskellä.

*Jos mä otan työntekijän, mä otan hyvän työntekijän. Mutta mistä tiedät onko hyvä työntekijä? Mä haluaisin semmoisen tosiaan, että ei sen tarvitse samanlainen kuin minä. Mutta jotenkin tämmöinen samanlainen on pakko olla.*

Yrittäjäidentiteetin löytyminen ei ollut haastateltavien mielestä pelkästään henkilökohtainen prosessi, vaan sillä oli myös konkreettisia vaikutuksia toiminnan kehittämiseen. Kun yrittäjät kokivat olevansa oikealla alalla ja pystyivät samaistumaan yrittäjän rooliin, he alkoivat aktiivisemmin kehittää palvelujaan, hakea uusia yhteistyömuotoja ja osallistua alueelliseen keskusteluun kotihoidon tulevaisuudesta. Identiteetin vahvistuminen näyttäytyy siten myös rakenteellisena voimavarana, joka tukee alan uudistumista ja yrittäjien pitkäjänteistä sitoutumista.

### **Aktiivisuus ja jatkuvan kehittymisen asenne**

Yrittäjyys tarjoaa vapautta, mutta siihen liittyvä yksintoimijuus voi olla yhtä aikaa voimaannuttavaa ja kuormittavaa. Haastatellut yrittäjät kokivat yrittäjien olevan samanhenkisiä, aktiivisia ja toimeliaita. Itsensä johtamisen mielekkyys, mahdollisuus tehdä työtä omassa tahdissa ja jatkuvan oppimisen asenne motivoivat monia yrittäjiä jatkamaan ja kehittämään toimintaansa. Monipuolinen yrittäjyystoiminta ja elämäkokemus tuovat arvokasta perspektiiviä, mutta avun kysyminen voi silti olla vaikeaa, erityisesti silloin kun yrittäjä kokee olevansa yksin vastuussa kaikesta. Yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa tasapainottelua, ja toimistotyön määrä voi yllättää hoitotyöhön suuntautuneen yrittäjän.

*No sanotaan näin, että yrittäjänä sun pitää olla sen verran masokisti, että sä tykkäät kehittää itseäsi koko aika. Sen raskaan työn lisäksi sulta löytyy silti vuorokaudesta aikoja silleen, että sä luet luet luet luet luet ja ja silti koet itsesi aina niin kun sellaiseksi että en tiedä riittävästi.*

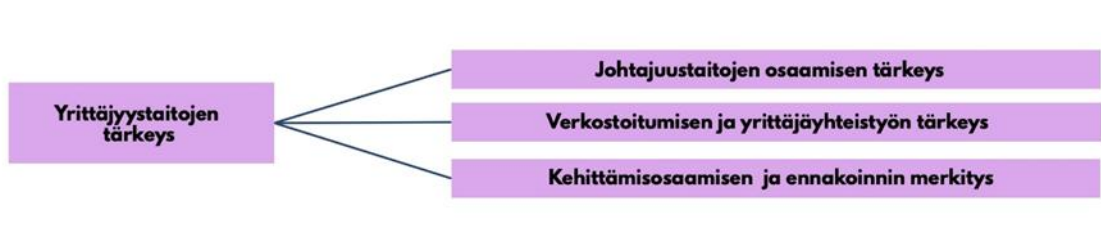
Yrittäjät koetaan usein aikaansaavina ja aktiivisina yksilöinä. Haastateltavista yrittäjistä kaikki olivat kouluttautuneet yrittäjyyden aikana ja kouluttautuvat jatkuvasti. Yrittäjyyteen kuuluu riskinottoa, aktiivisuus ja valppaus muutoksissa, sekä kyky seurata tiedotteita ja kouluttautua jatkuvasti ovat osa arkea, jossa "pakko on paras opettaja" -ajattelu usein konkretisoituu. Yrittäjyyteen kuuluu selvittämismotivaatio – asioiden perässä pysyminen ja niiden ymmärtäminen ovat välttämättömiä, vaikka ne eivät aina ole helppoja.

*Edelleen seuraan THL:n niitä ohjeistuksia, että kyllä en mä voi sanoa yhtä vaan kyllä mä seuraan aktiivisesti monia eri tahoja.*

Yhteenvedon voidaan todeta, että aktiivisuus ja jatkuvan kehittymisen asenne eivät ole vain yksilöllisiä ominaisuuksia, vaan ne rakentavat yrittäjyyden kultuuria, jossa muutos nähdään mahdollisuutena ja oppiminen osana arkea. Tämä asenne näyttäytyy keskeisenä voimavarana kotihoidon yrittäjien työssä ja tukee sekä henkilökohtaista että toiminnallista kasvua.

### 6.1.5 Yrittäjyystaitojen tärkeys

Viidenneksi yläluokaksi muodostui *Yrittäjyystaitojen merkitys*, joka koostuu alaluokista *Johtajuustaitojen osaamisen tärkeys*, *Verkostoitumisen ja yrittäjyhteistyön tärkeys* ja *Kehittämisaamisen ja ennakkoinnin merkitys*. Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 8.



Kuva 8. *Yrittäjyystaitojen tärkeys* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

## Johtajuustaitojen osaamisen tärkeys

Johtajuusosaaminen on keskeinen tekijä yrittäjyydessä ja yrittäjänä toimivan koetaan tarvitsevan erinomaisia esimies- ja johtajuustaitoja. Itsensä johtaminen on ensiarvoista ja yrittäjät kokevat itsensä johtamisen mielekkäänä, toiset jopa ensisijaisena motivaattorina ryhtyä yrittäjäksi. Itsensä johtamisen lisäksi yrittäjän koetaan tarvitsevan henkilöstöosaamista erityisesti silloin, kun toiminta kasvaa ja työntekijöitä palkataan. Henkilöstöosaaminen, kuten työntekijöiden kouluttaminen, perehdyttäminen ja arvojen mukaisen toimintakulttuurin rakentaminen, vaikuttaa suoraan asiakastyön laatuun ja yrityksen maineeseen. Yhtenäiset toimintatavat mahdollistavat sijaistamisen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen, mikä on erityisen tärkeää hoitoalalla, jossa luottamus ja jatkuvuus ovat keskeisiä. Työntekijöiden viihtyvyys ei ole vain työhyvinvoinnin kysymys, vaan se heijastuu suoraan asiakkaiden kokemukseen palvelusta.

Haastatteluhetkellä osaavaa henkilöstöä koettiin olevan runsaasti tarjolla ja pätevien hoitajien saatavuus koettiin poikkeuksellisen hyväksi.

*Työelämä on muuttunut siis tosi paljon ja siis ala on muuttunut tosi paljon ja jotenkin niinku on vaikea pysyä aina välillä perässä. Mutta että siis koulutettua henkilökuntaa on tällä hetkellä tarjolla. Että se se on niinku tietysti tälleen yrittäjän näkökulmasta tosi hyvä juttu.*

Henkilöstön palkkaaminen muodostaa keskeisen haasteen sosiaalihuollon pk-yrittäjille, erityisesti rekrytoinnin riskialttiuden ja säädösten monimutkaisuuden vuoksi. Yrittäjät suosivat omaa henkilöstöä ja vuokratyövoiman käyttö koetaan haastavaksi. Vuokratyövoiman käyttöä rajoittavat käytännössä sekä alan erityissääntely että asiakassuhteiden jatkuvuuden vaatimukset. Yrittäjien mukaan henkilöstön vähäinen vaihtuvuus sekä luotettamukseen perustuva asiakassuhde koetaan ensiarvoisen tärkeäksi. Henkilöstön pätevyyteen liittyvä sääntely, lupakäytännöt ja osaavan henkilöstön asianmukaisen palkkatason ylläpitäminen voivat estää toiminnan laajentumisen ja vaikuttavat palveluiden hinnoitteluun kilpailutuksissa.

*Katsottiin juuri, että kun tota nyt tällä hetkelläkin sen sairaanhoitajan kuukausipalkka on 3000 € sivukuluineen, se on jo niin paljon, että se mitä vaikka se tekee ihan 8 tunnin työpäivää, niin eihän se 8 tunnista laskuta. Kun asiakkaat on siellä Längelmäellä ja Eräjärvellä ja ne on siellä 10 ja viidentoista kilometrin päässä. Sitten katsottiin niitä,*

*että paljonko me laskutetaan kotihoidosta ja paljonko sitten jää. Tiedätkö niinku, ei oikein mitään - se on ihan plus miinus nolla. Ajankäyttö ja kaikki, että se on niin kun tuolla rahalla täysin kannattamatonta toimintaa se kotihoidon palvelu ja se on aika kauheata. Että se on liian, että siitä pitäisi niinku asiakkaan pitäisi maksaa siitä niin niinku enemmän jotta se olisi niin kun yrittäjän näkökulmasta edes kannattavaa sitä kotihoitoa tuolla syrjäseudulla pyörittää. Se on eri asia kaupungissa tai tiiviillä alueilla, missä sulla saattaa olla niinku lyhyen matkojen päässä ne asiakkaat.*

Yrittäjien mukaan kotihoidon asiakaskunnan erityispiirteet – kuten korkea ikä, kuulon heikkeneminen, kehitysvammat ja muut yksilölliset tuen tarpeet – asettavat erityisiä vaatimuksia työntekijöiden vuorovaikutus- ja kielitaidolle. Joissakin tilanteissa kielitaidon puutteet voivat vaikeuttaa asiakasviestintää ja vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, jonka ylläpitäminen on yrittäjien mukaan keskeistä toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa.

Yrittäjät kokivat, että työntekijöiden sitoutuminen, vakihenkilöstön osaamisen kehittyminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ystävällisyys ja luotettavuus, ovat keskeisiä tekijöitä laadukkaan hoivan toteutumisessa. Työn psyykinen vaatavuus ja empaattisuuden merkitys korostavat hoitotyön inhimillistä luonnetta, jossa hoitaja nähdään ihmisenä, ei suorittajana.

*Sitten tää työ vaatii tosi lempeän luonteen. Se vaatii sydämellisyyden. Kaikki tämmöiset empaattiset kyvyt mukaan siihen ja samaan aikaan kuitenkin tää on ala, mistä maksetaan kuitenkin suhteessa huomattavasti vähemmän kuin mistä tahansa muusta.*

Useat yrittäjät toivat myös esiin, että monilla ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä on vahva työmotivaatio ja halu oppia, mikä tukee hyvää hoitotyötä. Rekrytointitilanne on muuttunut, ja vaikka ammattitaitoisten hoitajien tarjonta on kasvanut ja osaavaa työvoimaa on paljon tarjolla, työnhakijoiden työelämätaitojen puute ja työelämää tukevien organisaatioiden velvoitteiden vaikutus motivaatioon vaikeuttavat sopivien, työhön riittävästi sitoutuvien henkilöiden löytämistä.

Johtajuusosaaminen vaatii myös itsetuntemusta ja rohkeutta – yrittäjät korostavat kykyä keskustella vaikeistakin asioista, kuten työn laadusta, vastuista tai epäonnistumisista. Työnantajaosaaminen voi tuntua haastavalta, erityisesti silloin kun yrittäjä toimii yksin ja joutuu kantamaan vastuun kaikista henkilöstöön liittyvistä

päätöksistä. Luottamuspuola työntekijän kykyyn tuottaa laadukasta työtä voi estää rekrytointia ja toiminnan laajentamista, ja johtajuustaitojen puute voi muodostua esteeksi kasvulle. Esihenkilökokemus ja terapeutin osaaminen voivat tukea henkilöstöjohtamista, erityisesti hoitoalalla, jossa vuorovaikutus ja tunneilmapiiri ovat keskeisiä.

Johtajuusosaamiseen kuuluu myös juridinen ja hallinnollinen ymmärrys – esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen ei ole vain velvollisuus, vaan se voi mahdollistaa korkeampia tuntihintoja ja vahvistaa yrityksen asemaa palveluntuottajana. Työsopimuslakiin liittyvä neuvonta ja lakituki ovat tärkeitä, jotta yrittäjä voi toimia vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtajuus ei ole pelkästään ihmisten johtamista, vaan myös itsensä johtamista: jatkuvan oppimisen asenne, oman substanssiosaamisen hyödyntäminen perehdytyksessä ja kyky ymmärtää ihmisten erilaisia toimintatapoja ovat kaikki osa kestävää ja vaikuttavaa johtajuutta.

### **Verkostoitumisen ja yrittäjäyhteistyön tärkeys**

Yrittäjän verkostoituminen on keskeinen osa kestävää ja kehittyvää yritystoimintaa, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa yksinyrittäjyys on yleistä ja arki voi olla kuormittavaa. Vertaistuen ja sparrailun tarve korostuu tilanteissa, joissa yrittäjä kohtaa haasteita, tekee päätöksiä tai kaipaa näkökulmia oman toiminnan kehittämiseen. Verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa mahdollistaa yhteisideoinnin, kokemusten jakamisen ja konkreettisen tuen, joka voi olla ratkaisevaa jaksamisen ja motivaation kannalta. Pirkanmaan yrittäjien verkostot ja sote-yrittäjäverkostot ovat esimerkkejä toimivista rakenteista, jotka tukevat yhteistyötä ja osaamisen jakamista.

*Kyllä siis ei voi niinku yhtään sitä olla korostamatta, että se verkostoituminen on oikeasti tosi tärkeitä, ei tosiaan tarvitse olla välttämättä saman alan yrittäjiä, mutta sekin tietysti kiva jos on, mutta että niinku ylipäättään yrittäjiä. Olin viime syksynä semmoisessa hyvinvointiaamussa vai mikä nyt olikaan nimeltään se tapahtuma, niin siellä oli hauska semmoinen verkostoitumiskävely, että siinä niinku lähdettiin ensimmäisenä sinne tota Pyynekin maastoihin kävelemään.*

Verkostoituminen ei rajoitu vain ammatillisiin tapahtumiin – arjen viestintäkanavat kuten WhatsApp ja sähköposti ovat tärkeitä tapaamisten aikatauluttamisessa ja kohdennetussa viestinnässä. Facebook-ryhmät ja etäkoulutukset tarjoavat ma-

talun kynnyksen osallistumismahdollisuuksia, erityisesti introverteille yrittäjille, joille fyysiset verkostoitumistilaisuudet voivat olla haastavia. Verkostojen kautta saatu tieto, tuki ja yhteistyökumppanuudet voivat johtaa uusien palveluiden kehittämiseen, asiakkuuksien ohjautumiseen ja toiminnan monipuolistumiseen. Yrittäjäverkotot tukevat myös vaikuttamismahdollisuuksia – kun yrittäjät toimivat yhdessä, heidän äänensä kuuluu paremmin esimerkiksi hyvinvointialueen päätöksenteossa. Verkostoituminen mahdollistaa myös alihankkijuuden ja yhteistoiminnasta ja keskinäisestä avunannosta sopimisen, jotka tukevat sijaistamista ja resurssien jakamista. Kumppanuudet voivat täydentää osaamista ja tuoda uusia näkökulmia, erityisesti silloin kun saman alan toimijat jäävät kapean näkökentän vangiksi. Laatikon ulkopuolelle ajattelu ja eri alojen yrittäjyyden lainalaisuuksien tunnistaminen voivat avata uusia mahdollisuuksia ja vahvistaa yrittäjäidentiteettiä.

Verkostoituminen ei ole yrittäjien kokemusten mukaan vain liiketoiminnan väline, vaan myös henkinen tukirakenne. Yrittäjäkollegat tarjoavat ymmärrystä samojen haasteiden äärellä, ja aiempi työkokemus voikin helpottaa verkostojen rakentamista. Vaikka mielenkiinto verkostoitumiseen voi alussa olla vähäistä, sen merkitys kasvaa toiminnan edetessä. Verkostot eivät vain tue yksittäistä yrittäjää – ne rakentavat yhteistä kenttää, jossa yksityiset palveluntuottajat voivat täydentää julkisia palveluita ja kehittää alaa yhdessä.

Yrittäjän hyvinvointi on olennainen osa kestäväää ja pitkäjänteistä yritystoimintaa, ja verkostoituminen tukee tätä monin tavoin. Live-tapaamiset, joissa vallitsee rento ilmapiiri ja esiintyjät luovat turvallisen tilan, voivat toimia tärkeänä psyykkisen hyvinvoinnin tukena. Yhdessä liikkuminen, keskustelu ja yhteinen tekeminen vahvistavat yhteisöllisyyttä ja tarjoavat mahdollisuuden purkaa yrittäjyyden kuormitusta. Erityisesti vertaistuki yrittäjäystäviltä ja terapeuttiset keskustelut epäonistumisten äärellä voivat olla ratkaisevia jaksamisen ja motivaation kannalta.

