

# FOKUSOIMALLA KASVUA JA KANNATTAVUUTTA

## sparraajan opas yrittäjälle

Petteri Huvio, Niku Oravainen, Pekka Krook, Helena Pekkarinen  
toimittanut Jussi Förbom

Luovan Suomen julkaisu 10  
Luova Suomi / Diges ry 2014

**LUOVA SUOMI**  
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND





# FOKUSOIMALLA KASVUA JA KANNATTAVUUTTA

## sparraajan opas yrittäjälle

Petteri Huvio, Niku Oravainen, Pekka Krook, Helena Pekkarinen  
toimittanut Jussi Förbom

Luovan Suomen julkaisuja 10  
Luova Suomi / Diges ry 2014

### LUOYA SUOMI

CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



LUOVA SUOMI  
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



Tekes

Tuoteväylä 

Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry:n julkaisu 2014

ISSN 1798-520X

ISBN 978-952-60-1089-2

ISBN 978-952-60-1090-8 (pdf)

Petteri Huvio, Niku Oravainen, Pekka Krook, Helena Pekkarinen  
toimittanut Jussi Förbom

Kuva Sanna Peurakoski

Graafinen suunnittelu ja kuvitus: Riikka Hyypiä, Unigrafia Oy

Julkaisija:  
Luova Suomi  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu,  
Pienyrityskeskus  
PL 21285,  
00076 AALTO

Unigrafia Oy  
Helsinki 2014

Oletko pikajuoksija vai maratoonari?



# Lukijalle

Kädessäsi tai näyttörüudullasi parhaillaan oleva opas on tehty yrittäjille, jotka haluavat kehittää yrityksensä toimintaa kasvamalla. Toisin kuin useimmat muut strategiaan keskittyvät kirjat ja oppaat, tämä opas on tarkoitettu mikro- ja pienyrityksille. Yrityksesi voi olla vasta aloittanut, ja vielä hakee oikeaa suuntaa, tai se voi olla jo pitkään toiminut, ja edessä on muutostilanne. Tuttu tilanne nykypäivänä yritykselle kuin yritykselle.

Mitä me sitten tarkoitamme kasvulla ja fokuosoinnilla? Kasvun määritelmä pohjautuu aina yrityksen omaan tahtotilaan ja se voi tarkoittaa niin yrityksen koon kasvattamista, kannattavuuden lisäämistä, myynnin vauhdittamista tai jotakin muuta. Kasvun tavoitteesta riippumatta yrityksen kasvu voidaan kiteyttää kahteen vaiheeseen: fokuosointi- ja kasvuvaiheeseen. Fokuosointivaiheessa tunnusomaista on oikean kasvualustan etsiminen ja siihen keskittyminen. Fokuosointivaiheeseen liittyy asiakkaiden tunteminen, heidän todellisten tarpeittensa ja toiveidensa sekä markkina- ja kilpailutilanteen perinpohjainen ymmärtäminen. Sitä kautta löydetään sopivat tuotteet ja palvelut, joiden avulla kasvu on mahdollista. Fokuosointivaihetta seuraavassa kasvuvaiheessa tärkeintä on toiminnan ja tuotannon kasvattaminen. Eri vaiheissa tarvitaan erityyppisiä toimia parhaan lopputuloksen varmistamiseksi. Tässä oppaassa me keskitymme yrityksen kasvun vaiheista ensimmäiseen; fokuosointivaiheeseen.

Tuotimme vuonna 2012 Sparraajan käsikirjan, jossa toimme yrityskehittämisen tueksi helppolukuisen, pk-yrittäjän arkea lähellä olevan oppaan. Käsikirjasta on tullut suosittu niin yrittäjien kuin yrityskehittäjien keskuudessa. Kehittämismetodimme on antaa lukijan käyttöön nipullinen kysymyksiä. Oikeat kysymykset ovat lopulta tärkeämpiä kuin valmiiden vastausten antaminen. Kukin yrittäjä löytää lopulta oikeat vastaukset itsestään, toimintaympäristöstään ja asiakkailtaan. Lisäksi tapamme sparrata on tiivistää neuvomme yksinkertaisiin, helposti mieleen jääviin mottoihin. Yksinkertaisilla esimerkeillä jatkamme myös tässä oppaassa. Ensimmäinen kysymys, johon sinun tulisi fokuosonnissa etsiä vastausta, on: oletko pikajuoksija vai maratoonari?

Oppaan sisältö pohjautuu Diges ry:n yli kymmenen vuoden ja tuhansien neuvonta-, konsultointi- ja sparraustapaamisten kokemuksiin sekä Niku Oravaisen pitkään kokemukseen strategisessa kehittämisessä. Oppaan neljä ensimmäistä lukua keskittyvät fokuosointivaiheen ydinkohtiin, joiden avulla luodaan pohja yrityksen tulevalle kasvulle. Neljään viimeiseen lukuun on kirjoittajien

kokemusten pohjalta kerätty asioita, jotka voivat olla fokusointivaiheessa oleellisen tärkeitä.

Oppaamme etenee kuin seikkailu. Fokusoinnin ja kysymyksiimme vastaamisen jälkeen oletkin huomaamattasi luonut yrityksellesi kasvuun tähtäävän strategian. Strategian tekeminen ei voisi olla enää helpompaa ja olet saanut määritellyksi, mihin suuntaan yrityksesi etenee ja millaisia toimia tarvitaan tulevaisuuden päämääriensä saavuttamiseksi.

Haluan kiittää oppaan sisällöstä päävastuun kantaneita Niku Oravaista sekä Petteri Huviota erinomaisesta työstä. Lisäksi kiitos Helena Pekkariselle hyvistä kommentteista. Suuri kiitos kuuluu luonnollisesti myös oppaan syntyyn rahallisin avustuksin vaikuttaneille Yksityisyrittäjien säätiölle, Tekesille, Luovien alojen verkosto -hankkeelle, ELY-keskus/Tuoteväylälle ja Luova Suomi -hankkeelle. Opas soveltuu erinomaisesti käytettäväksi apuvälineeksi ELY-keskuksen yritystenkehittämispalveluille, niin yrittäjille, yritysneuvojille ja konsulteille. Suosittelen lämpimästi.

Paras tapa päästä eteenpäin fokusoinnissakin on vain lähteä liikkeelle, vaikka tämän oppaan kanssa.

**Pekka Krook, toiminnanjohtaja**



# Sisällysluettelo

---

Lukijalle	5
1. Mistä ponnistan ja mitä haluan?	9
2. Fokuksesta kasvuun	11
3. Valitse oikea markkina	17
4. Tunne asiakkaasi	22
5. Havainnoi ja testaa	28
6. Eväitä kasvuun	32
7. Riittääkö raha ja muita käytännön vinkkejä kannattavuuteen	41
8. Keskity olennaiseen	45
Kiitokset	48
Hyvää luettavaa	49

---



# 1. Mistä ponnistan ja mitä haluan?

Kun pohdimme elämässä ja työssä tekemiämme valintoja, on olennaista ymmärtää niiden kulloisetkin lähtökohdat. Se, mitä voimavaroja ihmisellä on, ja mitä hän toisaalta haluaa tavoitella, ovat aina suhteessa toisiinsa.

Myöskään yrittäjyys ei ole yksiulotteinen asia, vaan edellyttää valintoja. Yrittäjäksi ryhtymisen syyt ja motivaation voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: Yrittäjyys voi olla harrastustoimintaa rakkaan asian parissa; se voi olla ammatinharjoittamista kohtuullisen palkan ansaitsemiseksi; tai se voi olla kasvuyrittäjyyttä, jossa tavoitteena on hyvä palkka sekä yrityksen arvonnousu kasvun ja kannattavuuden myötä.

**Tämä opas on suunnattu** ihmisille, jotka ovat päättäneet tavoitella nimenomaan kannattavaa kasvavaa liiketoimintaa. Opas on tarkoitettu yrittäjille, jotka haluavat yrityksensä ja yrittäjyytensä uudelle tasolle. Mitä tehdä, kun yritys on olemassa ja toimii, mutta tuntuu, että tulisi tehdä jotain toisin tai käynnistää uudenlainen, hedelmällisempi vaihe yrityksen toiminnassa?

Uuden vaiheen käynnistämiseksi on hyvä istua alas ja pohtia, mihin sen haluaa johtavan. Kysy itseltäsi, missä olet nyt ja missä haluat olla viiden vuoden kuluttua. Mitä todella haluat saavuttaa? Entä mistä asemista ja millaisin voimavaroin ponnistat kohti tätä tavoitetta?

**Perusasioiden selvittämisen jälkeen on** syytä tarkastella yrityksen toimintaympäristöä. Toimiiko yritys kasvavilla markkinoilla, jolloin kilpailukyvyn kehittäminen edellyttää kasvua? Kun ymmärtää oman markkinansa ja tietää, mitä on tavoittelemassa ja miksi, on helpompi tehdä valintoja ja arvioida, vievätkö ne kohti omaa päämäärää.

Keskity siis ensin päämäärän hahmottamiseen – mitä haluat saada yrityksestäsi irti ja mitä yritystoiminnallasi saavuttaa. Vastaukseen vaikuttaa paljon se, millaisia resursseja sinulla on käytössäsi juuri nyt. Toimitko yksin, tiimissä vai onko sinulla yrityksessäsi jo kenties useamman hengen organisaatio? Myös yrityksesi tämän hetkinen taloudellinen tilanne vaikuttaa luonnollisesti mahdollisuuksiisi panostaa yrityksesi kehittämiseen. Et voi kenties heti aluksi tehdä suuria investointeja, joita päämäärän saavuttaminen edellyttää.

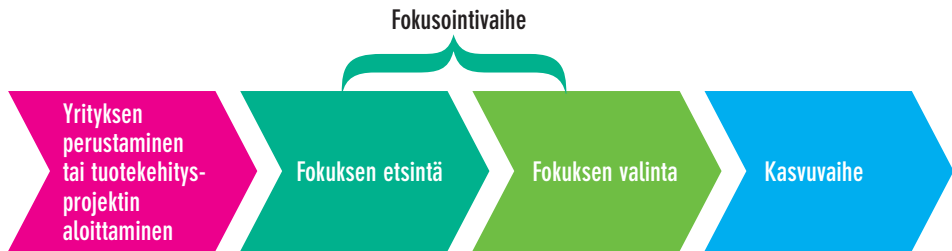
**Kehitysvaiheessa asiat saattavat elää** ja muuttaa muotoaan runsaasti. Siksi ei kannata saman tien tehdä tarkkaa viisivuotissuunnitelmaa tai lyödä valtavan tarkkaan lukkoon, mitä missäkin vaiheessa on tehtävä, ja miltä yrityksen tuloksen on viiden vuoden päästä näytettävä. Paljon tärkeämpää on, että asettaa tavoitteita rehellisesti ja tietoisena siitä, miten ne on mahdollistaa saavuttaa.

Yksi, joskaan ei ainoa keino tavoitteiden saavuttamiseksi, on kasvu. Pohdi kuitenkin tarkkaan, mitä se sinun yritystoimintasi ja tavoitteidesi kohdalla merkitsee. Kasvun ja kannattavuuden kehittäminen pitkällä tähtäimellä tarkoittaa usein suuria panostuksia, jotka voivat aiheuttaa lyhyellä tähtäimellä yrityksellesi tappioita. Mieti tarkkaan kuinka suuriin panostuksiin yritykselläsi on varaa ja valmiutta. Usein joudutaan painottamaan kannattavuutta kasvun kustannuksella.

### Tärkeitä kysymyksiä

- Miksi toimit yrittäjänä?
- Mitä haluat yrittäjänä saavuttaa?
- Mihin haluat yrityksesi johdattaa?
- Mikä on pitkän tähtäimen tavoitteesi?
- Miten se on mahdollista saavuttaa?

## 2. Fokuksesta kasvuun



Yrityksen fokusointivaiheeseen kuuluu monta eri etappia. Jos yritys on toiminut vasta jonkin aikaa, tai jos kauemminkin toiminut yritys on kehittelemässä uutta tuotekonseptia, on hyvä analysoida tarjolla olevia liiketoimintavaihtoehtoja ja niiden edellyttämiä valintoja. On toisin sanoen selvitettävä, millaisia panostuksia yrityksessä on tehtävä, jotta kasvua voidaan resursoida vaadittavalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että on hankittava ja käsiteltävä suuri määrä tietoa ilman, että resursseja kuluu liikaa.

