



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

JAKSOSUUNNITTELU TILI- TOIMISTON LISÄARVOPAL- VELUNA

Case Tilipalvelu SER Oy

TEKIJÄ: Hanna Hakala

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Hanna Hakala	
Työn nimi Jaksosuunnittelu tilitoimiston lisäarvopalveluna: Case Tilipalvelu SER Oy	
Päiväys	06.10.2017
Sivumäärä/Liitteet	72
Ohjaaja Sirpa Grönholm	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Tilipalvelu SER Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Digitalisoituminen ja kirjanpidon rutiinitoimintojen automatisointi ovat tuoneet mukanaan muutoksia tilitoimistoalalle. Rutiinitoimintojen automatisoituessa tilitoimistoilla vapautuu lisää aikaa myös muuhun työhön. Monet tilitoimistot ovat alkaneet keskittyä perinteisten tilitoimistopalvelujen lisäksi lisäarvoa tuottaviin yritysneuvontapalveluihin. Myös opinnäytetyön toimeksiantaja Tilipalvelu SER Oy halusi keskittyä toiminnassaan entistä enemmän asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen. Yritys kehitti uuden, asiakkaille lisäarvoa tuottavan yritysneuvontapalvelun SER Jaksosuunnittelu. Palvelua ei kuitenkaan ollut vielä otettu käyttöön asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää käyttöönoton avulla, miten SER Jaksosuunnittelu -palvelu toimii ja miten sitä tulisi jatkossa kehittää. Palvelua testaamaan valittiin kohdeyritys, jonka liiketoimintaa lähdettiin kehittämään. Palvelun kulku ja käyttöönoton eri vaiheet dokumentoitiin, samalla havainnoiden palvelun kehittämiskohteita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaus-tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Liikkeelle lähdettiin SER Jaksosuunnittelu -palveluun tutustumalla. Palveluun tutustumisen jälkeen kerättiin laajasti kirjallisuuteen perustuvaa tietoa liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueista, kuten tiedonhankinnasta ja erilaisista analyyseistä. Palvelun käyttöönoton edetessä palvelun eri vaiheet dokumentoitiin yksityiskohtaisesti ja niitä verrattiin teoriassa esille tulleisiin asioihin kehittämiskohteiden löytämiseksi.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että ennakkotehtäviä eli Tilanneanalyysi -lomaketta tulisi selkeyttää ja siihen tulisi lisätä enemmän kysymyksiä koskien yrityksen ulkopuolisia tekijöitä. SER Jaksosuunnittelu -palvelun todettiin toimivan hyvin kohdeyrityksen kaltaiselle yritykselle. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä, että palvelua testattaisiin myös muille yrityksille laajemman tietopohjan saamiseksi palvelun kehittämistä varten.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena esitettiin ehdotuksia SER Jaksosuunnittelu -palvelun kehittämiseksi. Tärkeimmäksi kohteeksi nostettiin asiakkaalle lähetettävien Tilanneanalyysi -lomakkeen kehittäminen. Suurin osa lomakkeen kysymyksistä keskittyi asiakkaan yritystoiminnan sisäisiin tekijöihin, kuten myyntiin ja markkinointiin. Lomakkeelle voitaisiin lisätä enemmän kysymyksiä liittyen yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin, kuten PESTE-analyyysiin, kilpailijoihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Tilanneanalyysi -lomaketta tulisi lisäksi selkeyttää esimerkiksi jättämällä siitä pois vaikeat tunnusluvut. Jatkossa Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymykset voitaisiin myös jaotella eri analyyseja koskeviin kysymyksiin hyödyntämällä opinnäytetyössä esitettyä jaottelua.</p> <p>Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää parin vuoden päästä, miten SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotto on sujunut ja kuinka suuri osa yrityksen asiakkaista käyttää palvelua. Lisäksi voitaisiin toteuttaa haastattelu tai kysely palvelua käyttäneille asiakkaille, jossa selvitetäisiin asiakkaiden kokemuksia ja kehittämisideoita palveluun liittyen. Myös lisäarvon tuottamista yritysneuvontapalveluiden avulla sekä yritysneuvontapalveluiden tarvetta ja tarjontaa voitaisiin tutkia.</p>	
Avainsanat tilitoimisto, lisäarvopalvelu, yritysneuvontapalvelu, sisäinen laskentatoimi, liiketoiminnan kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Hanna Hakala			
Title of Thesis Jaksosuunnittelu periodic planning as an accounting firm's corporate advisory service: Case Tilipalvelu SER Oy			
Date	06.10.2017	Pages/Appendices	72
Supervisor Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners Tilipalvelu SER Oy			
<p>Abstract</p> <p>Digitalization and the automation of accounting routines have induced changes in the field of accounting. Consequently, accounting firms are able to release more time for other work. Many accounting firms have begun to focus not only on traditional accountancy services, but also on value added corporate advisory services. The commissioner of this thesis Tilipalvelu SER Oy also preferred to focus more on the development of customer business. The company developed a new value added corporate advisory service SER Jaksosuunnittelu for periodic planning. However, during the thesis process customers did not yet deploy the service.</p> <p>The primary aim of the thesis was to find out with the help of the introduction of the SER Jaksosuunnittelu -service how it works and how to develop it in the future. The commissioning company was selected to test the service for development purposes. The service process and the various phases of the introduction were documented simultaneously observing the service development targets.</p> <p>The thesis was implemented through development research. The approach of the thesis was a case study to produce development suggestions through the research. First, the service was examined and after that information was obtained about the various areas of business development, such as data collection and various analyses. As the introduction of the service proceeded, the service stages were documented in detail and were compared with the theoretical issues to find development targets.</p> <p>Based on the research it can be stated that preliminary tasks i.e. situational analysis Tilanneanalyysi -form should be clarified and more questions should be added about a company's external environment. SER Jaksosuunnittelu -service was considered to work well for a company similar to the commissioning company. In the future, however, it would be advisable to test the service also for other companies to get a wider knowledge base to develop the service.</p> <p>As a result of the thesis proposals were presented for the development of SER Jaksosuunnittelu -service. The most important development target raised was the development of the situational Tilanneanalyysi -form, which is sent to customers. Most of the form questions focused on customers' internal environment such as sales and marketing. The form could include more questions related to a company's external environment, such as PESTE -analysis, competitors, stakeholders and customers. Furthermore, the situational analysis Tilanneanalyysi -form should be clarified, for example, by excluding difficult indicators. In the future, questions of the form could also be divided into questions about the various analyzes by utilizing the grouping made in the thesis.</p> <p>Further study could be carried out to examine the implementation and usage rate of the service. Furthermore, interviews or surveys could be conducted among customers who used the service to find out customer experience and development ideas about the service. Additionally, the creation of value added could be researched as well as the need and supply of corporate advisory services.</p>			
Keywords accounting firm, value added service, corporate advisory services, management accounting, business development			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön aiheen esittely	6
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta ja perustelut	7
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	8
1.4	Opinnäytetyöraportin kuvaus	11
2	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ, LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS	12
3	LISÄARVO JA LISÄARVOPALVELU	15
4	KUVAUS YRITYSTOIMINNAN ANALYSOIMISEN KOKONAISPROSESSISTA	17
5	ANALYSOINTIALUEEN JA ONGELMAN MÄÄRITTÄMINEN	21
6	TIEDONHANKINTA	22
7	YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ANALYSOINTI	26
7.1	Ympäristöanalyysit	30
7.1.1	PESTE-analyysi	32
7.1.2	Markkina- ja kysyntäanalyysi	33
7.1.3	Asiakasanalyysit	35
7.1.4	Kilpailija-analyysit	39
7.2	Toimintokohtaiset yritysanalyysit	42
7.2.1	Tuotteiden ja tuotekehityksen analysointi	43
7.2.2	Myynnin ja markkinoinnin analysointi	44
7.2.3	Henkilöstön analysointi	45
7.3	Taloudelliset analyysit	45
7.4	Synteesianalyysit	50
8	NÄKEMYKSEN MUODOSTAMINEN ANALYSOINNIN TULOKSISTA	54
9	ANALYSOINTITULOKSISTA TEHTÄVÄT JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	56
10	TARVITTAVIEN TOIMENPITEIDEN TOTEUTUS, MITTAAMINEN JA VALVONTA	59
11	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
12	POHDINTA	66
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	70

1 JOHDANTO

Tilitoimistoala on viime vuosina kokenut suuren muutoksen digitalisoitumiseen ja kirjanpidon automatisointiin liittyen. Muutos on tuonut mukanaan uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 3). Digitalisoitumisen avulla tilitoimistot pystyvät automatisoimaan rutiinitoimintonsa, kuten tositteiden syöttämisen käsin. Rutiinitoimintojen automatisoituessa tilitoimistoilla vapautuu enemmän resursseja muuhun työhön ja muun osaamisen kehittämiseen (Manninen 2015).

Digitalisoitumisesta ja niin sanotusta nettivallankumouksesta on puhuttu jo 2000-luvun alusta alkaen, mutta niiden vaikutukset näkyvät edelleen tilitoimistoalalla. Nettivallankumouksen lähtölaukauksena voidaan pitää kirjanpitolain uudistusta vuonna 1997, jonka myötä kaikki kirjanpidon tositteet pystyttiin säilyttämään konekielisessä muodossa entisen paperisen muodon sijaan (Mäkinen ja Vuorio 2002, 35, 39). Samalla voimaan tulivat myös määräykset viranomaisraporttien sähköistämisestä (Mäkinen ja Vuorio 2002, 13).

Muutos on koskettanut koko tilitoimistoalaa, joka on vielä tälläkin hetkellä käymässä läpi tätä suurta rakennemuutosta (Manninen 2017, 6). Verrattuna 2000-luvun alkuun, nykyisin sähköinen taloushallinto on erittäin yleinen palvelu tilitoimistoissa, eikä sen tarjoaminen enää yksinään riitä tavaksi erottua muista tilitoimistoista (Hyyppä 2015-06-03). Tulevaisuuden tilitoimiston on hallittava liiketoiminnan kehittämisprosessi sekä pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen joustavat resurssit ja työkalut liiketoiminnan kehittämiseen (Tammivuori 2017, 27).

Alan muuttuessa tilitoimistojen on oltava valmiita uudistumaan ja kehittämään omia toimintatapojaan (Manninen 2017, 6). Monet tilitoimistot ovat alkaneet keskittyä lakisääteisten palvelujen eli kirjanpidon, tilinpäätöspalveluiden ja veroilmoitusasioiden lisäksi myös asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin yritysneuvontapalveluihin (Taloushallintoliitto 2015). Hyvä esimerkki yritysneuvontapalveluista ovat sisäisen laskennan palvelut, jotka keskittyvät asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. Näiden yritysneuvontapalveluiden tarkoituksena on auttaa asiakasta saavuttamaan liiketoiminnalleen asettamansa tavoitteet. (Tilipalvelu SER Oy 2016c.)

Palveluiden avulla tilitoimisto pystyy tarjoamaan asiakkaalle konkreettista apua liiketoiminnan menestymisedellytyksien kasvattamiseksi. Samalla myös tilitoimiston ja asiakkaan välinen side vahvistuu ja asiakasuskollisuus lisääntyy (Toimeksiantaja 2017-06-19). Yritysneuvontapalveluissa tärkeää on, mitä lisäarvoa asiakas saa palvelusta omaan yritystoimintaansa ja miten saatu lisäarvo näkyy asiakkaan kassavirrassa. (Leviäkangas, Mikkola, Saarimaa ja Tammivuori, 2016.)

Haasteena, mutta myös mahdollisuutena voidaan pitää taloushallinnon ammattilaisten ammattitaidon uudistamista. Tulevaisuudessa taloushallinnon ammattilaisten on oltava valmiita kehittämään omaa ammattitaitoaan. Pystyäkseen tuottamaan asiakkailleen uutta lisäarvoa ammattilaisten on koulutettava itsensä yritysneuvonnan asiantuntijoiksi. (Manninen 2017, 8.)

1.1 Opinnäytetyön aiheen esittely

Tilitoimistoalan muuttuessa myös Tilipalvelu SER Oy, josta käytetään jatkossa myös nimitystä toimeksiantaja, halusi kehittää toimintaansa ja panostaa entistä enemmän lisäarvoa tuottaviin yritysneuvontapalveluihin. Yritys kehitti uuden palvelukokonaisuuden, Liiketoimintapalvelut, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaille laadukkaita yritysneuvontapalveluita. Palvelukokonaisuuteen kuuluvat seuraavat palvelut: SER Jaksosuunnittelu, Yrityksen kuntotesti, Henkilöstökyselyt, Maksuvalmiusremontti ja Johdon Personal Trainer. Palvelujen tarkoituksena on helpottaa asiakkaiden arkea ja auttaa asiakkaita kehittämään liiketoimintaansa taloudellisesta näkökulmasta tarkastellen. (Tilipalvelu SER Oy 2016a.)

Yhtenä tärkeimmistä yritysneuvontapalveluista kehitettiin SER Jaksosuunnittelu -palvelu, joka on apuväline niin asiakkaalle kuin myös itse tilitoimistolle. Jaksosuunnittelu -palvelu on lisäarvopalvelu, jonka tavoitteena on kehittää asiakkaan liiketoimintaa perusteellisen kartoituksen avulla (Ailio ja Heiskanen 2016). Palvelun tarkoituksena on etsiä ja tunnistaa asiakkaan liiketoiminnan tärkeimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet. Yrityksen kehittämiskohteita etsitään yritystoiminnan sisäisten ja ulkoisten analyysien avulla, jonka jälkeen tärkeimmille kehittämiskohteille asetetaan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Tärkeimmille tavoitteille asetetaan myös mittarit, joiden avulla pystytään tarkastelemaan kehittämiskohteiden muutoksia ja tavoitteiden saavuttamista. (Tilipalvelu SER Oy 2016c.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Tilipalvelu SER Oy, on kuopiolainen, auktorisoitu viiden hengen tilitoimisto, joka on perustettu vuonna 2003. Alun perin yrityksen yhtiömuotona oli kommandiittiyhtiö, joka muutettiin osakeyhtiöksi elokuussa 2016. Yrityksen asiakaskunta koostuu eri toimialojen pk-yrityksistä. Asiakkaiden toimialoja ovat muun muassa rakennusala, valmistava teollisuus, terveydenhuolto, kaupanala ja IT-ala. Yritys tarjoaa asiakkailleen tilitoimistopalveluita, verotusneuvontaa, taloudenhallintaa ja yritysneuvontapalveluita. Yrityksen johtoajatuksena on olla mukana asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisessä ja auttaa yrityksiä parempiin tuloksiin. Jatkossa yrityksen tarkoituksena on keskittyä entistä enemmän yritysneuvontapalveluihin. (Tilipalvelu SER Oy 2016b.)

SER Jaksosuunnittelu -palvelua ei ollut ennen opinnäytetyön tekemistä vielä tarjottu asiakkaille, joten käyttöönotto nähtiin tarpeellisena niin asiakkaiden kuin myös toimeksiantajan yritystoiminnan kannalta. Ottamalla palvelu käyttöön haluttiin nähdä, miten se toimii ja miten sitä tulisi kehittää vastaamaan parhaiten yrityksen asiakkaiden tarpeita. Palvelun toimivuutta testaamaan valittiin yritys, Toripiha Oy, josta käytetään jatkossa myös nimitystä kohdeyritys. Toripiha Oy on marjojen puhdistus- ja pakastevarastopalveluita tarjoava perheyritys (Toripiha Oy 2015a). Yrityksen päätoimiala on pakastemarjojen käsittelyyn liittyvien varastointi- ja värierottelupalvelujen tuottaminen elintarvikealan teollisuuden tarpeisiin (Toripiha Oy 2015b). Kohdeyritys voidaan luokitella pk-yritykseksi. Yrityksen asiakkaina on suuria elintarvikealan toimijoita. Yritys on marjojen käsittelyssä Suomen suurin. Marjojen puhdistamisen lisäksi toinen kohdeyrityksen tärkeimmistä palveluista on marjojen varastointi (Toripiha Oy 2015c).