Yrittäjäverkotot eivät ole vain ammatillisia rakenteita, vaan myös sosiaalisia yhteisöjä, joissa ihmissuhteet ja samanhenkisyys luovat tilaa ymmärrykselle ja tuelle. Vaikka osa yrittäjistä kokee verkostojen sosiaalisen kuorman epämiellyttävänä, monille ne tarjoavat tärkeän kanavan jakaa kokemuksia, saada tukea ja vahvistaa omaa identiteettiä. Yrittäjien välinen ymmärrys ja vertaistuki auttavat

jaksamaan arjessa, jossa vastuu on usein yksin yrittäjällä. Verkostoituminen ei siis ole vain liiketoiminnan kehittämisen väline, vaan myös hyvinvoinnin lähde – paikka, jossa yrittäjä voi olla oma itsensä, tulla kuulluksi ja kohdata toisia, jotka jakavat saman polun.

*Niin en mä tiedä haluanko mä sitten niinku verkostoitua ja keskustella, että mitä sä käytät ja mitä sä teet? Ja mä hoidin 10 minuutissa tuommoisen homman tai tolla laitteella ja muuta, kun se ei ole se juttu niinku mulla. En siis niin kun mä en jaksa mitään verkostoitumisia. Ei, eikä mulla ole silleen mitään tarvetta.*

Yritysmentoroinnin koetaan olevan merkittävä voimavara yrittäjyystaitojen kehittämisessä, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa moni yrittäjä toimii yksin ja kohtaa monimutkaisia haasteita. Mentoroinnin avulla yrittäjä voi kehittää yritystoimintaansa kokonaisvaltaisesti – niin strategisesti, taloudellisesti kuin henkisesti. Yrityskummin tai mentorin tuki auttaa yrittäjyyteen kasvamisessa, päätöksenteossa ja arjen hallinnassa, ja tarjoaa mahdollisuuden oppia kokeneemmalta toimijalta. Mentorimalli toimii erityisen hyvin silloin, kun yrittäjä kaipaa selkeyttä, suuntaa tai vahvistusta omalle toiminnalleen.

*No ei välttämättä tarvi olla oman alan mentori. Sehän voisi tuodakin just jotain uutta näkökulmaa ehkä enemmän sitten kun se olisikin joku ihan toinen. Se voisi niinku auttaa jotenkin siinä tai niinku yleensä hän sitä just kun niin sokaistuu sille kaikelle. Mutta sitten kun joku ulkopuolinen sanoo että hei katsopa, että ei sun kannata tehdä näin kun tee näin, niin sehän voi ollakin sitten jotenkin semmoinen ihan käänteentekevä asia sitten taas toisaalta.*

Mentorointi ei ole vain tiedon jakamista – se on myös henkistä tukea. Aloittavan yrittäjän jaksamisen tukeminen, epäoikeudenmukaisuuden ja kohtuuttomuuden tunteiden käsittely sekä rohkaisun saaminen vaikeissa tilanteissa ovat keskeisiä mentorin rooleja. Terapeuttinen osaaminen voi olla mentorille arvokas lisä, erityisesti hoitoalan yrittäjien tukemisessa, joissa työn kuormittavuus ja tunnepitoisuus ovat suuria. Mentoroinnin mielekkyys syntyy vuorovaikutuksesta, jossa yrityskummin sosiaaliset ja tunnetaidot korostuvat – kuunteleminen, kannustaminen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen ovat avainasemassa.

Yrityskummius ei ole yksisuuntaista – yrityskummeina toimivat haastateltavat kokivat, että myös mentorit voivat kuormittua, ja heidän vastuunsa oman toiminnan

ohella on huomattava. Siksi mentorointia kannattaa kehittää rakenteellisesti, esimerkiksi oppilaitosten tai yrittäjäjärjestöjen kautta, jotta tuki olisi saavutettavissa ja tasapuolisesti jaettua. Mentorina toimiminen voi myös vahvistaa kokeneen yrittäjän omaa osaamista ja identiteettiä, kun hän saa jakaa kokemuksiaan ja olla mukana rakentamassa toisten menestystä. Yritysmentorointi on siis paitsi yksittäisen yrittäjän tukimuoto, myös yhteisöllinen keino vahvistaa koko toimialan osaamista ja resilienssiä.

### **Kehittämisaamisen ja ennakkoinnin merkitys**

Yrittäjät kokevat, että ennakointi- ja kehittämisaaminen on keskeinen tekijä yritystoiminnan jatkuvuuden, kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden varmistamisessa. Taloudellinen suunnittelu, kuten kulujenhallinta, puskurivarojen rakentaminen ja tuotantokustannusten nousun ennakointi, auttaa yrittäjää varautumaan muutoksiin ja säilyttämään toimintakyvyn myös epävarmoina aikoina. Yrittäjän on ymmärrettävä, mihin investoida ja miten hallita kassavirtaa.

Kehittämisaaminen näkyy myös asiakaslähtöisessä palvelumuotoilussa. Asiakastarpeiden tunnistaminen, asiakastyytyväisyyskyselyiden hyödyntäminen ja henkilöstön osaamisen arvostaminen kehittämistyössä mahdollistavat palveluiden jatkuvan parantamisen. Yrityksen sisäinen delegointi tukee kehittämistä, kun vastuu ei jää yksin yrittäjälle. Palveluvalikoiman vakiintuneisuus, monipuolisuus ja joustavuus vastaavat muuttuvaan kysyntään, ja asiakasnäkökulman huomiointi – erityisesti inhimillisyyden säilyttäminen – on keskeistä hoitoalalla.

*Itse asiassa tässä me ollaan konseptoitu ihan uudelleen meidän tuotetta tai palvelua ja me ollaan konseptoitu sitä helposti tai helpommin lähestyttäväksi ja helpommin ymmärrettäväksi ja myytäväksi.*

Strateginen ennakointi liittyy myös markkinatilanteen ymmärtämiseen. Väestön ikääntyminen, julkisten palveluiden kantokyvyn heikkeneminen ja suurten ikäluokkien palvelutarpeen kasvu lisäävät yksityisen sektorin merkitystä. Yrittäjän on myös tärkeä tunnistaa, että palveluiden välttämättömyys ei aina korreloi maksuhalukkuuden kanssa – erityisesti vähätuloisten asiakkaiden kohdalla. Tämä vaatii hinnoittelun herkkyyttä ja kykyä tasapainottaa liiketoiminnan ja asiakaspalvelun tarpeet.

Yrityksen kasvun ja kehittämisen näkökulmasta yritysostot voivat olla strateginen keino laajentaa asiakaspohjaa, turvata liikevaihtoa ja rakentaa kokonaisvaltaisempia palvelukokonaisuuksia. Samalla on tärkeää huomioida asiakaskunnan huonokuntoisuuden vaikutus hoitajien työmäärään ja palveluiden resursointiin. Hankkeisiin osallistuminen, etävastaanottojen kehittäminen ja uusien lupien hakeminen palveluiden monipuolistuessa ovat osa ennakoivaa kehittämistyötä, joka tukee yrityksen elinvoimaisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä.

*Mun mielestä täällä sotesektorilla puuttuu semmoinen insinöörimäinen suunnitteluajatus siinä, että hyvin harvoin tällä puolella on asioita yritetty paljon tehostaa kehittää niinku toimivaksi, nopeaksi, yksinkertaiseksi ja tietenkin me otetaan se inhimillisyys mukaan. Monessa muussakin kilpailevassa yrityksessä, missä on ollut ollut mukana, niin jos vertaa sinne teollisuuden pariin, niin siellä on paljon enemmän määrätietoiset suunnitelmat ja innovointia.*

Teknologian hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalan palveluissa nähdään olennaisena osaa nykyaikaista kehittämisosaamista. Erityisesti kotona asumisen tukemisessa teknologialla koetaan olevan suuri potentiaali: esimerkiksi lääkeautomaatit voivat säästää hoitajaresurssia ja mahdollistaa asiakkaan itsenäisyyden pidempään. Terveys- ja hyvinvointiteknologian käyttö voi lisätä turvallisuutta, helpottaa arkea ja tukea hoidon jatkuvuutta, mutta sen käyttöönotto vaatii osaamista, resursseja ja asiakaslähtöistä suunnittelua. Pienillä toimijoilla teknologian integrointi palveluihin voi olla haastavaa, erityisesti kustannusten ja rajallisten resurssien vuoksi.

*Hyvin vahvasti ajatellaan, että terveysteknologia tulee olemaan tulevaisuutta ja ollaan sillä tavalla aktiivisesti seurailtu erilaisia terveysteknologiaistansseja minkälaista kehitystä siellä on ja kartoittanut muutamia tällaisia. Esimerkkinä siis tällainen kuvapuhelinpalvelu tyylinen, että millä tavalla sitä voisi yksityiset hyödyntää ja usein sitten törmätään toki siihen, että se on vielä suhteellisen arvokasta ja varsinkin jos on pieni niinku asiakasmassa se vaatisi hirveän isot satsaukset markkinointiin, jotta sitten yksityisellä puolella vielä tästä tyylistä niinku teknologiaa saadaan käyttöön.*

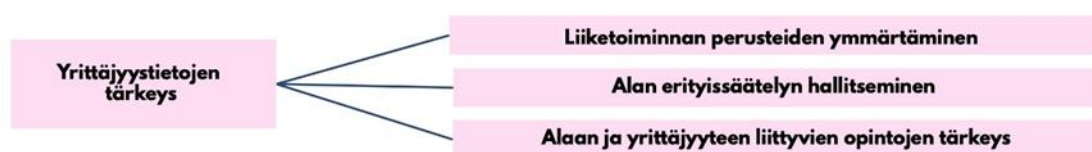
Teknologian hyödyntämisen ei katsota tarkoittavan mustavalkoista ajattelua ja ihmisen korvaamista roboteilla. Terveysteknologisia ratkaisuja toivotaan suorittamaan niitä toimintoja, jotka vapauttavat hoitajan resursseja tärkeisiin toimenpiteisiin. Innovaatioiden koetaankin oikein käytettyinä vapauttavan aikaa läs-

näolevalle, kohtaavalle ja entistä inhimillisemmälle hoitotyölle. Tekoäly, mobiilisovellukset ja etäpalvelut tarjoavat uusia mahdollisuuksia, mutta niiden kehittäminen edellyttää innovaatorahoitusta, teknologiaosaamista ja tietoturvan huomiointia. Asiakkaiden ikä ja toimintakyky voivat rajoittaa laitteiden käyttöä, ja siksi digituen tarjoaminen sekä selkokielen ohjeistus ovat tärkeitä.

Yrittäjät suhtautuvat positiivisesti etäpalveluiden, kuten videopuheluiden, käyttämiseen. Etäiltäkäynneillä voidaan tuoda joustavuutta ja säästää henkilöstöresursseja, mutta samalla on tärkeää varmistaa, että hygienia- ja turvallisuus-näkökulmat eivät jää huomiotta ja että etäpalvelu on vain yksi osa palvelukokonaisuutta eikä poista säännöllisten henkilökohtaisten hoitokäyntien tärkeyttä. Teknologiapalveluihin liittyvät tietoturva-asiat koetaan hankalina käytännön hoitotyössä ja ne vähentävätkin kiinnostusta kehittää terveysteknologiaa osana palveluita. Tietoturva-asiat lisäävät myös teknologian käyttöönottoon ja käyttämiseen liittyviä kokonaiskustannuksia, jolloin hyötysuhteen koetaan jäävän varsin pieneksi.

### 6.1.6 Yrittäjyystietojen tärkeys

Kuudenneksi yläluokaksi muodostui *Yrittäjyystietojen tärkeys*, joka koostuu alaluokista *Liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen*, *Alan erityissääntelyn hallitseminen* ja *Alaan ja yrittäjyyteen liittyvien opintojen tärkeys*. Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9. *Yrittäjyystietojen tärkeys* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

#### Liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen

Yrittäjän perusliiketoimintaosaaminen koetaan olevan keskeinen edellytys kannattavalle ja kestäväälle yritystoiminnalle, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, jossa hinnoittelu, kustannusten hallinta ja palveluiden arvo kohtaavat monimutkai-

sessä toimintaympäristössä. Myyntitaitojen merkitys korostuu alalla, jossa palveluiden arvo ei aina ole itsestään selvä asiakkaalle. Palvelumuotoilu toimii tärkeänä työkaluna myynnin edistämiseksi – kun palvelu on suunniteltu asiakaslähtöisesti ja hinnoiteltu selkeästi, sen myyminen helpottuu. Myyntityö vaatii kuitenkin osaamista, jota ei kaikilla hoitoalan yrittäjillä ole luonnostaan.

*Tähän nimenomaan, ehkä siihen just tähän taloudenhallintaan ja vähän semmoista niin kun mitä lie perustietoa mitä liittyy vaikka kirjanpitoon tai palkkoihin tai tällaisiin niinku asioihin.*

Uusasiakashankinta voi olla haastavaa, ja erillisen myyntitiimin hyödyntäminen ei ole pienyrityksissä aina taloudellisesti mahdollista. Myyntityön onnistuminen vaikuttaa suoraan asiakkuuksien syntymiseen ja yrityksen kasvuun. Siksi myyntitaitojen kehittäminen on olennainen osa yrittäjän ammatillista kasvua. Pitkäjänteinen työ, asiakaslähtöinen viestintä ja kyky muotoilla palvelu houkuttelevaksi ovat taitoja, joita voi oppia ja vahvistaa käytännön kautta. Kun myyntiä ei nähdä pelkkänä kaupallisena toimintana, vaan osana asiakaspalvelua ja vaikuttavaa viestintää, sen merkitys yrityksen menestykselle kirkastuu.

Läpinäkyvä ja kestävä hinnoittelu ei ole vain asiakaslähtöisyyden osoitus, vaan myös yrityksen taloudellisen jatkuvuuden perusta. Palvelujen ylihinnointi voi olla kannattamatonta, mutta toisaalta liian matala hintataso – erityisesti yksinyrittäjillä – voi vaarantaa toiminnan, jos sijaistavuus tai laatu ei ole taattu. Yrittäjyyden alkuvaiheessa liiketoimintaosaamisen puute voi johtaa harhaluuloihin sotealan kannattavuudesta ja alihinnointeluun, kun kokonaiskustannuksia ei vielä ymmärretä.

*Alihinnoiteltu palvelu kaivaa kuoppaa sitten kaikille alalla toimijoille, että jos joku noi halvalla sen tuottaa niin muut ei voi vaan tehdä kannattavaa. Tuoreella yrittäjällä ei välttämättä ole sitä ajatusta siitä, se ajattelee vaan että se on 28 euroa tunti "hei ihan mahtavaa, tosi hyvä, mä oon kohta rikas".*

Tiedonhankinta tapahtuu usein itsenäisesti Googlen avulla, aiemman kokemuksen pohjalta tai vertaistuen kautta. Virallisten tukirakenteiden, kuten Uusyrityskeskuksen tai Ensimetrin, tarjoama apu ei aina kohdentunut hoiva-alaan. Talou-

dellisistä tukimuodoista Starttiraha voi olla ainoa konkreettinen tukimuoto. Palvelusetelin hyödyntäminen kouluttautumiseen tai konsultointiin voi yrittäjien kertoman mukaan tukea osaamisen kehittämistä.

Toiminnan aloittaminen voi vaikuttaa edulliselta, mutta jälkikäteen ilmenevät kustannukset – kuten lupamaksut, kirjanpito, vakuutukset ja järjestelmät – voivat yllättää. Siksi taloushallinnan ja hinnoittelun ymmärtäminen jo ennen toiminnan käynnistämistä on tärkeää. Kokemustausta ja aiemmat asiakkuudet voivat tukea aloitusta, mutta ilman liiketoimintaosaamista yrittäjä voi joutua vaikeuksiin nopeasti. Perusliiketoimintaosaaminen ei siis ole vain tekninen taito, se on yrittäjän selviytymisen ja menestymisen edellytys.