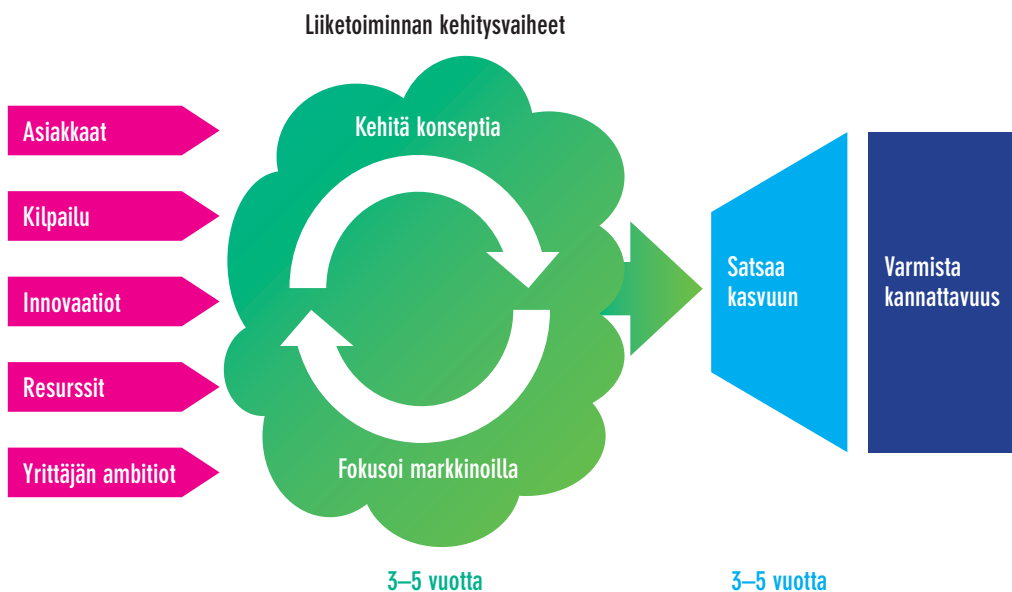
Tätä alkuvaihetta voi verrata urheiluun. Jos urheilijan tavoitteena ei ole vain kunnan kohottaminen, vaan oikeiden kilpailujen voittaminen, on hänen ensin valittava itselleen sopiva laji – ei kannata yrittää kestävyysjuoksua, jos on ominaisuuksiltaan ennen kaikkea pikajuoksija. Tämän jälkeen valmennusohjelma on sovitettava lajiin ja urheilijan voimavaroihin. Maratoonari ja pikajuoksija panostavat harjoittelussaan eri asioihin ja tarvitsevat erilaisia resursseja, ja niin on asian laita myös yrityksen kasvussa.

**Tietoa pienin kustannuksin**

**Fokusointivaiheessa on pidettävä mielessä**, että lopullisena tavoitteena on synnyttää kasvua ja varmistaa yrityksen kannattavuus pidemmällä aikavälillä. Alkuvaiheessa on keskeistä panostaa oppimiseen ja oman näkemyksen rakentamiseen. Tämä merkitsee sekä käytännön toimenpiteitä, kuten toimivan tuote- ja palvelukonseptin kehittämistä, että ymmärryksen lisäämistä siitä, kuka olisi konseptin potentiaalisin ostaja. On myös pohdittava, mikä voisi olla se lisäarvo, jonka tuote tai palvelu tuo asiakkaalle.

Fokusointivaiheessa on kyse strategisten valintojen tekemisestä hankitun tiedon perusteella: Paljonko potentiaalinen asiakas olisi valmis tuotteesta maksamaan? Millaisesta tuotekonseptista voi saada parhaan hinnan? Minkä asioiden oppimiseen on juuri nyt panostettava?

Kaikkia valintoja ei voi tehdä parhaan tiedon varassa, vaan on luotettava myös olettamukseen. Jatkossa on kuitenkin olennaista muistaa, millaisten oletusten varassa valinnat aikoinaan tehtiin. Samalla on oltava valmis suunnanmuutokseen, jos olettamukset uuden tiedon myötä täsmentyvät.



**Kun oikea lajivalinta** on tehty ja kilpailukykyinen liiketoimintakonsepti kehitetty, on vielä löydettävä yrityksen voimavaroihin nähden sopivan kokoinen asiakaskunta. Liiketoimintakonsepti voi sisältää esimerkiksi palvelua, tuotteita, brändejä, resursseja, verkostoja ja tuotantoa sekä näiden testaamista koko prosessin ajan asiakkaiden kanssa. Vasta tämän jälkeen yritys on valmis siirtymään fokusointivaiheesta kasvuvaiheeseen.

Tässä oppaassa keskitytään fokusointivaiheeseen ja sen menestyksekkääseen läpivientiin. Seuraavassa osassa käydään lyhyesti läpi myös kasvuvaiheen tavoitteet ja miten ne selkeästi eroavat fokusointivaiheen tavoitteista.

### Tärkeitä kysymyksiä

- Ketkä ovat potentiaalisimmat asiakkaasi?
- Mikä on se lisäarvo, jonka pystyt asiakkaillesi tuottamaan?
- Mikä on markkinapotentiaalisi (asiakkaiden lukumäärä ja kokonaisvolyymi euroissa)?
- Miten markkinoiden kasvu vaikuttaa omaan kasvutavoitteeseesi?
- Mikä tekee toimintamallistasi tai konseptistasi kilpailukykyisen?
- Kenen kanssa voit testata toimintamalliasi tai konseptiasi?

### TAPAUSESIMERKKI: Korusuunnittelija

Korusuunnittelija oli suunnitellut ja valmistanut koruja muutaman vuoden ajan. Hän oli myynyt koruja muutamille lahjatavaraliikkeille ja käynyt itse myymässä niitä kesämarkkinoilla. Liikevaihto oli ollut noin 20 000–30 000 euroa vuodessa. Yritystoiminta oli ollut ammatinharjoittamista pienillä paikallisilla kuluttajamarkkinoilla. Yrittäjä halusi kasvattaa yritystoimintaansa ja kannattavuuttaan. Hän sai idean vaatekoruiksi ja lähestyi kansainvälisiä merkivaatetoimittajia. Markkinapotentiaali näytti houkuttelevalta ja suurelta. Kehiteltään ideaansa ja saatuaan aikaan sopimukset kahden ison vaatealan yrityksen kanssa yrittäjä lähestyi pääomasijoittajia rahoituksen toivossa. Pääomasijoittajat organisoivat korujen tuotannon alihankkijoille, ja suunnittelija saattoi keskittyä asiakaskohtaisten mallistojen suunnitteluun. Yritykseen palkattiin ammattitaitoinen myyjä, ja liikevaihto kasvoi kolmessa vuodessa kahteen miljoonaan euroon.

## TAPAUSESIMERKKI: Galleristi

### ARI HÄNNINEN, GALLERIAARI

Mikkelissä vuodesta 1999 galleriana ja vielä kolme vuotta kauemmin kehystämönä toiminut GalleriAri on yrittäjä Ari Hännisen sanoin aidon taiteen asialla. Hänninen pyörittää 600 neliön suuruisessa kiinteistössä myös residenssitoimintaa ja taidelainaamoja sekä myy taiteilijatarvikkeita. Hänninen antaa sata prosenttisen takuun siitä, että kun asioi GalleriaAarin kanssa, kyse on aina oikeasta, uniikista taiteesta.

Hänninen on alusta saakka tiedostanut, että yrityksen on toimittava myös kotiseutunsa ulkopuolella. Näyttelytoiminta on alusta saakka ollut erittäin kansainvälistä, ja myös kehystämö on viimeistä huutoa olevien teknisten investointien ansiosta palvellut jo pitkään valtakunnallisesti. Vuoden 2015 alusta lukien Hänninen ottaa kuitenkin merkittäviä askeleita uuteen suuntaan.

”Käynnistämme projektin, jossa teemme yhteistyötä merkittävän rakennusliikkeen kanssa. Ideana on, että rakentaja asentaisi uusiin koteihin

jo rakennusvaiheessa ripustus- ja valistusjärjestelmän, jonka ansiosta voimme luoda ihmisille parhaat mahdolliset olosuhteet taiteen hankkimiselle. Haluan, että aidon taiteen hankintaa ja sijoittamista mietitään tulevaisuudessa samalla tavalla kuin nyt keittiön työtasojen materiaaleja.”

Projekti brändätään ensi alkuun Mikkelissä. Hännisen mukaan lähtevä yhteistyökumppani on kuitenkin riittävän iso toimija, että hanketta voidaan laajentaa saman tien myös moniin muihin kaupunkeihin.

”Tämä mahdollistaa isomman mittakaavan, ja koukkuja laitetaan kertaheitolla laajemmin veteen. Tämä on siis kasvun paikka, ja kasvua myös haetaan. Mutta ei vain meille, vaan myös taiteilijoille.”

Kun kerran taideyrittämisen kaltaista spesifiä työsarkaa on väistämättä levitettävä pientä maalaiskaupunkia laajemmin, on Hännisen mielestä olennaisinta löytää oikeanlaiset yhteistyökumppanit. Tärkeintä on, että asioista ajatellaan samalla tavalla. Kaikki, mitä sovitaan, on myös kirjattava paperille kunnollisiksi sopimuksiksi.

”On ymmärrettävä, mitä ollaan tekemässä, ja kuka vastaa mistäkin kuluista. Sitä ei lopulta jaksaa muistaa, ellei sitä ole kirjoitettu ylös.”

**Valtaa valitsemasi  
markkina**

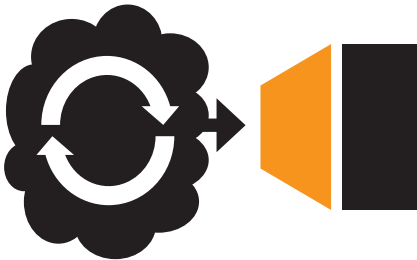


Tärkeä satsaus ovat myös laiteinvestoinnit, jotta työn jälki on hyvää, ja asiakkaiden moninaiset toiveet pystytään toteuttamaan. Todellinen Akilleen kantapää on kuitenkin Hännisen mukaan markkinointi – miten saada tieto palvelusta ihmisten luo.

”Sosiaalinen media ja suoramarkkinointi laajalla sähköpostilistalla on meille ollut kaikkein tehokkain keino. Mutta koko ajan pitää keksiä uusia keinoja, jolla ihmisten tietoisuus saadaan herätettyä, olkoon se sitten vaikka museoauton ajaminen mainokseksi torin kulmalle. Sitten on tietenkin se, että jos markkinointi onnistuu, ne työt pitää pystyä myös toteuttamaan, ja kun pienellä porukalla tehdään, kaikkien on osattava kaikkea. Oma osaamistaan on myös jatkuvasti kehitettävä.”

Mitkä ovat Hännisen mielestä kolme tärkeintä asiaa, kun yrittäjä päättää laajentaa toimintaansa lähialueen ulkopuolelle?

”Selkeät sopimuspohjat ja yhteistyökumppanin luotettavuus. Ja sitten se, että lähtee itse puhtaalla sydämellä ja aidosti innostuneena tekemään.”



**Onnistunutta fokusointivaihetta seuraa kasvuvaihe.** Kasvu kuitenkin sitoo pääomia, ja myynti ja tuotanto vaativat työtä, ennen kuin rahaa alkaa tulla. Siksi kasvuvaiheeseen siirtyvän yrityksen on varmistettava, että sen resurssit riittävät valitun konseptin ylläpitämiseen. Sen on myös varauduttava siihen, että kassavirta laahaa ainakin aluksi jäljessä. Jos markkina kasvaa nopeasti tai se on suuri suhteessa yrityksen voimavaroihin, tarvitaan usein verkostoitumista ja pääomasijoituksia.

Yrittäjän on pystyttävä panostamaan markkinan kasvattamiseen ja tavoiteltava merkittävää asemaa ja tunnettuutta valitsemissaan asiakasryhmissä. Olennaista on, että valittu markkina ja siinä käytävä kilpailu määrittävät sen, mihin ja miten paljon yrityksessä on panostettava – ei yrityksen budjetti.

## Tärkeitä kysymyksiä

- Millaiset resurssit yritykselläsi on käytettävissään, ja onko lisäresursseja saatavilla?
- Ovatko kasvutavoitteet realistisia suhteessa yrityksesi resursseihin?
- Tekevätkö kasvutavoitteet yrityksestäsi merkittävän pelurin omalla markkinallaan?
- Millä olettamilla tuottoennusteesi on laadittu?
- Mitä riskejä tuottoennusteisiin liittyy?

## TAPAUSESIMERKKI: Luksustuote

Yrittäjä oli työskennellyt suunnittelemansa luksustuotteen parissa jo usean vuoden ajan, mutta liikevaihto ei ollut lähtenyt kasvuun. Tuote oli laadukas, ja messuilla yrittäjä loi lukuisia kiinnostavia kontakteja. Hän solmi vuosittain kymmeniä uusia jälleenmyyntisopimuksia, kunnes kontakteja oli jo satakunta. Jälleenmyyjille toimitettiin joitain näytekappaleita, mutta volyymit jäivät pieniksi, ja yrityksellä oli kannattavuusongelmia. Yrittäjä oli näyttävästi esillä muotialan lehdissä, mutta tunnettuus kehittyi hitaasti.