Kohdeyrityksen käyttöönottoon valitsi opinnäytetyön toimeksiantaja. Valintaan vaikutti se, että kohdeyrityksen uskottiin olevan halukas osallistumaan palvelun käyttöönottoon. Palvelun avulla pyrittiin kehittämään kohdeyrityksen liiketoimintaa asettamalla tavoitteet, laatimalla mittarit ja luomalla suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Käyttöönoton avulla myös tuotettiin toimeksiantajalle uutta tietoa palvelun toimivuudesta ja sen kehittämiskohteista.

Opinnäytetyö keskittyy SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönottoon, palvelun eri vaiheiden raportointiin ja kehittämiskohteiden havainnoimiseen palvelun kulkua teoriapohjaan verraten. Toiminnallisen osuuden materiaali kerättiin olemalla mukana SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa. Koska yritystoiminnan kehittäminen on useita vuosia kestävä prosessi, opinnäytetyössä keskitytään SER Jaksosuunnittelu -palvelun vaiheisiin ennakkotehtävien antamisesta tavoitteille asetettiin mittareihin asti. Opinnäytetyössä kerrotaan pääpiirteittäin myös toteutuksesta ja seurannasta, mutta kehittämisprosessin pitkäaikaisuuden vuoksi toimenpiteiden toteuttaminen ja tavoitteiden sekä muutosten seuranta rajautuvat opinnäytetyön ulkopuolelle.

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta ja perustelut

Tilitoimistoalan muutokset tulevat vaikuttamaan tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin tulevaisuudessa. Tilitoimistot ovat toimineet pitkään samoilla toimintatavoilla, joten muutos on välttämätön (Vuorio, Kanala ja Hakola 2013, 8). Jo vuonna 2011 julkaistussa toimialaraportissa keskeisenä muutossuuntana taloushallintopalveluissa nähtiin neuvontapalveluiden kasvu perinteisten kirjanpitolpalveluiden rinnalla. Jo tällöin osa tilitoimistoista oli alkanut keskittyä perinteisten kirjanpitolpalveluiden lisäksi myös yritysneuvontaan. (Metsä-Tokila 2011, 9.)

Myös tilitoimistojen asiakkaiden toimintatapa on muuttunut teknologian kehittymisen mukana. Asiakkaat ovat valveutuneita ja hyvin perillä esimerkiksi sähköisen toimintaympäristön mahdollisuuksista, joten he odottavat myös tilitoimistojen pysyvän mukana alan kehityksessä. (Vuorio ym. 2013, 41.) Pysyäkseen mukana kehityksessä tilitoimistojen on kyettävä monipuolistamaan omaa palvelutarjontaansa. Varsinkin pienten tilitoimistojen on kehittävä toimintaansa pystyäkseen toimimaan myös tulevaisuudessa, jolloin tilitoimistojen työnkuva tulee muuttuman yhä konsultoivammaksi. (Vuorio ym. 2013; Mäkinen ja Vuorio 2002, 48).

Pystyäkseen vastaamaan muutoksiin yritysten on kehitettävä omaa liiketoimintaansa systemaattisesti (Ojasalo ym. 2014, 3). Yritysten on pystyttävä ennakoimaan tulevia muutoksia ja arvioimaan niiden vaikutuksia omaan yritystoimintaan ja strategiaan valintoihin (Ojasalo ym. 2014, 3). Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä yritystoimintansa eri osa-alueiden kehittämiseksi. Jatkovaa kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi kannattavuuden parantamiseksi, uusien palveluiden kehittämiseksi, asiakkaiden tarpeiden muutosten ymmärtämiseksi ja kysynnän ennakoimiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 12.)

Kehittämistarve koskee niin tilitoimistojen kuin myös tilitoimiston asiakkaiden liiketoimintaa. Tilitoimistojen on pysyttävä mukana alan muutoksissa kehittämällä toimintaansa, mutta yritystoiminnan

kehittäminen on tärkeää alasta riippumatta. Yritysten liiketoiminnan kehittämispuna tulevat jatkossa toimimaan yhä enemmän tilitoimistojen tarjoamat yritysneuvontapalvelut. Aiemmin ei ole tehty opinnäytetyötä, joka käsittelisi SER Jaksosuunnittelun kaltaisen yritysneuvontapalvelun käyttöönottoa ja kehittämistä. Tämän vuoksi opinnäytetyöstä voi olla Tilipalvelu SER Oy:n lisäksi hyötyä myös muille yritysneuvontapalveluita tarjoamaan aloitteleville yrityksille.

Myös työn toimeksiantaja, Tilipalvelu SER, halusi kehittää toimintaansa keskittymällä entistä enemmän asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen. Toimeksiantaja kehitti SER Jaksosuunnittelu -palvelun, jota ei kuitenkaan ollut vielä otettu käyttöön asiakkaille. Palvelun toimivuudesta tai sen kehittämiskohteista ei siis ollut olemassa aiempaa tietoperustaa. Opinnäytetyön avulla palvelun kulku, sen toimivuus ja mahdolliset kehittämiskohteet pyrittiin dokumentoimaan. Tavoitteena oli, että dokumentoimisen avulla palvelusta voitaisiin kehittää mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaava.

Opinnäytetyössä kuvaillaan yhtä tapaa vastata tilitoimistoalan muutoksiin yritysneuvontapalveluiden avulla. Työssä kuvataan uuden yritysneuvontapalvelun käyttöönottoa ja siihen liittyviä tekijöitä sekä käydään läpi sitä, millä tavoin palvelua voitaisiin kehittää parhaan hyödyn aikaansaamiseksi. Opinnäytetyössä annetaan vaihtoehtoja ja näkökulmia siihen, miten asiakkaan liiketoimintaa kannattaisi teorian näkökulmasta lähteä analysoimaan. Lisäksi tutkitaan sitä, kuinka asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen on Tilipalvelu SER Oy:n tapauksessa toteutettu. Opinnäytetyössä käydään läpi koko yritystoiminnan analysointiprosessi tiedonhankinnasta mittareiden asettamiseen.

Opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui ottamalla yhteyttä opinnäytetyön toimeksiantajaan, Tilipalvelu SER Oy:hyn. Ennen tapaamista opinnäytetyön tekijä tutustui Tilipalvelu SER Oy:n kotisivuihin, joista löysi mielenkiintoisen kohdan, SER Jaksosuunnittelu. Tapaamisessa työn toimeksiantaja ehdotti ensin toista aihetta, joka ei kuitenkaan yhteisestä päätöksestä ollut täysin sopiva opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyön tekijä kertoi yrityksen nettisivuilta löytämästään SER Jaksosuunnittelu -palvelusta, joka vaikutti mielenkiintoiselta. Tekijän ehdotuksesta päädyttiin siihen, että opinnäytetyön aiheena on SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotto ja kehittäminen.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on dokumentoida SER Jaksosuunnittelu -palvelun eri vaiheet ja löytää kehittämiskohteet, joiden avulla palvelua voidaan kehittää. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on nähdä, miten palvelu toimii käytännössä, jotta siitä voitaisiin jatkossa muokata mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin sopiva. Palvelun tarkoituksena on saada paras hyöty niin asiakkaalle kuin myös toimeksiantajalle ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on olla mukana uuden SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa, dokumentoida palvelun eri vaiheet sekä havainnoida mahdollisia kehittämiskohteita. Uutta palvelua pääsi alussa käyttämään toimeksiantajan valitsemaa kohdeyritys.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyvät tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyön kautta halutaan saada vastaukset ovat:

1. Mitä eri osa-alueita SER Jaksosuunnittelu -palveluun kuuluu?
2. Miten SER Jaksosuunnittelu -palvelun osa-alueita tulisi kehittää?

Tarkentavia jatkokysymyksiä ovat:

- a) Kuinka ennakkotehtäviä tulisi kehittää parhaan tiedon saamiseksi analysointityötä varten?
- b) Miten SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointiprosessia tulisi kehittää?
- c) Miten analysoinnista saatua tietoa voitaisiin parhaiten hyödyntää tavoitteiden asettamisessa, kehittämiskohteiden etsimisessä ja niiden muutoksien mittaamisessa?

Työn toimeksiantajan asiakaskunta koostuu pääosin pienistä ja keskisuurista yrityksistä eli pk-yrityksistä. Näin ollen myös opinnäytetyön aiheena oleva SER Jaksosuunnittelu -palvelu on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille eikä sitä voida suoraan soveltaa esimerkiksi suuryrityksille. Pk-yrityksiä ovat yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2015). Myös palvelun käyttöönotossa mukana ollut kohdeyritys luokitellaan pk-yritykseksi.

Opinnäytetyössä keskitytään Tilipalvelu SER Oy:n tarjoamiin yritysneuvontapalveluihin, joista opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin SER Jaksosuunnittelu -palvelua. Palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa, joten lisäarvon tuottamista käsitellään asiakkaan näkökulmasta. SER Jaksosuunnittelu -palvelun sisältämiä tarkempia yksityiskohtia, kuten kohdeyrityksen ennusteita tuleville vuosille sekä herkkyyksianalyysejä käsitellään pintapuolisemmin, sillä tarkoituksena on keskittyä palvelun kuvaamiseen ja kehittämiskohteiden havainnoimiseen.

Opinnäytetyössä työn toimeksiantaja ja kohdeyritys esitetään omilla nimillään. Salassapidon ja vaitiolovelvollisuuden vuoksi jotkut asiat on jätetty opinnäytetyön ulkopuolelle. SER Jaksosuunnittelu -palvelussa käytettyjä materiaaleja kuvaillaan sanallisesti, mutta niitä ei salassapidon vuoksi esitetä liitteenä. Myös SER Yhteispalaveri on opinnäytetyössä dokumentoitu kirjallisesti, mutta palaverin tarkempia yksityiskohtia ja nauhoituksen purkua ei salassapitoon liittyvistä syistä esitetä opinnäytetyön liitteenä. Lisäksi kohdeyrityksestä esille tulleet yksityiskohtaiset tiedot, kuten ennusteet ja tarkat tunnusluvut on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyö käsittelee useita eri analyysejä, jotka voidaan jakaa monin eri tavoin sisäisiin ja ulkoihin analyyseihin (Kaplan ja Norton 2009), ympäristöanalyyseihin ja voimavara-analyyseihin (Lahti 1988) sekä analysoimisen tarkoituksen mukaisesti toiminnoittain (Kamensky 2010, 181). Opinnäytetyössä yritysanalyysillä tarkoitetaan yrityksen sisäisten tekijöiden analyysejä. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toiminta ja resurssit. Opinnäytetyössä analyytit jaotellaan pääosin Ropen (2000, 468) tavan mukaisesti ympäristöanalyyseihin, markkina-analyyseihin, kilpailija-analyyseihin ja yritys-analyyseihin. Ropen (2000, 468) analyyseiden luokittelutavan lisäksi opinnäytetyössä sovelletaan myös Mika Kamenskyn (2010, 116) tapaa jaotella analyysejä. Kamenskyn (2010, 116) jaottelutapa on yksi-

tyiskohtaisempi ja laajempi kuin Ropen. Kamensky (2010, 116) jakaa analyysit ympäristöanalyyseihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Lisäksi analyyseihin kuuluvat myös kokoavat synteesianalyysit (Kamensky 2010, 116).

Kamenskyn (2010, 116) analysointimalli pitää sisällään paljon myös sellaisia analyyseja, jotka on tarkoitettu suuremmille yrityksille ja laajempaan analysointityöskentelyyn. Tämän vuoksi Kamenskyn (2010, 116) analyyseista otetaan opinnäytetyöhön mukaan ainoastaan ne analyysit, joita käsitellään myös toiminnallisessa osuudessa eli SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa. Ympäristöanalyyseista käsitellään makrotason analyyseja ja toimiala-analyyseja. Makrotason analyyseista keskitytään PESTE-analyysiin ja toimiala-analyyseista kysyntä-, asiakas- ja kilpailuanalyyseihin. Sisäisen tehokkuuden analyyseista eli yritystason analyyseista, käsitellään toiminto- ja prosessikohtaisia analyyseja, jotka pitävät sisällään tuotteiden, tuotekehityksen, markkinoinnin ja henkilöstön analysoimisen. Lisäksi sisäisen tehokkuuden analyyseista käsitellään taloudellisia analyyseja, joista erityisesti yksikön taloudellisia tunnuslukuja. Synteesianalyyseista käsitellään SWOT-analyysia.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan sellaiset analyysit, joita ei voitu soveltaa SER Jaksosuunnittelu -palvelussa. Tällaisia analyyseja ovat toimiala-analyyseista toimittaja- ja verkostokumppanianalyysit, sillä SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa mukana olevalle yritykselle toimittajat ja verkostokumppanit eivät muodosta kovin tärkeitä sidosryhmiä, eikä kyseisistä aiheista ole myöskään kysymyksiä Tilanneanalyysi -lomakkeella. Sisäisen tehokkuuden eli yritystason analyyseista pois jätetään organisaation kokonaistehokkuusanalyysit, sillä ne on tarkoitettu suuremmille organisaatioille, eikä niitä tästä syystä voida suoraan soveltaa Jaksosuunnittelu -palveluun.

Myös toiminto- ja prosessikohtaisista analyyseista käsitellään ainoastaan niitä analyyseja, joita voidaan soveltaa palvelussa. Ulkopuolelle rajataan jakelun, tuotannon, materiaalihankinnan, taloushallinnon ja tietohallinnon analysoimiset. Näitä osa-alueita ei käsitelty SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointiprosessissa, eivätkä ne myöskään olleet tärkeitä analysointikohteita kohdeyritykselle. Taloudellisista analyyseista opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan yksikön taloudellisia tunnuslukuja. Pois jätetään pääoman tuottoanalyysi, kustannusanalyysit sekä SBA-, tuote-, ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit. Kyseiset analyysit on tarkoitettu isommille yrityksille sekä paljon laajempaan ja yksityiskohtaisempaan analysoimiseen, kuin mitä SER Jaksosuunnittelu -palvelussa toteutetaan.

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa analyysit jaetaan yritysanalyyseihin ja toimintaympäristöanalyyseihin. Analysointi tapahtuu Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymysten avulla, jotka jaoteltiin opinnäytetyön tekijän toimesta yritysanalyysia ja toimintaympäristöanalyysia koskeviin kysymyksiin. Ensimmäinen kysymysten jaottelu tehtiin tammikuussa 2017, kun opinnäytetyön toimeksiantaja lähetti opinnäytetyön tekijälle materiaaleja SER Jaksosuunnittelu -palvelusta. Tällöin laadittua jaottelua muutettiin myöhemmin tietopohjan kasvaessa ja uutta tietoa saataessa.

Opinnäytetyössä käsitellään myös erilaisia liiketoiminnan mittareita. Käsiteltävät mittarit valittiin toiminnallisen osuuden perusteella. Käsiteltävät mittarit painottuvat taloudellisiin mittareihin ja tulos-

palkkaukseen. Mittareille on olemassa useita vaadittavia ominaisuuksia, joista opinnäytetyössä käsitellään validiteettia eli tiedon kattavuutta ja reliabiliteettia eli tiedon luotettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä tekijöitä tietopohjan oikeellisuuden ja analysointityön onnistumisen kannalta (Kamensky 2006, 120).

1.4 Opinnäytetyöraportin kuvaus

Opinnäytetyön raportointi noudattaa Oivalluttava–Vetoketju -mallia, jossa teoria ja toiminnallinen osuus esitetään limittäin (Ojasailo ym. 2009, 36). Opinnäytetyön rakenteessa käytetään Mika Kamenskyn (2010,117) yritystoiminnan analysoimisen kokonaisprosessin mallia. Opinnäytetyössä esitetään aina ensin teoriaa kyseisestä aihealueesta, jonka jälkeen kuvataan sitä, miten asia toteutetaan SER Jaksosuunnittelu -palvelussa. SER Jaksosuunnittelu -palvelua koskevien aihealueiden otsikot on alleviivattu raportin selkeyttämiseksi.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan opinnäytetyön aihe ja aiheen valinta sekä tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, lähestymistapaa ja opinnäytetyön toteutusta. Seuraavassa luvussa määritellään lisäarvon ja lisäarvopalvelun käsitteet, käsitellään lisäarvon luomista sekä sitä, millaisia lisäarvopalveluita on olemassa tilitoimistoalalla.