Yrittäjän markkinointiosaaminen on keskeinen osa yritystoiminnan menestystä. Monipuolinen ja kokeileva markkinointi auttaa löytämään toimivia kanavia, mutta sen toteuttaminen vaatii osaamista ja resursseja. Markkinointipalvelut ovat usein maksullisia, ja ulkoisten palveluiden hintavuus sekä vaihteleva toimivuus voivat tehdä niistä epärealistisia pienyrittäjille. Markkinoinnin kustannukset ovat merkittävä haaste, sillä rahaa on usein käytettävissä rajallisesti, ja markkinointiosaamisen ostaminen ei ole kaikille mahdollista. Tästä syystä yrittäjän oma osaaminen korostuu – digimarkkinointitaitojen päivittäminen, tekoälyn hyödyntäminen ja käytännön tekemisen kautta oppiminen voivat olla ratkaisevia keinoja kehittää markkinointia kustannustehokkaasti. Oman työn sisällön muokkaaminen markkinoinnin keinoin auttaa viestimään palveluiden arvoa asiakaslähtöisesti.

Markkinointiosaamisen kehittäminen ei ole vain tekninen taito, vaan myös ymmärrystä siitä, miten asiakas kohdataan ja miten palveluista viestitään asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja julkisille toimijoille. Lähitorit, tapahtumat ja jalkautuminen esitteiden kanssa ovat konkreettisia keinoja lisätä tunnettuutta ja rakentaa luottamusta. Markkinointiin kuuluva aika hoitotyön rinnalla voi olla kuormittavaa, mutta sen merkitys asiakashankinnassa ja yrityksen kasvussa on kiistaton. Siksi markkinointiosaaminen on olennainen osa yrittäjän kokonaisosaamista – ei vain näkyvyyden vuoksi, vaan myös asiakassuhteiden rakentamisen ja palveluiden vaikuttavuuden kannalta.

### **Alan erityissääntelyn hallitseminen**

Alan erityissääntelyn osaaminen on kriittinen osa sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä, sillä sääntely vaikuttaa suoraan palveluiden tuottamiseen, hinnoitteluun, kilpailutuksiin osallistumiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Suunnitelmien

tekemisen osaaminen – kuten omavalvonta-, tietoturva- ja toimintasuunnitelmat – ei ole vain muodollinen vaatimus, vaan edellytys lainmukaiselle ja laadukkaalle toiminnalle. Tiedonpuute sääntelystä voi johtaa tahattomaan lainvastaisuuteen, mikä korostaa selkeän ohjeistuksen ja viranomaisverkostojen tuen merkitystä. Kilpailutuksiin osallistuminen on monelle pienyrittäjälle haastavaa, jopa pelottavaa. Kilpailutusosaamisen puute, vaatimusten monimutkaisuus ja resurssitarpeen epäselvyys voivat estää osallistumisen kokonaan. Hinnoittelun vaikeus kilpailutuksissa, liitteiden runsaus ja uusien sääntöjen jatkuva ilmestyminen vaativat yrittäjältä arkirealismia ymmärrystä ja kykyä hallita dokumentaatiota.

*Sitten niinku kilpailutuksiin liittyvät toimet niinku silloin ensimmäisiä kilpailutuksia niihin, että se on muuten itseasiassa semmoinen aihe, mikä voisi olla ihan kiinnostava uusille yrittäjille, että mitä niinku kilpailutuksiin ylipäätään tarvitaan. Ne voi olla hyvinkin semmoisia niinku mörköjä, että en mä voit tuohon osallistua ja miten tätä nyt lasketaan ja mitä tähän nyt liittyykään ylipäätään, vaikka se sitten loppujen lopuksi on kuitenkin aika simppele homma.*

Kilpailutuksiin osallistumisen helpottuminen osaamisen karttuessa osoittaa, että kyse ei ole mahdottomuudesta, vaan osaamisen puutteesta, jota voidaan paikata esimerkiksi mentoroinnilla, maksullisilla konsulttipalveluilla tai oppilaitosyhteistyöllä.

Erityisesti sote-alalla sääntely on monitasoista ja jatkuvasti muuttuvaa. Hämmentävä jako hoidollisiin ja ei-hoidollisiin palveluihin, lupien myöntäjäorganisaatioiden moninaisuus ja vaikeus tietää, mitkä luvat ja dokumentit ovat pakollisia, tekevät arjesta kuormittavaa. Dokumenttien nimien moninaisuus ja kilpailutusten väliset poikkeavuudet lisäävät epävarmuutta. Valvonnan taso vaikuttaa suoraan siihen, millaisia tuottajia kentälle pääsee. Siksi alan erityissääntelyn mielekkyyden ja selkeyden kehittäminen on paitsi yrittäjän, myös koko palvelujärjestelmän etu. Yrittäjän näkökulmasta erityissääntelyn hallinta ei ole vain velvollisuus – se on osa ammattitaitoa, joka mahdollistaa laadukkaan, turvallisen ja kestävä palvelutuotannon. Kun sääntelyosaaminen yhdistyy käytännön ymmärrykseen ja toimivaan tukiverkostoon, yrittäjä voi keskittyä ydintehtäväänsä: asiakkaan hyvinvoinnin tukemiseen.

Alan erityissääntelyn osaaminen ei rajoitu pelkästään dokumenttien laatimiseen ja kilpailutuksiin osallistumiseen – se ulottuu myös henkilöstöjohtamiseen ja arjen käytäntöihin, joissa säädökset vaikuttavat suoraan toiminnan mahdollisuuksiin.

Sosiaalihuollon sääntöjen vuoksi vuokratyövoiman käyttö on haastavaa, mikä rajoittaa joustavuutta ja vaikuttaa asiakassuhteiden jatkuvuuteen. Henkilöstöön kohdistuvat säädökset, kuten lääkehoitolupien vaatimukset, nostavat rekrytointikustannuksia ja voivat estää yrityksen laajentumisen.

*Juu, toki, mutta me ei pärjätä kilpailutuksissa. Ne on niin alas hinnoiteltu, että meillä ei ole mitään mahdollisuuksia.*

Osaavan henkilökunnan vaatimat työehtosopimusten mukaiset tuntipalkat aiheuttavat kalliimpia henkilöstökuluja, jotka taas edellyttävät korkeampia asiakashintoja. Tämän yhtälön koetaan olevan ristiriidassa asiakkaiden ja hyvinvointialueen maksukyvyn kanssa, sekä estävänä tekijänä kilpailutuksiin osallistumisessa tai siinä menestymisessä. Yrittäjänä toimivan on yrittäjien kokemusten mukaan tärkeää osata sekä liiketoiminnan perusteet että alan erityissäätely, joilla kummallakin on suuri merkitys yrittäjyyteen kotihoitoalalla.

### **Alaan ja yrittäjyyteen liittyvien opintojen tärkeys**

Yrittäjät kokevat yrittäjyyden olevan prosessi, jossa yrittäjä kasvaa vähitellen rooliinsa, oppii kantamaan vastuuta ja kehittää taitojaan pääasiassa käytännön työn ja ns. kantapään kautta. Moni hoitoalan ammattilainen siirtyy yrittäjyyteen vahvalla substanssiosaamisella, mutta liiketoimintaosaaminen, palveluiden rajaaminen ja työvälineiden ajantasalla pitäminen vaativat uudenlaista ajattelua. Pienyrittäjyyden koetaan edellyttävän laajaa osaamista: yrittäjän on hallittava sekä asiakastyö että hallinnolliset tehtävät, joten monipuolisuus taidoissa on välttämätöntä. Muilta aloilta opittu tieto, kuten teollisuusalan tehokkuus ja innovatiivisuus, voivat yrittäjien kokemuksen mukaan tarjota hyödyllisiä näkökulmia hoitoalan yrittäjyyteen. Oman koulutustaustan ja aiemman työkokemuksen hyödyntäminen auttaa rakentamaan omaa palvelukokonaisuutta, ja sote-alan erityispiirteiden ymmärtäminen vahvistuu ajan myötä.

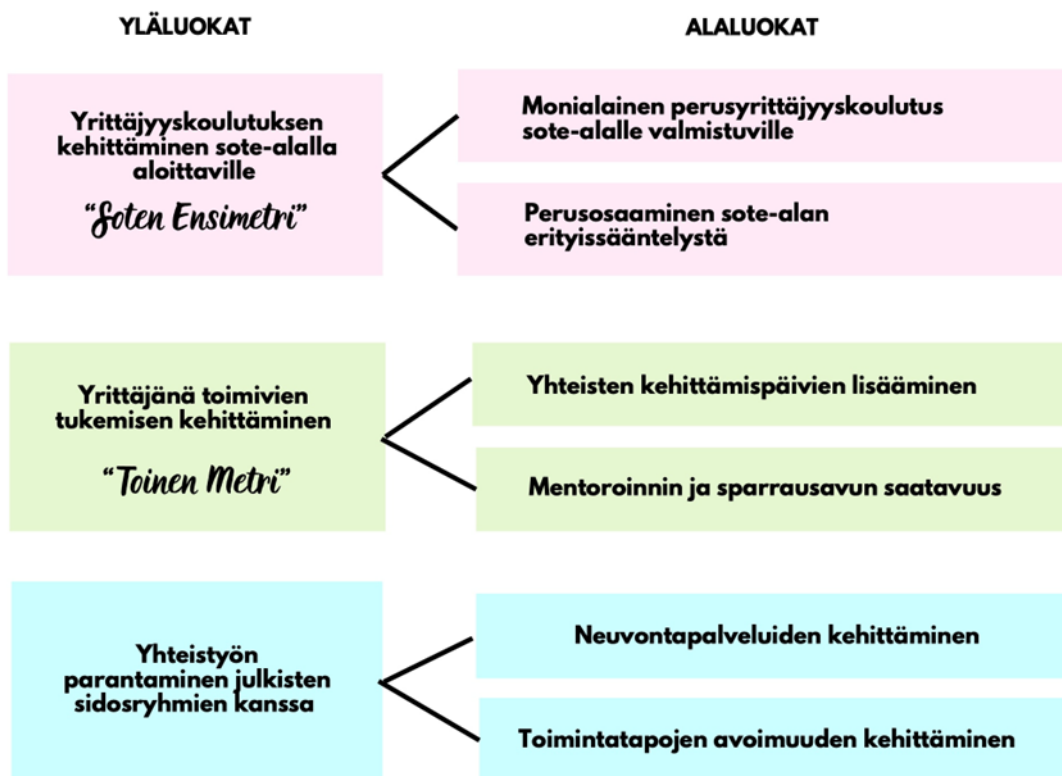
Yrittäjyysopintojen merkitys korostuu sekä yrittäjyyden alkuvaiheessa, että sen aikana. Sairaanhoidajaopinnoista puuttuva yrittäjyystaitojen opetus jättää monen ammattilaisen ilman perustietoa yritystoiminnan suunnittelusta, taloushallinnosta, myynnistä ja markkinoinnista. Yrittäjyysopintojen sisällyttäminen hoitoalan koulutukseen olisi hyödyllistä, sillä opiskelu avartaa näkökulmia ja auttaa ym-

märtämään palveluiden tuottamista myös liiketoiminnan näkökulmasta. Yrittäjyyden aikana opintojen merkitys ei vähene – päinvastoin. Oman kouluttautumisen jatkuva ylläpito, esimerkiksi liiketalouden, johtamisen, tietoturvan ja markkinoinnin osa-alueilla, tukee yrityksen kehittämistä ja riskien hallintaa. Talouteen, rahoitusmahdollisuuksiin ja kirjanpitoon liittyvän tiedonpuute voi johtaa vakaviin seurauksiin, kuten konkurssiin, joten liiketalouden opintojen merkitys on keskeinen. Myös tietotekniikkaosaaminen ja hoitoalan teknisten järjestelmien hallinta ovat välttämättömiä nykyaikaisessa palvelutuotannossa.

Yrittäjyysopintojen hyöty korostuu erityisesti yksinyrittäjillä, joilla ei ole taustatukea organisaatiosta. Monialaiset ryhmät nähdään mielekkäinä ja oppisopimuskoulutus koetaan tarjoavan käytännönläheistä oppimista ja vertaistukea. Yrittäjyyteen ja johtamiseen liittyvien tutkintojen suorittamisen koetaan vahvistavan yrittäjäidentiteettiä ja näkemään oman alan rajoitteiden ulkopuolelle. Yrittäjyyden alussa osaamistarve on laaja – yrittäjän on hallittava sekä substanssiosaaminen että liiketoiminnan perusasiat. Pohjakoulutuksen merkitys koetaan vähäiseksi esimerkiksi ikäihmisten hoitamisessa, mutta vammaisten henkilöiden hoitamisen kohdalla lähihoitajaosaaminen korostuu. Monipuoliset opinnot auttavat yrittäjää rakentamaan kestäväää, asiakaslähtöistä ja sääntelyn mukaista toimintaa. Kokonaisuudessaan yrittäjyysopinnot eivät ole vain aloituksen tuki – ne ovat jatkuvan kehittymisen väline, joka vahvistaa yrittäjän osaamista, itsetuottamusta ja kykyä vastata alan muuttuviin vaatimuksiin ja pitää oma yritystoiminta kannattavana muutoksista huolimatta.

## **6.2 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kehittämisajatuksset yrittäjyyden toimintaedellytysten parantamiseksi**

Toisen tutkimuskysymyksen *Miten kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kehittäisivät yrittäjänä toimimisen edellytyksiä?* -aineistosta hahmottui kolme yläluokkaa ja kuusi alaluokkaa. Yläluokat ja niihin kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 10.



Kuva 10. Tutkimuskysymyksen *Miten kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kehittävät yrittäjänä toimimisen edellytyksiä?* -aineiston perusteella muodostuneet yläluokat ja alaluokat.

### 6.2.1 Yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen sote-alalla aloittaville

Yrittäjät kokivat yrittäjyyskoulutuksen kehittämisen tärkeäksi alalla aloittaville uusille yrittäjille. Heidän mielestään kotihoidon palveluntuottajayrittäjä tarvitsee sekä monialaisen perusyrittäjyyskoulutuksen, että perusosaamisen sote-alan erityissääntelystä. Monialaiset opiskeluryhmät perusyrittäjäkoulutuksessa koettiin hyödyllisimmiksi tavoiksi kehittää omaa liiketoimintaosaamista. Alan erityisosaamiseen liittyvän tiedon koettiin olevan hyvin hajallaan ja keskeinen instanssi kouluttamiseen puuttuvan. Yrittäjät toivoivatkin sote-alan yrittäjänä aloittaville omaa "Soten Ensimetriä". Tähän *Yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen sote-alalla aloittaville* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 11.



Kuva 11. Yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen sote-alalla aloittaville -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

### Monialainen perusyrittäjyyskoulutus sote-alalle valmistuville

Yrittäjyyden peruspilareiden ja yrittäjyysosaamisen koetaan olevan yhteneväistä kaikkien alojen yrittäjillä. Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät korostivat liiketoiminnan perusteiden hyvää hallintaa olennaisena menestymisen takaajana. Yrittäjät korostivat erityisesti talousosaamisen tärkeyttä ja pitivät liiketoiminnan talousasioiden hallintaa erittäin olennaisena osaamisalueena. Starttirahan hyödyntäminen koetaan hyvänä tukimuotona aloittavalle yrittäjälle.

*Mulla oli silloin kun minä aloitin starttiraha. Tai siis että mulle sanottiin, että hölmöhän olet, jollet sitä hae. Mun ei tarvinnut ottaa velkaa.*

Perusosaaminen taloudesta, verotuksesta, myynnistä, markkinoinnista, ennakoinnista ja palvelumuotoilusta koettiin tärkeinä peruslähtökohtina yrittäjyyteen. Monialainen yrittäjyyskoulutus, joka yhdistää eri alojen näkökulmia, koettiin mielekkäämmäksi ja käytännönläheisemmäksi, kuin pelkästään sote-alalle suunnattu koulutus, joka voi kaventaa näkökulmaa ja jättää liiketoiminnan kokonaiskuvan puutteelliseksi. Paras ratkaisu olisi yrittäjien mielestä yhdistelmä, jossa opiskeltaisiin ensin liiketoiminnan perusopinnot yrittäjyydestä, ja sen jälkeen spesifit sisällöt sote-alan lainsäädännöstä ja käytännöistä. Tällainen rakenne tukisi sekä yleistä liiketoimintaosaamista, että alan erityispiirteiden hallintaa ja sen merkityksen ymmärtämistä yrittäjyyden edellytyksiin.