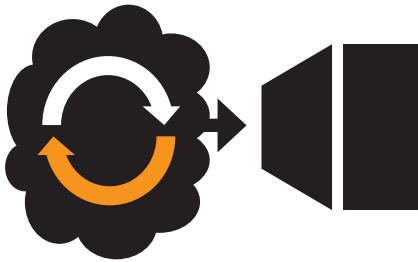
Yrittäjä päätti siirtää painopistettä kuluttajamarkkinoinnista korkean profiilin jälleenmyyjiin. Muotialan paristakymmenestä keskuksesta valittiin kustakin yksi menestyvä myymälä, ja panostettiin yhteistyöhön valittujen myymälöiden kanssa. Myymälät pitivät tuotteita esillä ja esittelivät niitä asiakkailleen sekä rakensivat tunnettuuttaan alueilla, joiden lähistöllä ei ollut kilpailua. Suorat kontaktit myymälöihin paransivat katerakennetta, ja panostus uuteen myyntikanavaan lisäsi myyntiä 30 prosenttia vuodessa usean vuoden ajan. Uusi asiakasvalinta kuluttajasta erikoisliikkeeseen kannatti.

# 3. Valitse oikea markkina

Eri asiakasryhmillä on usein erilaisia tarpeita. Fokusoituvaiheessa sopivan asiakkaan löytäminen on avainasemassa. Valittu asiakas vaikuttaa niin tuotekehitykseen kuin myyntiin ja kassavirtaankin. Hyvä käytännön esimerkki on sydänmittari – se on tuote, johon kohdistuu hyvin erilaisia odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmissä kuten lääkäreiden, terveydenhoitajien ja urheilijoiden parissa,

Lääkäri tarvitsee työssään tarkkoja mittaustuloksia, jotka voidaan sijoittaa tieteellisen analyysin kontekstiin. Laitteen on siksi oltava laadukas eli kallis, mutta sellaisella on muuten varsin rajalliset markkinat. Terveystenhoitaja puolestaan kaipaa laitetta, jolla saa vaivattomasti aikaan nopeasti analysoitavia, mutta melko tarkkoja tuloksia. Hän valitsee siis keskihintaisen laitteen, jolla on myös keskikokoiset markkinat. Urheilijan käyttämän laitteen hinta sen sijaan on halpa ja markkinat suuret, sillä esimerkiksi juoksija tarvitsee vain suunta-antavia tuloksia nopeasti ja helposti.

Kasvata ymmärrystä –  
tee valintoja –  
tartu toimeen



**Tee harjoitus:** luokittele markkinasi erilaisiin asiakasryhmiin ja tee tarkempi analyysi ryhmien tarpeista sekä tuotteesi kyvystä vastata niihin. Kun jatkat analyysiä yhä uusien asiakasryhmien pariin, löydät lopulta itsellesi oikean ryhmän tai ryhmät. Fokuksen valintaan vaikuttaa myös markkinan koko, sillä sen ja sen vaatimien panostusten tulisi olla suhteessa käytettäviin resursseihin. Sadantuhannen euron liikevaihtoa tekevän yrityksen ei pidä yrittää pärjätä

10 miljoonan euron kokoisella markkinalla, vaan jatkaa fokusointia ja keskittyä etenkin alkuvaiheessa noin miljoonan euron kokoluokkaan.

On hyvä muistaa, miten asiakkaan valinta vaikuttaa yrityksesi toimintaan. Montako asiakasta voit hoitaa, ja mitä erityistä osaamista sinulla on valitsemaasi asiakaskuntaan ja kilpailijoihin nähden? Pohdi osaamista eri tasoilla: mitä osaat itse, mitä taas tiimisi ja koko yrityksesi henkilöstö.

Asiaa on hyvä pohtia myös toisin päin ja kysyä, mitä ei osaa. Mitkä ovat omat heikkoutesi, mitkä taas tiimisi ja koko yrityksen henkilöstön? Entä miten heikkouksia voitaisiin vahvistaa, ja tarvitaanko koulutusta, uusia työntekijöitä vai esimerkiksi verkostoitumista? Muista, ettei kaikkea tarvitse osata itse.

**On tärkeää eritellä osaamistaan** ja miettiä, miten paljon ja millä tavoin sitä tulee kehittää suhteessa valittuun asiakaskuntaan ja markkinaan. Ei kannata tehdä mitään sellaista, mikä kuluttaa paljon resursseja, mutta ei tuota toivottuja tuloksia – etenkin, jos voimavaroja on aluksi käytössä rajallisesti. Resurssit eivät myöskään merkitse vain rahaa, vaan myös aikaa, materiaalia ja henkistä jaksamista.

**Keskity siihen, mitä parhaiten osaat**

Kirjaa siis ylös, millaisia voimavaroja yritykselläsi juuri nyt on, ja millaiseen kehitystyöhön ne riittävät. Pidä mielessä, että kun tietty, vaikka pienikin asiakaskunta on valittu, ei kannata pyrkiä täyttämään suuremman ryhmän tarpeita. Sen sijaan tavoitteeksi tulee asettaa tunnettuisuuden luominen valitussa asiakasryhmässä ja merkittävän markkinaosuuden saavuttaminen.

### Tärkeitä kysymyksiä

- Millaisen asiakaskunnan valitset, ja miten se vaikuttaa yrityksesi toimintaan ja resursseihin?
- Montako asiakasta valitsemassasi asiakasryhmässä on, ja mikä on niiden markkinapotentiaali?

*Huom. Mikäli et osaa vastata näihin kysymyksiin, jatka kotiläksyjen tekemistä!*

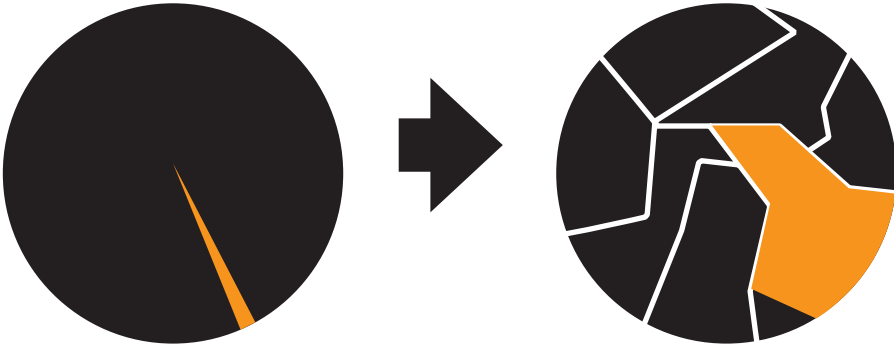
- Millaista osaamista sinulla, tiimilläsi ja yritykselläsi todella on?
- Millaista sen tulisi olla?
- Miten sitä voisi kehittää?
- Kumpi on helpompaa: kehittää omaa osaamistasi vai hankkia sitä lisää ulkopuolelta?
- Mistä ja miten hankit osaamista ulkopuolelta?
- Millaisilla panostuksilla merkittävä markkina-asema on luotavissa?
- Millaisia voimavaroja sinulla ja yritykselläsi on – miten paljon on rahaa, työvoimaa, tekniikkaa ja osaamista?
- Montako asiakasta pystyt hoitamaan?

**Oikean ja sopivan kokoisen** markkinan määrittäminen ei ole helppo tehtävä, sillä kriteerejä on paljon ja ne ovat monisyisiä. Onko asiakkaasi kuluttaja vai yritys; millä maantieteellisellä alueella toimit; ostaako asiakkaasi hintaa vai lisäarvoa; miten yritysasiakkaan päätöskriteerit muuttuvat hierarkian eri tasoilla? Entä ketkä osallistuvat asiakkaan päätöksentekoprosessiin ja miten päätökset tehdään? Kannattaakin pohtia, miten suuri valitsemasi kokonaismarkkina on, ja miten ison siivun yrityksesi kykenee siitä hoitamaan. Kannattaa myös fokusoida markkinan koko yrityksellesi sopivaksi, jolloin voit tavoitella merkittävää asemaa valitsemallasi markkinalla.

Markkinan kokoa määriteltäessä on hyvä katsoa markkinapotentiaalia laajasti. Markkina voi löytyä laajempaan kuin ensi katsomalla tuntuu. Etenkin pienillä paikkakunnilla markkinaa pitää usein lähteä aktiivisesti hakemaan oman alueen ulkopuolelta. Silloin toiminnassa tulee ottaa huomioon, mitä tämä tarkoittaa tekemisen kannalta. Tapausesimerkki Galleristi sivulla 5 on hyvä esimerkki tällaisesta tavasta toimia.

Koon lisäksi merkittävää on myös se, onko markkina juuri nyt kasvamassa tai kutistumassa, tai onko se muunlaisessa muutostilassa. Tähän vaikuttaa se, ketkä markkinaan ja sen muutoksiin ylipäätään kykenevät vaikuttamaan ja miksi.

## Fokusoinnilla lajin valinta



Oletko mieluummin pieni peluri isolla markkinalla vai iso peluri fokusoimallasi markkinalla?

**Käytännön pohdintaesimerkki:** Voi käydä niin, että yrityksen markkina kasvaa sata, mutta yritys vain kymmenen prosenttia. Tällöin yritys taantuu markkinan sisällä. Hyvällä fokusoinnilla yritys voi toisaalta kasvaa ja vahvistaa markkina-asemiaan, vaikka kokonaismarkkina kutistuisi. Mitä tämä kertoo markkinan vaatimista panostustarpeista ja toisaalta markkinalla käytävästä kilpailusta? Ainakin sen, että jokaisella markkinan asiakasryhmällä on omat kilpailijansa ja kehitysvaiheensa, jotka voivat olla keskenään aivan erilaisia ja toimia eri tavoin.

Siksi on tärkeää, että kartoitat nimenomaan oman yrityksesi kilpailijoita. Ovatko tietyt kilpailijat fokusoituneet juuri sinun asiakasryhmääsi, tai toimii-ko markkinalla osaavia ja resurssiensa puolesta vahvoja yrityksiä, jotka voivat halutessaan panostaa asiakasryhmään? Entä jos joudutkin kilpailemaan asiakkaan omien hankkeiden kanssa? Yrityksesi kasvustrategia on suhteutettava tähän markkina- ja kilpailija-analyysiin, ei edellisen vuoden budjettiin.

## Tärkeitä kysymyksiä

- Mikä on valitsemasi markkinan koko?
- Onko tuotteesi tai palvelusi uusi vai jo markkinoilla testattu?
- Onko markkina kasvamassa vai kutistumassa?
- Kuinka laaja tai keskittynyt markkina on?
- Onko markkinalla alueellisia, poliittisia, sosiaalisia tai kulttuurisia rajoja?
- Millaista kilpailua markkinalla on?
- Miksi asiakkaat ostaisivat sinun tuotteesi tai palveluasi mieluummin kuin kilpailijan?
- Millaiset ovat asiakaskuntasi päätöksentekoprosessit ostopäätöksiä tehtäessä ja keitä siihen osallistuu?

# 4. Tunne asiakkaasi

Nyt, kun olet valinnut asiakkaasi, on sinun syvennettävä tietämystäsi heistä. Mieti siis, keitä he todella ovat ja mitä he sinulta ja yritykseltäsi haluavat. Millaisia ongelmia ja tarpeita heillä on, ja miten juuri sinun yrityksesi voi tarpeisiin vastata? Mitä yhteistä ja mitä eroja asiakkailla on ja miten tarpeet ja ratkaisumallit mahdollisesti vaihtelevat?

## Tunne asiakkaasi ja asiakkaan päätöksentekoprosessi

Jaa asiakkaat eri osa-alueisiin sen mukaan, mikä on heidän asemansa ja roolinsa kokonaisuudessa. Onko mahdollista eritellä, kuka päättää tuotteen tai palvelun ostosta, kuka on varsinainen maksava asiakas, ja kuka taas loppukäyttäjä, joka lopulta kuluttaa tuotettasi tai palveluasi? Tämän selvittämiseksi on mentävä henkilötasolle ja pohdittava, millaisista toimijoista tai verkostoista asiakkaat koostuvat.