Neljännestä luvusta eteenpäin opinnäytetyössä käsitellään yritystoiminnan analysoimisen kokonaisprosessia teorian ja SER Jaksosuunnittelu -palvelun näkökulmasta. Neljännessä luvussa kuvataan ensin yleisesti analysoimisen kokonaisprosessin vaiheet. Kokonaisprosessien kuvauksien jälkeen käydään tarkemmin läpi analysointiprosessin eri vaiheita. Prosessi alkaa analysointialueen ja ongelman määrittämisellä, joita kuvataan luvussa viisi. Analysointiprosessi etenee tiedonhankintaan, josta käydään läpi tiedonhankinnan eri osa-alueita ja tiedon eri tyyppisiä.

Seitsemännessä luvussa kuvataan analysoimisen eri vaiheita ja tekniikoita. Opinnäytetyö etenee analyysien valitsemiseen ja jaotteluun sekä opinnäytetyössä käytettyjen analyysien kuvaamiseen yleisellä tasolla. Yleisen tason tarkastelun jälkeen opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin erilaisia analyysieja, joita ovat ympäristöanalyysit, yritysanalyysit ja synteesianalyysit. Sekä ympäristö- että yritysanalyysieista kuvataan neljä eri edellä mainittuihin analyysieihin kuuluvaa osa-analyysia.

Analysoimisen jälkeen analysointiprosessi etenee näkemyksen muodostamiseen, jonka jälkeen käsitellään johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten muodostamista analysoinnin avulla saaduista tuloksista. Näiden jälkeen kuvataan, miten johtopäätöksistä ja toimenpide-ehdotuksista edetään kohti toimenpiteitä. Kymmenennessä luvussa käsitellään lyhyesti toimenpiteiden toteuttamista ja valvontaa. Lopuksi opinnäytetyössä esitetään yhteenveto ja johtopäätökset SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotosta ja ehdotuksista palvelun kehittämiseksi. Lisäksi esitetään pohdintaa opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisesta, työn tuloksien hyödyntämisestä sekä jatkotutkimuksista opinnäytetyöhön liittyen.

2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ, LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS

Opinnäytetyö on rakenteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tutkimus ja kehittäminen limityvät toisiinsa (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 17). Tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimuksellinen kehittämistyö, koska opinnäytetyössä keskitytään jo olemassa olevan palvelun, SER Jaksosuunnittelun, kehittämiseen. Tarkoituksena ei siis ollut tuottaa jotakin täysin uutta, vaan keskittyä jo olemassa olevan palvelun kehittämiseen ja uuden tiedon saaminen. Kuten tutkimuksellisessa kehittämistyössä yleensä, opinnäytetyössä korostuu dokumentoimisen tärkeys. Tämä näkyy erityisesti palvelun käyttöönoton eri vaiheiden ja esille tulleiden kehittämisehdotuksien dokumentoimisen tärkeytenä.

Kehittämistyö voi olla ongelma- tai uudistamisperusteinen. Ongelmaperusteisessa kehittämistyössä ratkaistaan käytännössä havaittua ongelmaa tai haastetta. Uudistamisperusteisessa kehittämistyössä taas etsitään uutta ja sen tavoitteena on esimerkiksi uusi tuote tai palvelu, liiketoimintamalli tai toimintaprosessin uudistaminen. (Ojasalo ym. 2014, 26–27.) Opinnäytetyö on uudistamisperusteinen kehittämistyö, sillä se perustuu olemassa olevan, käyttämättömän palvelun käyttöönottoon ja uusien kehittämisideoiden löytämiseen. Ongelmaperusteinen kehittämistyön malli ei sovellu tähän opinnäytetyöhön, sillä opinnäytetyössä kehitetään palvelua, josta ei ole olemassa aiempia käyttökokemuksia. Niin ollen kehittämistyö ei voinut perustua aiemmin havaittuihin ongelmiin tai haasteisiin, kuten ongelmaperusteisessa työssä yleensä (Ojasalo ym. 2017, 26).

Opinnäytetyössä on sekä toiminnallinen osuus että kehittämisosuus. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus muodostuu SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotosta. Opinnäytetyön kehittämisosuus taas pitää sisällään SER Jaksosuunnittelu -palvelun kehittämisen ja kehitysideoiden dokumentoimisen. Opinnäytetyössä noudatetaan kehittämistyöhön soveltuvaa ”Oivalluttava–Vetoketju” -mallia (Ojasalo ym. 2009, 36). Raportointimallissa toiminnallinen osuus eli SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotto ja kehittäminen sekä teoriaosuus kuvataan toisiinsa limittyen (Vuorijärvi 2009). Tämä raportointimalli sopii opinnäytetyöhön parhaiten, sillä sen avulla palvelun eri osa-alueiden toteutusta pystytään parhaiten vertaamaan teoriassa esille tulleisiin asioihin. Näin myös kehittämiskohteiden havainnoiminen ja niistä raportoiminen on selkeämpää.

Opinnäytetyön lähestymistapana noudatetaan tapaustutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei yleensä kehitetä vielä konkreettisesti tutkimuksen kohdetta tai viedä muutosta eteenpäin, vaan päätarkoituksena on tutkia syvällisesti tutkimuksen kohdetta. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Tarkoituksena on tuottaa uutta, syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, 37, 52). Opinnäytetyön lähestymistavaksi sopii parhaiten tapaustutkimus, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämisehdotuksia SER Jaksosuunnittelu -palvelusta.

Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään teoriasta. (Ojasalo ym. 2014, 54). Opinnäytetyön prosessi käynnistyi tutustumalla toimeksiantajan nettisivuihin sekä toimeksiantajalta saatuihin tietoihin ja materiaaleihin koskien SER Jaksosuunnittelu -palvelua.

Alussa teorian kerääminen keskittyi tietopohjan keräämiseen yritysneuvontapalveluista, lisäarvon tuottamisesta ja liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueista. Prosessin edetessä tietoa hankittiin lisää palveluun kuuluvista osa-alueista, kuten erilaista analyysistä. Yleisen teoriapohjan hankkimisen lisäksi teoriaa kerättiin kohdennetusti SER Jaksosuunnittelu -palvelun vaiheisiin liittyen.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu palvelun käyttöönoton kautta kerätystä tiedosta. Kuten tutkimuksellisessa kehittämistyössä yleensä, myös opinnäytetyössä tavoitteena on käytännön kehittäminen. Kehittämisen tueksi hankittiin laajasti tietoa liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueista. Opinnäytetyössä tietoa hyödynnettiin vertaamalla teoriaa toteutuneeseen palvelun kulkuun, samalla kehittämiskohteita havainnoiden. Havainnointi toteutettiin olemalla mukana käyttöönoton eri vaiheissa ja dokumentoimalla palvelun eri vaiheiden toteutusta.

Kehittämistyötä tukevat menetelmät

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia menetelmiä, joista tärkeimpänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin palvelun käyttöönotossa, jossa havainnoitiin ja dokumentoitiin palvelun kulkua. Näin palvelusta saatiin yksityiskohtaista ja kohdennettua tietoa. Havainnointi ei keskittynyt pelkästään SER Yhteispalaveriin, vaan se käsitti havainnoimisen ja dokumentoimisen koko opinnäytetyöprosessin ja SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönoton ajalta. Ylös kirjoitettiin toimeksiantajan kanssa pidetyissä palavereissa esille tulleet asiat sekä omat havainnot.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 107) mukaan haastattelut kannattaa yleensä nauhoittaa, jotta voidaan parhaiten keskittyä havainnoimiseen. Tämän vuoksi SER Yhteispalaveri nauhoitettiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Nauhoittamiseen pyydettiin lupa sekä kohdeyritykseltä että toimeksiantajalta. Tarkoituksena oli, että nauhoittamisen avulla pystyttäisiin parhaiten keskittymään palaverin kulun sekä kohdeyrityksen ja toimeksiantajan havainnoimiseen. Nauhoittaminen nähtiin myös parhaana tapana palaverin puhtaaksikirjoittamista ajatellen, sillä nauhoittamisen avulla palaverin kulkuun, esille tulleisiin asioihin ja muihin yksityiskohtiin pystyttiin palaamaan jälkikäteen. Lisäksi nauhoittamisen avulla palaverin kulku voitiin raportoida yksityiskohtaisesti.

Nauhoittamisella ei nähty olevan vaikutusta palaverissa mukana olevien ihmisten käyttäytymiseen tai esille tulleisiin asioihin. Jälkikäteen opinnäytetyön toimeksiantaja sanoi, että unohti jossain vaiheessa palaveria, että se nauhoitettiin. Nauhoitus kesti koko palaverin ajan, noin kaksi tuntia. Nauhoituksen tueksi kirjoitettiin myös ylös tärkeimpiä palaverissa käytyjä asioita. Palaverin kulku kirjoitettiin nauhoituksen avulla auki ensin puhekielellä. Tämän jälkeen teksti ryhmiteltiin palvelun kulun mukaisesti ja esille tulleet asiat kirjoitettiin opinnäytetyöhön kokonaisiin lausein. SER Yhteispalaverin nauhoituksen purkua ei esitetä liitteenä, sillä nauhoitus sisältää yksityiskohtaista tietoa palaverin kulusta ja kohdeyrityksestä. Osa näistä tiedoista on salassa pidettäviä. Lisäksi nauhoituksen yksityiskohtaisella sisällöllä ei ole merkitystä opinnäytetyön kannalta, sillä tärkeimmät asiat on kirjoitettu auki opinnäytetyöhön.

Havainnoinnin lisäksi menetelmänä käytetään prosessianalyysia prosessikarttojen piirtämisen muodossa. Sen tarkoituksena on piirtää tutkittavan ilmiön prosessista etenemiskartta. Tätä prosessianalyysin muotoa kutsutaan nimellä blueprinting. (Ojasalo ym. 2014, 178.) SER Jaksosuunnittelu -palvelun osa-alueista piirrettiin kuvio, joka kuvaa prosessin kulkua. Tällaista prosessikaaviota ei ollut aiemmin tehty. Lisäksi kuvioon merkittiin eri värillä ne palvelun osa-alueet, jotka koskevat pelkästään Tilipalvelu SER Oy:tä. Muissa palvelun osa-alueissa ovat mukana sekä toimeksiantaja että kohdeyritys. Prosessin kuvaaminen tehtiin keräämällä tietoa SER Jaksosuunnittelu -palvelun kulusta sekä yleisesti yritystoiminnan analysointiprosessista. Palvelun kulkua verrattiin erityisesti Mika Kamenskyn (2010, 117) esittämiin analysointiprosessin päävaiheisiin.

Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä usein haastattelua. Opinnäytetyössä käytettiin tätä menetelmää sovelletusti. SER Yhteispalaverin jälkeen toimeksiantajalle lähetettiin kysymyksiä sähköpostitse. Kysymykset liittyivät siihen, miten toimeksiantaja koki palvelun käyttöönoton menneen ja mitä kehittämisideoita toimeksiantajalla mahdollisesti oli. Toimeksiantaja vastasi lyhyesti kysymyksiin sähköpostitse ja lisäksi sovittiin tapaamisaika, jossa kysymykset käytiin läpi epämuodollisesti. Kyseessä oli siis eräänlainen avoin haastattelu.

Kohdeyrityksen haastattelua ei nähty tarpeellisena, sillä haastateltavia oli vain yksi. Lisäksi palvelu oli vasta otettu käyttöön, joten asiakas ei välttämättä olisi vielä osannut sanoa palvelun kautta saatuja hyötyjä tai kehittämisideoita. Myöskään haastateltavan anonymiteettiä ei olisi voitu taata, sillä mukana käyttöönotossa oli vain kyseinen kohdeyritys. Tällöin olisi voinut olla riskinä, että kohdeyritys ei olisi voinut kertoa käyttökokemuksiaan täysin rehellisesti, mikä olisi voinut vaikuttaa haastateltavan vastauksiin.

3 LISÄARVO JA LISÄARVOPALVELU

Lisäarvon tuottamisena pidetään tilannetta, jossa palvelu on asiakkaalle palvelusta aiheutuvia kustannuksia arvokkaampi. Lisäarvo syntyy asiakkaalle palvelusta koituneiden kustannuksien ja asiakkaan saaman hyödyn välisestä suhteesta tai erotuksesta. (Pietilä 2011-01-17.) Asiakkaan kokemalla arvolla siis tarkoitetaan niitä hyötyjä ja kustannuksia, jotka liittyvät palveluun tai vuorovaikutukseen palvelun tuottajien kanssa (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala ja Ala-Maakala 2016).

Lisäarvo on asiakkaan kokemus palvelun tuottamasta arvosta, eikä siihen siksi ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää, vaan arvon määrä vaihtelee asiakkaittain (Anders Innovations 2013-10-07). Asiakkaan kokema arvo on aina yksilöllistä ja kokemus vaihtelee sen mukaan, miten asiakas kokee palvelun ominaisuuksien ja käyttökokemuksien vastaavan omia tavoitteitaan ja ennako-odotuksiaan (Hemilä ym. 2016).

Lisäarvon luomiseksi on erittäin tärkeää olla selvillä siitä, mitä asiakkaat etsivät ja mitä he arvostavat. Tämän lisäksi on pystyttävä myös ajattelemaan laajasti sitä, mitä asiakkaat voitaisiin saada haluamaan. (Santalainen 2006, 184.) Arvon tuottaminen voi koostua esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan syvällisestä ymmärtämisestä, jonka kautta asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa (Anders Innovations 2013-10-04). Asiakkaalle arvon tuottaminen on edellytys myös oman yrityksen kasvulle. Kun asiakkaalle tuotetaan arvoa, usein myös yrityksen oma arvo lisääntyy (Anders Innovations 2013-10-04). Antti Pietilän (2011-01-17) mukaan lisäarvon tuottaminen on myös tärkein asiakasuskollisuuden lähde. Asiakasuskollisuus lisääntyy, kun asiakas kokee saaneensa palvelun kautta lisäarvoa, jota ei muilta yrityksiltä saa (Pietilä 2011-01-17).

Lisäarvopalvelu on palvelu, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvopalveluina voidaan pitää palveluita, jotka helpottavat asiakkaan asiointia tai palveluiden käyttöä (Mitronen 2016-06-21). Tilitoimistojen tarjoamilla lisäarvopalveluilla tarkoitetaan yleensä sisäiseen laskentaan eli johdon laskentaan liittyviä palveluita sekä erilaisia neuvonta- ja konsultointipalveluita. Sisäisen laskennan palveluita ovat esimerkiksi budjetointi ja budjettiseuranta, kustannus- ja kannattavuuslaskenta sekä erilaiset analyysit ja ennusteet. Neuvonta- ja konsultointipalveluiksi taas luetaan esimerkiksi veroneuvonta- ja konsultointi sekä talouspäällikköpalvelut. (Mård 2016-08-03.) Nykyisin tilitoimistojen tarjoamilla lisäarvopalveluilla tarkoitetaan yleensä yritysneuvontapalveluita, joiden tarkoituksena on kehittää asiakkaan liiketoimintaa ja tuottaa samalla asiakkaalle lisäarvoa (Leviäkangas ym. 2016).