Ammattikorkeakoulutasoisen yrittäjyyskoulutuksen kehittäminen koettiin tärkeänä, sillä hoitoalan tutkinnot – kuten sairaanhoitajaopinnot – eivät sisällä yrittäjyystaitojen opetusta. Lisäksi eri tahojen, kuten oppilaitosten, yrittäjäjärjestöjen ja viranomaisten, yhteistyö koulutuksen toteutuksessa voisi tuoda monipuolisuutta ja käytännönläheisyyttä.

Yrittäjät korostivat myös mentoroinnin merkitystä yrittäjyyden tukemisessa. Yrityskummitoimintaa pidettiin hyvänä tapana kehittyä yrittäjänä ja koettiin hyväksi tukimuodoksi aloittavalle sote-alan yrittäjälle. Mentorin tai yrityskummin tulee kuitenkin ymmärtää sote-alan toimintaympäristöä, vaikka toisella alalla toimiva mentori koetaankin näkökulmia laajentavana ja siksi hyvänä kehittämisen tukijana.

### **Perusosaaminen sote-alan erityissäätelystä**

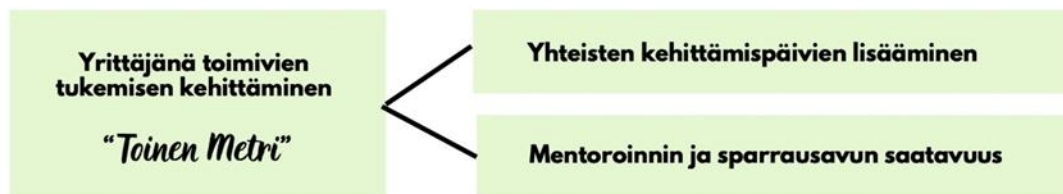
Aloittaville sote-yrittäjille olisi hyödyllistä tarjota tietopaketti hoitoalan yrittäjyyden aloittamiseen. Tietopankki sisältäisi keskeiset tiedot lupa-asioista, sääntelystä, kilpailutuksista ja hyvinvointialueen yksityisten palveluiden hankintakäytännöistä. Neuvontapalveluiden saatavuuden kehittäminen on tärkeää, sillä moni yrittäjä kokee tiedon puutetta ja epävarmuutta erityisesti alkuvaiheessa. Kilpailutusosaamisen tukeminen – esimerkiksi webinaarien tai verkkokurssien muodossa – voisi auttaa yrittäjiä ymmärtämään vaatimuksia ja osallistumaan rohkeammin julkisiin hankintoihin.

Sote-alan erityissäätely ja käsitteistön monimutkaisuus voivat olla esteitä yrittäjyydelle, erityisesti pohjakouluttamattomille tai alan ulkopuolelta tuleville yrittäjille. Siksi olisi tärkeää kehittää sote-yrittäjyyteen suunnattua koulutusta, jossa yhdistyvät perusyrittäjyysopinnot ja alan spesifit sisällöt, kuten lainsäädäntö, eettiset kysymykset ja lupakäytännöt. Tällaisen koulutuksen toteuttajina voisivat yrittäjien mukaan toimia esimerkiksi Business Tampere, Ensimetri, Pirkanmaan Yrittäjät tai Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, joilla on osaamista ja verkostoja sote-alan koulutuksen tueksi.

### **6.2.2 Yrittäjänä toimivien tukemisen kehittäminen**

Yrittäjyyskoulutukset kohdentuvat usein yrittäjänä aloittaville, mutta haastateltavat yrittäjät kokivat tuen ja koulutuksen tärkeänä osana yrittäjänä toimimista. Yrittäjänä toimivien tukeminen nähdään tärkeänä yrittäjyyden toimintaedellytyksiä parantavana tekijänä ja tukemismuotojen kehittäminen olennaisena. Yrittäjät toivoivatkin yrittäjyyden ”Toista Metriä”, joka tukee, kouluttaa, päivittää ja ohjaa yrittäjänä toimivia tai jonka kautta voi löytää mentorointia yrittäjyyden tukemiseen

ja oman yrityksen kehittämiseen. Tähän yläluokkaan kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 12.



Kuva 12. Yrittäjänä toimivien tukemisen kehittäminen -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

### **Yhteisten kehittämispäivien lisääminen**

Mielekkäimmäksi tukimuodoksi koettiin yhteiset live-tapaamiset sote-alan yrittäjien kesken. Kehittämispäivien lisäämisen sote-alan yrittäjille, nähdään tarjoavan merkittäviä hyötyjä sekä yksilöllisen osaamisen vahvistamisen että yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta. Live-toteutuksina järjestetyt kehittämispäivät mahdollistavat syvällisen vuorovaikutuksen, vertaistuen ja verkostoitumisen, joita ei haastateltavien mielestä saavuteta yhtä tehokkaasti verkkoympäristössä. Sopivan pienissä ryhmissä toteutetut tapaamiset koettiin erityisen toimiviksi, ja niissä voidaan yrittäjien mielestä käsitellä yrittäjyyden keskeisiä teemoja, kuten markkinointia, jaksamista. Niissä voitaisiin myös tiedottaa yleisistä, yrittäjyyteen liittyvistä ulkoisista rahoitusmahdollisuuksista.

Kehittämispäivät tarjoavat haastateltavien mukaan tilaisuuden hyödyntää kokeneita yrittäjiä mentoreina ja tuoda esille erityisesti aloittavia yrittäjiä tukevaa yrityskummitoimintaa. Yrittäjät kokivat myös tärkeäksi vahvistaa naisyrittäjien asemaa naisvaltaisella sote-alalla ja nostaa esiin naisyrittäjyyteen liittyviä tärkeitä kehityskohtia. Kehittämispäivän toivottiin tarjoavan kanavan jakaa ajankohtaista, rehellistä ja keskitettyä tietoa tärkeiltä alan eri toimijoilta. Erityisesti toivottiin tietoa ja oppia markkinointiin liittyvistä mahdollisuuksista sekä toivottiin viranomaisyhteistyötä ja alan päättäjien mukaan saamista. Kehittämispäivät koettiin mah-

dollisuutena käydä avointa keskustelua alan erityispiirteistä ja kehityksestä. Kokonaisuudessaan kehittämispäivät nähtiin vaikuttavana ja toivottuna tukimuotona, joka edistää yrittäjien osaamista, hyvinvointia ja liiketoiminnan kestävästä kasvua.

### **Mentoroinnin ja sparrausavun saatavuus**

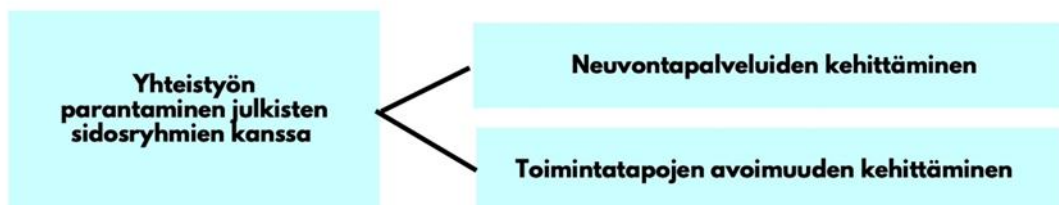
Mentorointi ja yrityskummien tuki nousivat keskeisiksi tekijöiksi sote-alan yrittäjyyteen kasvattamisessa ja yritystoiminnan kehittämisessä. Juuri aloittaneille yrittäjille mentorimalli koettiin erityisen toimivaksi, sillä se tarjoaa sekä konkreettista liiketoimintaosaamista että henkistä tukea. Henkisen tuen koettiin auttavan jaksamaan ja käsittelemään yrittäjyyteen liittyviä epävarmuuden- ja välillä eteen tulevia kohtuuttomuudentunteita. Yrityskummit ja mentorit tuovat haastateltujen mukaan mukanaan arvokasta kokemustietoa, ja heidän sosiaaliset ja tunnetaitonsa korostuvat erityisesti naisvaltaisella sote-alalla. Mentoroinnin mielekkyys perustuu sen kykyyn yhdistää tiedon jakaminen, vertaistuki ja henkilökohtainen ohjaus. Mentorointi koettiin myös ensiarvoisen tärkeänä liiketoiminnan kokonaiskehityksen kannalta sekä tulevaisuuden suunnittelun tukena.

Mentorina toimineet yrittäjät tunnistivat tarpeen huolehtia myös yrityskummien jaksamisesta ja vastuun kohtuullisuudesta, kestävän tuen varmistamiseksi. Kokeneiden yrittäjien osallistuminen mentoritoimintaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tarjoaa uusille yrittäjille turvallisen kasvualustan liiketoiminnan kehittämiseen. Mentorimalli koettiin erittäin hyvänä tukimuotona sekä aloittavalle että yrittäjänä jo toimivalle sote-alan yrittäjälle. Mentorin koettiin tuovan uusia näkökulmia omaan toimintaan ja näkemään laatikon ulkopuolelle.

### **6.2.3 Yhteistyön parantaminen julkisten sidosryhmien kanssa**

Yrittäjät kokivat olennaisen tärkeänä kehityskohtana yhteistyön parantamisen julkisten sidosryhmien kanssa. Toimivan yhteistyön rakentaminen hyvinvointialueen kanssa parantaisi yrittäjien näkemyksen mukaan yrittäjyyden toimintaedellytyksiä ja auttaisi yrittäjiä kehittämään liiketoimintaansa yhteiskunnallisesti vaikuttavalla tavalla. Sote-alan yrittäjyyteen liittyvä luvanvaraisuus, valvonta ja sääntely edellyttävät jatkuvaa vuoropuhelua AVI:n, Valviran ja verottajan kanssa. Yh-

teistyön parantamisen ja yhteisten selkeiden toimintatapojen kehittämisen nähtiin parantavan olennaisesti yrittäjyyden toimintaedellytyksiä. Tähän yläluokkaan, *Yhteistyön parantaminen julkisten sidosryhmien kanssa*, kuuluvat alaluokat on havainnollistettu kuvassa 13.



Kuva 13. *Yhteistyön parantaminen julkisten sidosryhmien kanssa* -yläluokkaan kuuluvat alaluokat.

### **Neuvontapalveluiden kehittäminen**

Neuvontapalveluiden kehittäminen nousi vahvasti esiin sote-alan yrittäjien toiveissa, erityisesti alan erityissäätelyyn, kilpailutuksiin ja palveluntuottajarekistereihin liittyvän tiedon osalta. Yrittäjät kokivat, että nykyiset neuvontapalvelut eivät riittävästi huomioi pienyritysten tarpeita, ja toivoivat selkeämpää, ajankohtaista ja helposti saavutettavaa ohjeistusta esimerkiksi kilpailutuksiin osallistumisesta, Euroopan unioni -tason rahoitusmalleista ja paikallisten vaatimusten tulkinnasta. Erityisesti Pirhan toimintaan liittyen toivottiin infokutsujen aikaistamista, vaatimusten selkeämpää esilletuontia ja ohjeistusten erottelua suurten ja pienten yritysten välillä, jotta osallistuminen olisi realistista ja oikeudenmukaista.

Yrittäjät korostivat myös AVI:n ja Valviran neuvontapalveluiden saatavuuden ja asiantuntijuuden kehittämisen tarvetta. Toivottiin, että neuvontapalvelut olisivat yksilöllisempiä ja että palveluiden välinen rajanveto olisi selkeämpää, jotta yrittäjät voisivat hahmottaa oman toimintansa paikan palvelujärjestelmässä. Kehittämisehdotuksina nousivat esiin säännölliset tapaamiset yksityisten palveluntuottajien kanssa, palvelupolkujen läpinäkyvä kuvaaminen esimerkiksi kotihoidossa sekä järjestelmällisempi palveluntuottajahaun käyttö asiakkaiden palvelujen et-

sinnässä viranhaltijataholla. Lisäksi toivottiin, että sote-puolen päättäjät osallistuisivat yrittäjien esittelytilaisuuksiin, jotta palvelut jakautuisivat asiakaslähtöisesti ja tasapuolisesti palveluntuottajien kesken.

Kilpailutuksiin liittyvä tiedottaminen ja vaatimusten järkevöittäminen nähtiin erityisen tärkeänä pk-yritysten osallistumisen mahdollistamiseksi. Kilpailutusten pilkkominen, palvelusetelien jakamisen kriteerien tarkastelu ja rehellinen vuoropuhelu viranomaisten kanssa nousivat esiin konkreettisina kehittämistoiveina. Yrittäjät toivoivat myös, että lakeja ja säädöksiä laativat tahot olisivat ymmärtäväisiä ja kuuntelevia, ja että uutisointi sote-alan yrittäjyydestä olisi positiivisempaa. Kokonaisuudessaan neuvontapalveluiden kehittäminen nähtiin keskeisenä keinona vahvistaa yrittäjien toimintaedellytyksiä, lisätä luottamusta järjestelmään ja edistää palvelujen laatua ja saavutettavuutta.

### **Toimintatapojen avoimuuden kehittäminen**

Toimintatapojen avoimuuden kehittäminen nousi keskeiseksi teemaksi sote-alan yrittäjien näkökulmasta, erityisesti kilpailutusten ja sääntelyn osalta. Yrittäjät toivoivat selkeämpää ja ajankohtaisempaa tiedottamista alan erityissäätelystä, EU-tason rahoitus- ja tukimalleista sekä kilpailutuksiin osallistumisen käytännöistä. Kilpailutuksiin liittyvä koulutus ja rehellinen, ennakoiva viestintä nähtiin tärkeinä edellytyksinä tasapuoliselle osallistumiselle. Esimerkiksi Pirhan vaatimusten selkeä esilletuonti koettiin tarpeelliseksi, jotta yrittäjät voivat valmistautua ajoissa ja ymmärtää, mitä heiltä odotetaan.

Avoimuuden lisääminen edellyttää myös ohjeistusten selkeyttämistä ja erottelua suurten ja pienten yritysten välillä. Vaatimusten erilaistaminen nähtiin välttämättömänä, jotta pk-yrityksillä olisi realistinen mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin. Kilpailutusten pilkkominen nousi konkreettisena ehdotuksena, joka tukisi pienempien toimijoiden asemaa. Viranomaistahojen järjestämien neuvontapalveluiden kehittäminen edellyttää asiantuntevaa ja saavutettavaa tukea, erityisesti AVI:n ja Valviran osalta. Yrittäjät toivoivat yksilöllisempiä neuvontapalveluita, joissa palveluiden välinen rajanveto olisi selkeä ja palvelupolut, kuten kotihoidon etenemismalli, olisi kuvattu avoimesti. Palveluntuottajien löydettävyyden parantaminen Pirhan kotisivuilla alueellisten palveluntuottajien esille tuomiseksi nähtiin tär-

keänä kehittämiskohteena. Avoin ja kehittävä vuoropuhelu viranomaisten, erityisesti hyvinvointialueen kanssa, koettiin olennaiseksi osaksi toimivaa ja luottamusta rakentavaa yhteistyötä.

Yrittäjät toivoivat myös, että lakeja ja säädöksiä laativat tahot olisivat ymmärtäviä ja kuuntelevia, ja että uutisointi sote-alan yrittäjyydestä olisi myönteisempää. Kokonaisuudessaan toimintatapojen avoimuuden kehittäminen nähtiin välttämättömänä edellytyksenä sille, että yrittäjät voivat toimia tehokkaasti, oikeudenmukaisesti ja asiakaslähtöisesti, osana palvelujärjestelmää.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemukset yrittäjänä toimimisen edellytyksistä

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat yrittäjyyden toimintaedellytykset Pirkanmaan hyvinvointialueella moniulotteisina ja muuttuvina. Toimintaedellytyksiin vaikuttavat sekä ulkoiset, rakenteelliset tekijät, että yrittäjän oma osaaminen ja verkostot. Kokonaisuutena yrittäjyyden toimintaedellytykset rakentuvat monen tekijän yhteisvaikutuksesta, jossa hallinnolliset vaatimukset, markkinarakenteet, asiakaskunnan erityispiirteet ja yrittäjän oma osaaminen sekä verkostot muodostavat sekä mahdollisuuksia että rajoitteita kotihoidon palveluntuottajayrittäjille Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Yrittäjät kokevat, että yhteistyö hyvinvointialueen kanssa on usein epäselvää ja tiedonkulku puutteellista, mikä vaikeuttaa palveluiden kehittämistä ja asiakkaiden ohjautumisen sujuvuutta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrittäjien keskinäinen verkostoituminen ja vertaistuki koetaan tärkeiksi. Tämä tukee Rinkisen (2019) ja Zvyagintseva ym. (2020) havaintoja siitä, että innovaatioverkostot ja yhteistyö ovat keskeisiä pienyritysten menestykselle sosiaali- ja terveysalalla. Yrittäjät kokevat taloudellisten resurssien ja kannattavuuden olevan haasteellisia erityisesti pk-yrityksille. Tämä on yhtenevä Mikic ym. (2016), Ochinanwata ym. (2021) ja Rusu ym. (2022) tutkimusten kanssa, joissa todetaan rahoituksen saatavuuden ja taloudellisen osaamisen olevan keskeisiä yrittäjyyden edellytyksiä.