### TAPAUSESIMERKKI: Työhyvinvointipäivä

Yritys myy työhyvinvointipäivän julkisella puolella toimivalle laitokselle. Päivän aikana laitoksen työntekijät pääsevät nauttimaan yrityksen tarjoamista palveluista. Nämä työntekijät ovat loppukäyttäjiä. Heidän intressinään on saada mukava työhyvinvointipäivä, jonka aikana työasiat unohtuvat. Päätöksen päivän pitämisestä on tehnyt osaston johtaja, jonka tavoitteena on saada osaston työntekijät hitsautumaan paremmin yhteen. Varsinaisena maksavana asiakkaana on laitoksen johtaja, joka tietysti toivoo, että työhyvinvointipäivän jälkeen yrityksen työntekijän ovat tehokkaampia.

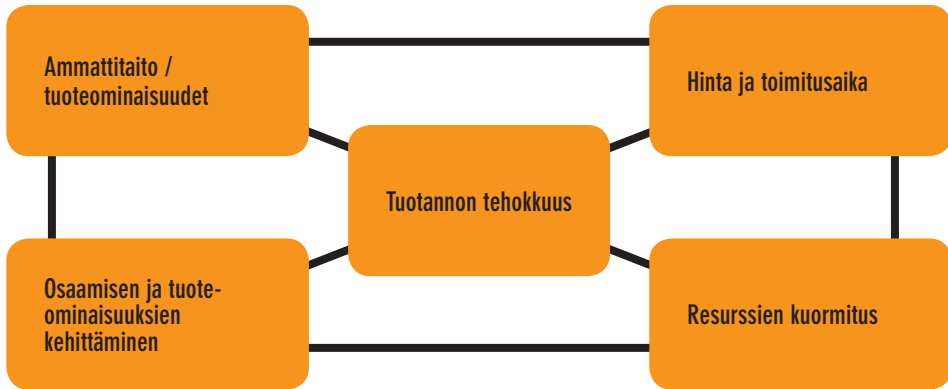
Pohdi siis, pystytkö kunkin asiakkaasi kohdalla nimeämään nämä henkilöt. Kuka itse asiassa ostaa tuotettasi tai palveluasi, ja miten häntä kuvailisit? Entä mitä tiedät siitä, mikä häntä ostamiseen motivoi? Mikä on se ongelma tai tarve, jonka he toivovat tuotteellasi korjaavan tai täyttävän?



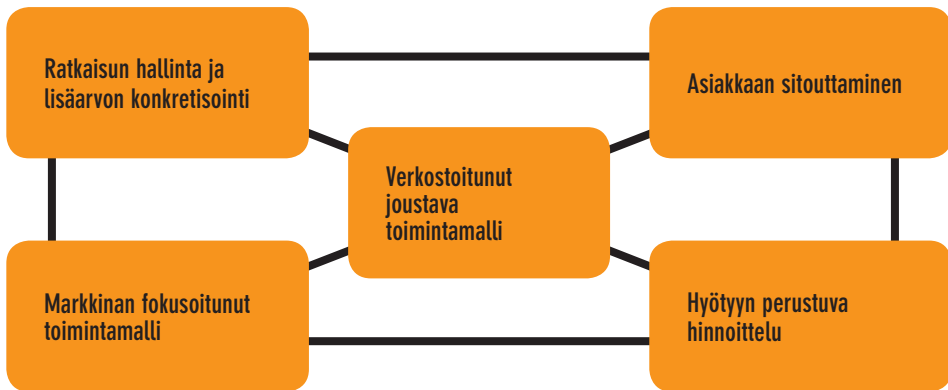
## TAPAUSESIMERKKI: Myymälämainostaja

Isot keskusliikkeet olivat investoineet markkettiansa myymäläinformaatiojärjestelmiin. Mutta millainen olisi viesti tai mainos, joka toimisi nimenomaan myymälässä? Budjetti voisi olla korkeintaan muutama tuhat euroa, ja olisi pohdittava, kuka tuotannon maksaa – onko maksaja keskusliike, yksittäinen kauppias vai tavarantoimittaja? Markkinasta kiinnostui mainostuotantoon erikoistunut yritys, jolla on kokemusta tv-mainosten tekemisestä kymmenien tuhansien eurojen budjeteilla. Se kykeni luomaan markkinan vaatiman erikoistuneen tuotantokonseptin ja integroimaan siihen keskusliikkeiden osto-organisaatiot. Näiden panostusten jälkeen markkina alkoi kasvaa. Vaadittiin kuitenkin kolmen, neljän vuoden fokusointivaihe, ennen kuin osapuolet onnistuivat yhteistyössä kehittämään toimivan konseptin. Mainostuottajalla ei ollut alkuvaiheessa asiakasta, koska keskusliikkeetkin olivat vasta selvittämässä uuden teknologian mahdollisuuksia.

### Tuote / palvelumyynnin avainasiat



### Hyödynmyynnin avainasiat



**Asiakkaan tarpeet ohjaavat myyntitapaa** ja sen valintaa. Teetkö siis hyödynmyyntiä vai tuote/palvelumyyntiä.

**Tuote/palvelumyynnissä toimitaan markkinalla**, jolla on paljon kilpailua ja hinta painuu siksi alaspäin. Tavoitteena on kilpailukykyinen hinta, joka takaa riittävän volyymin ja mahdollistaa tehokkaan tuotannon. Silloin on mielekäs myydä kaikille, jotka suinkin haluavat ostaa. Samalla korostuvat tuotteen tunnettuus ja toimitusaika sekä jakelun kattavuus. Alkuvaiheessa, kun tuotetta ei vielä yleisesti tunneta, myös jakelukanava kannattaa määritellä asiakkaaksi,

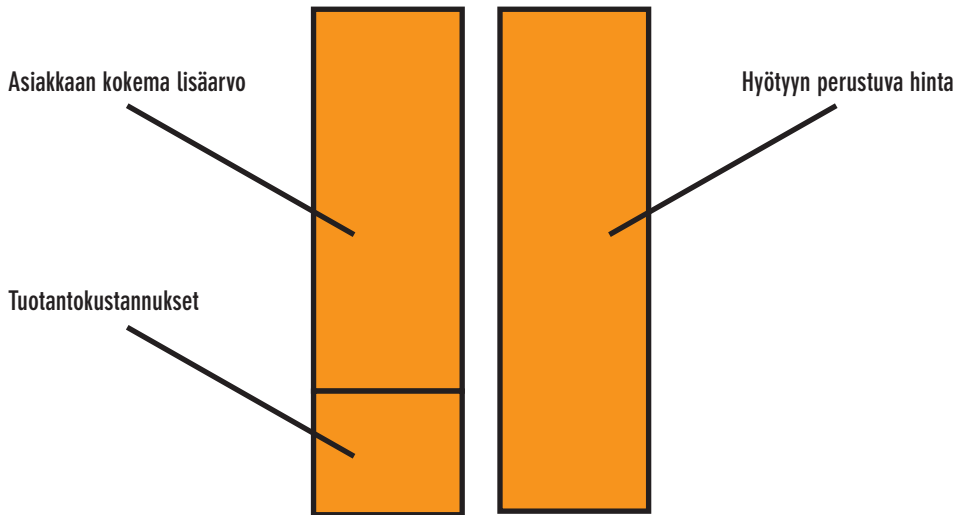
ja yrityksen on pohdittava, miten se voi parhaiten ottaa huomioon juuri tämän asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.

**Hyödynmyynnissä tavoitteena on**, että asiakas on tyytyväinen, koska tuote tai palvelu tuottaa hänelle lisäarvoa. Katse suunnataan siksi nimenomaan asiakkaan tarpeisiin ja unelmiin, ja häntä pyritään avustamaan tekemissään valinnoissa. Asiakkaat kannattaa myös valita ja jaotella erilaisiin ryhmiin arvoperusteisesti. Yhdelle helppokäyttöisyys ja joustavuus ovat avain asemassa tuotetta valittaessa, toiselle taas tekniset ominaisuudet ja uutuusarvo. On kuitenkin muistettava, että kun asiakkaalle myydään hyötyä, hän ei useinkaan oivalla omaa parastaan. Siksi myyjän on selvitettävä hänen tarpeensa tai ongelmansa ja ratkaistava ne.

Asiakkaan kokemat lisäarvot hyödynmyynnissä voivat olla vaikka näitä

- brändi, status
- helppokäyttöisyys
- muotoilu
- ominaisuudet
- tekemisen helppous
- saavutettavuus
- säästö
- tuoteräätelöinti
- uutuusarvo
- riskien pienentäminen
- elinkaarikustannukset

Kun yritys erikoistuu ja voi korostaa omaa, kilpailijoita parempaa osaamistaan, hinnan merkitys asiakkaan päätöksentekoprosessissa vähenee. Hintaa tärkeämpi seikka on silloin se lisäarvo, jonka asiakas tuotteesta tai palvelusta saa. Kun asiakas kokee, että tarpeellista lisäarvoa on syntynyt, myyjä on onnistunut.



**Koska tavoitteena on lisäarvon** tuottaminen, palveluiden ja tuotteiden on sovitettava juuri niille asiakkaille, jotka olet itsellesi valinnut. Pidä siis asiakkaistasi kirjaa: mitä olet heille tarjonnut, millaisia tarpeita heillä on ollut? Millaisia keskusteluja olet heidän kanssaan käynyt, ja millaisia ideoita he itse ovat esittäneet?

Hyviä ideoita ja prospekteja on kehitettävä riittävän ajoissa, ja niitä on systemaattisesti testattava käytännössä. Älä ideoi vain ideoinnin vuoksi, vaan tavoitteellisesti: prospektien tavoitteena on aina johtaa tarjouspyyntöihin, tarjouksiin ja lopulta tilauksiin.

On sinun tehtäväsi myyjänä kehittää ja löytää tuotteistasi tai palveluistasi juuri ne, jotka sopivat parhaiten kulloisellekin asiakkaalle, ja tarjota niitä hänelle. Myyjä myös päättää kaupan tai ainakin ehdottaa sitä. Näiden tehtävien täyttäminen edellyttää, että myyjä ymmärtää asiakkaan päätöksentekoa ja sen mitä lisäarvoa ostaja etsii.

**Älä väheksy ostajan psykologisia** prioriteetteja. Ostaja pohtii, mitä kauppa hänelle henkilökohtaisesti merkitsee, ja miten se sopii hänen aiemmin omaksumiinsa käytäntöihin ja prosesseihin. Samalla hän kysyy, voisiko hän tai hänen organisaationsa itse tehdä sen, mitä myyjän tuote tai palvelu tarjoaa, tai voisiko tehtävästä luopua kokonaan.

Etenkin isommissa ostajaorganisaatioissa tarjotun tuotteen sopivuutta tehtävään harkitaan aina perusteellisesti. Harkintaan vaikuttaa esimerkiksi osta-

jan nykyinen suhdepolitiikka, eli se, millaisia toimittajia ostaja on aiemmin käyttänyt, ja onko niihin oltu tyytyväisiä. Toki myös tuotteen arvo ja hinta on olennainen kriteeri.

Myyjän on puolestaan syytä harkita myös sitä, miten paljon tarvitaan työ-aikaa, jotta prospekteista voidaan kehittää konkreettisia tuotteita ja palveluita. Työajan määrään ja jakautumiseen vaikuttaa se, voiko asiakkaan saada alusta alkaen mukaan kehitystyöhön.

## TAPAUSESIMERKKI: Muotoilualan yritys

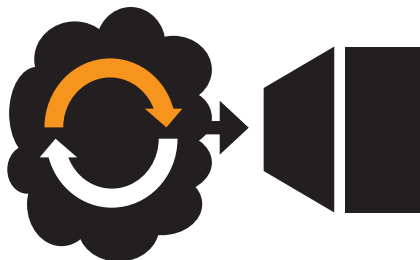
Muotoilua ostavat perinteisesti tuotekehityshankkeista vastuulliset projektijohtajat, joilla on tarve saada hankkeisiinsa mukaan ulkopuolisia, tuntihinnoittelun perusteella toimivia asiantuntijoita ja näiden mukanaan tuomia lisäresursseja. Strategisella johdolla taas on tarve arvioida, onko yrityksellä resursseja ja osaamista edistää kehityshankkeita omin voimin, vai annetaanko vastuu ulkopuoliselle. Jälkimmäisessä tilanteessa muotoilutoimisto joutuu kiinteään hintaan ottamaan vastuun hankkeen budjeteista ja aikatauluista. Isoissa yrityksissä nämä eri tarpeet ovat samanaikaisia, mutta niiden täyttämisestä päättävät eri ihmiset.

**Myyjän on osattava tiivistää** viestinsä potentiaaliselle asiakkaalle lyhyeksi ja selkeäksi. Sanotaan, että hyvä myyjä ei puhu itsestään, vaan kuuntelee asiakasta – myyntipuheen sijaan on siis osattava nostaa esiin ne kysymykset, joita asiakas ei ole itse osannut vielä ajatellakaan, ja tarjota niihin sitten järkeviä vastauksia.