Lisäarvon tuottamisessa on tärkeää, että asiakkaalle pystytään osoittamaan tuotteen tai palvelun tuoma lisäarvo (Santalainen 2006, 183). Santalaisen (2006, 184) mukaan erityisen haasteellista tuotetun lisäarvon mittaaminen on silloin, kun lisäarvoa tuottavana lähteenä on tuotteen sijaan palvelu. Myös asiantuntijuuden eli palveluiden kautta tuotettu lisäarvo tulisi pystyä mittaamaan niin, että asiakkaalle pystyttäisiin todentamaan hänen saamansa lisäarvo. Tavoitteena on, että kokemansa lisäarvon kautta asiakas olisi myös valmis maksamaan saamastaan asiantuntijapalvelusta. (Santanen 2006, 184.)

Lisäarvon tuottaminen SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelun tarkoituksena on luoda asiakkaalle lisäarvoa eli sellaista hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan. Palvelun avulla yrityksen asiakas saa neuvoja ja apua liiketoimintansa kehittämiseen. Palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle pitkällä aikavälillä taloudellista hyötyä (Toimeksiantaja 2017-06-19).

Toimeksiantajan asiakkaalle SER Jaksosuunnittelu -palvelun kautta tarjoamat hyödyt ovat:

- asiakas saa liiketoiminnalleen parempaa tulosta ja talouden hallintaa
- suunnittelutyö on palvelun avulla helppoa ja nopeaa
- liiketoiminnan kehittämisestä saadaan jatkuvaa ja suunnitelmallista
- tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja tarvittavat muutokset tehdään ajoissa
- resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja (2017-06-19) kuvaa asiakkaalle palvelun kautta tuotettavaa lisäarvoa ikään kuin palapelinä, jonka palaset asiakkaalla on ja jonka kokoamisessa toimeksiantaja auttaa asiakasta. Asiakkaalla on oma yritystoimintansa, sen heikkoudet ja vahvuudet. Toimeksiantaja auttaa asiakasta löytämään ne tärkeimmät kehittämiskohteet, joita kehittämällä asiakas pystyy saavuttamaan tavoitteensa. (Toimeksiantaja 2017-06-19.) Palvelun kautta siis yhdistyvät sekä toimeksiantajan ammattitaito että asiakkaan osaaminen ja tieto.

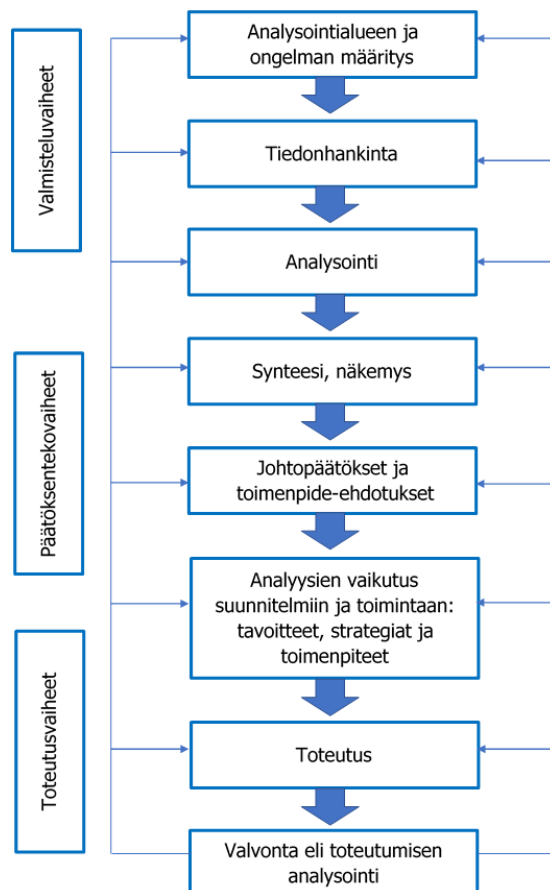
Palvelun avulla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa, joka näkyy asiakkaalle tuotettuna taloudellisena hyötynä pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa. Taloudellisen näkökulman lisäksi palvelun tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään yritystoimintansa vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittää niitä yhdessä. Tavoitteena on muuttaa asiakkaan liiketoiminnan heikkoudet vahvuuksiksi. Lisäarvoa tuotetaan taloudellisen hyödyn lisäksi siis myös asiakkaan kokeman hyödyn kautta eli hyödyn, jonka asiakas kokee saaneensa opinnäytetyön toimeksiantajan auttaessa häntä kehittämään yritystään. Lisäarvon tuottamista palvelun avulla siis tarkastellaan niin taloudellisen hyödyn kuin myös asiakkaan kokeman hyödyn kannalta.

4 KUVAUS YRITYSTOIMINNAN ANALYSOIMISEN KOKONAISPROSESSISTA

Yritystoiminnan analysoiminen on tärkeää yrityksen kehittymisen ja kasvun kannalta. Yrityksen on tärkeää tunnistaa oman yritystoiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä löytää asiat, joita on vielä kehitettävä yritystoiminnan parantamiseksi. (Kamensky 2010.) Kamenskyn (2006, 117) mukaan erilaisten analyysien tekeminen on liiketoiminnan perusta. Hän asettaa analyysityöskentelylle kolme tärkeää tavoitetta:

1. Saada perusta liiketoiminnan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle.
2. Kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä, yrityksestä kuin myös niiden vuorovaikutuksesta.
3. Kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2010, 114.)

Analysoinnin päätehtävänä on luoda perusta menestykselle liiketoiminnalle (Kamensky 2010, 117). Yrityksen on tärkeää tuntea oma nykytilanteensa ja se, miten nykytilanteeseen on päästy. Edellä mainittujen lisäksi yrityksen on kuitenkin tärkeää myös pystyä visioimaan tulevaisuuden näkymiä. Tämän kaiken sivutuotteena yritys pystyy kehittämään organisaation analysointitaitoja ja joukkuetyöskentelyä. Johtoryhmän yhtenäinen näkemys on tärkeä, sillä ilman sitä heidän on mahdotonta kehittää yritystä eteenpäin. (Kamensky 2006, 117–118.) Kamensky (2010) jakaa yritystoiminnan analysoimisen eri vaiheisiin, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 1).



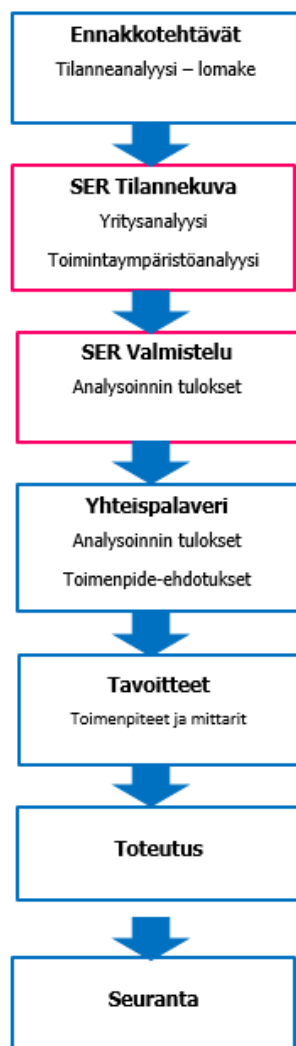
KUVIO 1. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2010, 117.)

Analysointiprosessin päävaiheita ovat valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe ja toteutusvaihe (Kamensky 2010, 117). Päävaiheet sisältävät erilaisia analysointiprosessin osia, joita ovat analysointialueen ja ongelman määrittäminen, tiedonhankinta, analysointi, näkemys, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset, analyysien vaikutus suunnitelmiin ja toimintaan, toteutus sekä valvonta. Analysointiprosessi alkaa analysointialueen ja ongelman määrittämisellä. Seuraavana vaiheena on hankkia tietoa analysointityötä varten, jonka jälkeen siirrytään itse analysoimiseen. Analysointityön jälkeen on tärkeää muodostaa näkemys analysointityön tuloksista ennen johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemistä. On myös tärkeää ottaa huomioon analysointityön tulokset yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja toimintaa miettiessä sekä niiden toteutuksessa. Viimeisenä vaiheena analysointiprosessissa on valvonta, jonka avulla analysoidaan analysointiprosessin tuloksena kehitettyjen suunnitelmien ja toimenpiteiden toteutumista (Kamensky 2010, 117–125.)

Kuvaus SER Jaksosuunnittelu -palvelun kokonaisprosessista

Käyttöönnotossa todettiin, että SER Jaksosuunnittelu -palvelun kokonaisprosessin eri vaiheet mukailevat edellä mainittua Kamenskyn (2010, 117) näkemystä yritystoiminnan analysointiprosessissa. Myös Jaksosuunnittelu -palvelu pitää sisällään analysointiprosessin eri osa-alueet tiedonhankinnasta seurantaan. Palvelu etenee yrityksen nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmien kartoittamisen kautta asiakkaan kanssa pidettävään yhteispalaveriin, jossa asiakkaan liiketoiminnalle asetetaan toiminnannalliset ja taloudelliset tavoitteet tärkeimpien kehittämiskohteiden mukaisesti. Tavoitteet budjetoidaan ja niille asetetaan mittarit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista ja kehittämiskohteiden muutoksia voidaan mitata. (Tilipalvelu SER Oy 2016a.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) esitetään SER Jaksosuunnittelu -palvelun eteneminen tiedon hankkimisesta seurantaan. SER Jaksosuunnittelu -palvelun vaiheita kuvaavassa kuviossa siniset laatikot kuvaavat palvelun vaiheita, joihin osallistuvat sekä toimeksiantaja että asiakas. Punaisella värillä merkityt laatikot taas kuvaavat palvelun vaiheita, jotka kuuluvat pelkästään toimeksiantajan analysointiprosessiin. SER Tilannekuva ja SER Valmistelu ovat osa SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointityötä, jonka toteuttaa palvelun tarjoaja eli toimeksiantaja.



KUVIO 2. SER Jaksosuunnittelu -palvelun vaiheet

SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointiprosessi alkaa asiakkaalle lähetettävillä ennakkotehtävillä. Ennakkotehtävälomake on nimeltään Tilanneanalyysi -lomake. Asiakas täyttää Tilanneanalyysi -lomakkeen ja lähettää sen toimeksiantajalle ennen palveluun kuuluvaa ensimmäistä tapaamista. Tilanneanalyysi -lomake sisältää kysymyksiä asiakkaan yrityksestä, sen toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Kysymykset on muodostettu niin, että niiden avulla saadaan kerättyä tarvittavat tiedot asiakkaan yritys- ja toimintaympäristöanalyseja varten.

Asiakas täyttää lomakkeen ja lähettää sen toimeksiantajalle, jonka jälkeen toimeksiantaja käy asiakkaan antamat vastaukset läpi. Saatujen vastauksien avulla analysoidaan asiakkaan yritystä ja sen toimintaympäristöä. Analysoimisen kautta toimeksiantaja pyrkii muodostamaan asiakkaan tilanteesta kokonais kuvan, jota palvelussa kutsutaan SER Tilannekuvaksi.

Ennen kuin esille tulleet asiat ja kehittämiskohteet käydään läpi asiakkaan kanssa, on vuorossa SER Valmistelu. Valmistelussa toimeksiantaja käy läpi analysoinnin tuloksia ja rajaa tulokset oleellisiin ja epäoleellisiin asioihin. Analysoinnissa esille tulleet asiat asetetaan tärkeysjärjestykseen, jonka jälkeen asiakkaalle määritellään tärkeimmät kehittämiskohteet. Valmistelussa on tärkeää pyrkiä muodostamaan näkemys asiakkaan yritystoiminnan tilanteesta sekä löytää asiakasyrityksen tärkeimmät

kehittämiskohteet rajaamalla sitä, mikä on oleellista. On tärkeää keskittyä niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä asiakkaan yrityksen tämän hetkisen tilanteen kannalta.

Parhaan mahdollisen hyödyn saamiseksi on toimeksiantajan näkemyksen lisäksi erittäin tärkeää kuunnella myös asiakkaan näkökulma ja ideat yritystoiminnan kehittämiseksi. SER Valmistelun jälkeen analysointiprosessi etenee SER Yhteispalaveriin, johon osallistuvat asiakas ja toimeksiantaja. Yhteispalaverissa toimeksiantaja käy asiakkaan kanssa läpi analysoinnin tuloksia ja esittää omat näkemyksensä yrityksen toiminnan nykytilasta, tulevaisuuden suunnitelmista ja kehittämiskohteista. Asiakas ja toimeksiantaja tekevät analysoinnin tuloksien perusteella johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset käydään läpi asiakkaan kanssa ja niistä valitaan tärkeimmät ja asiakkaalle sopivimmat.

Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten jälkeen SER Jaksosuunnittelu -palvelun seuraava vaihe on tavoitteiden ja tarvittavien toimenpiteiden asettaminen sekä niiden mittaaminen. Tavoitteita asetettaessa on otettava huomioon analysoinnin tulokset sekä tärkeimmät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Tärkeimmille tavoitteille asetetaan mittarit, joiden avulla seurataan niiden saavuttamista ja muutoksia. Tavoitteiden lisäksi mietitään myös toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Yhteispalaverin jälkeen palvelu etenee toteuttamisvaiheeseen, jossa aiemmin määritellyt toimenpiteet otetaan käyttöön. Palveluun kuuluu oleellisena osana myös seuranta, jossa käydään läpi mittausten muutoksia, tavoitteiden saavuttamista ja sitä, missä on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää.

5 ANALYSOINTIALUEEN JA ONGELMAN MÄÄRITTÄMINEN

Analysointiprosessi alkaa analysointialueen ja ongelman määrittämisellä. Aluetta ja ongelmaa määriteltäessä on kysyttävä, mitä analysoidaan ja miksi analysoidaan. Analysoinnille on asetettava tavoitteet, joihin analysoinnin avulla pyritään. Samalla määritellään myös tavoitteet hyödyille, joka analysointityöstä halutaan saavuttaa. Analysointikohteen rajaus on tärkeä osa analysointityötä. Vääränlaisella rajauksella päädytään helposti täysin väärin johtopäätöksiin. Analyttisessä ongelmanratkaisussa ongelma kannattaa usein rajata tiukasti ja lähteä siitä kaventamaan kysymystä täsmällisen vastauksen löytämiseksi. Luovassa ongelmanratkaisussa taas ongelma rajataan usein väljemmin. Tarkastelua on hyvä avartaa vielä entisestään, jotta kaikkia mahdollisuudet ja uhat tulevat tunnistetuksi. (Kamensky 2010, 117–118.)

Analysointialueen ja ongelman määrittely SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa lähtökohtana on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Liiketoiminnan kehittämiseksi etsitään asiakkaan liiketoiminnan kehittämiskohteita analysointityön avulla. Asiakkaalla saattaa olla useampiakin kehittämiskohteita, mutta palvelun tarkoituksena ei kuitenkaan ole kaikkien kehittämiskohteiden kehittäminen hetkessä. Asiakkaan liiketoiminnan kehittämiskohdeista etsitään muutama tärkein, joiden kehittäminen helpottaa asiakkaan liiketoiminnan ohjausta. (Tilipalvelu SER Oy 2016c.) Analysointialueena palvelussa on siis yrityksen koko liiketoiminta, josta etsitään ne tärkeimmät ongelmakohdat, joiden kehittämisen avulla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. On tärkeää rajata analysointialueesta ne osa-alueet, joiden kehittäminen on tärkeintä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

6 TIEDONHANKINTA

Tietopohjaa voidaan pitää ensimmäisenä kriittisenä asiana analysointityössä (Kamensky 2006, 120). Tiedonhankinnassa ei ole tärkeää niinkään se, kuinka paljon tietoa on vaan se, miten olennaista ja käyttökelpoista tieto on yrityksen kannalta (Hakanen 2004, 32). Hakasen (2004, 27) mukaan kattavan tietopohjan hankkiminen on erittäin tärkeää tarvittavien analyysien toteuttamiseksi ja riittävän ymmärryksen saamiseksi tulevaisuuden hallintaa varten. Kamenskyn (2006, 120) mukaan tietopohjan oikeellisuuteen vaikuttavat kaksi tekijää: tiedon kattavuus (validiteetti) ja luotettavuus (reliabiliteetti). Kattavuudelta tarkoitetaan sitä, että tiedon on oltava oikealta alueelta ja sen on pystyttävä kattamaan riittävän suuri osa siitä. Huono kattavuus johtuu useimmiten jo vääränlaisesta aihealueen tai ongelman määrittelemisestä. (Kamensky 2010, 118.) Kamenskyn (2010, 119) mukaan luotettavuuteen on olemassa vain yksi keino: luotettavuuden varmistaminen. On siis tutkittava tietoa ja tietolähdettä kriittisesti (Kamensky 2010, 119).