Kilpailutukset ja palvelusetelijärjestelmä koetaan sekä mahdollisuutena että haasteena: ne avaavat markkinoita, mutta kilpailutusten vaatimukset, hinnoittelun painottuminen ja sopimusprosessien raskaus suosivat usein suuria toimijoita ja rajoittavat pienempien yritysten osallistumismahdollisuuksia. Tämä havainto on yhtenevä Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2024) sekä Hiltusen (2024) tutkimusten kanssa, joissa todetaan, että terveysturvat ovat keskittyneet ja pienet toimijat

joutuvat vaikeuksiin suurten ketjujen dominoidessa markkinoita. Myös kansainvälisesti on havaittu, että kilpailu terveydenhuoltoalalla vaatii pieniltä toimijoilta innovatiivisuutta ja verkostoitumista (Glover, Crocker & Brush 2024, 2-3).

Asiakaskunnan erityispiirteet, kuten korkea ikä, toimintakyvyn heikkeneminen ja taloudelliset rajoitteet, vaikuttavat yksityisten palveluiden kysyntään ja hinnoitteluun. Uusien asiakkaiden tavoittaminen koetaan haastavaksi, sillä perinteiset markkinointikanavat eivät tavoita kohderyhmää tehokkaasti ja puskaradion merkitys korostuu. Asiakkaiden ja omaisten tiedonpuutteet yksityisten palveluiden mahdollisuuksista rajoittavat omarahoitteisten palveluiden käyttöä. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden tiedonpuutteet, kuten kotitalousvähennyksen hyödyntäminen, palveluiden kokonaiskustannukset ja asiakkaiden sosioekonominen asema vaikuttavat palveluiden käyttöön ja sitä kautta yrittäjien toimintaedellytyksiin. Tämä tukee Sanerman ym. (2020) ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2024b) havaintoja siitä, että asiakastarpeiden määrittely, saavutettavuus ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä laadukkaan kotihoidon edellytyksiä.

Yrittäjät nostavat tutkimuksessa esiin, että alan sääntely- ja lupavaatimukset, kuten rekisteröityminen Soteriin, omavalvonta- ja tietoturvasuunnitelmien laatiminen sekä viranomaisohjeistuksen tulkinta, muodostavat merkittävän hallinnollisen ja ajallisen kuormituksen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kotihoidon palveluntuottajayrittäjät kokevat alan sääntelyn ja lupavaatimusten olevan merkittävä toimintaedellytyksiä rajoittava tekijä. Tämä on linjassa Kovalaisen & Poutasen (2020) sekä Sanerman ym. (2020) havaintojen kanssa, joiden mukaan sosiaali- ja terveystalouden erityissääntely tekee yrittäjyydestä ainutlaatuista ja vaatii erityistä tieto-osaamista. Säästöjen ja ohjeiden epäselvyys sekä lupaprosessien hitaus vaikeuttavat erityisesti pienyrittäjien toimintaa ja kehittämistä sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä. Kuten Maksimainen ym. (2018) toteavat, sääntelyn monimutkaisuus ja hallinnolliset rakenteet voivat muodostaa merkittäviä esteitä pk-yritysten toimintaedellytyksille. Samalla terveydenhuoltojärjestelmän sääntely ja hallinnolliset vaatimukset ovat keskeisiä yrittäjyyden edellytyksiä, sillä ne määrittävät palvelutuotannon reunaehdot ja vaikuttavat siihen, millä tavoin yritykset voivat osallistua palvelujen järjestämiseen. (Maksimainen ym. 2018.)

Yrittäjyyden toimintaedellytyksiä tukevat yrittäjän oma osaaminen, jatkuva kouluttautuminen ja kyky hyödyntää monipuolisia verkostoja. Oman osaamisen rajojen ja kollegoiden tunteminen lisää yhteistyöhalukkuutta ja vähentää kilpailuasetelmaa, vaikka asiakaskilpailu voikin toisinaan heikentää yhteistoimintaa. Alan yleiset asenteet, kuten kotihoitoalan matala hintataso ja sosiaalialan yrittäjyyden vähättely yhteiskunnallisesti, inhimillisyyden korostuminen palveluissa ja yrittäjien vahva hoitajaidentiteetti, vaikuttavat toimintakulttuuriin ja yrittäjien mahdollisuuksiin kehittää liiketoimintaansa. Haastatteluaineistossa yrittäjät nostavat esiin oman osaamisen, jatkuvan kouluttautumisen ja verkostojen merkityksen toimintaedellytyksille. Tämä on linjassa El-Sayed (2020), Bacigalupo ym. (2016) ja Akkayan ym. (2024) tutkimusten kanssa, joissa korostetaan yrittäjyysosaamisen, pehmeiden taitojen ja jatkuvan oppimisen merkitystä menestyvälle yrittäjyydelle sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuksen keskeiset tulokset ovat hyvin linjassa aiemman kansallisen ja kansainvälisen tutkimuksen kanssa. Sääntelyn, kilpailun, asiakaskunnan erityispiirteiden, osaamisen ja verkostojen merkitys sekä taloudelliset reunaehdot ovat toistuvia teemoja, jotka vaikuttavat kotihoidon palveluntuottajayrittäjien toimintaedellytyksiin. Tämä tutkimus tuo uutta tietoa erityisesti Pirkanmaan hyvinvointialueen kontekstissa ja nostaa esiin käytännön kehittämistarpeita yrittäjien näkökulmasta.

## **7.2 Keskeiset kehittämissuositukset yrittäjyyden toimintaedellytysten parantamiseksi**

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät esittivät kehittämissuosituksia, jotka kohdistuivat erityisesti koulutuksen, neuvonnan, kilpailutusten, verkostoitumisen, markkinoinnin ja palvelujärjestelmän kehittämiseen. Yrittäjät korostivat ammattikorkeakoulutasoisen, monialaisen yrittäjyyskoulutuksen tarvetta, jossa yhdistyvät liiketoimintaosaaminen, taloustaidot sekä sote-alan erityissääntely ja kilpailutusosaaminen. Sote-alalle toivottiin omaa yrittäjyyskoulutusta, joka sisältää käytännönläheistä tietoa lupa-asioista, sääntelystä ja palveluntuottajarekistereistä. Koulutuksen tulisi olla helposti saavutettavaa, esimerkiksi verkkokurssien ja webinaarien muodossa, ja suunnattu sekä aloittaville että jo toimiville yrittäjille. Tie-

topaketit ja selkeät ohjeistukset yrittäjyyden aloittamiseen, kilpailutuksiin osallistumiseen ja rahoitusmahdollisuuksiin ovat keskeisiä. Nämä kehittämissuositukset ovat hyvin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. El-Sayed (2020) ja Bacigalupo ym. (2016) korostavat yrittäjyysosaamisen ja koulutuksen merkitystä menestyvälle yrittäjyydelle ja Kovalainen & Poutanen (2020) tuovat esiin, että sote-alan erityissääntely vaatii erityistä tieto-osaamista.

Live-tapaamiset, kehittämispäivät ja pienryhmätilaisuudet koetaan tehokkaimmiksi tavoiksi vahvistaa yrittäjien välistä yhteisöllisyyttä, jakaa tietoa ja tukea jaksamista. Verkostoitumista tulee kehittää Pirhan monituottajamallin mukaisesti Yrittäjien esittelytilaisuuksia sekä säännöllisiä tapaamisia toivotaan lisää. Syrjäseutujen yrittäjille etäosallistumismahdollisuus on tärkeää. Yrittäjät toivovat koulutusta erityisesti somemarkkinoinnista, myyntityöstä ja markkinointitrendien seuraamisesta. Tekoälyosaaminen sekä digitaalisten työkalujen hyödyntäminen nähdään tulevaisuuden kilpailutekijänä. Myös Ingaldi (2021) ja Bhasin & Mishra (2024) tuovat tutkimustuloksissaan esiin digitaalisten taitojen ja markkinoinnin merkityksen palveluyritysten menestykselle. Mentorointi, yrityskummitoiminta ja vertaistuki nähdään tärkeinä tukimuotoina erityisesti yrittäjyyden alkuvaiheessa. Rinkinen (2019) ja Zvyagintseva ym. (2020) korostavat verkostojen ja vertaistuen merkitystä erityisesti pienyrityksille. Mentoroinnin ja neuvonnan kehittäminen tukee yrittäjien osaamisen kasvua ja jaksamista.

Yrittäjien mukaan viranomaisten antaman neuvontapalvelun saatavuutta ja asiantuntijuutta tulee parantaa, erityisesti AVI:n, Valviran ja hyvinvointialueen osalta. Yrittäjät toivovat yksilöllisempää ja käytännönläheisempää neuvontaa sekä selkeitä ja ristiriidattomia ohjeita. Kilpailutusten pilkkominen ja vaatimusten järkevöittäminen ovat välttämättömiä, jotta myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat osallistua tasavertaisesti. Kilpailutuksiin liittyvä tiedottaminen ja koulutus tulee järjestää ajoissa ja selkeästi, ja vaatimusten tulee olla realistisia ja läpinäkyviä. Sääntelyn ja ohjeistuksen tulee olla selkeää, ajantasaista ja helposti löydettävissä, ja vaatimusten erilaistaminen suurille ja pienille yrityksille on tärkeää. Tämä kehittämissuositus on yhtenevä Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2024) sekä Hiltusen (2024) tutkimusten kanssa, jotka osoittavat kilpailutusten rakenteiden suosivan

usein suuria toimijoita ja rajoittavat pk-yritysten mahdollisuuksia. Sääntelyn selkeyden ja kilpailutusten kehittäminen ovat kansallisesti tunnistettuja kehittämiskohteita.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan palveluntuottajien löydettävyyttä ja näkyvyyttä tulee parantaa esimerkiksi hyvinvointialueen kotisivuilla ja palveluntuottajahaussa. Palvelupolkujen ja palveluiden välisen rajanvedon selkeyttäminen sekä avoin, kehittävä vuoropuhelu hyvinvointialueen kanssa, ovat keskeisiä kehittämiskohteita. Sanerma ym. (2020) sekä Terveystieteiden tutkimuskeskus (2024a) korostavat tiedon saavutettavuuden ja palvelujärjestelmän läpinäkyvyyden merkitystä palveluiden laadun ja saavutettavuuden kannalta. Yrittäjät toivovat myös positiivisempaa uutisointia ja yleisten asenteiden muutosta sote-alan yrittäjyyttä kohtaan. Näiden kehittämistoimien toteuttaminen vahvistaisi yrittäjyyden toimintaedellytyksiä ja tukisi laadukasta kotihoitoa Pirkanmaan hyvinvointialueella.

### **7.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys muodostavat perustan tutkimuksen uskottavuudelle ja hyödynnettävyydelle. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkijoiden rehellisyys ja uskollisuus aineistolle. (Vilka 2025, 227). Tutkimuksen aikana tutkijat arvioivat jatkuvasti sekä omaa toimintaansa että tutkimusprosessin eri vaiheita kriittisesti ja avoimesti. Tutkimusprosessin aikana arvioitiin tutkijoiden rooleja ja mahdollisia ennako-oletuksia tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkijat keskustelivat etukäteen siitä, miten aiemmat kokemukset haastateltavien kanssa voisivat vaikuttaa haastattelutilanteeseen, ja sopivat selkeistä rooleista ja toimintatavoista.

Tieteellisen tutkimuksen eettinen hyväksyttävyyys ja luotettavuus voidaan taata vain noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteita. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan näihin periaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. National Institutes of Health (NIH) korostaa, että tutkimuksen eettiset ohjeet on laadittu paitsi tutkimukseen osallistuvien suojelemiseksi, myös tieteen integriteetin säilyttämiseksi. Tutkimuksen

tulee olla sosiaalisesti ja kliinisesti arvokasta, tieteellisesti pätevää ja osallistujien valinnan oikeudenmukaista. Lisäksi tutkimuksen riskit ja hyödyt tulee arvioida huolellisesti, ja osallistujilta on aina saatava tietoon perustuva suostumus. (Vilka 2025, 43-52.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja dokumentoitiin huolellisesti, ja mahdollisuuksien mukaan noudatettiin avoimen tieteen periaatteita. Suunnittelussa huomioitiin aiempi tutkimustieto ja hyödynnettiin ajantasaista kansainvälistä kirjallisuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13; All European Academies 2020, 4; Glover, Crocker & Brush 2024, 1-3). Eettistä ennakoarviointia eettiseltä toimikunnalta ei tässä tutkimuksessa tarvittu, koska tutkimus ei sisältänyt erityisen arkaluonteisia aiheita eikä kohdistunut erityisryhmiin. Tutkimuslupa hankittiin ennen aineistonkeruun aloittamista.

Haastateltavien valinta on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen vaihe, joka vaikuttaa sekä tutkimuksen eettisyyteen että luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat rekrytoitiin Pirkanmaan Yrittäjien jäsenverkoston ja sosiaalisen median kautta, ja osallistujiksi valikoitui 12 tutkimuksen sisäänottokriteerit täyttäneitä yrittäjää. Otanta oli harkinnanvarainen, mikä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa, mutta tuo mukanaan myös reliabiliteettihaasteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-89). Tutkimukseen valikoitui erityisesti aktiivisia, verkostoituneita ja kehittämisestä kiinnostuneita yrittäjiä, joilla oli usein myös yrittäjyyttä ja johtamista tukevia opintoja taustallaan. Tämä toi aineistoon syvyyttä ja monipuolisuutta, mutta samalla on huomioitava, että kaikki alan yrittäjäpersoonallisuudet eivät välttämättä tulleet edustetuiksi. Haastateltavien erilaiset taustat ja yrityskoot kuitenkin vahvistivat aineiston kattavuutta ja mahdollistivat ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta.

Tutkittaville toimitettiin kattava tutkimustiedote (Liite 4) ja suostumuslomake (Liite 5). Suostumuslomake palautettiin allekirjoitettuna ennen jokaista haastattelua. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja perustui informoituun suostumukseen. Tutkimusaineisto kerättiin ja käsiteltiin anonyymisti, ja tutkimusvuorovaikutuksessa huolehdittiin siitä, että osallistujilla oli riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja omista oikeuksistaan (Kuula-Luumi 2014, 117-118.)

Laadulliset menetelmät mahdollistavat syvällisen ymmärryksen yrittäjyyden ilmiöistä (van Burg, Cornelissen, Stam & Jack 2022, 3-6), mutta samalla tutkimus on aina ainutkertaista ymmärtämistä tutkittavasta aiheesta (Vilka 2025, 228). Tämä näkyi myös tässä tutkimusprosessissa, jossa jokainen haastattelu ja analyysivaihe toi esiin uusia näkökulmia ja vivahteita, joita ei olisi etukäteen voitu ennakoita. Tutkimuksen ainutkertaisuus korostui erityisesti siinä, miten tutkijoiden omat kokemukset ja taustat vaikuttivat analyysin syvyyteen ja tulkintojen monipuolisuuteen.

Haastattelutilanteessa pyrittiin neutraaliuteen ja luotiin luottamuksellinen ilmapiiri, mikä edisti aineiston aitoutta. Haastattelujen tukena käytettiin toimintaedellytyskukkasen kuvaa, joka auttoi varmistamaan, että kaikki keskeiset ilmiöt käytiin läpi systemaattisesti. Toimintaedellytyskukkasen käyttäminen haastattelun tukena tuo tutkimukseen toistettavuutta, vaikka tutkimusta ei voi käytännössä toistaa koskaan täysin samanlaisena (Vilka 2025, 228).