## Tärkeitä kysymyksiä

- Teetkö tuote/palvelu- vai hyötymyyntiä? Miten se käy myyntityössäsi ilmi?
- Miten selvität asiakkaan tarpeen tai ongelman, ja miten osaat tarjota omia tuotteitasi tai palveluitasi sen ratkaisuksi?
- Kuka lopulta tekee ostopäätöksen?
- Ketkä päätökseen vaikuttavat?
- Osaatko kartoittaa asiakastarpeen oikeilla kysymyksillä?

## 5. Havainnoi ja testaa



Nyt olet edennyt yrityksesi kehittämisesssä vaiheeseen, jossa on hyvä pohtia, tukeeko yrityksesi tuote- ja palveluvalikoima varmasti kaikkia tekemiäsi valintoja. Samalla kannattaa tarkastella sitä, miten valikoimaa voisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin asiakkaittesi tarpeita – on siis keskityttävä tuotekehitykseen. Tässä asiassa ei pidä oikaista, vaan tutkia kunnolla kilpailijoita, ennen kuin alkaa kehittää tuotteitaan ja palveluitaan uuteen suuntaan.

Ota siis selvää, mitä kilpailijasi tarjoavat ja missä he ovat parempia ja missä huonompia kuin sinun yrityksesi. Entä miten asiakas tämän kilpailutilanteen näkee? Tutkimustiedon valossa voit analysoida, mitä osa-alueita sinun tulee parantaa, jotta erotut selkeämmin kilpailijoista, ja miten voit palvella asiakkaitasi paremmin.

**Kokeile ja korjaa**

**Muodosta välitön kontakti asiakkaisiin** ja tee nopeita tuotedemoja, palvelupilotteja ja testejä. Ne eivät ole kalliita eivätkä vie paljon aikaa, mutta voivat pienentää riskiä huomattavasti. Kokeile ketterästi!

**Kokeile rohkeasti** ja jos joskus asiat eivät toimi, niin tee nopeita korjausliikkeitä, ja jos käy ilmi, että konsepti ei toimi, voit siirtyä myös nopeasti eteenpäin. Epäonnistu nopeasti!

## Tuote/palvelumyynnissä tärkeitä kysymyksiä:

- Millaisia ovat vastaavat myynnissä olevat tuotteet tai palvelut?
- Kuinka saavutat hintakilpailukyvn?
- Erotutko kilpailijoistasi?
- Miten saat asiakkaalta palautetta nopeasti ja kevyesti?

## Hyödynmyynnissä tärkeitä kysymyksiä:

- Minkä hankkeen tai prosessin pystyisit tekemään tehokkaammin kuin nykyisin tehdään?
- Mikäli kehität uutta teknologiaa tai innovaatiota, missä sen tuoma lisäarvo olisi suurin?
- Mistä löytäisit pilottiasiakkaan, jonka kanssa voit tehdä hankkeessa yhteistyötä?

**On tärkeää seurata markkinaa** ja ennakoida sen muutoksia. Kun aavistaa tai jopa ymmärtää, mitä on tulossa, voi reagoida ennakoiden. Voit jopa pyrkiä löytämään markkinan,

joka on vasta syntymässä. Tee siis ennakointia koko ajan asiakkaidesi näkökulmasta analysoimalla, miten heidän ostokäyttäytymisensä saattaa tulevaisuudessa muuttua.

On erilaisia merkkejä ja signaaleja, joita seuraamalla voi kerätä tietoa ympäröivästä maailmasta. Isot megatrendit ja trendit on helppo havaita, ja ne ovat yleensä myös kaikkien muiden tiedossa. Hyviä esimerkkejä megatrendeistä ovat ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja ikääntyvien aiempaa suurempi aktiivisuus ja trendeistä puolestaan kuluttajakäyttäytymisen muutokset.

Heikot signaalit puolestaan ovat toimintaympäristössä ja ylipäätään maailmassa havaittavia ilmiöitä, tapahtumia ja asioita, joista voi kasvaa merkittäviä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Osa heikoista signaaleista kasvaa ja kehittyy trendeiksi nopeasti, mutta silloin ne voivat myös kadota yhtä äkkiä, kuten kävi vaikkapa karppaamisen tai Zumban kohdalla. Lähtökohtaisesti heikot signaalit ovat kuitenkin trendeinä vasta idullaan eivätkä suinkaan aina toteudu. Siksi niitä on vaikeampi havaita, ja vain edelläkävijät ovat ne aistineet.

**Jos pystyy sisällyttämään liiketoimintaansa** heikkoja signaaleja hyödyntäviä tuotteita tai palveluja, on askeleen edellä kilpailijoitaan. Samalla voi pitää meteliä signaalista ja vahvistaa sen kehittymistä trendiksi.

Toinen tapa kehittää uusia konsepteja on tehdä se yhdessä asiakkaiden kanssa. Perehdy asiakkaidesi pullonkauloihin oman osaamisesi näkökulmasta ja etsi niitä tehokkaampia toimintamalleja sekä malleja palvelevia ratkaisuja.

Ennen kaikkea kannattaa pohtia, millaisia pieniä muutoksia asiakkaan ympäristössä on havaittavissa ja mikä niistä voisi jatkossa kasvaa merkittäväksi liiketoimintamahdollisuudeksi.

### Tärkeitä kysymyksiä

- Millaisia muutoksia asiakkaan ympäristössä on havaittavissa?
- Millaisia epätavallisia asioita tai ilmiöitä olet havainnut asiakassasi, markkinassasi tai toimintaympäristössäsi?

### Jos löydät jotain ihan uutta, niin Tuoteväylä voi auttaa

#### **Tuoteväylä-palvelu kehitysjohtaja Jaana Rantanen kertoo:**

Tuoteväylä-palvelun tavoitteena on auttaa keksijöitä ja alkavia ja mikro-yrityksiä kehittämään keksinnöistä kansainvälisille markkinoille tähtävää liiketoimintaa. Tuoteväylä-palvelu koostuu alueellisesta ensiarvioinnista ja valtakunnallisesta kehittämisvaiheesta. Ensiarvioinnista vastaa alueen ELY-keskuksessa toimiva innovaatioasiantuntija, jolla on apunaan keksinnön kehittämisen ja kaupallistamisen asiantuntijoista koostuva Tuoteväylä-tiimi. Asiakas saa palautteen keksinnön arvioinnista. Yksi vaihtoehto seuraavaksi askeleeksi on Tuoteväylä-palvelun kehittämisvaihe, jolloin Uudenmaan ELY-keskuksessa toimiva liiketoiminnan kehittämisspäällikkö selvittää yhdessä asiakkaan kanssa, minkälaista osaamista, IPR:ää, rahoitusta ja yhteistyökumppaneita keksinnön kaupallistaminen vaatii ja edellyttää. Kehittämisvaiheessa yhteistyötä tehdään myös Kekintösäätiön luoman liiketoimintaosaajien verkoston kanssa, joka koostuu sarjayrittäjistä, jotka ovat itse vieneet keksintöjä maailmalle ja hankineet rahoitusta ja jotka haluavat jakaa osaamistaan.



**Tuoteväylä-palvelun kehittämisvaiheessa myönnettävä rahoitus** (yrityksen kehittämisavustus keksintöjen kehittämiseen) on tarkoitettu vain Y-tunnuksen omaaville yrityksille. Rahoituksen maksimituki on 50 % ja se maksetaan pääasiassa jälkikäteen. Yrityksen täytyy siis pystyä rahoittamaan kehittämishanke ensin omalla rahallaan. Rahoituspäätöstä tehtäessä arvioidaan, onko keksintö uusi ja tuoko se lisäarvoa asiakkaalle, ovatko markkinat tarpeeksi suuret ja ovatko asiakkaan resurssit sekä kehittämis- ja kaupallistamissuunnitelma uskottavat.

Sekä Tuoteväylän ensiarviointi- että kehittämisvaiheessa yritysasiakkaalle voidaan myöntää ELY-keskuksen tarjoamia yritysten kehittämispalveluita ([www.yritystenkehittamispalvelut.fi](http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi)), joiden avulla tuetaan pk-yritysten kasvua, uudistumista, kansainvälistymistä sekä työllisyyttä. Yritys maksaa itse osan (20–30 %) palvelun hinnasta.

**Rantanen suosittelee**, ettei kukaan jättäisi Tuoteväylään suoraan rahoitushakemusta, vaan ensin olisi hyvä tutustua [www.tuotevayla.fi](http://www.tuotevayla.fi)-sivustolla olevaan materiaaliin ja keksijän työkaluihin, joiden avulla voi itse arvioida ja jäsenellä keksintöä ja sen kaupallistamiseen liittyviä asioita. Kun sen on tehnyt huolella ja vastannut keksijän muistilistan kysymyksiin, kannattaa ottaa yhteyttä oman alueen innovaatioasiantuntijaan, joka neuvoo ja opastaa eteenpäin.

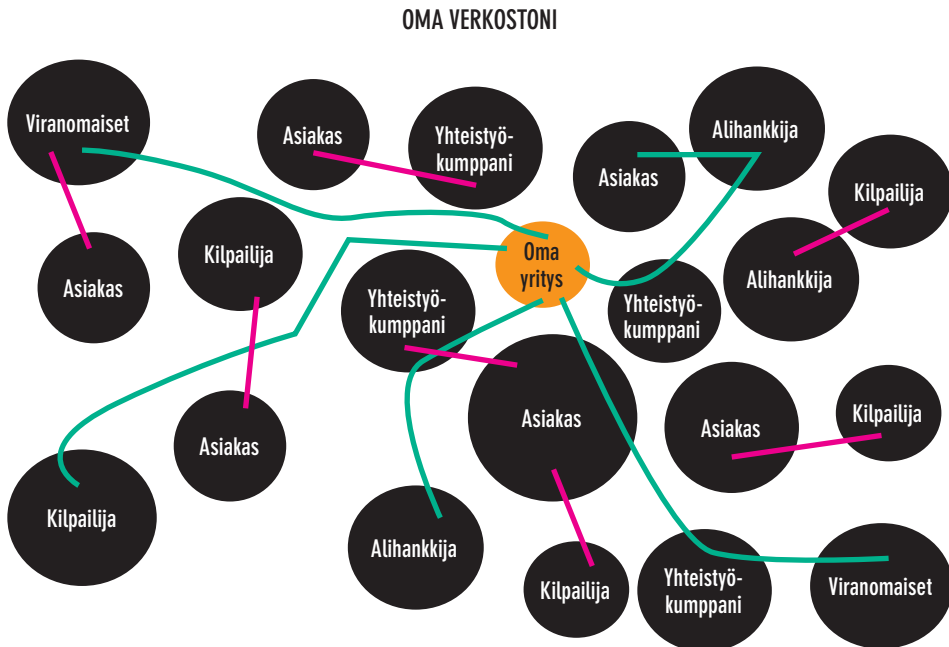
Tuoteväylä järjestää eri puolilla Suomea yksityishenkilöille ja yrittäjille avoimia tilaisuuksia, joissa tarjotaan tietoa keksintöjen kehittämiseen ja kaupallistamiseen liittyvistä asioista sekä Tuoteväylä-palvelun asiantuntija-avusta ja tuesta. Esim. Uudellamaalla Tuoteväylä järjestää joka kuun viimeisenä torstaina Helsingissä Innovation Thursday -tilaisuuden, jonka teema vaihtelee tuotekehityksestä keksinnön suojaamiseen ja muotoiluun. Tilaisuudet ovat luonteeltaan vuorovaikutteisia ja verkostoitumiseen kannustavia. Lisätietoja tilaisuuksista löytyy osoitteesta [www.tuotevayla.fi](http://www.tuotevayla.fi) kohdasta ajankohtaista.

# 6. Eväitä kasvuun

Kasvun on oltava realistista. Tässä auttaa paljon esimerkiksi verkostoituminen. Kun tekee asioita yhdessä toisten kanssa, ei kaikkea tarvitse tehdä itse, ja kasvua syntyy silti. Yhteistyössä voi myös tehdä isommin, nopeammin ja tehokkaammin. Varmista kuitenkin, että kumppanillasi on sama fokus kuin itselläsi ja kyky panostaa kasvuun omalta osaltaan.

Verkostoituminen on kannatettavaa myös siksi, että yleensä kaikkein eniten verkostoituneet yritykset ja toimivat ovat kaikkein menestyksekkäimpiä. Verkostoitumisessa ei kannata tehdä vain oman alansa toimijoiden kanssa. Toimialojen yli menevä verkostoituminen tuo yleensä paljon uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia, osaamista ja uusia yhteyksiä. Näitä kannattaa aktiivisesti hakea ja kokeilla.