Tiedonhankintaa ei tule suorittaa vain kerran vuodessa tehtävien toimenpiteiden avulla, vaan se on jatkuva prosessi. Tiedonhankinnassa voidaan käyttää erilaisia lähteitä, kuten myyntitilastoja, asiakasrekistereitä ja laskentajärjestelmiä. Yrityksen ulkoisista tiedonlähteistä tärkeimpiä ovat yrityksen asiakkaat, joilta saatu tieto ja kokemukset auttavat yritystä kehittämään toimintaansa. Tietoa asiakailta voidaan kerätä asiakaskontaktin lisäksi myös erilaisten seurantajärjestelmien ja asiakaskyselyiden avulla. Edellä mainittujen lisäksi tietoa ympäristöstä on saatavilla laajasti myös internetistä, kilpailijoilta, tavarantoimittajilta ja tutkimuslaitoksilta. (Hakanen 2004, 34.)

Hakasen (2004, 27) mukaan yritystoiminnan lähtökohta on, että sen on perustuttava tosiasioihin. Tähän päästäkseen yrityksen on analysoitava toimintaansa ja ympäristöään niin, että koko strateginen toiminta perustuu tietoon ja sen huolelliseen analysointiin. Tiedon keräämisen ja sen huolellisen analysoinnin avulla yritykselle syntyy ymmärrys siitä, miten saatua tietoa voidaan yritystoiminnassa parhaiten hyödyntää. (Hakanen 2004, 27.)

Tiedon ajantasaisuus ja käyttökelpoisuus on varmistettava jatkuvalla uuden oppimisella. Yrityksen tietotarve voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: asiakkaat, yritys ja osaaminen sekä kilpailu ja toimiala. Asiakas osa-alueella tietoa tarvitaan selvittämään, ketkä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat näiden asiakasryhmien tarpeet ja odotukset sekä mitä muutoksia niihin voidaan ennakoida olevana tulossa. Asiakkaiden lisäksi on tärkeää miettiä myös, millaiset markkinat yrityksellä on ja mitä muutoksia niihin liittyy lähitulevaisuudessa. (Hakanen 2004, 29.)

Toisena osa-alueena tiedonhankinnassa ovat yritys ja yrityksen osaaminen. Yrityksen on selvitettävä, mitä tietoja, taitoja ja yhteistyösuhteita yrityksellä on, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikoudet sekä mistä asioista yrityksen kannattavuus on riippuvainen. Edellä mainittujen lisäksi kolmantena osa-alueena ovat kilpailu ja toimiala eli koko kilpailuympäristö. Yrityksen on selvitettävä kilpailuympäristön tulevat muutokset ja se, mikä kilpailuympäristössä tulee muuttumaan. Lisäksi yrityksen on oltava selvillä oman yrityksensä tärkeimmistä kilpailukeinoista sekä kilpailun uhkista. Kaikki kolme

osa-alueita ovat riippuvaisia toisistaan, sillä esimerkiksi kohderyhmän valinta vaikuttaa myös siihen, mitä osaamista yritys tarvitsee. Kohderyhmän valinta määrittelee myös sen, ketkä ovat yrityksen kilpailijoita ja millaista kilpailu on. (Hakanen 2004, 29.)

Hakanen (2004, 30–31) jakaa tiedon kahteen eri tyyppiryhmään: täsmälliseen tietoon (täsmätieto) ja hiljaiseen tietoon. Täsmällisenä tietona voidaan pitää ilmaista tietoa, kuten puhumisen, lukemisen tai kirjoittamisen kautta saatua tietoa. Täsmällistä tietoa on helppo siirtää ja jakaa muiden kanssa. (Hakanen 2004, 30–31.) Myös Lotti (2001, 15) jakaa tiedon hiljaiseen tietoon ja täsmälliseen tietoon, josta hän käyttää myös nimitystä kova tieto. Hänen mukaansa toisin kuin hiljainen tieto, täsmällinen tieto on tutkittua ja selvästi dokumentoitua (Lotti 2001, 15). Täsmätietoa voidaan kuvata sanoilla ja numeroilla ja se on usein mittareiden ja tunnuslukujen avulla esitettyä (Hakanen 2004, 31; Lotti 2001, 15). Yritys saa täsmällistä tietoa esimerkiksi laskenta- ja seuranta järjestelmistä, liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmista, työohjeista, käsikirjoista sekä laatu järjestelmistä (Lotti 2001, 15).

Suurin osa (yli 80 prosenttia) tiedosta on kuitenkin hiljaista tietoa, jota voidaan kutsua myös kokemustiedoksi tai arkikielessä kokemukseksi (Hakanen 2004, 31). Hiljaista tietoa on kokemusperäinen tieto ja taito sekä arvoihin, tunteisiin ja uskomuksiin perustuva osaaminen. Sitä on usein vaikea muotoilla ja kommunikoida muille ja se on myös usein tilannesidonnaista. Hiljaista tietoa voidaan kuvailla myös kyyvyksi arvioida asioita, toimia tietyllä tavalla ja tehdä asioista johtopäätöksiä. (Hakanen 2004, 30–31.)

Lotin (2001, 15) mukaan hiljaisena tietona voidaan pitää ihmisten kokemusta, osaamista ja taitoja sekä yrityksen kirjoittamattomia käytäntöjä, traditioita ja työtapoja. Hiljainen tieto ei ole systemaattisesti dokumentoitua, vaan sukupolvelta ja ihmiseltä toiselle kanssakäymisen, yhteisen tekemisen ja oppimisen kautta siirtynyttä tietoa (Lotti 2001, 15). Yrityksen eri henkilöiden tieto ja osaaminen on kuitenkin tärkeää yrittää jakaa myös muille yritykseen kuuluville, jotta hiljainen tieto ei jäisi vain yhden ihmisen varaan. Hiljaisella tiedolla on tärkeä osuus yrityksen toiminnassa ja se usein määrittelee sen, kuinka yritys tekee päätöksiä ja millainen on yrityksen yhteinen näkemys (Hakanen 2004, 32.)

Tiedonhankinta SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelun kokonaisprosessi alkaa asiakkaalle lähetettävillä ennakkotehtävillä. Ennakkotehtävillä tarkoitetaan Tilanneanalyysi -lomaketta, joka sisältää kysymyksiä asiakkaan yritystoiminnan nykytilanteesta, tulevaisuuden suunnitelmista ja toimintaympäristöstä. Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymysten avulla asiakas arvioi omaa yritystoimintaansa, sidosryhmiänsä sekä toimialan muutoksia. Toimeksiantaja on laatinut lomakkeen kysymykset niin, että niiden avulla saadaan mahdollisimman kattava tietopohja analysointityötä varten. Ennakkotehtävien vastausten avulla analysoidaan asiakkaan liiketoimintaa sekä ulkoisesti että sisäisesti.

Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymykset jaetaan sisäisiä tekijöitä ja ulkoisia tekijöitä koskeviin kysymyksiin. Sisäisiä tekijöitä analysoidaan yritysanalyysillä ja ulkoisia toimintaympäristöanalyysillä. Lomakkeella olevien kysymysten tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja toimintaan vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on kuvattu Tilanneanalyysi -lomakkeella olevia kysymyskategorioita.

tulevaisuuden tavoitteet	toimialan muutokset tulevaisuudessa
taloudelliset tunnusluvut	tuotteiden ja palveluiden myynti
asiakasryhmäkohtainen myynti	merkittävimmät kilpailijat
asiakkaiden tarpeet	henkilöstö
myynnin kasvu ja kannattavuus	myyntikanavat
tuotteiden ja palveluiden kehittäminen	markkinointi
sekä uudet tuotteet	toiminnan tärkeimmät kehittämiskohteet
yhteistyöverkostot	investoinnit
omat vahvuudet ja heikkoudet	taloudelliset tavoitteet
ulkoiset uhkat ja mahdollisuudet	

KUVIO 3. Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymyskategoriat

Tilanneanalyysi -lomake sisältää yhteensä 19 kysymystä, joista suurin osa, 13 kysymystä, käsittelee yrityksen sisäisiä tekijöitä, joita analysoidaan yritysanalyysin avulla. Neljä kysymystä käsittelee yrityksen ulkoisia tekijöitä, joita analysoidaan toimintaympäristöanalyysin avulla. Loput kaksi kysymystä koskevat SWOT-analyysia. Vastausten avulla kerätään tietoa analysointityötä varten. Lisäksi tarkoituksena on, että asiakas analysoi myös itse omaa liiketoimintaansa sekä havaitsee sen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien löytämisen lisäksi asiakkaan tulee tunnistaa myös oman yrityksensä ulkopuolelta tulevat muutostarpeet.

Toimeksiantaja oli lisännyt lomakkeen helppotäyttöisyyttä suunnitteluvaiheessa esimerkkien avulla. Esimerkiksi markkinointia koskevien kysymysten ohessa esitetään esimerkkejä markkinointikanavista, joita ovat esimerkiksi internet, Facebook, sähköposti, suorat yhteydenotot, esitteet ja radio. Myös myynnin ja markkinoinnin seuranta koskevaan kysymykseen annetaan esimerkkinä seuranta, jossa seurantatapana on yhteydenottomäärät kappaleittain. Esimerkkien tarkoituksena on selvittää asiakkaalle, mitä kysymyksessä haetaan. Kysymysten selventämisellä esimerkkien avulla lisätään lomakkeen täyttämisen sujuvuutta. Lomakkeen täyttämisen helppoudella nähdään olevan vaikutusta myös siihen, millaista tietoa lomakkeen avulla saadaan. Ennakkotehtävien tarkoituksena on, että asiakas täyttää lomakkeen ja lähettää sen toimeksiantajalle. Mikäli asiakas ei ymmärrä jotakin kysymystä hän saattaa jättää kyseisen kohdan tyhjäksi, vastaamatta kysymykseen. Tällöin toimeksiantajalla ei välttämättä ole saatavilla kaikkea tarvittavaa tietoa analysointityötä varten. Tämän vuoksi lomakkeen tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. (Toimeksiantaja 2017-06-19.)

SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa Tilanneanalyysi -lomake lähetettiin kohdeyritykselle täytettäväksi toukokuun alussa. Kohdeyritykselle kerrottiin, että yritys voi olla yhteydessä opinnäytetyön toimeksiantajaan, mikäli hänelle tulee mieleen kysymyksiä lomakkeesta. Aikaa kysymysten vastaamiseen oli SER Yhteispalaveriin saakka, joka sovittiin pidettäväksi kesäkuun alussa. Lomakkeen täyttämisaikaa kohdeyrityksellä oli siis noin kuukausi, joka todettiin sopivan pituiseksi ajaksi ennakotehtävien tekemiselle. Kohdeyritys vastasi Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymyksiin erittäin kattavasti ja asiantuntevasti, eikä lomakkeen täyttämässä esiintynyt kysymyksiä tai ongelmia.

7 YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ANALYSOINTI

Liiketoiminnan analysointi on keskeinen osa yrityksen johtamis- ja kehittämisprosessia. Analysoinnissa on tärkeää pyrkiä objektiivisuuteen eli siihen, että tietoa käsitellään kylmän viileästi ja tosiasiat tunnistaen. Tämä on kuitenkin usein hankalaa, sillä se sotii ihmisen luontoa eli subjektiivisuutta vastaan. (Kamensky 2006, 124; Kamensky 2010, 120.) Analysoimiseen liittyy myös usein riski, että se ei kohdistu oikealle alueelle ja itse ongelmaa ei havaita (Kamensky 2006, 124–125). Näistä syistä analysointityössä on hyvä olla mukana myös ulkopuolisia asiantuntijoita objektiivisuuden takaamiseksi (Kamensky 2006, 124). Ulkopuolinen ammattilainen osaa auttaa yritystä analysointityössä niin, että analysointi kohdistuu oikeisiin asioihin, ongelmat havaitaan ja niihin löydetään ratkaisut.

Analysointityössä voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, jotka usein ovat joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Kvantitatiivisissa analyyseissa käytetään usein erilaisia tunnuslukuja, kun taas kvalitatiivisissa tekniikoissa suositaan enemmän laadullisia analyyseja. (Kamensky 2006, 125.) Määrällisessä eli kvantitatiivisessa analysoinnissa aineistoa kuvataan erilaisten taulukoiden ja numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto 2015a). Laadullisessa eli kvalitatiivisessa analysoinnissa taas keskitytään analysointikohteen laatuun, ominaisuuksiin ja merkitykseen (Jyväskylän yliopisto 2015b). Kvantitatiivisia tunnuslukuja on helppo mitata, mutta niiden ongelma on siinä, että ne kertovat, miten asiat ovat, mutta eivät sitä, mistä asioiden tila johtuu. Tämän vuoksi analysointitekniikoihin olisi hyvä ottaa mukaan myös muita tekniikoita kvantitatiivisten lisäksi. (Kamensky 2010, 121.)

Analysoinnissa voidaan käyttää joko valmiita kysymyksiä tai niin sanottua blanko-tekniikkaa, jossa analysointia lähdetään toteuttamaan tyhjälle paperille. Valmiissa kysymyksissä riskinä on, että ne ovat vääränlaisia, mutta toisaalta valmiit kysymykset voiva tuoda esiin yrityksen ongelmakohdat, jotka eivät välttämättä tulisi esille ilman valmiita kysymyksiä. Blanko-tekniikassa taas riskinä on epäolennaisiin asioihin keskittyminen. (Kamensky 2010, 122.)

Asiakkaan liiketoiminnan analysointi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa analysointi tapahtuu Tilanneanalyysi -lomakkeella olevien kysymysten kautta. Asiakas arvioi lomakkeen kysymysten avulla omaa toimintaansa, toimialan muutoksia ja asiakaskantaansa. Lomakkeen avulla kartoitetaan yrityksen vahvuuksia, mutta niitäkin tärkeämpää on löytää yrityksen heikkoudet, jotta ne voidaan muuntaa vahvuuksiksi. Saatuja vastauksia analysoimalla arvioidaan asiakkaan yritystoiminnan nykytilannetta kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on muodostaa asiakkaan vastausten perusteella tilannekuva yrityksen nykytilanteesta. Tilannekuvan muodostamiseksi analysoidaan Tilanneanalyysi -lomakkeella saatuja tietoja tekemällä yritykselle sisäinen eli yritysanalyysi ja ulkoinen eli toimintaympäristöanalyysi.

Käyttöön otossa SER Tilannekuva muodostettiin analysoimalla Tilanneanalyysi -lomakkeen vastauksia, jotka kohdeyritys lähetti toimeksiantajalle. Lomakkeella kerätyt vastaukset käytiin toimeksiantajan kanssa läpi tietoja analysoiden. Analysoinnin lisäksi yrityksen tunnusluvut syötettiin Navita -ohjelmaan. Kohdeyrityksen nykytilannetta ja tulevaisuuden suunnitelmia käytiin myöhemmin läpi SER

Yhteispalaverissa analysoimalla Navita-ohjelmaan syötettyjä tunnuslukuja. Kohdeyrityksen tiedot syötettiin lisäksi toimeksiantajan Herkkyysanalyysi-pohjaan. Herkkyysanalyysin avulla selvitettiin sitä, miten panostaminen eri liiketoiminnan osa-alueisiin vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Herkkyysanalyysi sisälsi eri vaihtoehtoja, joiden osuutta muuntamalla pystyttiin tarkkailemaan toiminnan tuloksen ja kannattavuuden muutoksia.