Aineiston käsittelyssä ja analyysissä panostettiin erityisesti huolellisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti Teams-litterointityökalulla ja litteroinnit tarkistettiin ja anonymisoitiin. Pelkistämässä tutkijat pyrkivät säilyttämään alkuperäiset nyanssit ja merkitykset mahdollisimman tarkasti. Luokitteluvaiheessa käytettiin runsaasti aikaa aineiston läpikäyntiin ja tutkijat keskustelivat erilaisista luokittelu- ja tulkintavaihtoehdoista. Lopulliseen luokitteluun vaikutti tutkijoiden perehtyneisyys aiheeseen sekä substanssiosaamisen että palveluntuottajayrittäjyyden näkökulmasta. Tämä mahdollisti ilmiön tarkastelun useasta eri näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset osoittautuivat toimiviksi ja ohjasivat aineistonkeruuta ja analyysiä johdonmukaisesti. Aineistoa luettiin ja luokiteltiin useaan otteeseen, jotta kaikki olennaiset teemat ja ilmiöt tulivat huomioiduiksi. Tutkijat arvioivat kriittisesti omaa toimintaansa ja analyysiprosessia, ja pyrkivät varmistamaan, että johtopäätökset perustuivat mahdollisimman uskollisesti aineistoon. Tutkijat tekivät muistiinpanoja koko tutkimusprosessin ajan, joka vahvistaa tutkimuksen tekemisen etiikkaa ja lisää läpinäkyvyyden periaatetta (Vilka 2025, 230).

Tampereen korkeakouluyhteisö suhtautuu myönteisesti tekoälypohjaisten sovel-lusten ja kielimallien hyödyntämiseen tutkimuksessa. Tekoälyjärjestelmien jatku-van kehityksen myötä, niitä käytetään tulevaisuudessa yhä enemmän tutkimuk-sen työvälineinä. Opinnäytetyön ideoinnissa ja tekstin viimeistelyssä hyödynnet-tiin tekoälysovellusta Microsoft Copilot, ja kansainväliseen tutkimustietoon pereh-tymisessä käytettiin ScopusAI-sovellusta. (Kim & Lee 2024.) Tekoälyn käyttö do-kumentoitiiin avoimesti osana tutkimusprosessia.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Kotihoitoyrittäjyyden toimintaedellytykset Pirkanmaan hyvinvointialueella muodostuvat toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, joissa rakenteelliset, taloudelliset ja osaamiseen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Yrittäjien toimintaedellytykset eivät ole vain yksittäisten tekijöiden summa, vaan niiden vuorovaikutuksesta syntyvä kokonaisuus, jossa jokainen osa-alue – sääntely, asiakaskunta, osaaminen, verkostot ja hyvinvointialueen toiminta – vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti toisiinsa. Kestävä kehitys edellyttää, että nämä tekijät tunnustetaan, niiden väliset yhteydet ymmärretään ja kehittämistoimet kohdistetaan kokonaisuuden vahvistamiseen.

Yrittäjyyden toimintaedellytykset vaikuttavat suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen, palveluiden kehittämiseen ja yrityksen menestymiseen. Kannattavuuden näkökulmasta keskeisiä teemoja olivat asiakastyytyväisyyden ensisijaisuus, yrityksen maineen ja luottamussuhteen rakentamisen sekä laadukkaan henkilöstön sitouttamisen tärkeys. Markkinointikanavien vähyden vuoksi puskaradio on merkityksellisin ja toimivin asiakashankintakanava, joten yrittäjien mukaan maineen ylläpitäminen ja puskaradion toimivuus on ensisijaisen tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Maineen ylläpitämiseen yrittäjät panostavat erittäin paljon ja arvostavat omaa ihmillistä tapaansa kohdata asiakkaat. Yrittäjät korostivat omaa monipuolisuuttaan, ainutlaatuisuuttaan ja uskoivat vahvasti omaan osaamiseensa. Tämä saattaa osaltaan estää uuden henkilöstön rekrytointia ja yrityksen kehittämistä tai palveluvalikoiman laajentamista. Rekrytointiin koetaan liittyvän riskejä, joiden pelätään heikentävän asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen mainetta. Maineen ylläpitäminen on yrittäjille elintärkeää. Rekrytointiin vaikuttaa myös alan pätevyysvaatimukset ja osaavan henkilöstön palkkataso suhteessa julkisten toimijoiden asettamaan yleiseen hintatasoon ostopalveluissa. Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta monipuoliset palvelut ja asiakasvirrat ovat olennaisia, joten riittävän asiakasvolyymin saamiseksi yrittäjä tarvitsee itsemaksavien asiakkaiden rinnalle julkisten toimijoiden ostopalveluita. Ostopalveluiden tuottaminen varsinkin haja-asutusalueilla asuville asiakkaille lisää tuotantokustannuksia suhteessa asiakas-

käynnistä saatuun korvaukseen ja saattaa tällöin olla yrittäjälle kannattamatonta liiketoimintaa. Palveluiden hinnoittelu on yrittäjille haastavaa asiakaskunnan suuren avuntarpeen ja sosioekonomisen aseman vuoksi. Yrittäjät laskuttavat vain osan käytetystä työajasta eivätkä hinnoitele omaa ajankäyttöään esimerkiksi kirjauksiin tai muuhun taustatyöhön kuluva ajasta. Palkatulle henkilöstölle tulee olla riittävästi laskutettavaa, tuottavaa työtä.

Kotihoidon palvelutuottajayrittäjät omaavat vahvan hoitajaidentiteetin, joka näytetään yleisesti vahvana palveluasenteena ja myös osaltaan rajoittavana tekijänä toiminnan laajentumiselle. Yrittäjät toimivat mielestään kutsumusammattissa ja kokevat arvostiriitaa voittoa tuottavan liiketoiminnan ja taloudellisesti haavoittuvassa asemassa olevien vähävaraisten asiakkaiden välillä. Vaikka yleiset asenteet hoivayrittäjyydestä ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana, yrittäjät eivät koe itseään ensisijaisesti yrittäjiksi. Yrittäjäidentiteetin vahvistamiseen hoitoyrittäjyydessä tuleekin kannustaa. Yrittäjät kokevat perusliiketoimintaosaamisen tärkeäksi. Aktiivinen kouluttautuminen ja verkostoituminen koetaan kanavaksi vahvistaa omaa yrittäjäidentiteettiä. Yksinyrittäjät kokevat kokonaistyömäärän suureksi ja asioista ajalla pysymisen haastavaksi. Viranomaisten aktiivisuus ja neuvontapalveluiden toimivuus ovatkin olennaisia yrittäjien toimintaedellytyksiä parantavia yksityiskohtia.

Yrittäjät suhtautuvat myönteisesti terveysteknologisiin palveluratkaisuihin työn tehostamisessa ja etäpalveluiden kehittämisessä. Yrittäjille on tärkeää, että teknologia tukee nykyisiä palveluja ja vapauttaa hoitajan aikaa inhimilliselle kohtaamiselle asiakkaan kanssa. Teknologisten laitehankintojen hintavuus estää nykyhetkellä innovointia ja uusien etäpalveluiden käyttöönottoa. Yhteishankinnoilla tai innovaatorahoituksilla voidaan tukea ja mahdollistaa teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa. Alalla olevat tiukat tietoturva-vaatimukset koetaan kuitenkin hankaliksi arkityössä ja vaadittavat ohjelmistot hintaviksi. Vaadittavien Kanta-yhteensopivien asiakastietojärjestelmien pienyrittäjälle aiheuttamat kokonaiskustannukset heikentävät yrityksen kannattavuutta. Taloudelliset reunaehdot estävät myös osaltaan uusien terveysteknologisten palveluratkaisujen hyödyntämistä osana palvelujärjestelmää.

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjät ovat motivoituneita ja pitävät alan tulevaisuudennäkymiä lupaavina. Kasvava asiakaskunta, lisääntyvät asiakastarpeet ja samanaikaisesti kaventuvat julkiset palvelut luovat hyvän pohjan liiketoiminnalle. Edestakaiset ja nopeat sääntömuutokset kuitenkin hankaloittavat toiminnan suunnittelua, henkilöstöressurssien hallintaa, kestävän liiketoiminnan ylläpitämistä ja toiminnan ennakkointia. Yrittäjät toivovat Pirkanmaan hyvinvointialueen yhteistyöhön avoimuutta, palvelupolkujen selkiyttämistä, kuulluksi tulemistä ja toimivaa kumppanuutta yhteisten tulevaisuudenhaasteiden selättämiseksi.

*Julkinen puoli ei pysty kaikkea varmastikaan kantamaan eikä se ole ehkä tarkoituksenmukaistakaan, niin kyllä mä näen tosiaan että tää toimiala tulee olemaan elinvoimainen.*

Jatkotutkimusaiheina kiinnostaisi tietää, millainen etähoitomalli voitaisiin integroida nykymalliseen kotihoitoyrittäjien palvelutarjontaan tietoturvallisesti ja inhimillisyyttä säilyttäen. Toinen tutkimusaihe voisi olla, miten olemassa olevia resursseja voitaisiin kohdentaa vaikuttavammin terveysteknologian avulla esimerkiksi asiakkaan toimintojen sensorointia hyödyntäen. Voisi myös olla kiinnostavaa tutkia, millä tavoin sote-alan ulkopuoliset liiketoimintaosaajat kehittäisivät yksityisten kotihoidon palveluntuottajien liiketoimintaa ja millaisia kokonaisliiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia he löytäisivät "hoitoalan kuplan" ulkopuolelta. Mielienkiintoista olisi myös tutkia sitä, millä tavoin julkinen sektori näkee yksityisen palvelutuotannon ja miten yhteistyötä heidän mielestään voitaisiin kehittää.

## LÄHTEET

Ahmad, F., Shankar, U., Radhakrishnan, G.V. & Singh, S. 2025. The Interconnection of HR Strategies and Financial Performance in Modern Organizations. *Journal of Information Systems Engineering and Management*.  
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i10s.1412>

All European Academies (ALLEA). 2020. The European Code of Conduct for Research Integrity. Viitattu 13.1.2025. <https://www.allea.org/research-integrity/>

Ajer, A. & Øvrelid, E. 2023. Integrating Digital Innovation Mechanisms in Digital Infrastructures: The Case of Digital Remote Care. *Sage Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/11786329231200704> <https://orcid.org/0000-0003-1500-084X>

Akkaya, B., Popescu, C. & Üstgörül, S. 2024. How Can We Remove Psychological Entrepreneurship Barriers on Entrepreneurship Intention for Health Organizations in the Future? *Sustainability (Switzerland)* <https://www.researchgate.net/publication/380013536> How Can We Remove Psychological Entrepreneurship Barriers on Entrepreneurship Intention for Health Organizations in the Future DOI:10.3390/su16083503

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van Den Brande L. 2016. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. EUR 27939 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union. JRC101581. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5e633083-27c8-11e6-914b-01aa75ed71a1/language-en> DOI: 10.2791/29479

Batra, S. 2017. How do new ventures attract and retain talented employees? The case of Shaadisaga. *Human Resource Management International Digest*. <https://www.researchgate.net/publication/315176890> How do new ventures attract and retain talented employees The case of Shaadisaga DOI:10.1108/HRMID-09-2016-0130

Battaglia, F., Manganiello, M. & Ricci, O. 2021. Is Equity Crowdfunding the Land of Promise for Female Entrepreneurship? *PuntoOrg International Journal*. <https://www.puntoorginternationaljournal.org/index.php/PIJ/article/view/97> DOI: <https://doi.org/10.19245/25.05.pij.6.1.3>

Bessa, C.P. & Machado, I. 2024. Co-creation and Citizen Satisfaction with the Quality of Public Services. *Springer Proceedings in Earth and Environmental Sciences*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-57650-8\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-57650-8_14) [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57650-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57650-8_14)

Bhasin, M. & Mishra, A. 2024. Integrating Soft Skills for Professional Development: A Pathway Towards Enhanced Workforce Competence. <https://www.researchgate.net/publication/381295194>.

Brandt, T., Laiho, M. & Uusi-Kakkuri, P. 2018. R -issues of growth entrepreneurs in Finland: Recruiting and retaining talents. *Proceedings of the European*

Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE. <https://www.researchgate.net/publication/336743123>

Çelik, N. 2024. Women Entrepreneurship in the Health Sector: Systematic Literature Review. *InHealth Theory*, 1(1), 10-20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14611951>

Chakraborty, I., Ilavarasan, P. V. & Edirippulige S. 2021. Health-tech startups in healthcare service delivery: A scoping review. *Soc Sci Med.* 2021 Jun; 278:113949. Epub 2021 Apr 19. PMID: 33901972. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113949>

Chanda, A. & Gupta, S. 2024. Healthcare Entrepreneurship and Management: a Comprehensive Guide for Biomedical Engineers and Entrepreneurs. Part 1, Chapter 1. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003475309/healthcare-entrepreneurship-management-arnab-chanda-shubham-gupta>

Chioda, L., Contreras-Loya, D., Gertler, P. & Carney, D. 2021. Making Entrepreneurs: Returns to Training Youth in Hard Versus Soft Business Skills. NBER Working Papers 28845, National Bureau of Economic Research, Inc. <https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/28845.html>

Dunbar, P., Keyes, L. M. & Browne, J. P. 2023. Determinants of regulatory compliance in health and social care services: A systematic review using the Consolidated Framework for Implementation Research. *PLoS ONE* 18(4): e0278007. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278007>

Elo, S., Kujala, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215-225. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

El-Sayed, J. 2020. Building the Entrepreneurial Mindset Through Experiential Learning. In: Badran, A., Baydoun, E., Hillman, J. (eds) *Higher Education in the Arab World*. Springer, Cham. 205-218. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37834-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37834-9_8)

Everett, C.R. & Casparie, J. 2018. Equity investment by startup board members can attract new capital. *Graziadio Business Review*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3215424](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3215424)  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3215424>

Flick, U. 2018. *The SAGE handbook of Qualitative Data Collection*. SAGE Publications Ltd. <https://methods-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/hnbk/edvol/the-sage-handbook-of-qualitative-data-collection/toc>  
<https://doi.org/10.4135/9781526416070.n1>

Franzén, R. 2021. *The Construction of Entrepreneurial Opportunities - Focus on Women Entrepreneurs*. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8635-4>

Gehder, S. & Goeldner, M. 2025. Unpacking Performance Factors of Innovation Systems and Studying Germany's Attempt to Foster the Role of the Patient Through a Market Access Pathway for Digital Health Applications (DiGAs): Exploratory Mixed Methods Study. *J Med Internet Res.* 2025 Jan 6; 27: e66356. PMID: 39761562; PMCID: PMC11747537. DOI: [10.2196/66356](https://doi.org/10.2196/66356)

Glover, W.J., & Crocker, A. 2021. *Fostering Entrepreneurship in Healthcare and Life Sciences: A Toolkit for Effective Health Innovations.* Babson College. <https://www.babson.edu/media/babson/assets/executive-education/BEE-entrepreneurship-health-09.pdf> FINAL.pdf

Glover, W.J., Crocker, A. & Brush, C.G. 2024. Healthcare entrepreneurship: An integrative framework for future research. *Journal of Business Venturing Insights.* <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00476>

Hiltunen, R. 2024. Tutkimuksia yksityisen terveysturvan kilpailusta. Turun Yliopisto. <https://www.utupub.fi/handle/10024/179066>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Härkönen, H., Wikberg, E., Rissanen, A., Laukkonen, K., Hökkä, M., Hyvämäki, P., Leskelä, R.-L., Pesonen, H., & Jansson. 2024. Hospital-at-Home services in Finland. *Policy Brief 2024:24.* <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/24-2024-Hospital-at-Home+services+in+Finland.pdf/1bd4b9e0-3fed-5236-c4d1-98c7595f12ba/24-2024-Hospital-at-Home+services+in+Finland.pdf?version=1.0&t=1731912713884>

Ingaldi, M. 2021. Assessment of the service provision process as a business process management tool. *Polish Journal of Management Studies.* Vol 23, nro 1. [https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-9c0e8d0b-14bf-41a3-8d3a-e554eb0fab14/c/Ingaldi\\_M.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-9c0e8d0b-14bf-41a3-8d3a-e554eb0fab14/c/Ingaldi_M.pdf)

Jakobsen, L., Wachter Qvistgaard, L., Trettin, B. & Juel Rothmann, M. 2021. Entrepreneurship and nurse entrepreneurs lead the way to the development of nurses' role and professional identity in clinical practice: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing.* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34227134/> DOI: [10.1111/jan.14950](https://doi.org/10.1111/jan.14950)