On tärkeää ymmärtää oman yrityksensä paikka verkoston ekosysteemissä. Tämä edellyttää verkoston analysointia: ketä haluaisin verkostooni mukaan, ja kenet tarvitsen sinne? Miten haluan verkostoa kehittää ja miten kykenen siihen juuri näiden kumppanien kanssa? Olennaista on myös, että yhteistyöstä laaditaan sopimus, johon listataan kaikki huomioon otettavat ja muistettavat asiat.



## Tärkeitä kysymyksiä

- Millaisia yhteistyötahoja ympärilläsi on?
- Voiko heidän kanssaan kehittää tai kasvattaa toimintaa?
- Ovatko potentiaaliset kumppanisi kyvykkäitä ja halukkaita panostamaan kasvuun?
- Ovatko kumppanisi luotettavia?

**Riskinotto kuuluu aina yrittäjyyteen**, ja kaikki asiat eivät aina mene niin kuin on etukäteen oletettu. Siksi järkevä yrittäjä varautuu aina myös epäonnistumisiin. Riskit voivat liittyä esimerkiksi liiketoimintaan, sopimuksiin, työntekijöihin tai tietoturvaan, ja osa niistä voi olla niin merkittäviä, että toimintaan ei kannata ryhtyä, ennen kuin ne on saatu eliminoidua. Ongelmia voi kuitenkin välttää riskienhallinnan avulla ja varautumalla pahimpaan.

### RISKIEN HALLINTAPROSESSI



**Kun pyrit tunnistamaan** riskejä, mieti, mitä uhkia on olemassa ja mitä mahdollisuuksia haluat hyödyntää. Mitä kaikkea voi sattua ja miksi? Mitä siitä voi seurata, ja miten suuri on riskistä mahdollisesti aiheutuva ongelma? Entä mitkä riskeistä ovat merkittävimpiä?

On olemassa erilaisia riskikarttoja ja tarkistuslistoja, jotka auttavat riskien tunnistamisessa. Toinen hyödyllinen riskienhallinnan menetelmä on vakavuus-

arvio, jossa analysoidaan, miten todennäköisiä ja miten vakavia riskit ovat asteikolla yhdestä viiteen.

**VAKAVUUSARVIO**

Riskin todennäköisyys	5				
	4				
	3				
	2				
	1	2	3	4	5
	Riskin vakavuus				

**Riskiä ei yleensä** voi välttää kokonaan, siksi on keskityttävä sen pienentämiseen. Tämä merkitsee, että pyritään vaikuttamaan riskin toteutumisen todennäköisyyteen. Riskin voi esimerkiksi siirtää sopimusteitse toiselle osapuolelle. Vaihtoehtoisesti riskin voi pitää eli hyväksyä tosiasian ja elää sen kanssa. Silloin on kuitenkin varauduttava vahinkoon, joka on edessä, jos riski kaikesta huolimatta toteutuu. Kun pitää tuntosarvet pystyssä ja analysoi asioita keskittyneesti, oppii riskejä kuitenkin jatkossa välttämään ja pienentämään

### Tärkeitä kysymyksiä

- Millaisia riskejä liiketoimintaasi liittyy?
- Millaisia riskejä yksittäisiin tuotteisiisi ja palveluihisi liittyy?
- Millaisia riskejä markkinaasi ja sen muutoksiin liittyy?
- Miten olet varautunut riskeihin?

## Aineeton omaisuus

### **Innovaatioasiantuntija Jouni Hynynen**

Ihmisellä on ollut aina halu ja tarve merkitä oma hengentuotteenaan niin, että se erottuu toisten tuotteista. Kyse on omanarvontunnon osoittamisesta, kuin taiteilijan signeerauksesta. Liiketoiminnassa tämä merkitsee, että on varmistettava, että investoinneista saatava hyöty kantaa pitkälle ja tuottaa lisäarvoa. Jos kilpailijat voivat kopioida kaiken, mitä yritys tuottaa, investointi menettää merkityksensä.

Muista, että myös henkiset ponnistelut ovat investointeja. Jos ja kun panostat yritykseesi aikaa, henkisiä voimavaroja ja osaamista, on tärkeää, ettei näin syntyvä lisäarvo ole kaikkien muidenkin vapaasti hyödynnettävissä. Lisäarvoon tuleekin suhtautua kuin kiinteään omaisuuteen, vaikka se olisikin laadultaan immateriaalista tai älyllistä, kuten termissä Intellectual Property Rights tai IPR määritellään. Suomeksi termi käännetään yleensä muotoon immateriaalioikeudet.

**Innovaatioasiantuntija Jouni Hynynen mukaan** IPR on hyvin demokraattinen järjestelmä, sillä se suo kenen tahansa toimia samalla pelikentällä ja saada siitä itselleen hyötyä. Se on kuin peli, jota on osattava pelata pelkäämättä, että tekee jotain laitonta tai syyllistyy johonkin epäilyttävään. Pelot ovat turhia, mutta mahdollisuudet ovat avoimia kaikille.

IPR-kysymykset ovat käytännössä samoja kaikissa mittaluokissa, niin Appllelle kuin pienelle suomalaiselle, fokusointivaiheessa pätkäilevälle muutamana ihmisen yritykselle. On lakattava ajattelemasta itseään ja ajateltava sen sijaan asiakasta ja kilpailijoita – miksi asiakas valitsisi juuri minun palveluni ja tuotteeni jonkun toisen sijaan? Tällöin olennaiseksi muuttuu se erityinen ominaisuus, joka erottaa tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun toisista, ja tämä lisäarvo on yhä useammin nimenomaan laadultaan aineetonta. Kun tätä aineetonta lisäarvoa vaalii, siitä muodostuu yritykselle voimavara, joka vahvistaa merkittävästi yrityksen katetta ja kantaa parhaimmillaan vuosien päähän.

”Se on melkoinen voimatekijä, joka on syytä yrittää omistaa ja muuttaa parhaimmillaan hyvinkin arvokkaaksi aineettomaksi omaisuudeksi firmalle”, Hynynen sanoo.

Hynysen mukaan itsensä brändääminen on vain yksi keino tuottaa yritystoimintaan aineetonta lisäarvoa. Aivan alkuvaiheessa voi olla paljon tärkeämpää keskittyä esimerkiksi yrityksen nimeen ja siihen, että se palvelee yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin ja pitkällä tähtäimellä sillä markkinalla, jolla halutaan toimia.

”Kun nimen valitsee huolellisesti, siihen voi alkaa latautua aineetonta lisäarvoa, joka voi edelleen kasautua yrityksen pääomaksi. Näin yritykselle on muodostunut aineetonta omaisuutta. Ja kun katsotaan yrityksen kokonaiselinkaarta, se on se, joka käytännössä jää olemaan, vaikka tuotteet vanhentuvat ja kaikki muukin yrityksen sisällä saattaa mullistua.”

**Yrityksen tulee suojata nimensä** ja itselleen tärkeiden tuotteiden ja palveluiden nimet. Olennainen kysymys tällöin on, rakentaako yritys verkkonäkyvyytensä yrityksen nimen vaiko tuotteen tai palvelun nimen vaaraan. Tai toisinpäin, halutaanko verkkonäkyvyyden vahvistavan yrityksen tunnettuutta vai markkinoivan sen nimenomaista tuotetta tai palvelua.

”Tästä eteenpäin kysymykset ovat toki hyvin monitahoisia, mutta sellaisen ohjeen voi antaa, että yrityksen toiminimi-, verkkotunnus- ja tavaramerkkikysymysten tulee olla samassa kopassa, ja niistä on huolehdittava samanaikaisesti. Olen asiaa pitkään seurattuani havainnut, että noin 70 prosenttia yrityksistä sekoittaa nämä asiat keskenään ja käyttävät eri kanavissa aina eri nimeä tai lähestymistapaa. Sellaisella toimintatavalla ei saavuteta suurta tulevaisuutta.”

**Kasvua on haettava kilpailemalla** toisen yrityksen tarjonnan kanssa. Se tarkoittaa, että jos jollakulla vain suinkin on mahdollisuus rajoittaa meidän toimiamme, hän todennäköisesti sen tekee, ja keinona ovat immateriaalioikeudet. Jos yrityksen IPR-salkku ei siis ole kunnossa, vaikka se muuten olisi toiminut jo pitkäänkin, kilpailun kannalta olennaiseen arvoketjuun voi olla vaikea päästä sisään.

”Jos esimerkiksi tavaramerkkiä ja siihen perustuvaa verkkonäkyvyyttä ei ole valittu eikä suunniteltu huolella, voi kilpailu ja sen myötä kasvu käydä vaikeaksi. IPR-salkku on siksi käytävä huolella läpi, kun siirrytään liiketoiminnassa uuteen vaiheeseen, ja sitä on osattava tarkastella uusien silmin suhteessa uuteen kilpailutilanteeseen.”

Hynynen kertoo, että on paljon tilanteita, joissa on jopa yhteiskunnan tuella hakeuduttu uusille markkinoille, mutta törmätäänkin esimerkiksi

siihen, että Suomessa toiminut tavaramerkki ei sovellukaan Saksan tai Ranskan markkinoille. Samalla joudutaan miettimään koko verkkonäkyvyys ja markkinointi uusiksi. Hankala tilanne voi syntyä myös, jos ollaan tarjoamassa teknologiaa, ja eteen nousee patenttikysymyksiä. Ne voivat sekä nostaa että kaataa hankkeita, jollei niistä huolehdi.

”Kansainvälinen kasvu tarjoaa kuitenkin myös mahdollisuuksia, kuten lisenssimenettelyyn. Lisenssoinnilla voidaan tarjota arvoketjuun ekstraa ilman, että yrityksen tarvitsee itse taistella paikasta ketjussa. Toki yritys voi myös ostaa lisenssin, ja näin voidaan saavuttaa kasvua suhteellisen pienellä panostuksella.”

**Toiminnan fokusointivaiheessa yrittäjän** on Hynysen mukaan aina pohdittava, mikä on se *brändi, jota ollaan rakentamassa*, sillä tuotteet ja palvelut ovat vain keino sen rakentamisessa. Brändiä varten on rekisteröitävä verkkotunnus ja mahdolliset tavaramerkit, mutta yrittäjä ei välttämättä ole vapaa tekemään tätä, sillä ne on ehkä jo varattu muiden toimesta. Siksi on aina otettava huomioon kilpailijoiden oikeudet ja suoritettava kunnollinen *IPR-tarkastelu*.

Jos rekisteröinti onnistuu, jo pelkästään näillä keinoin kyetään rakentamaan yritykselle *aineetonta lisäarvoa* pelkän ydintuotteen rinnalle ja voidaan vahvistaa yrityksen katetta. Jos aineeton lisäarvo kyetään suojaamaan esimerkiksi tavaramerkeillä, mallioikeuksilla ja/tai patenteilla, *luodaan kilpailuetu*, joka takaa tuotteesta paremman hinnan myös tulevaisuudessa. Kun joku sitten lopuksi ostaa yrityksen, hän ostaakin *aineetonta omaisuutta*, jonka arvo voi olla yllättävän suuri.

**Jo pidempään toimineen yrityksen** IPR-kunnon tarkistamiseksi Hynysen suosittelee seuraavien kysymysten pohtimista: millä tolalla ovat firman *brändiasiat* kuten tavaramerkki ja verkkotunnus; ostetaanko design talon ulkopuolelta vai palkataanko oma suunnittelija; onko rekisteröity mallioikeuksia; mitkä ovat ne luovat sisällöt, joiden avulla aineetonta lisäarvoa välitetään asiakkaille; onko tekijänoikeuksista huolehdittu; onko tarjottavia tuotteita ja palveluja analysoitu tarkemmin designin ja esimerkiksi patentoinnin näkökulmasta; ja millaisessa arvoketjussa yritys toimii, ja miten se vaikuttaa sen IPR-tilanteeseen ja -realiteetteihin.

## Tärkeitä kysymyksiä

- Mitä aineetonta omaisuutta yrityksessäni on?
- Miten aineeton omaisuus on suojattu?
- Miten käytän aineetonta omaisuutta lisäarvon luomiseen?

### Kun kasvu on oikeasti edessä, niin muista Tekes.

#### **Tekesin palvelupäällikkö Anne Turula kertoo**

Kenen kannattaa havitella rahoitusta Innovaatorahoituskeskus Tekesistä? Palvelupäällikkö Anne Turulan mukaan tärkein kohderyhmä ovat kansainvälistymisestä kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on kasvun nälkää ja innovaatiokykyä. Tekesin rooli rahoittajana korostuu kehittämissvaiheessa, jossa luodaan edellytyksiä yrityksen kasvulle ja kansainvälistymiselle. Kehittämistyö on voitava erottaa (ja projektoida) yrityksen normaalista liiketoiminnasta.