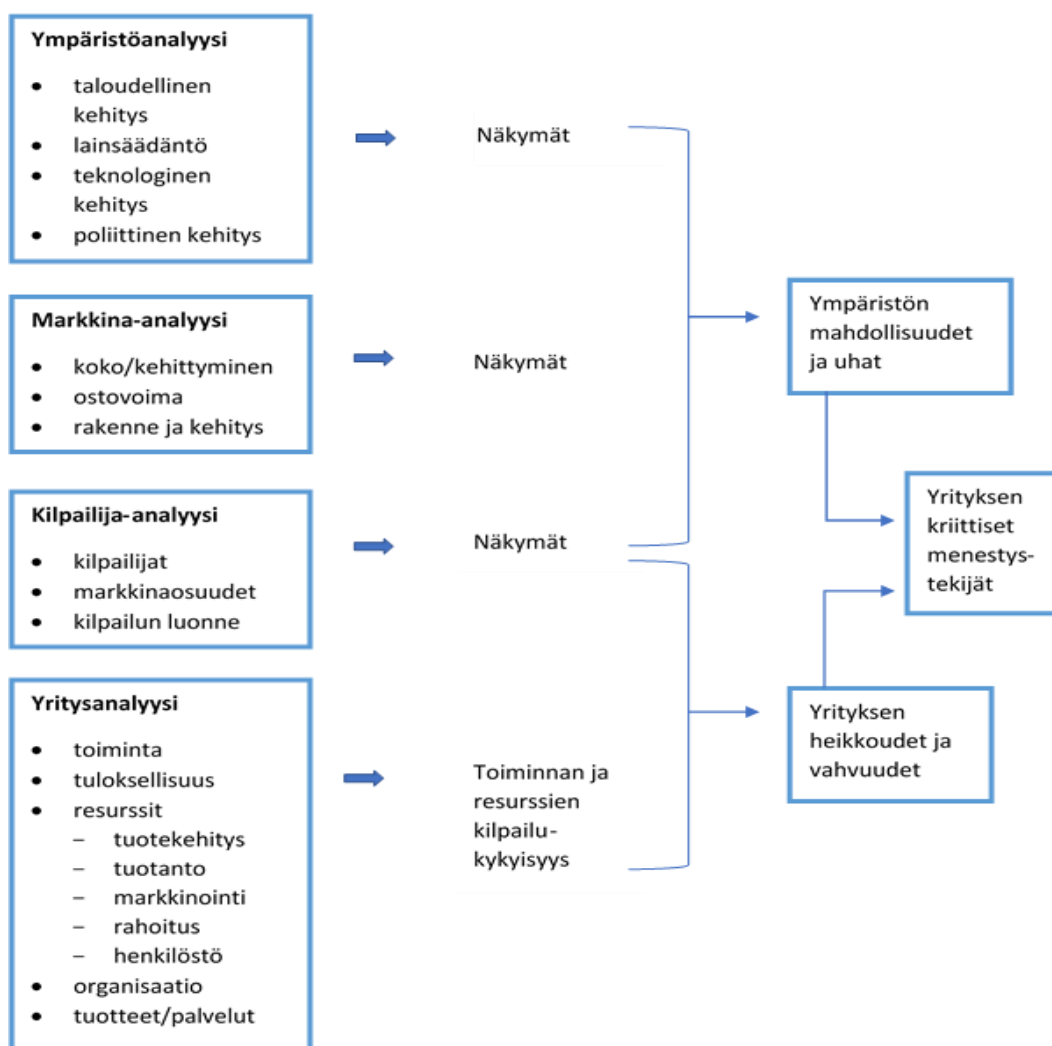
Yritystoiminnan analyysit

Analyysien tarkoituksena on löytää yrityksen sisäiset resurssit ja voimavarat sekä tunnistaa ympäristön muutokset ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan (Lahti 1998; Kamensky 2010; Rope 2000). Analyysien avulla tarkastellaan muun muassa yrityksen suorituskykyä ja osaamista, voimavaroja, toimialaa, taloudellista kasvua ja muita toimintaympäristöön vaikuttavia asioita. (Kaplan ja Norton 2009, 69; Lahti 1988, 26). Analyysit antavat tietoa yrityksen ympäristöstä, markkinoista, yrityksen sisäisestä toiminnasta ja tuloksellisuudesta, kilpailijoista sekä yrityksen muista sidosryhmistä (Rope 2000, 468).

Parhaan analysointituloksen saamiseksi analysoinnin kohteet tulee valita tarkasti. Yrityksen tulee tunnistaa tärkeimmät analysointikohteensa ja jättää analyyseista pois sellaiset asiat, jotka ovat yritystoiminnan kannalta merkityksettömiä. Analyysit ja analysointikohteet tulee lisäksi valita niin, että analyysien kautta saadaan tietoa niin analysointikohteen nykytilasta kuin myös tulevaisuuden muutoksista. Voidakseen varautua tulevaisuuden muutoksiin yrityksen on kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- ympäristöanalyysin kautta saadut tiedot
- kilpailutilanteen muutokset
- markkinoinnin muutokset
- sisäiset toiminnalliset tekijät, jotka tuottavat uusia toimintaedellytyksiä. (Rope 2000, 467.)

Rope (2000, 464) kuvaa analyyseja lähtökohta-analyyseiksi, joiden avulla selvitetään yrityksen nykytilaa ja tutkaillaan tulevaisuuden näkymiä. Alla oleva kuvio (kuvio 4) kuvaa analyysien jaottelua liiketoiminnan eri osa-alueita koskeviin analyyseihin. Näitä eri analyyseja ovat ympäristöanalyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi ja yritysanalyysi. (Rope 2000, 468.)

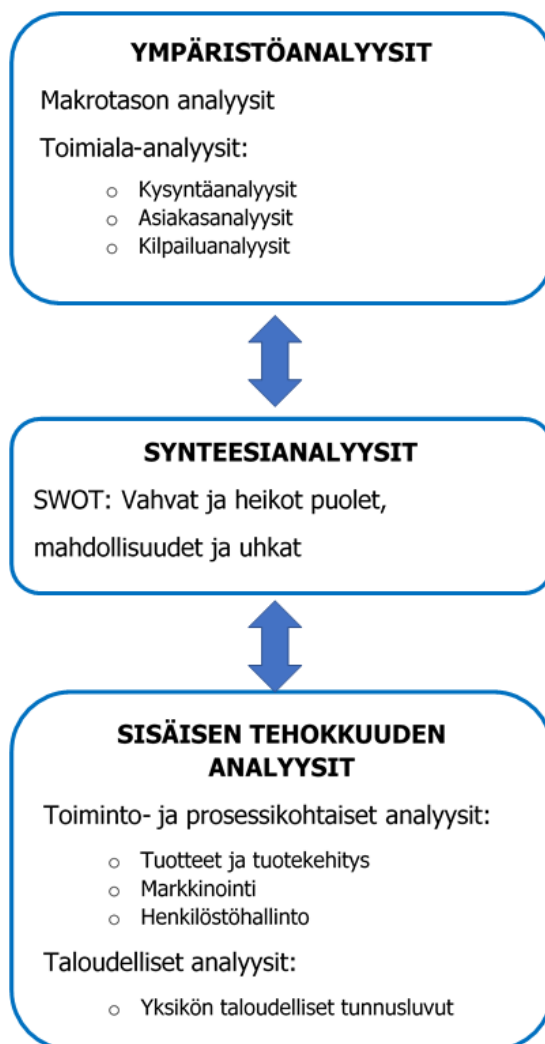


KUVIO 4. Erillisanalyseista yhteenvedoanalyysi (Rope 2000.)

Ympäristöanalyysin tavoitteena on selvittää yrityksen strategisen aseman nykytila sekä tunnistaa tulevaisuuden kehitystrendien vaikutukset yrityksen toimintaan ja tavoitteiden toteutumiseen (Lahti 1988, 25). Markkina-analyysin avulla analysoidaan yrityksen markkinoiden kokoa ja kehitystä, asiakkaiden kysyntää ja ostovoimaa sekä markkinoiden rakennetta ja kehittymistä. Kilpailija-analyysissä selvitetään kilpailijoiden asemaa markkinoilla, kilpailijoiden taloudellisia ja toiminnallisia resursseja sekä tulevia strategioita. Yritysanalyysissä taas analysoidaan yrityksen toimintaa, tuloksellisuutta, tuotteita ja palveluita, yrityksen resursseja, kuten myyntiä, markkinointia, tuotekehitystä ja henkilöstöä sekä koko organisaatiota. (Rope 2000, 465–468.)

Analyysien summana olisi pystyttävä muodostamaan yhteenvedo ja johtopäätökset analyyseissä esille tulleista asioista. Lisäksi yhteenvedon kokoaminen auttaa yritystä muodostamaan kokonaisnäemyksen analysoimisen kohteesta. (Kamensky 2006, 190.) Ropen (2000, 468) mukaan yksinkertaisin ja tehokkain tapa yhteenvedon tekemiseksi on koota edellä mainitut analyysit yhdeksi kokonaisanalyysiksi. Kokonaisanalyysin muodostamiseksi paras työkalu on SWOT-analyysi, joka on kooste erillisten analyysien yhteenvedoista (Rope 2000, 468).

Opinnäytetyössä käytetään sovelletusti myös Mika Kamenskyn (2010, 116) näkemystä analyysien jaottelusta. Kamensky (2010, 116) jakaa analyysit ympäristöanalyyseihin, sisäisen tehokkuuden analyyseihin ja synteesianalyyseihin eli kokoaviin analyyseihin. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty sovelletusti Kamenskyn tapa jaotella analyysit. Kuvioon on otettu mukaan vain ne analyysit, joita opinnäytetyössä käsitellään.



KUVIO 5. Analyysien jaottelu Kamenskyn mukaisesti (Kamensky 2010, 116, muokattu.)

Kamenskyn (2010, 131–133) näkemyksessä ympäristöanalyysit pitävät sisällään makrotason ja toimialan analysointia. Makrotason analysointi tarkoittaa PESTE-analyysia, jossa analysoidaan yrityksen poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä (Kamensky 2010, 131). Toimiala-analyysit taas pitävät sisällään erilaisia osa-analyyseja, joita ovat kysyntä-, asiakas- ja kilpailuanalyysit (Kamensky 2010, 133).

Sisäisiin eli sisäisen tehokkuuden analyyseihin kuuluvat toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit sekä taloudelliset analyysit. Toiminto- ja prosessikohtaisissa analyyseissa analysoidaan yrityksen tuotteita ja tuotekehitystä, markkinointia ja henkilöstöhallintoa (Kamensky 2010, 170). Taloudellisista analyyseistä opinnäytetyössä käytetään yksikön taloudellisia tunnuslukuja, joita ovat esimerkiksi liikevoitto, käyttökate ja omavaraisuusaste (Kamensky 2010, 187–188).

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa käytetyt yritystoiminnan analyysit

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa analysointi tapahtuu yritysanalyysin ja toimintaympäristöanalyysin avulla hyödyntämällä Tilanneanalyysi -lomakkeella saatuja vastauksia. Molemmat analyysit pitävät sisällään eri liiketoiminnan osa-alueiden analyysseja. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymykset jaotellaan kategorioittain yritysanalyysia ja toimintaympäristöanalyysia koskeviin kysymyksiin.



KUVIO 6. Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymysten jaottelu analyysien perusteella

Yritysanalyysin avulla analysoidaan yrityksen toiminnan nykytilannetta, tulevaisuuden tavoitteita. Analysoinnin kohteena ovat yrityksen toiminta ja sen tuloksellisuus, tulevaisuuden tavoitteet, tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, myynti ja markkinointi sekä henkilöstö. Yritysanalyysin vastauksien avulla yritys määrittelee myös oman toimintansa vahvuudet ja heikkoudet.

Toimintaympäristöanalyysissä analysoidaan yrityksen ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Analyysin avulla selvitetään yrityksen toimialan, markkinatilanteen ja kysynnän muutoksia, kilpailutilannetta sekä yhteistyöverkostoja ja niiden kehittämistä. Markkinatilanteen analysoiminen pitää sisällään oman markkinatilanteen määrittelemisen lisäksi myös kysymyksiä yrityksen asiakkaiden tarpeista ja kysynnän tulevista muutoksista. Kilpailija-analyysissa asiakas laatii lyhyen analyysin merkittävimmistä kilpailijoistaan. Toimintaympäristöanalyysillä saatujen tietojen avulla yritys pystyy määrittelemään omaan toimintaansa ulkopuolelta kohdistuvat uhkat ja mahdollisuudet.

7.1 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysit ovat ulkoisia analyysseja, joiden avulla analysoidaan yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kuten toimintaympäristöä ja sen muutoksia, markkina-aluetta, kysyntää, asiakkaita, kilpailijoita, toimittajia ja muita yhteistyöverkostoja (Rope 2000, 466–467; Kamensky 2010 131–162). Ympäristöanalyysin tehtävänä on kertoa yrityksen nykytilanteesta ja toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksista. Ympäristöanalyysin tärkein tehtävä on tunnistaa ulkopuolelta yritykseen kohdistuvat

mahdollisuudet ja uhkat. (Lahti 1988, 25–26.) Ympäristöanalyysi analysoi yrityksen toimintaympäristön taloudellisia, lainsäädännöllisiä, teknologisia, poliittisia ja yhteiskunnallisia muutoksia (Rope 2000, 468).

Ympäristöanalyysin aluksi on hyvä kartoittaa, mitä ympäristö on (Kamensky 2006,129). Kamenskyn (2006, 129–131) mukaan ympäristöä voidaan kartoittaa kolmen eri viitekehyksen avulla. Näitä viitekehyksiä ovat Porterin toimiala/kilpailuareena -malli, yleiset ympäristötekijät sisältävä PESTE-malli sekä yrityksen yleiset sidosryhmät sisältävä malli (Kamensky 2006, 130). M.E. Porterin kehittämässä mallissa keskeistä on, että toimintaympäristöä tarkastellaan ikään kuin kilpailuareenana. Kilpailuareena pitää sisällään viisi pääryhmää, jotka ovat nykyiset kilpailijat eli alalla jo toimivat yritykset, korvaavat tuotteet, mahdolliset uudet kilpailijat, ostajat eli asiakkaat sekä toimittajat. (Kamensky 2006, 130.)

Porterin malli on toimiva, mutta se jättää ulkopuolelleen yleisimmät ympäristötekijät, joilla on vaikutusta yrityksen ja toimialan kehittymiseen. Tästä syystä sen lisäksi ympäristön analysointiin on hyvä ottaa mukaan myös PESTE-malli, jossa ympäristöä tarkastellaan viiden eri ympäristötekijän näkökulmasta. Näitä ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. (Kamensky 2006, 130.) PESTE-analyysi on yleisimmin käytetty toimintaympäristöä analysoiva työkalu, jonka tarkoituksena on kartoittaa yrityksen toimintaympäristön muutoksia (Laihonon 2005).

Kamenskyn (2006,131) mukaan analysoimiseen olisi hyvä ottaa mukaan vielä kolmaskin ympäristötekijä, sidosryhmät. Sidosryhmien mukaan ottamisella analyysistä saadaan kattavampi ja samalla pyritään välttämään mahdolliset aukot analyysissä. Ympäristöä tarkastellessa otetaan huomioon yrityksen tärkeimmät sidosryhmät kuten sijoittajat, rahoittajat ja yhteistyökumppanit. Yhdistämällä nämä kolme eri mallia analyysistä saadaan kattava ja aukoton. (Kamensky 2006, 131.) Näin ympäristöanalyysistä saatu tieto on mahdollisimman luotettavaa ja analyysistä saadaan irti parhain mahdollinen hyöty.

Toimintaympäristöanalyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Toimintaympäristöanalyysi sisältää osa-analyyseja erilaisista yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, joita ovat markkinat, kilpailijat ja asiakkaat. Toimintaympäristöanalyysia varten laadituissa kysymyksissä käsitellään yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä: asiakkaiden tarpeita, kilpailijoiden toimintaa ja toimialan muutoksia. Toimintaympäristöanalyysia koskevat kysymykset jaetaan ympäristöä koskevien kysymysten lisäksi osa-analyyseja koskeviin kysymyksiin. Näitä osa-analyyseja ovat markkina- ja kysyntäanalyysi, kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi.

Käyttöön otossa kohdeyrityksen tuli ensimmäiseksi miettiä asiakkaidensa tarpeita tulevaisuudessa. Kysymyksen tarkoituksena oli, että kohdeyritys kiinnittäisi huomiota siihen, mitä asiakkaat odottavat yritykseltä, miten odotukset tulevat muuttumaan tulevaisuudessa ja miten kohdeyritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin. Selvittämällä asiakkaidensa tarpeet yritys pystyy parhaiten vastaamaan kysyntään ja markkinoiden muutoksiin.

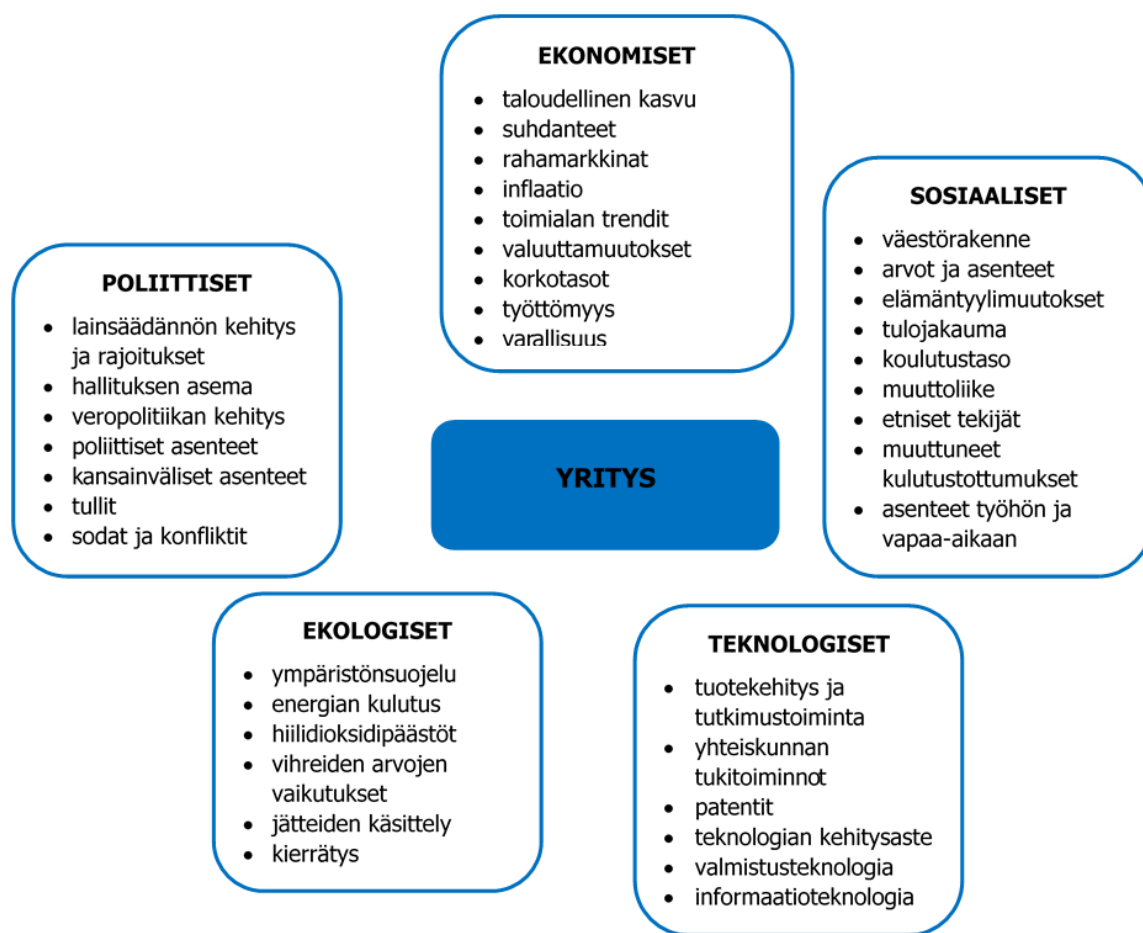
Kilpailija-analyysiin liittyvässä kysymyksessä kohdeyrityksen tuli määritellä merkittävimmät kilpailijansa ja tehdä niistä lyhyt analyysi. Kysymyksen tarkoituksena oli, että kohdeyritys miettisi omaa markkina-asemaansa ja tilannettaan kilpailijoihin nähden. Oman ja kilpailijoiden aseman selvittämisen lisäksi yrityksen on tärkeää tuntea kilpailijansa ja olla selvillä heidän tarjonnastaan.

Asiakasanalyysia varten kerättiin tietoa kohdeyrityksen tuotteiden ja palvelujen asiakasryhmäkohtaisesta myynnistä sekä asiakkaiden tarpeista ja niiden muutoksista. Lisäksi kohdeyrityksen tuli miettiä, miksi heidän asiakkaansa haluavat käyttää heidän tuotteitaan ja palveluitaan. Pohtimalla sitä, mitä asiakkaat yritykseltä toivovat yritys pystyy parhaiten vastaamaan heidän tarpeisiinsa.

7.1.1 PESTE-analyysi

PESTE-analyysi kuuluu yrityksen toimintaympäristöä analysoiviin makrotason analyysihin, joilla selvitetään ympäristön vaikutuksia organisaation toimintaan (Kamensky 2010, 131; Vuorinen 2013, 220). Yritysten on tärkeää olla perillä kansantalouden kehityksestä. Lisäksi kotimaistenkin yritysten on tärkeää seurata kansainvälistä kehitystä. Kehitystä voidaan seurata ja analysoida makrotalouden analyysillä, joiden avulla yritys pystyy selvittämään eri kehityssuuntien vaikutuksia omaan liiketoimintaansa. PESTE-analyysin avulla yritys voi analysoida yritykseensä vaikuttavaa kehitystä poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden avulla. (Kamensky 2010, 131–132.)

PESTE-analyysin tarkoituksena on selvittää yritykseen kohdistuvat muutosvoimat työkalun jokaisen kirjaimen eri osa-alueista (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset). Osa-alueisiin jakautumisen tarkoituksena on helpottaa eri muutosvoimien hahmottamista ja niiden tulkintaa. Analyysin tarkoituksena on löytää kaikkein tärkeimmät organisaatioon vaikuttavat muutosvoimat. Olenaista on löytää juuri yrityksen kannalta keskeiset asiat, joilla voi olla suurta vaikutusta yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013, 220–221.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) on lueteltuna PESTE-analyysin eri osa-alueiden sisältämiä muutosvoimia. Kuvioon on koottu erilaisia muutosvoimia Laitisen (2005), Kamenskyn (2008, 139–140) ja Vuorisen (2013, 222) näkemyksistä.



KUVIO 7. PESTE-analyysin osa-alueet (Laitinen 2005, Kamensky 2010, 132 ja Vuorinen 2013, 222, muokattu.)

PESTE-analyysi toimii parhaiten yhdessä muiden analyysien, kuten Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kanssa. Yksinään siitä ei ole tuottamaan yritykselle erityistä lisäarvoa. Analyysissä kannattaa tarkastella muutosvoimia myös niiden voimakkuuksien sekä todennäköisyyden pohjalta. (Vuorinen 2013, 223.)

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa ei käytetty erikseen PESTE-analyysia. PESTE-analyysi voisi olla hyvä lisä toimintaympäristöanalyysiin. Suurin osa Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymyksistä keskittyy yritysanalyysiin, joten PESTE-analyysin avulla asiakkaiden yritystoiminnan ulkopuolisia tekijöitä voitaisiin analysoida laajemmin ja yksityiskohtaisemmin.

7.1.2 Markkina- ja kysyntäanalyysi

Markkinatilannetta arvioitaessa yritys saa itselleen merkittävää tietoa oman toimintansa kehittämiseksi. Markkinaympäristön analysoinnin avulla selvitetään markkinatilanteen vaikutuksia yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntään. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2013, 432.) Markkina-analyysia varten yrityksen tulee kerätä tietoa omasta toimintaympäristöstään, asiakkaistaan ja muista sidosryhmistä (Lotti 2001, 27). Markkina-analyysin toteuttaminen on yleensä pitkäaikainen mittaamisprosessi, jossa mitataan kokonaismarkkinoiden ja markkinaosuuksien lisäksi myös asiakassuhteita ja asiakkaiden tyytyväisyyttä (Lotti 2001, 105).

Markkina-analyysiin voidaan lukea mukaan myös kysyntäanalyysi. Kamenskyn (2006, 133) mukaan kysyntäanalyysi on yksi tärkeimmistä toimintaympäristöä selvittävistä analyyseista. Myös kysyntä-analyysia tehdessä on kiinnitettävä huomiota markkinoihin. Kysynnän selvittämiseksi on kyettävä arvioimaan oman osuuden lisäksi myös markkinoiden tämänhetkistä kokoa ja kasvuvauhtia. (Kamensky 2006, 133.)

Kysynnän selvittämiseksi on oman kysynnän lisäksi kiinnitettävä huomiota myös kilpailijoiden kysyntään. Kysyntää selvitetessä on ensin hyvä kiinnittää huomiota omaan ja kilpailijoiden myyntiin ja sitä kautta kannattavuuteen. Selvittämällä kilpailijoiden kannattavuutta yritys pystyy arvioimaan, onko liiketoiminta kyseisillä markkinoilla ylipäätään kannattavaa omalle yritykselle, eli onko markkinoilla tarpeeksi kysyntää takaamaan yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden. Ensimmäisen kysyntäselvityksen jälkeen on keskityttävä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat kysyntään ja sen muutoksiin. Tärkeimpien muuttujien selvittämisen jälkeen on mietittävä, mitkä ovat niiden tulevaisuuden kehitysnäkökulmat. Tämän jälkeen kysyntää voidaan lähteä analysoimaan eri segmentteittäin (ryhmittäin) sekä asiakas- tai tuotekohtaisesti. (Kamensky 2006, 136.)

Yleisin vaikeus kysyntäanalyysejä tehdessä on kokonaismarkkinoiden suuruuden arviointi. Yleinen virhe on, että kokonaiskysyntä arvioidaan liian pieneksi, kun taas oma asema arvioidaan liian vahvaksi. (Kamensky 2006, 133.) Tärkeimpiä syitä tähän ovat Kamenskyn (2006, 133) mukaan liian tuotokeskeinen markkinäkäsitys, heikko markkinoiden tuntemus ja halu nähdä yrityksen tilanne todellista parempana. On myös tärkeää kiinnittää huomiota kysynnän muutoksiin eikä noudattaa vain yhtä ja ainoaa, aiemmin hyväksi havaittua kysyntäennustetta, jolloin nousevat ja laskevat kysyntäsuunnat jäävät usein huomiotta. (Kamensky 2006, 133.)

Kysyntäanalyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Kuten teoriaosuudessa todettiin, markkina-analyysin toteuttaminen on pitkäaikainen prosessi (Lotti 2001, 105). Markkina-analyysin avulla yritys kuitenkin saa merkittävää tietoa toimialastaan (Järvenpää ym. 2013, 432). SER Jaksosuunnittelu -palvelussa ei ole erillistä markkina-analyysia. Käyttöön-otossa Tilanneanalyysi -lomakkeen avulla kuitenkin analysoitiin kohdeyrityksen kysyntää eli heidän asiakkaidensa tarpeita tulevaisuudessa. Lisäksi lomakkeella arvioitiin myös toimialan tulevaa kehitystä, joka on myös keskeinen osa markkina-analyysia.

Kohdeyrityksen markkinoiden ja kysynnän muutoksia lähdettiin selvittämään arvioimalla toimialan tulevaa kehitystä ja asiakkaiden tarpeiden muutoksia. Kohdeyrityksen markkinat ovat muutosherkät eikä tuotteiden tarjonta ole aina pelkästään itsestä kiinni. Tarjontaan vaikuttavat monet tekijät, kuten marjojen poimijoiden määrä ja marjasato. Kohdeyritys nimesikin markkinoiden huonoksi puoleksi sen, että tarjonta ei aina ole omissa käsissä. Toisaalta markkinoiden hyvänä puolena kohdeyritys näki sen, että kaikki alalla toimivat ovat riippuvaisia toisistaan. Marjojen poimijoiden toimintaan vaikuttaa ostajien määrä ja ostajien toimintaan vaikuttaa marjanpoimijoiden määrä. Mikäli jonakin vuonna marjanpoimijoiden määrä romahtaisi, ostajat eivät saisi marjoja omaan toimintaansa. Jos taas marjoja ei haluttaisi ostaa, ei marjanpoimijoilla olisi töitä. Lisäksi kohdeyritys on johtava toimija

omalla alallaan ja osa yrityksen kilpailijoistakin on heidän asiakkaitaan. Näin ollen myös kohdeyrityksen kilpailijat ovat riippuvaisia yrityksen tuotteista ja palveluista. Muuttuvien markkinoiden takia on siis hyvä, että kohdeyritys kehittää jatkuvasti toimintaansa ja suunnittelee uusia tuotteita.

Kohdeyritys arvioi, että tulevaisuudessa heidän tarjoamansa tuotteen ulkomaanmarkkinoilla tulee olemaan erittäin kovaa kilpailua. Yritys pyrkii vastaamaan asiakkaidensa kysynnän muutoksiin lisäämällä palveluvalikoimiinsa yhä jalostetumpia tuotteita, jotka tarjoaisivat asiakkaille uusia vaihtoehtoja perinteisten tuotteiden lisäksi. Yhteispalaverin aikana kävi myös ilmi, että kohdeyrityksellä on tällä hetkellä hyvä markkina-asema toimialallaan. Kohdeyrityksen toimialalla on vain harvoja toimijoita, ja niistäkin osa on jo kohdeyrityksen asiakkaana.

Kohdeyrityksen toimialan muutoksia analysoitiin yrityksen tärkeimpiä tuotteita, puutarha- ja metsämarjoja analysoimalla. Kohdeyritys arvioi, että tulevaisuudessa puutarhamarjojen toimialalla ei ole näkyvissä suuria muutoksia pitkälläkään aikavälillä. Metsämarjojen toimialaan taas nähtiin vaikuttavan alan huonohko imago, joka aiheutuu joidenkin ulkomailta tulevien marjanpoimijoiden huonoista työskentelyolosuhteista. Tämän uskottiin vaikuttavan myös kohdeyrityksen toimintaan. Marjanpoimijat keräävät marjat yrityksille, joten jos kerääjiä ei jonakin vuonna ole niin paljon, voi olla, että marjojen saanti heikentyy, mikä vaikuttaa myös yritysten liiketoimintaan. Lisäksi kohdeyritys totesi, että kilpailu Euroopan markkinoilla on kovaa, mikä saattaa vaikuttaa myös marjojen kerääsmääriin. Viimeistä kymmentä vuotta tarkastellessa kohdeyritys kuitenkin arvioi, että villien metsämarjojen talteenotto on lähes kolminkertaistunut ja suunta on jatkuvasti ylöspäin.