Kassenova, G., Zhamiyeva, A., Zhildikbayeva, A., Doszhan, R. & Sadvakassova, K. 2020. Digitalization of the company's financial resources (by the example of Air Astana JSC). *E3S Web of Conferences.* <https://www.researchgate.net/publication/340122086> Digitalization of the company's financial resources by the example of Air Astana JSC

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Policy brief 1/2024. <https://www.kkv.fi/tutkimus-ja-vaikuttaminen/julkaisut/policy-brief-sarja/markkinoiden-haitallisen-keskittymisen-torjuntaan-tarvitaan-tehokkaampia-tyokaluja-policy-brief-1-2024/>

Kim, J. & Lee, S. 2024. Artificial intelligence (AI)-integrated educational applications and college students' creativity and academic emotions. *BMC Psychology*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01979-0>

Knape, N. 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella – asiantuntija-arvio. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)*. Viitattu 1.10.2025. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149924>

Kobyatskaya, E. E. & Zhilina, T. N. 2021. The prospective directions of development of entrepreneurship in health care of the Russian Federation. *Probl Sotsialnoi Gig Zdravookhranennii Istor Med*. 2021 Jul; 29(4):856-860. DOI: [10.32687/0869-866X-2021-29-4-856-860](https://doi.org/10.32687/0869-866X-2021-29-4-856-860)

Kuula-Luumi, A. 2014. Tietosuojan merkitys tietoarkistotyössä. Ihmistieteellisten tutkimusaineistojen jatkokäyttö ja tietosuoja. *Forum Iuris*. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.1.2025. <https://doi.org/10.31885/9789521078484>

Kuula-Luumi, A. 2024a. Laadullisen aineiston anonymisointi. Tietoarkisto. Viitattu 15.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>

Kuula-Luumi, A. 2024b. Avaimia aineiston avaamiseen: tietosuoja ja etiikka. Tietoarkisto. Viitattu 15.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/ajankohtaista/tapahtumat/avaimia-aineiston-avaamiseen-tietosuoja-ja-etiikka/avaimia-aineiston-avaamiseen-20240115-kuula-luumi.pdf>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (2021/612). <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta (2023/741). <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>

Lang, S., Day, K., Gallaher, E., Jebeile, H., Collins, C. E., Baur, L. A. & Truby, H. 2023. Participant recruitment for paediatric research using social media: A practical 'how-to' guide for researchers. <https://doi.org/10.1111/1747-0080.12810>

Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Escobar, O. & Kumar, S. 2024. Healthcare entrepreneurship: current trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(8), 2130–2157. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2023-0197>

Lizano-Díez, I., Amaral-Rohter, S., Pérez-Carbonell, L. & Aceiturno, S. 2022. Impact of Home Care Services on Patient and Economic Outcomes: A Targeted Review. *Home Health Care Management & Practice*, 34(2), 148–162. <https://doi.org/10.1177/108482232110383>

Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V. & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keskiuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja* 8/2018. 1.10.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160732>

Marques, G.S. & Monteiro, A. 2024. Soft and Interpersonal Skills for Development as Professional in the Service Industry. Springer International Handbooks of Education. Volume Part F3475, Pages 393 – 413.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-99-3895-7\\_24-1](https://doi.org/10.1007/978-981-99-3895-7_24-1)

Mikic, M., Novoselec, T. & Primorac, D. 2016. Influence of financing source on the small business performance. International Journal of Economic Perspectives. Volume 10, Issue 2, 62-72. <https://www.proquest.com/open-view/15a99b2b52a1b9ce5a8e414bbaf95546/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51667>

Mironova, M.D., Zaitseva, N.A., Larionova, A.A., Akhpolova, V. B., Glagoleva, L. E. & Belozerova, J.M. 2017. Features of innovative personnel management of service companies in the period of implementation of organizational changes. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*. Volume 12, Issue 5. [https://www.academia.edu/91069144/Features\\_of\\_Innovative\\_Personnel\\_Management\\_of\\_Service\\_Companies\\_in\\_the\\_Period\\_of\\_Implementation\\_of\\_Organizational\\_Changes](https://www.academia.edu/91069144/Features_of_Innovative_Personnel_Management_of_Service_Companies_in_the_Period_of_Implementation_of_Organizational_Changes) <https://doi.org/10.12973/EJAC.2017.00211A>

Möckli, N., Simon, M., Meyer-Massetti, C., Pihet, S., Fischer, R., Wächter, M., Serdaly, C. & Zúñiga, F. 2021. Factors associated with homecare coordination and quality of care: A research protocol for a national multi-center cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 21(306).  
<https://doi.org/10.1186/s12913-021-06294-7>.

Niccum, B. A., Sarker, A., Wolf, S. J. & Trowbridge, M. J. 2017. Innovation and entrepreneurship programs in US medical education: a landscape review and thematic analysis. *Medical Educational Online*, Volume 22/2017, Issue 1.  
<https://doi.org/10.1080/10872981.2017.1360722>  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10872981.2017.1360722>

Ochinanwata, N., Ezepue, P.O., Nwankwo, T.C., Ochinanwata, C. & Igwe, P.A. 2021. Public–private entrepreneurial financing partnership model in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*. [https://www.researchgate.net/publication/350177614\\_Public-private\\_entrepreneurial\\_financing\\_partnership\\_model\\_in\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/350177614_Public-private_entrepreneurial_financing_partnership_model_in_Nigeria) DOI:10.1002/tie.22194

Pamnani, R.D & Bly, A.M. 2024. Customer Requirements. *Innovation in Nephrology: Technology Development and Commercialization Handbook*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780323956802000296#preview-section-abstract>  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-323-95680-2.000296>

Pirkanmaan hyvinvointialue 2024a. Tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueesta. Viitattu 1.10.2025. <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/tietoa-pirkanmaan-hyvinvointialueesta>

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2024b. Kotona asumista tukevat palvelut. Viitattu 19.10.2025. <https://www.pirha.fi/palvelut/ikaantyneiden-palvelut/kotona-asumista-tukevat-palvelut>

Pirkanmaan Yrittäjät. 2025. Pirkanmaan Yrittäjät - Yrittajat.fi. <https://www.yrittajat.fi/aluejarjestot/pirkanmaan-yrittajat/>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Raġu, A., Maniu, I. & Pop, E.-L. 2023. EntreComp Framework: A Bibliometric Review and Research Trends. Sustainability, 15(2), 1285. [https://www.researchgate.net/publication/367033782\\_EntreComp\\_Framework\\_A\\_Bibliometric\\_Review\\_and\\_Research\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/367033782_EntreComp_Framework_A_Bibliometric_Review_and_Research_Trends) DOI:10.3390/su15021285

Rinkinen, S. 2019. Innovation networks in the social and health care business: Capabilities, challenges and future prospects. Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE. [https://www.researchgate.net/publication/336306321\\_Innovation\\_networks\\_in\\_the\\_social\\_and\\_health\\_care\\_business\\_Capabilities\\_challenges\\_and\\_future\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/336306321_Innovation_networks_in_the_social_and_health_care_business_Capabilities_challenges_and_future_prospects)

Rissanen, S., Hujala, A. & Helisten, M. 2010. The state and future of social service enterprises-a finnish case. European Journal of Social Work. <https://doi.org/10.1080/13691450903403826>

Ristolainen, H., Forma, L. & Tiilikainen, E. 2024. Social exclusion among older people receiving formal home care services in Finland: prevalence and associated factors. International Journal of Care and Caring. <https://doi.org/10.1332/23978821Y2024D000000075>

Rusu, V.D., Roman, A. & Tudose, M.B. 2022. Determinants of Entrepreneurial Intentions of Youth: the Role of Access to Finance. Engineering Economics. <https://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/28716> <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.1.28716>

Samani, H.A., Mirzapour, M. & Asgari, R. 2023. The Effect of Financial Development on the Status of Entrepreneurship in Selected Countries. Iranian Economic Review. [https://ier.ut.ac.ir/article\\_94031.html](https://ier.ut.ac.ir/article_94031.html) DOI: 10.22059/IER.2023.311749.1006989

Sanerma, P., Miettinen, S., Paavilainen, E. & Åstedt-Kurki, P. 2020. A client-centered approach in home care for older persons – an integrative review. Scandinavian Journal of Primary Health Care, 38(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/02813432.2020.1841517>

Sanerma, P., Paavilainen, E. & Åstedt-Kurki, P. 2022. Differences in Home-Care Services in Finland for Older Adults between 2012 and 2019 – A Developmental Evaluation Study. Home Health Care Services Quarterly, 41(4), 341–356. <https://doi.org/10.1080/01621424.2022.2091500>

Sendawula, K., Kisubi, M. K., Najjinda, S., Nantale, H. & Kabbera, S. 2023. The efficacy of entrepreneurial networking and innovation in fostering the performance of small businesses in Uganda. Journal of Innovation and Entrepreneurship, volume 12, article number: 88. Viitattu 16.10. 2025. <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00358-0>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2025. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palveluiden järjestämisestä. Valtioneuvosto. Viitattu 1.10.2025. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Kotihoito ja kotipalvelut. Viitattu 1.10.2025. <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Sosiaalihuoltolaki. 30.12.2014/1301. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>.

Spetz, J., Wagner, L. Miller, J, Chapman, S. & Kwong, C. 2021. Health, Quality of Life, and Economic Impacts of Home Care Vouchers for Middle-Income Adults. *Innovation in Aging*, 5 (Supplement 1), 353–354. <https://doi.org/10.1093/geroni/igab046.1374>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste (verkkojulkaisu). ISSN=1798-5137. 2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 12.5.2025. [https://stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)

Tampereen yliopiston kirjasto. 2023. Systemaattinen tiedonhaku. Tampereen yliopisto 22.5.2023. Viitattu 7.5.2025. <https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Aloitus>

Tang, J., Tang, Z., Zhu, R. & Li, X. 2021. Entrepreneurs' resource background, innovation, philanthropy and the exit of external Investment in Private Ventures in China. *Asia Pacific Journal of Management*. Viitattu 15.1.2025. [https://ideas.repec.org/a/kap/asiapa/v38y2021i2d10.1007\\_s10490-019-09674-0.html](https://ideas.repec.org/a/kap/asiapa/v38y2021i2d10.1007_s10490-019-09674-0.html) DOI: 10.1007/s10490-019-09674-0

Terveydenhuoltolaki 1326/20100, 25 §. Viitattu 1.10.2025. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2010/1326>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (THL). 2024a. Yksinäisyys ja toive asua muualla kuin kotona lisäävät iäkkäiden kotihoidon asiakkaiden sote-palvelujen käyttöä. Viitattu 11.12.2024. <https://thl.fi/-/yksinaisyys-ja-toive-asua-muualla-kuin-kotona-lisaavat-iakkaiden-kotihoidon-asiakkaiden-sote-palvelujen-kayttoa>.

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (THL). 2024b. Kotihoito. Viitattu 19.10.2025. <https://thl.fi/aiheet/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta HTK-ohje. Viitattu 23.3.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tynkkynen, L.-K., Pulkki, J., Tervonen-Gonçalves, L., Schön, P., Burström, B. & Keskimäki, I. 2022. Health system reforms and the needs of the ageing popula-

tion—an analysis of recent policy paths and reform trends in Finland and Sweden. *European Journal of Ageing*, 19(2), 221-232. Viitattu 25.1.2025. <https://doi.org/10.1007/s10433-022-00699-x>

Uhls, Y. 2025. Classrooms are adapting to the use of artificial intelligence. *Monitor on Psychology*, 56(1), 34-45. Viitattu 15.1.2025. <https://www.apa.org/monitor/2025/01/trends-classrooms-artificial-intelligence>

Urme, U. N. 2023. The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146. Viitattu 25.1.2025. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209>

Valvira. 2023. Kotihoito ja kotisairaanhoido. Viitattu 1.10.2025. <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/kotihoito>

Van Burg, E., Cornelissen, J., Stam, W. & Jack, S. 2022. Advancing Qualitative Entrepreneurship Research: Leveraging Methodological Plurality for Achieving Scholarly Impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 3-20. Viitattu 25.1.2025. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258720943051>  
DOI: 10.1177/1042258720943051 [journals.sagepub.com/home/etp](https://journals.sagepub.com/home/etp)

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus.

Vilkka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Santalahti.

Weimar, S.N., Martjan, R.S. & Terzidis, O. 2025. Conceptualizing the landscape of digital health entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Manag Rev Q* 75, 1619–1667 (2025). Viitattu 25.1.2025. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00417-0>

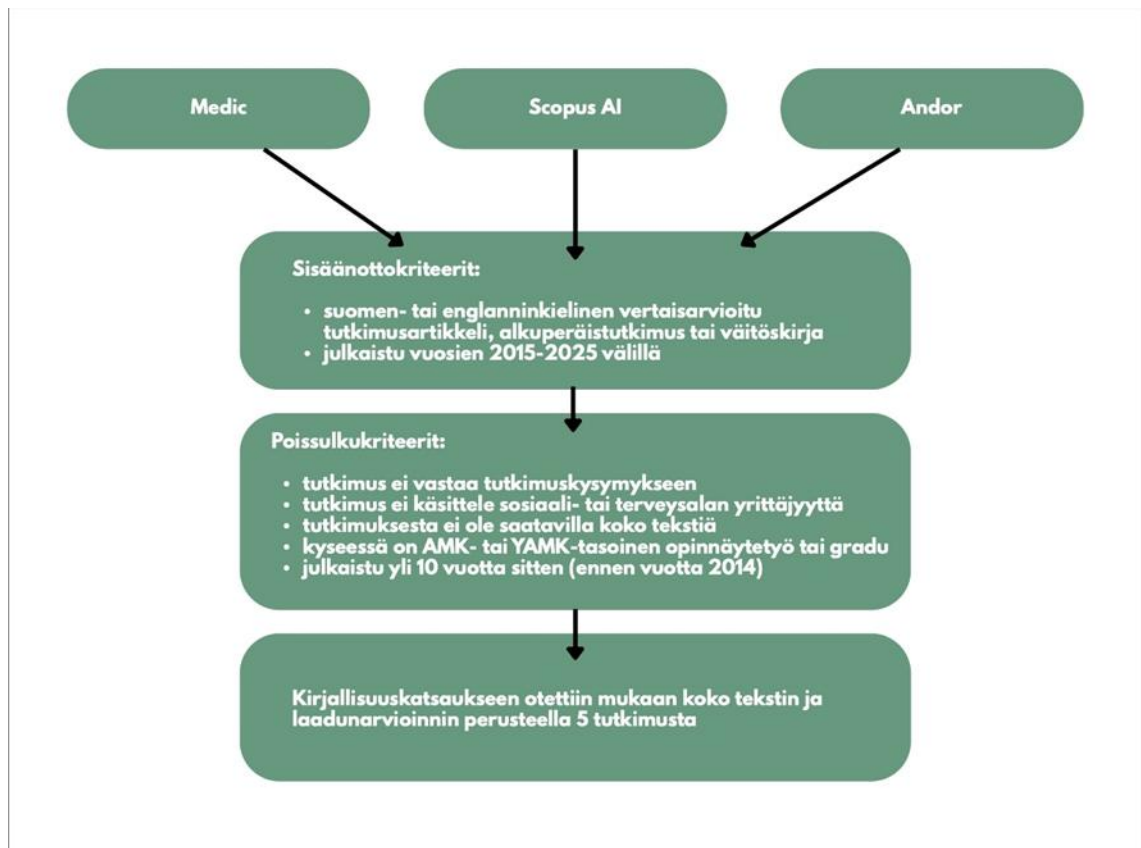
Wohlin, J., Fischer, C., Carlsson, K.S., Korlén, S., Mazzocato, P., Savage, C. Stalberg, H. & Brommels, M. 2021. As predicted by theory: choice and competition in a publicly funded and regulated regional health system yield improved access and cost control. *BMC Health Serv Res* 21, 406 (2021). Viitattu 15.1.2025. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06392-6>

Yang, Y. & Lin, G.T. R. 2024. Analyzing the Shortcomings in Smart Healthcare for Remote Home Care—A Case Study of the Taiwan Market. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(7), 838. Viitattu 15.1.2025. <https://doi.org/10.3390/ijerph21070838>

Zvyagintseva E.P., Zenkina I.V., Manakhova E.B., Borisova E.N. & Lysikova, O. V. 2020. Improving the technology for training personnel in the service sector. Viitattu 16.1.2025. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6\(46\).07](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6(46).07)

## LIITTEET

## Liite 1. Tiedonhakukaavio



## Liite 2. Tiedonhakupöytäkirja

1(2)

Tutkimuksen nimi	Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	Keskeiset tutkimustulokset
The prospective directions of development of entrepreneurship in health care of the Russian Federation	Kobyatskaya E.E & Zhilina T.N Russian Federation 2021	Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida yrittäjyyden kehittämisen näkymiä terveydenhuollossa.  Tutkimusmenetelmänä oli kansainvälisten tietojen analyysi.	Terveydenhuoltojärjestelmässä on edellytyksiä uusille potilaslähtöisille yrittäjätoiminnoille, jotka liittyvät digitaalisiin teknologioihin, sähköiseen terveydenhuoltoon ja uusiin julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmuotoihin, keskittyen ennaltaehkäisyyn ja kuntoutukseen.
Healthcare entrepreneurship: An integrative framework for future research	Glower, W., Crocker, A. & Brush, C. United States 2024	Tutkimuksen tavoitteena oli luoda uusi terveydenhuollon yrittäjyyden viitekehys. Ehdotettu terveydenhuollon yrittäjyyden viitekehys sisältää keskeiset tekijät sekä tulevia mahdollisuuksia.  Tutkimusmenetelmänä on integroitu kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon johtamisen ja yrittäjyyden kirjallisuuden yhtäläisyyksistä ja eroista.	Terveydenhuollon yrittäjyys eroaa terveydenhuollon tai yrittäjyyden työstä. Kolme käytännön vinkkiä terveydenhuollon yrittäjyyden käytännön haasteiden ratkaisemiseksi:  1. Suosittelemme, että yritystiimeihin sisällytetään henkilöitä sekä yrittäjyyden että terveydenhuollon taustoista  2. Yrittäjien tulisi harkita loppukäyttäjien tai potilaiden osallistamista uusien terveydenhuollon ratkaisujen luomiseen  3. Terveydenhuollon yrittäjien voi olla tarpeen kehittää uusia liiketoimintamalleja ja tulovirtoja.