Tekes haluaa löytää kaikkein potentiaalisimmat yritykset, sillä sen myöntämän rahoituksen on moninkertaistuttava ja tuotettava kasvua kansantaloudelle. Kun käytössä olevan rahan määrä on kokonaisuudessaan pienentynyt, se on kohdennettava entistä paremmin.

”Asiakkaat ottavat meihin usein yhteyttä liian aikaisessa vaiheessa, jolloin joudumme Tekesissä toimimaan puskurin roolissa ja ohjaamaan asiakkaat muualle jalostumaan”, Turula sanoo.

**Yrityksissä saatetaan ajatella, että** julkista rahaa saa, kun on vain riittävän hyvä idea. Sitten käy ilmi, että yrityksessä ei ole pohdittu lainkaan omaa rahoitusosuutta, ei ole koottu riittävän osaavaa tiimiä, eikä varsinaiseen liiketoimintaosaamiseen ja asiakas-/markkinaymmärrykseen ole panostettu.

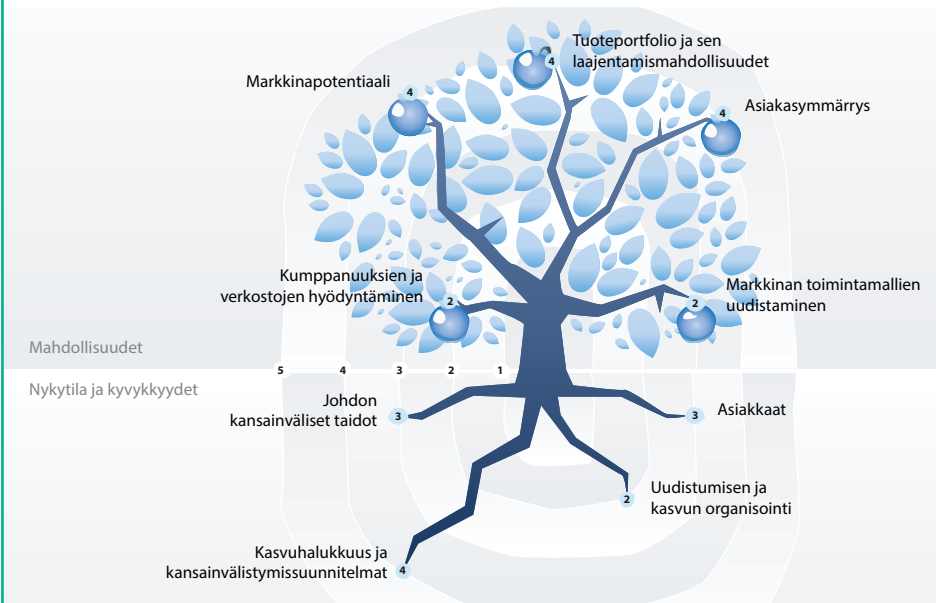
”Kuvio on silloin ihan väärin päin, sillä kyse ei ole siitä, mitä Tekes haluaa tai edellyttää, vaan siitä, mitä yritys aidosti tarvitsee menestyäkseen. Tekes toivoo, että tavoitteet ja unelmat ovat isoja ja kunnianhimoisia, mutta opastaa samalla, että niitä voi aluksi lähestyä hyvinkin



pienin ja ketterin, mutta realistisin askelin. Nyt tilanne on usein päinvastainen kun liian pienen unelman nimissä halutaan saman tien tehdä liian isoja peliliikkeitä.”

Yrityksen on tunnistettava paitsi omat vahvuutensa, myös ennen kaikkea ne osa-alueet, joissa osaamista on vielä huomattavasti kehitettävä. Jos yritys on siihen aidosti valmis, ja sillä on osoittaa vaadittava yleensä noin 50 prosentin omarahoitusosuus ja uskottava kokonaisrahoitussuunnitelma, voi Tekes tulla mukaan varhaisessakin vaiheessa.

”Voimme esimerkiksi tulla puolitiehen vastaan, kun yritys menee asiakkaan luo kädet savessa kokeilemaan ratkaisunsa sopivuutta oletettuun markkinaan ja lisäämään samalla tiimin osaamista. Ensimmäisessä vaiheessa kyse voi olla muutaman kymmentuhannen euron hankkeista 75 prosentin rahoitusosuudella. Tätä vaihetta voi sitten seurata varsinaisen kehittämisen, kun yrityksellä on jo todellista näyttöä markkinasta ja kansainvälisestä liiketoimintapotentiaalista.”



**Tekes arvioi** potentiaalisia yritysasiakkaitaan monipuolisesti nykytila, kyvykkyudet ja mahdollisuudet huomioiden hyödyntäen ns. puumallia (kuva).

K.o. profiloinnissa käytettyjä kysymyksiä on hyödynnetty myös Tekesin tunnustelupalvelu-sivulta ([www.tekes.fi/tunnustelu](http://www.tekes.fi/tunnustelu)) löytyvässä ”Selvitä kehityspolkesi” -pelissä. Yhteistyössä Yritys-Suomen kanssa

kehitetty peli on havainnollinen tapa osoittaa, mitä innovaatiotoiminta yritykseltä käytännössä edellyttää. Se houkuttelee pohtimaan erilaisia vaihtoehtoisia lopputulemia ja synnyttää elämyksiä – ahaa, tällaisiin kysymyksiin meidän on pystyttävä vastaamaan.

”Useimmiten ihmiset alkavat saman tien kertoa meille ideastaan, kun taas meidän ensimmäinen kysymyksemme on kehitettävän ratkaisun arvo maksaville asiakkaille, ja minkälaista näyttöä tästä on? Samalla olisi oivallettava ratkaisun skaalattavuus kansainväliselle tasolle. Useimmiten Suomen markkinat eivät yksinkertaisesti riitä kasvuun ja markkinapotentiaaliin, jota Tekes lopulta yritykseltä toivoo.”

Kehityspolku-peli ohjaa vastaajaa pääpiirteissään kolmeen eri suuntaan: ne, jotka haluavat toimia vain paikallisesti, ohjataan Yritys-Suomeen, ja ne, joilla on potentiaalia, mutta ei vielä Tekesin edellyttämällä tasolla, opastetaan ELY-keskuksen puheille. Esimerkiksi ELY:n Tuoteväylä on koettu hyväksi poluksi myös Tekesiin. Kolmannessa vaihtoehdossa suositellaan yhteydenottoa suoraan Tekesiin, tunnustelupalvelusta löytyvän tunnustelulomakkeen avulla. Turula lupaa, että Tekesin asiantuntija ottaa yhteyttä tunnustelulomakkeen lähettäneeseen asiakkaaseen viikon sisällä ja käy läpi sparrauskeskustelun.

”Me toivomme, että yritykset eivät lähtisi liian varhaisessa vaiheessa tekemään varsinaista rahoitushakemusta, vaan lähestyisivät Tekesin asiantuntijoita ensin kevyemmän tunnustelupalvelun kautta. Jos tunnusteluvaiheessa näyttää siltä, että halua ja osaamista on lähteä sille haasteellisemmalle tielle, voidaan keskustelua Tekesin mukaantulosta rahoittajana jatkaa. Toki Tekes tarjoaa yrityksille muutakin kuin rahoitusta, esimerkiksi Tekesin ohjelmien tapahtumat, seminaarit ja julkaisut on tarkoitettu kaikille asiasta kiinnostuneille toimijoille.”

# 7. Riittääkö raha ja muita käytännön vinkkejä kannattavuuteen

Kassavirta on pienen yrityksen talouden tärkein mittari – jos rahat loppuvat kassasta, loppuu myös toiminta. Kassavirtalaskelma onkin tehokas ja tarkka tapa seurata taloutta, ja se auttaa myös suunnittelemaan kasvua.

Kun yritys kasvaa, kassa on paineen alla, ja sen riittävyys on tällöin erityisen tärkeää. Siksi tulorahoituksesta on huolehdittava myös kasvun aikana. Muista, että kustannukset syntyvät aina etupainotteisesti.

## TAPAUSESIMERKKI: Ohjelmistoalan yritys

Yrityksellä oli asiakkaina teleoperaattoreita ja tuotteena televerkon lisäarvopalvelut. Suomessa muutettiin puhelujen numerointia. Ihmiset soittivat usein vanhoihin numeroihin, ja puhelut ohjattiin call centereihin, joista annettiin henkilöavusteisesti uusi numero. Yritys kehitti ohjelmiston, joka pystyi kertomaan uuden numeron soittajalle automaattisesti. Palvelu nopeutti palvelua huomattavasti, ja operaattoreilta säästy paljon henkilöstökuluja. Yritys hinnoitteli ohjelmiston hyväkattaiseksi tuotantokustannuksiin nähden. Mikäli yritys olisi osannut laskea, paljonko operaattorit säästävät henkilöstömenoissa, investointi olisi ollut kannattava vielä kymmenkertaisellakin hinnalla. Nyt yritys sai Suomesta lähes 100 prosentin markkinaosuuden, mutta katekertymä olisi ollut viisinkertaisella hinnalla ja 80 prosentin markkinaosuudella moninkertainen.

## Muutama muistettava talouden perusasia

**Jaakko Saranki, HTM-tilintarjastaja, Tilintarkastus Saranki Oy.**

**Rovaniemen Kehitys Oy:n luovien alojen hautomon vetäjä 2011–2013**

Muista, että myyntisi on todellista vasta sitten, kun sitä koskeva raha on tililläsi. Tarjouspyyntöjen saanti tai niihin vastaaminen ei vielä ole myyntiä. Muista myös se, että asiakkailta mahdollisesti saamasi ennakkomaksut ovat myyntiä vasta sitten, kun olet tehnyt ne suoritteet, joita olet kyseistä kauppaa koskien sopinut tekeväsi.

Pyri aina varmistamaan erityisesti suurempien kauppojen yhteydessä, että ostajaosapuoli ei ole jo tilausta sovittaessa maksukyvytön tai maksuvaikeuksissa. Mikäli kauppaa halutaan tästä huolimatta tehdä, pyydä ostajalta ennakkomaksu sekä sovi muutenkin siitä, että työtä laskutetaan riittävän usein suhteessa työn etenemiseen. Viimeisen erän laskutuksen yhteydessä on syytä huolehtia siitä, että kaikki kauppaan liittyvät työt on tehty. ”Roikkumaan” jääneiden töiden paikkailu voi tulla yllättävän kalliiksi sekä rahallisesti että yrityksesi maineen kannalta.

Huolehdi aina, että liiketoimintaasi liittyvät verot ja muut viranomaismaksut on hoidettu ajallaan. Muista, että esimerkiksi tilitettävät arvonlisäverot ja palkkojen ennakonpidätykset eivät ole sinun rahaasi, vaan ainoastaan lainassa. Lainaamilleen rahoille verottaja antaa varsin kohtuulliset maksuehdot (parhaimmillaan lähes 2,5 kk korotta), joten on tärkeää, että velvoitteet hoidetaan ajallaan. Vaikka esimerkiksi arvonlisäverotuksen hoitamiseen on nyttemmin muitakin käytäntöjä, on hyvä pyrkiä huolehtimaan siitä, että syntyneet vero- ja muut velvoitteet hoidetaan kuukausittain. On myös tärkeää, että yrityksen verotettavaan tulokseen perustuvat ennakoverot on mitoitettu oikein. Mikäli tiedät, että tuleva tuloksesi on selvästi suurempi tai pienempi kuin verottaja on arvioinut, hae ennakoverojen määrään muutosta mahdollisimman pian.

Yrityksesi maksuvalmiustilanteen on oltava sellainen, että pystyt kohtuudella selviämään menoistasi kuukauden tai kahden ajan riippumatta siitä, tuleeko yritykseesi rahaa myynnin kautta vai ei. On tärkeää, että jos joudut esimerkiksi sairastumisen tai muun syyn vuoksi olemaan hetken ”pois pelistä”, työpöytäsi ei ole heti täynnä maksumuistutuksia tai perintäkirjeitä. Mikäli kassaan ei aivan alussa ole vielä ehtinyt kertyä rahaa puskuriksi, voi olla järkevää neuvotella esimerkiksi luotollisen

käyttötilin avaamisesta yritykselle. Sitä voi tällaisessa tilanteessa käyttää tilapäisesti maksujen hoitoon. Huomioi, että myös asiakkaasi voivat huomata heikon maksuvalmiustilanteesi, jolloin voit olla pakotettu ottamaan vastaan niin sanottuja huonoja kauppoja.

Muista, että yrityksesi kirjanpidosta tuleva tase on yhtä kuin yrityksesi – sen perusteella ulkopuoliset arvioivat yrityksesi tilaa. Myös kirjanpidon tuloslaskelma on tärkeä, koska se kertoo, kuinka kannattavaa yrityksesi toiminta on tietyllä aikajaksolla kuten viimeisen 12 kuukauden aikana ollut. Muista, että hyvä tilikauden hyvä tulos voi johtua esimerkiksi siitä, että omaa työtäsi vastaava palkka on ollut täysin alimitoitettu tai että tavaravarastosi määrä on kasvanut edellisvuodesta, jolloin yrityksesi rahat ovat kiinni toivottavasti kurantissa varastossasi. Muista lisäksi, että yrityksen kirjanpito tulee lähes poikkeuksetta laatia suoriteperusteisesti, jolloin esimerkiksi tilikaudelta maksamatta olevien laskujen, palkkojen tai uiden vastaavien kulujen tulee kuitenkin näkyä kirjanpidossa yrityksesi kuluna.

## Tärkeitä kysymyksiä

- Miten seuraat yrityksesi kassavirtaa?
- Miten varmistat, että rahasi riittävät perustoimintaan ja kasvuun?
- Onko kassavirtasi tasaista vai onko siinä suurta vaihtelua?
- Mikäli vaihtelu on suurta, miten takaat kassan riittävyyden?

**Yrityksen toiminnan vahvistamiseksi on** mahdollista saada monenlaista tukea ja rahoitusta. Osa rahoitusvaihtoehdoista edellyttää liiketoimintasuunnitelman laatimista tai päivittämistä. Perussääntö on, että yrityksen oma tulorahoitus tai sen todennäköisyys riittävän pitkälle eteenpäin on perusta kaikelle muulle rahoitukselle.

ELY-keskus subventoi konsulttipalvelua, jota voi saada kasvun ja kannattavuuden parantamiseen, yritystoiminnan uudistamiseen, markkinoinnin ja asiakkuuksien parempaan hallintaan, johtamisen kehittämiseen, työn tuottavuuden kasvattamiseen sekä tuotekehitykseen ja uusien ideoiden ja keksintöjen kaupallistamiseen.

[www.yritystenkehittamispalvelut.fi](http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi)

# 8. Keskity olennaiseen

Kun olet tehnyt kaiken oikein ja kunnolla, on sinulla ja yritykselläsi kaikki mahdollisuudet olla hyviä. Nykyään se ei kuitenkaan useimmiten enää riitä – hyvän sijaan on oltava loistava.

**Valmentautuminen vie aikaa – älä panikoi**

Tärkeä tekijä loistavuuden saavuttamisessa on fokusointi eli keskittyminen olennaiseen. Yhtä tärkeää on ajankäytön suunnitteleminen. Älä käytä kaikkia paukkuja kerralla äläkä myöskään syö kaikkia herkkuja saman tien, vaan pohdi tarkkaan, mihin kulloinkin keskityt ja minkä jätät odottamaan.

Muista hyödyntää ajankäytön nelikenttää, johon merkitset asiat sen mukaan, ovatko ne tärkeitä vai vähemmän tärkeitä tai kiireellisiä vai kiireettömiä. Näin huomaat mitä töitä voit jättää pois ja mitkä työt vievät yritystä oikeasti eteenpäin.

## MIHIN KESKITYN

<b>Tärkeät asiat</b> Ei kiireelliset asiat	<b>Tärkeät asiat</b> Kiireelliset asiat
<b>Ei tärkeät asiat</b> Ei kiireelliset asiat	<b>Ei tärkeät asiat</b> Kiireelliset asiat

Toinen arvokas suunnittelun väline on vuosikello ja siihen liittyvä vuosiajattelun omaksuminen. Suunnittelu ohjaa aina tekemistä, ja on tärkeää hahmottaa, mitä missäkin kuussa on määrä tehdä ja saada aikaan. Kun tietää, että tähän ja tähän palaan kolmen kuukauden päästä, voi huoletta jättää asioita odottamaan ja keskittyä siihen, mikä juuri sillä hetkellä on akuuteinta.

Omaa ja yrityksensä ajankäyttö voi eritellä myös sillä perusteella, mikä osa tehdystä työstä ja työhön käytetystä ajasta on laskutettavaa ja mikä osa sellais-

ta, mikä on tehtävä muusta syystä. Mikä osa käytetystä ajasta muuttuu lopulta myynniksi, ja miten pitkäjänteisesti kykenet ajankäyttöäsi myynnin kannalta suunnittelemaan?

**Kun haluat olla loistava**, yhtä olennaista kuin suunnittelu ja järkevä ajankäyttö, on huolehtiminen henkisestä jaksamisesta. Kun mentaalinen puoli on kunnossa, ihminen keskittyy työhönsä paremmin, hänen stressikertoimensa pienenevät ja muistinsa paranee. Hän on myös rennompi eikä panikoi pienistä vastoinkäymisistä.

## TAPAUSESIMERKKI

Stressaantunut yrittäjä ihmetteli, miksi rahalliset tavoitteet eivät täyty, vaikka kalenteri on täynnä ja kauppa tuntuu käyvän hyvin. Hän analysoi, mihin työaika kului ja miten iso osa ajasta oli laskutettavaa ja miten iso muuta työtä. Arvio oli, että 80 % ajasta olisi ollut laskutettavaa. Seurannan perusteella yrittäjä kuitenkin havaitsi, että hän laskutti vain noin 50 % työaikaansa. Aikaa kului paljon keikkoihin, joille joutui matkustamaan pitkiä matkoja ja jotka eivät kuitenkaan olleet kovin kannattavia. Luopumalla näistä keikoista ja keskittymättä kannattavimpiin yrittäjä sai enemmän aikaa toimintansa kehittämiseen. Samalla stressi väheni selvästi ja kannattavuus parani.

## TAPAUSESIMERKKI

Yrityksellä oli pulaa projekteista, ja siellä analysoitiin myyntikäynnit, tarjoukset ja tilaukset. Uusiasiakashankinnassa projektipäälliköt joutuivat kontaktoimaan viisi potentiaalista asiakasta saadakseen tapaamisen sovittua. Tapaamisista joka kolmas johti tarjouksen tekemiseen ja jatko-neuvotteluihin, tarjouksista taas 50 % johti tilaukseen. Yhden uuden asiakkaan hankintaan tarvittiin näin keskimäärin 50 puhelinsoittoa ja 20 asiakaskäyntiä. Aikaa kului noin 10 työpäivää, ja kulut olivat noin 2500 euroa. Tästä oli helppo arvioida, minkä kokoiset hankkeet kattoivat tarvittavat myyntikulut. Vanhoilta asiakkailta saadut tilaukset olivat edullisempia, kun taas projektipäälliköiden vuosittaisesta ajankäytöstä 30 % meni myyntiin.



## Tärkeitä kysymyksiä:

- Miten hallitset omaa ajankäyttöäsi?
- Pystytkö keskittymään oikeisiin asioihin?
- Vaikuttavatko henkilökohtaiset asiasi yrityksesi toimintaan?
- Pystytkö sitoutumaan ja toimimaan pitkäjänteisesti tavoitteidesi saavuttamiseksi?

Miten sitten korjata osaamiseen liittyviä, taloudellisia ja muita olennaisia puutteita yrityksesi toiminnassa? Jos olet käynyt tämän kirjan läpi huolellisesti ja pohtinut esitettyjä asioita suhteessa omaan yritykseesi sekä vastannut esitettyihin kysymyksiin, ***olet samalla tullut luoneeksi yrityksellesi strategian.***

Hyväkään strategia ei todennäköisesti koskaan toteudu aivan sellaisenaan. Se luo toiminnalle kuitenkin hyvät suuntaviivat – mitä sitten tapahtuukaan, strategian avulla uusiin tilanteisiin on helpompi reagoida ilman, että menettää suunnan kohti toivottua visiota.

Maailman, asiakkaiden ja asiakaskunnan muuttuessa myös strategia tulee päivittää. Päivitystyö käynnistyy, kun palaat tämän kirjan alkuun.

# Kiitokset

Luovien toimialojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry haluaa kiittää seuraavia tahoja tämän oppaan mahdollistamisesta: Yksityisyrittäjän säätiö, Luova Suomi, Luovien alojen verkosto, Tekes ja ELY-keskuksen Tuoteväylä-palvelu.

Lisäksi haluamme kiittää kaikkia sparrauksissa ja konsultoinneissa käyneitä yrittäjiä. Ilman heitä tätä kirjaa ei olisi syntynyt.

Suuret kiitokset kuuluvat myös yhteistyökumppaneillemme ja henkilöille, jotka ovat auttaneet ja tukeneet tämän oppaan tekemistä.



# Hyvää luettavaa

Ilmaa hintoihin – IPR ja aineeton lisäarvo, Jouni Hynynen, Kirjakaari 2013

Immateriaalioikeuden perusteet, Pirkko-Liisa Haarmann ja Marja-Leena Mansala, Talentum 2012

Käytännön markkinointi. Nyt., Lauri Sipilä, Infor 2008

Entrepreneurship & small business – Start-up, growth & maturity, Third edition, Paul Burns, Palgrave MacMillan 2011

Yrittäjän talousopas, Lasse Karjalainen, Gaudeamus 2013

Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana, Heli Arantola ja Kimmo Simonen, Tekesin katsaus 256/2009

Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, Talentum 2011

Business Model Generation, Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur, John Wiley & Sons, Inc. 2010

Sparraajan käsikirja – askelmerkkejä luovien alojen liiketoiminnan kehittämiseen, toimittanut Jussi Förbom, Luovan Suomen julkaisu 7 2012

Aineettomien oikeuksien opas – osaatko suojata aineettoman omaisuutesi?, Petteri Huvio, Diges julkaisu 2014

Tee tulevaisuus – pk-yrittäjän ennakkointiopas, Elina Hiltunen, Helena Pekkarinen, Pekka Krook ja Petteri Huvio, Diges julkaisu 2014

Suomen Riskienhallintayhdistyksen riskikartat:

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskikartat>

## MAHDOLLISIA RAHOITUSLÄHTEITÄ

CreaDemo-avustus

Creademo on luovien alojen ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämishankkeisiin tarkoitettu avustus

[http://www.kopioisto.fi/avek/tuen\\_hakeminen/creademo/fi\\_FI/creademo\\_yleista/](http://www.kopioisto.fi/avek/tuen_hakeminen/creademo/fi_FI/creademo_yleista/)

DigiDemo-avustus

Digidemo on digitaalisiin päätelaitteisiin soveltuvien kulttuuristen sisältöjen ja palveluiden tuotekehitykseen tarkoitettu avustus

[http://www.kopioisto.fi/avek/tuen\\_hakeminen/digidemo/fi\\_FI/digidemo\\_yleista/](http://www.kopioisto.fi/avek/tuen_hakeminen/digidemo/fi_FI/digidemo_yleista/)

CreMA-monialahankeavustus

CreMA on uudentyypinen joustava määräraha, joka on tarkoitettu luovien alojen ja muiden toimialojen osaamisen yhdistämiseen sekä yhteistyön ja liiketoimintamallien kehittämiseen

[http://www.kopioisto.fi/avek/tuen\\_hakeminen/fi\\_FI/CreMA/](http://www.kopioisto.fi/avek/tuen_hakeminen/fi_FI/CreMA/)

Suomen pääomasijoitus yhdistys ry

<http://www.fvca.fi/>

Finnvera  
<http://www.finnvera.fi/>

## JOUKKORAHOITUSALUSTOJA

[mesenaatti.me](http://mesenaatti.me)

[fundedby.me](http://fundedby.me)

[invesdor.com](http://invesdor.com)

[kickstater.com](http://kickstater.com)

## MUITA HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ

Yrityssuomi  
<http://www.yrityssuomi.fi/>

ELY-keskuksen yritysten kehittämisspalvelut  
<http://www.yritystenkehittamispalvelut.fi/>

Tekesin tunnustelupalvelu  
<http://www.tekes.fi/tunnustelu>



Sparraajan opas on toteutettu Digesissä Luovan Suomen, Yksityisyrittäjien säätiön ja Luovien alojen verkoston tuella.

**LUOVA SUOMI**  
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND

**diges**  
DIGITAALIOIDITTU KREATIIVISUUS

**YKSITYISYRITTÄJÄIN SÄÄTIÖ**

**LUOVIENTALOJEN**  
*Verkosta*

**Tekes**

**Tuoteväylä**

Luova Suomi -hanketta on rahoitettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamasta valtakunnallisesta OKM:n Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämishohjelmasta.

**A?**

Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Pienyrityskeskus

**Vipuvoimaa**  
EU:lta  
2007-2013

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



**Helsingin kaupunki**

**SEINÄJOKI**

**JYKES**

**SIBELIUS-  
AKATEMIA**  
TAIDEYLIOPISTO

**Luova**  
Tampere



Opetus- ja  
kulttuuri-  
ministeriö