2(2)

Tutkimuksen nimi	Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	Keskeiset tutkimustulokset
Conceptualizing the landscape of digital health entrepreneurship: a systematic review and research agenda	Weimar, S.N, Martian, R.S & Terzidis, O. Germany 2024	Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida digitaalisen terveyden yrittäjyyden nykytilaa tunnistamalla siihen vaikuttavat tieteenalat ja yleiset tutkimusteemat.  Tutkimusmenetelmänä oli kirjallisuuskatsaus. Yhteensä 164 artikkelia ja sen jälkeinen induktiivinen analyysi.	Analyysi paljasti kolmen tieteenalan ja kymmenen erillisen teeman olemassaolon: Akateeminen siirto ja koulutus, Ekosysteemi ja sidosryhmät, Tuote- ja liiketoiminnan kehittäminen, Liiketoimintamalli, Luokittelu, Johtaminen ja strategia, Sääntely, Digitaalinen teknologia, Toteutus ja käyttöönotto sekä Arviointi. Nämä luovat viitekehysten, joka kuvaa digitaalisen terveyden yrittäjyyttä.
Unpacking Performance Factors of Innovation Systems and Studying Germany's Attempt to Foster the Role of the Patient Through a Market Access Pathway for Digital Health Applications (DiGAs): Exploratory Mixed Methods Study	Gehder, S. & Goeldner, M. Germany 2025	Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa innovaatiojärjestelmän keskeiset suorituskykytekijät, jotka muodostavat potilaslähtöisen rakenteellisen ja menettelyllisen reitin parannuksen (pSVV) DiGA-mallissa.  Tutkimusmenetelmänä oli sekamenetelmä. Kuvaileva analyysi, laadullinen analyysi, joka käytti grounded theory -menetelmää ja Gioia-metodologiaa sekä toiminnallis-rakenteellinen analyysi.	Tämä tutkimus tunnistaa keskeiset tekijät, jotka luovat innovaatiojärjestelmille tehokkaan reitin säännellyille markkinoille pääsemiseksi. Näiden tekijöiden huomioiminen voi edistää digitaalisten terveydenhuoltoteknologioiden laajempaa käyttöönottoa.
Health-tech startups in healthcare service delivery: A scoping review	Chakraborty, I., Ilavarasan, P. & Edirippulige, S. India & Australia 2021	Tutkimus pyrkii ymmärtämään terveysteknologiastartupien tilaa terveydenhuollon palvelujen tarjoamisessa.  Tutkimusmenetelmänä oli systemaattinen kirjallisuuskatsaus.	Tutkimus terveysteknologiastartupien vaikutuksesta terveydenhuollon palvelujen tarjoamiseen on nouseva mutta alkuvaiheessa. Katsaus osoittaa, että tutkimus startupeista on riittämätöntä, erityisesti yrittäjyyteen, liiketoimintakehyksiin ja sääntelyyn liittyen.

**AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA 3.3.2025**

Tutkimus: Kotihoidon palvelutuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjänä toimimisen edellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella

**Projektin tiivistelmä**

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Pirkanmaan hyvinvointialueella toimivien kotihoidon palveluntuottajayrittäjien toimintaedellyksiä. Tavoitteena on kartoittaa kokemuksia yrittäjyyteen liittyvästä tuen tarpeesta, saatavuudesta, sen muodosta ja sisällöstä sekä tunnistaa siihen liittyvät kehittämistarpeet.

**Aineiston esittely**

Tutkimuksen aineistona käytetään tätä tutkimusta varten kerättävää haastatteluaineistoa. Aineisto kerätään äänitiedostoina ja muokataan tekstitiedostoiksi. Haastattelujen litterointiin hyödynnetään myös Teams-sovelluksen ominaisuuksia. Ääni- ja videotiedostojen tiedostomuoto on MP4 ja tekstitiedostojen DOCX.

**Eettisten periaatteiden ja lainsäädännön noudattaminen**

Tutkimuksessa ei kerätä sensitiivistä aineistoa. Tutkimuksessa kerätään epäsuoria henkilötunnisteita. Tutkimuksessa minimoidaan henkilötietojen käyttö. Ääni- ja videotiedostot sisältävät epäsuoria henkilötunnisteita. Taustatietoina kysytään epäsuoria henkilötunnisteita kuten haastateltavan koulutusta, yrittäjyyshistoriaan liittyviä yksityiskohtia, työkokemusta hoitoalalla ja yrittäjäverkoston olemassaoloa. Lisäksi ääni- tai videotiedostot sisältävät muita tunnistamisen mahdollistavia epäsuoria henkilötietoja kuten ääni ja kuva. Suoria henkilötunnisteita tai yrityksen tietoja ei kysytä. Epäsuorat henkilötiedot poistetaan mahdollisimman tarkasti tekstitiedostoista litteraattien tarkistuksen ja pseudonymisoinnin yhteydessä.

Henkilötietojen käsittely perustuu Tietosuojasetuksen 6 artiklan kohtaan 1c: yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen. Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan EU:n tietosuojasetusta (2016/679; ”GDPR”, 12–14) ja Suomen tietosuojalaki (1050/2018). Haastateltavat saavat ennen haastattelua tiedotteen henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen vapaaehtoisuudesta. Henkilötietoja käsittelevät vain tutkijat, jotka ovat saaneet henkilötietojen käsittelyyn asianmukaisen perehdytyksen.

**Dokumentointi ja metadata**

Tutkimuksen tulokset julkaistaan ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokannassa, joka antaa julkaisulle pysyvän linkin.

### **Tallentaminen ja varmuuskopiointi**

Tiedostot tallennetaan TUNI OneDrive-tiedostoihin tutkijoiden henkilökohtaisiin tallennustiloihin ja salasanasuojatun henkilökohtaisen tietokoneen muistiin, jotka ovat suojattu kaksinkertaisella tunnistautumisella. Salasana on vain tutkijoiden tiedossa. Haastattelujen äänittämiseen käytetään tarvittaessa haastattelusovellusten tallennuksen lisäksi tutkijoiden omia puhelimia, joista tiedostot hävitetään tai siirretään TUNI OneDrive -tallennustilaan mahdollisimman pian. Puhelimet on suojattu Face ID:llä.

### **Aineiston avaaminen, julkaiseminen ja arkistointi tutkimushankkeen päätyttyä**

Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen Theseus-palvelussa. Äänitiedostot hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tietoturvallinen hävittäminen tapahtuu TAMK:n ohjeistuksen mukaisesti.

### **Aineistonhallinnan vastuut ja resurssit**

Tutkijat vastaavat aineistosta ja kustannuksista. Tutkijat sitoutuvat päivittämään aineistonhallintasuunnitelmaa tutkimuksen edetessä.



### ***Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjänä toimimisen edellytyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella***

Pyydämme Teitä osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan kotihoidon palveluntuottajien yrittäjyyden toimintaedellytyksiä Pirkanmaan hyvinvointialueella. Porehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, minkä jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

#### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueella kotiintuotavia palveluita tuottavien yksityisten palveluntuottajayrittäjien kokemuksista yrittäjänä toimimisen edellytyksistä ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista.

#### **Tutkimuksen kulku**

Tutkimus aloitetaan pyytämällä teitä täyttämään suostumuslomake sekä valitsemaan teille sopivin ajankohta haastattelulle. Tutkimus sisältää yhden yksilöhaastattelun joko henkilökohtaisena tapaamisena tai Teamsin välityksellä etukäteen sovituna ajankohtana. Tutkimuksen aikana käsitellään ainoastaan yrittäjyyden toimintaedellytyksiä ja niihin liittyviä yksityiskohtia. Tutkimuksen aikana ei käsitellä yritykseen tai sen liiketoimintaan liittyviä luottamuksellisia tietoja. Haastattelussa tutkittavalle esitetään avoimia kysymyksiä, joihin tutkimukseen osallistuja vastaa haluamallaan tavalla. Kyseessä on laadullinen tutkimusmenetelmä ja haastattelujen sisältö analysoidaan sisällönanalyysillä haastatteluiden jälkeen. Haastattelu kestää yhden (1) tunnin.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota

#### **Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?**

Tutkimukseen osallistuvia haastatellaan yhden tunnin ajan. Haastatteluissa jokaiselle tutkittavalle esitetään havainnollistava kuva yrittäjyyden toimintaedellytyksistä. Haastateltava saa kertoa kokemuksistaan vapaasti.

**Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tutkimukseen osallistumisesta on teille välitöntä hyötyä, sillä tutkimukseen osallistumalla pääsette alan kokemusasiantuntijana vaikuttamaan yrittäjänä toimimisen edellytyksiin sekä niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kehittämällä yrittäjänä toimimisen edellytyksiä Pirkanmaan hyvinvointialueella. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään edesauttamalla yksityisten palveluntuottajayrittäjien liiketoiminnan edellytyksiä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä, sosiaalisia, taloudellisia eikä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä.

**Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa ei kerätä tutkittavista yrittäjistä henkilötietoja eikä yritykseen liittyviä tietoja. Tutkittavien haastatteluvastaukset anonymisoidaan. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

**Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja turvataan tieteellisissä julkaisuissa/tutkimusjulkaisuissa**

Tutkimustiedosto sekä tutkimuksen yhteydessä kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

**Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa. Lisäksi voitte väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen. Tutkimuksesta kieltäytyminen tai sen keskeyttäminen ei vaikuta mahdollisesti myöhemmin saamaanne palveluun tai Pirkanmaan Yrittäjien jäsenyyteen. Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

**Vakuutukset ja korvaukset**

Tampereen ammattikorkeakoululla ei ole vakuutusta tutkittaville.

3(3)

**Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksesta tiedottaminen**

Tutkittavien yksityisyys ja anonymiteetti on turvattu tutkimusjulkaisuissa. Tutkimustuloksista ei voi tunnistaa ketään yksittäistä henkilöä tai yritystä. Tulokset esitetään yhteenvetoina, jolloin yksittäisiä vastauksia ei voida erottaa toisistaan.

Lopullisista tutkimustuloksista lähetetään yhteenveto tutkimuksen osallistujille. Tulokset raportoidaan YAMK-opinnäytetyöksi ja tallennetaan Theseukseen. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan kehitystyönä koulutusmateriaalia Pirkanmaan Yrittäjien käyttöön.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä esittämään kysymyksiä tutkimuksesta Ria Malmiselle ja Merja Pekkaselle.

**Tutkijoiden yhteystiedot**

Ria Malminen  
Sosiaali- ja terveysalan  
hyvinvointipalveluiden  
johtamisen ja kehittämisen YAMK  
Tampereen Ammattikorkeakoulu

Merja Pekkanen  
Sosiaali- ja terveysalan  
hyvinvointipalveluiden  
johtamisen ja kehittämisen YAMK  
Tampereen Ammattikorkeakoulu

## Liite 5. Suostumuslomake

Rajattu Sisäinen pääsy



1 (1)

**SUOSTUMUSLOMAKE**

Kotihoidon palveluntuottajayrittäjien kokemuksia yrittäjänä toimimisen  
tyksistä Pirkanmaan hyvinvointialueella

edelly-

**Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi**

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalla (-joille) kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

---

Allekirjoitus

---

Nimenselvennys

---

Puhelinnumero

---

sähköpostiosoite

## Liite 6. Haastattelukysymykset

Yrittäjyystaustaa selventäviä kysymyksiä:

- Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä sosiaali- ja terveysalalla?
- Mitä palveluita yrityksesi tuottaa?
- Mikä on koulutustaustasi?
- Onko omassa verkostossasi muita yrittäjiä?

Toimintaedellytyskukkanen (s.17) pidettiin esillä haastattelun aikana ja se toimi ohjenuorana keskustelulle:

1. Millaisena koet yrittäjyyden toimintaedellytykset kotihoidon palveluntuottajayrittäjänä?
  - Kuvaile tämänhetkistä yrittäjyyttäsi.
  - Millaisena koet omat yrittäjyystaitosi tällä hetkellä?
  - Mikä yrittäjyydessä on tuntunut haastavalta? Miksi?
  - Mikä yrittäjyydessä on tuntunut helpolta/sujuvalta? Miksi?
  - Millaisena koet yrittäjyyden toimintaedellytykset alallasi?
  - Vastaavatko nykyiset ohjeistukset ja tuki tarpeitasi?
2. Miten haluat kehittää palveluntuottajayrittäjänä toimisen edellytyksiä?
  - Millaista tukea toivoisit yrittäjänä toimimiseen?
  - Mistä tukea olisi helpoiten mielestäsi saatavilla?
  - Millaisessa muodossa toivoisit tukea saavasi (teksti, video, workshop, verkostoituminen)?
  - Millä muilla tavoin yrittäjien toimintaedellytyksiä voisi parantaa?
  - Miten julkiset tahot voisivat tukea yrittäjien toimintaedellytyksiä?

## Liite 7. Abstrahointi alaluokista yläluokiksi

YLÄLUOKKA		
Yrittäjyystaitojen tärkeys	Yrittäjyystietojen tärkeys	Yrittäjyysasenteen merkitys
ALALUOKKA		
Kehittämisaamisen ja ennakoinnin merkitys	Alaan ja yrittäjyyteen liittyvien opintojen tärkeys	Aktiivisuus ja jatkuvan kehittymisen asenne

ALALUOKKA		
Yrittäjyyteen oppiminen käytännössä	Alaan ja yrittäjyyteen liittyvien opintojen tärkeys	Yrittäjäasenteen merkitys
PELKISTETTY ILMAUS		
Asioita on opeteltu kantapään kautta	Opiskelu avartaa näkökulmia.	Kaikki yrittäjät ovat puolihulluja, kaikki uskoo itseensä ja omaan tekemiseensä
ALKUPERÄISILMAUS		
Kantapään kautta on on niinku opeteltu asioita.”	Sehän voisi tuodakin just jotain uutta näkökulmaa ehkä enemmän sitten kun se olisikin joku ihan toinen niinku että voisi auttaa jotenkin sitten kun on joku ulkopuolinen sanoo että hei katsopa niin että ei sun kannata tehdä näin kun en näin niin sehän voi ollakin sitten jotenkin semmoinen ihan käänteentekevä asia sitten taas toisaalta.	Niinku että me kaikki varmaan yrittäjät ollaan puolihulluja kaikki, että ei tässä varmaan muuten oltaisi kukaan yrittäjänä, että kaikki varmasti uskoo siihen itseensä ja omaan tekemiseen niinku samalla lailla minäkin