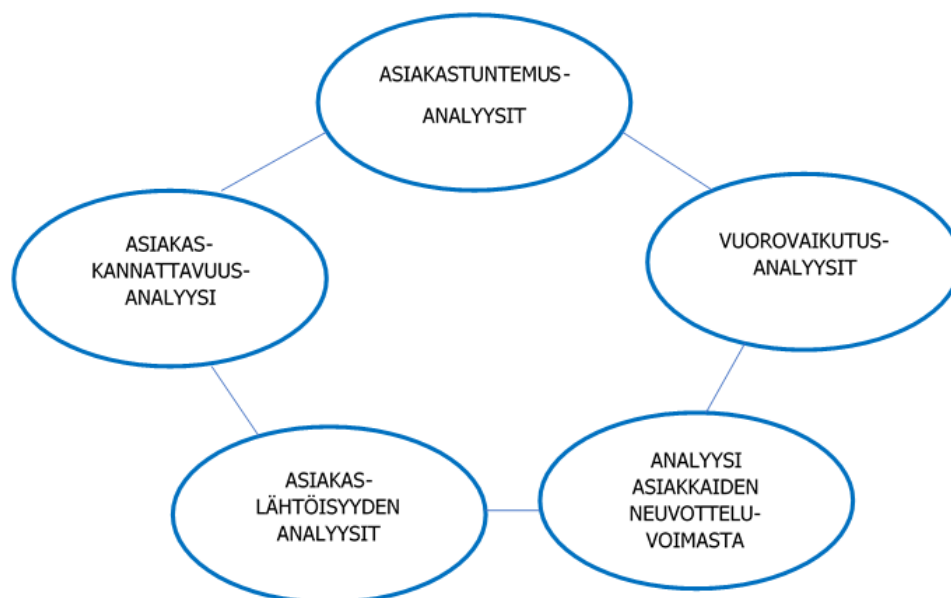
7.1.3 Asiakasanalyysit

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että se pystyy tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja odotukset sekä täyttämään ne kilpailukykyisesti (Hakanen 2004, 41). Kamenskyn (2006, 138) mukaan asiakaskeskeisyyden lähtökohta on asiakastuntemus eli se, kuinka hyvin yritys tuntee omat asiakasryhmänsä, niiden tarpeet, ongelmat ja liiketoiminnan.

Hakasen (2004, 41) mukaan paras lähtökohta asiakasanalyysin tekemiseen on tarkastella yrityksen asiakkaita, keitä he ovat ja mitä he tekevät sekä arvostavat. Asiakkaiden tarkasteleminen tapahtuu yleensä kahdella eri tasolla: tarkastelemalla nykyisiä asiakkaita sekä tulevia, niin sanottuja potentiaalisia asiakkaita. Nykyisissä asiakkaissa tarkastellaan heidän tarpeitaan sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän ostopäätökseensä. Näiden lisäksi on tärkeää tarkastella myös nykyisten asiakkaiden kannattavuutta. (Hakanen 2004, 41.)

Tyypillisimpänä asiakasanalyysinä voidaan pitää asiakassegmenttien eli erilaisten asiakasryhmien tunnistamista ja niiden ominaisuuksien, volyymien ja kehityksen selvittämistä. Segmentoinnin avulla yritys ryhmittelee asiakkaansa tarpeiden ja ostamiseen vaikuttavien tekijöiden perusteella. Näiden ryhmittelyjen avulla yritys pystyy myös valitsemaan ne asiakasryhmät, joiden perusteella markkinointi suunnitellaan. (Hakanen 2004, 42.)

Kamensky (2006, 138–144) jakaa asiakasanalyysit viiteen tärkeimpään asiakasanalyysiin (kuvio 8). Näitä asiakasanalyysseja ovat asiakaslähtöisyyden analyysit, asiakastuntemusanalyysit, analyysit asiakkaiden neuvotteluvoimasta, asiakaskannattavuusanalyysit ja vuorovaikutusanalyysit (Kamensky 2010, 137).



KUVIO 8. Tärkeimmät asiakasanalyysit (Kamensky 2010, 137.)

Asiakaslähtöisyydellä on monta eri nimitystä ja tarkoitusta, joista yrityksen on ensin selvitettävä oma näkemyksensä. Asiakaslähtöisyyden määrittelemisen apuna voidaan käyttää neljää eri näkökulmaa, joita ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. (Kamensky 2010, 138–139.) Oikeanlainen asiakaslähtöisyys edellyttää hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle. Sen on tyydytettävä asiakkaan tarpeiden lisäksi myös yrityksen tarpeet. Asiakaskeskeisyyden analysoimisessa on tärkeää tunnistaa, ketkä ovat yrityksen nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat sekä mitkä ovat eri asiakkaiden ja asiakasryhmien väliset näkemyserot. On myös mietittävä, tunnettaanko asiakkaiden tarpeet ja heidän liiketoimintansa tarpeeksi hyvin sekä pystyykö yritys tunnistamaan asiakkaiden osto- ja päätöksentekokriteerit. Näiden lisäksi on selvitettävä, pystyykö yrityksen liiketoiminta tuottamaan asiakkaalle tarvetydytyksen ja samalla kannattavuuden omalle yritykselle. (Kamensky 2006, 140.)

Asiakastuntemusanalyysin aluksi yrityksen on mietittävä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miksi he ostavat yritykseltä (Kamensky 2010, 140). Asiakastuntemusanalyysin lähtökohtana on asiakkaiden ryhmittely, jossa yrityksen nykyiset asiakkaat ryhmitellään tärkeyden ja lojaaliuden mukaan ABC-ryhmiin. Nykyisten, olemassa olevien asiakkaiden lisäksi on tärkeää tarkastella myös menetettyjä asiakkaita sekä uusia, potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen on tärkeää olla selvillä, mitkä ovat asiakkaan odotukset ja vaateet yritystä kohtaan tulevaisuudessa. Tämän tiedon saamiseksi on ensimmäiseksi selvitettävä, miksi asiakkaat ostavat tai eivät osta yrityksen tuotteita. Seuraavaksi on otettava selville asiakkaan toimiala ja se, mitä muutoksia alalle on tulevaisuudessa tulossa sekä mikä on asiakkaan asema omalla toimialallaan. (Kamensky 2006, 139.) Edellä lueteltujen vaiheiden avulla

pystytään parhaiten selvittämään, mitä asiakkaat yritykseltä tulevaisuudessa toivovat ja miten yritys pystyisi parhaiten nämä toiveet täyttämään.

Asiakkaiden neuvotteluvoiman selvittäminen on yksi tärkeä strateginen analyysi. Yrityksen on tärkeää selvittää, kuinka paljon neuvotteluvoimaa on itse yrityksellä ja kuinka paljon asiakkaalla. (Kamensky 2006, 141–142.) Neuvotteluvoiman määrä vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen hintaan (Kamensky 2010, 141). Neuvotteluvoiman määrä riippuu useista eri tekijöistä. Sitä selvittäessä on mietittävä yrityksen omaa asiakaskuntaa. Neuvotteluvoiman määrää selvittäessä on hyvä miettiä vastaukset ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka keskittynyttä asiakaskunta on ja kuinka keskittyneitä itse yritys ja kilpailijat ovat?
- Kuinka paljon asiakkaat ostavat kerralla?
- Kuinka paljon asiakkailla on vaihtoehtoisia toimittajia ja mitkä ovat kustannukset toimittajan vaihtamisesta?
- Kuinka paljon itse yrityksellä on vaihtoehtoisia asiakkaita ja mitkä ovat asiakkaan vaihtamisen kustannukset?
- Kuinka suuren osan asiakkaan ostoista ja kustannuksista muodostavat yrityksestä tehdyt ostot? (Kamensky 2006, 141–142.)

Vastaamalla näihin kysymyksiin yritys pystyy muodostamaan profiilin, joka kertoo millainen neuvotteluasetelma yrityksen ja asiakkaan välillä vallitsee (Kamensky 2006, 141–142). Profiilin perusteella yritys pystyy tekemään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia parantaakseen neuvotteluvoimaansa (Kamensky 2010, 143).

Yrityksen kokonaiskannattavuuden parantamiseksi on tärkeää muodostaa kokonaisnäkemys eri asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuudesta (Kamensky 2006, 144). Asiakaskohtainen kannattavuus voi vaihdella suurestikin eri asiakkaiden välillä. Perinteisillä laskentamenetelmillä on hankalaa saada oikea kuva asiakkaiden kannattavuudesta. Syitä asiakkaiden kannattavuuseroihin on monia, joista seuraavaksi luetellaan tyypillisempiä:

- eri asiakkaat maksavat eri hinnan
- alennukset ja maksuehdot vaihtelevat asiakkaittain
- asiakkaat ostavat eri määriä
- asiakkaat vaativat eri toimitusaikoja
- palvelutason vaatimukset vaihtelevat
- yrityksen myyntipanos eri asiakkaiden välillä vaihtelee (Kamensky 2006, 143.)

Kamenskyn (2010, 145) mukaan vuorovaikutusanalyysien painoarvo tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Aiemmin asiakassuhteiden pääpaino on ollut tuotteiden ja palvelujen vaihdannassa. Asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa tarjoavat kuitenkin rajattomia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Vuorovaikutuksessa tärkeää on keskittyä kokemusten vaihtamiseen asiakkaan kanssa (Kamensky 2010, 144–145.)

Asiakasanalyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Asiakasanalyysia varten Tilanneanalyysi -lomakkeella on taulukko, johon asiakas määrittelee myyntinsä asiakasryhmittäin, asiakasryhmän kannattavuuden sekä tavoitteet tulevalle kaudelle. SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa kohdeyritys ryhmitteli asiakkaansa Suomessa toimiviin asiakkaisiin ja EU-alueella toimiviin asiakkaisiin. Suomessa toimivien asiakkaiden osuus myynnistä oli yli puolet. SER Yhteispalaverin aikana kohdeyritys kertoi omasta strategiastaan, jonka tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti asiakkaidensa tarpeita mukailleen. Kohdeyrityksen mukaan kaikkein tärkeintä heidän toiminnassaan on kuunnella asiakkaita sekä kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kohdeyrityksen on siis tärkeää olla selvillä siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat.

Tilanneanalyysi -lomakkeella kohdeyrityksen tuli ensiksi määritellä, miksi yrityksen asiakkaat haluavat käyttää heidän tuotteitaan ja palveluitaan. Kohdeyritys kertoi, että heidän asiakkaiden tavoitteena on keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa eli marjojen myymiseen. Pystyäkseen keskittymään marjojen myymiseen he tarvitsevat palvelua, joka huolehtii heidän puolestaan marjojen käsittelystä. Kohdeyritys totesi pystyvänsä tuottamaan asiakkailleen juuri tällaista palvelua, jossa heidän asiakkaidensa ei tarvitse huolehtia marjojen käsittelystä, vaan kohdeyritys hoitaa sen asiakkaiden puolesta. Näin asiakkaat voivat keskittyä omaan päätoimintaansa eli marjojen myymiseen.

Palaverissa nousi esille kohdeyrityksen asiakaslähtöisyys ja se, että yritys kehittää tuotteensa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tästä johtuen kohdeyritykseltä kysyttiin, miten yritys kerää tietoa siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat, kehittääkseen tuotteitaan ja palveluitaan asiakaslähtöisesti. Kohdeyritys vastasi, että tieto tulee ikään kuin itsestään kuuntelemalla heidän asiakkaidensa ongelmia ja miettimällä, miten ongelmat voitaisiin ratkaista. Kohdeyritys kertoi olevansa säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiinsa tapaamalla heitä sekä keskustelemalla heidän kanssaan puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Kohdeyrityksen mukaan yhteydenpito asiakkaisiin on päivittäistä. Kohdeyritys nimesikin tavoitteekseen auttaa asiakkaitaan aina, kun se vain on mahdollista.

Tilanneanalyysi -lomakkeella kysyttiin myös kohdeyrityksen tärkeimmistä yhteistyöverkostoista ja siitä, miten verkostoja voitaisiin kehittää. Kohdeyritys kertoi tavoitteestaan luoda pitkäjänteisesti asiakkaistaan kumppaneita. Yritys kertoi pyrkineensä jo pitkään luomaan pääasiakkaidensa kanssa pitkäkestoisia sopimuksia, joiden myötä asiakkaista on tullut kumppaneita. Kohdeyritys kertoi, että sen tavoitteena on jatkossakin pyrkiä luomaan kumppanuuksia myös uusien asiakkaiden kanssa.

7.1.4 Kilpailija-analyysit

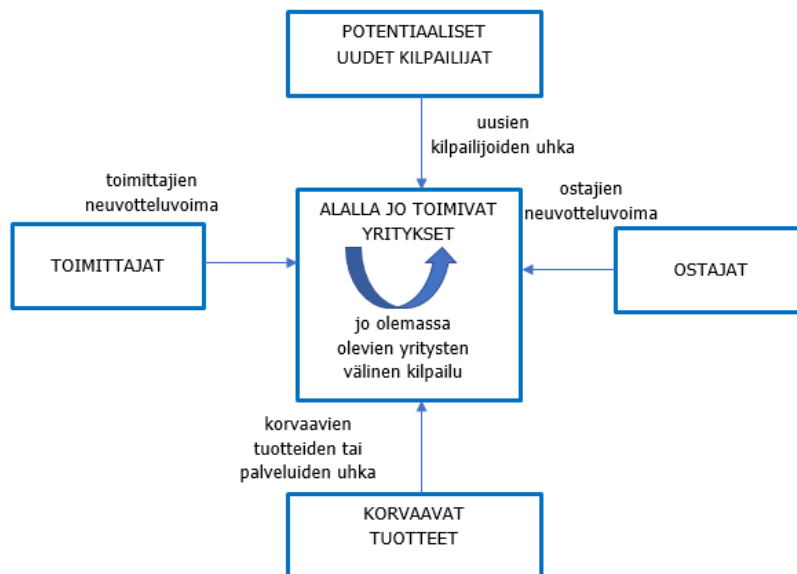
Kilpailijoiden kokonaisvaltainen analysointi auttaa yritystä määrittämään myös oman kilpailuase-
mansa. Kilpailijoiden seuranta auttaa yritystä ymmärtämään toimialan tilannetta ja ennakoimaan
mahdollisia muutoksia. Näin yritys pystyy kilpailijoita seuraamalla kehittämään myös omaa toimin-
taansa. Usein kilpailijoiden toiminta vaikuttaa myös toimialan yleiseen tilanteeseen ja kehittymiseen.
(Järvenpää ym. 2013, 443 – 445.) Kattavaa kilpailija-analyysia varten yrityksen on kerättävä tietoa
kilpailijoistaan. Keskeisiä kilpailijoista kerättäviä tietoja ovat ainakin seuraavat asiat:

- taloudelliset tunnusluvut
- tiedot strategioista, tavoitteista ja toimintatavoista
- tuotteet ja palvelut
- asiakkaat ja asiakkaiden tyytyväisyys
- alueellinen kattavuus
- organisaatio ja johto
- myynti, mainonta ja tiedottaminen
- tuotekehitys
- hinta- ja laatu politiikka. (Lotti 2001, 61.)

Kilpailija-analyysissä kuvataan liiketoiminnan kilpailijoiden määrää sekä yleistä kilpailun luonnetta
(Koski ja Virtanen 2005, 54). Sekä Koski ja Virtanen (2005) että Lahti (1988) luottavat kilpailija-ana-
lyyseissä Porterin kilpailuanalyysimalliin. Porterin mallin (1980) tarkoituksena on analysoida eri kil-
pailuvoimien avulla toimialan rakennetta ja toimialan synnyttämää kannattavuuspotentiaalia pitkällä
aikavälillä. Porterin (1980) kilpailumallissa on mukana viisi kilpailuvoimaa, joita ovat uudet kilpailijat,
toimittajat, ostajat, korvaavat tuotteet ja alalla jo toimivat, vakiintuneet yritykset. Keskeiset toi-
mialan kilpailuvoimat muodostuvat siis seuraavista kilpailuvoimista:

1. kilpailu toimialalla jo olevien yritysten kesken
2. kilpailu mahdollisia uusia kilpailijoita vastaan
3. kilpailu uusia korvaavia tuotteita ja palveluita vastaan
4. toimittajien neuvotteluvoima
5. ostajien eli asiakkaiden neuvotteluvoima (Porter 1980, 4; Koski ja Virtanen 2005, 55.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) on kuvattu Porterin (1980, 4) viiden kilpailuvoiman malli Competi-
tive strategy -kirjan mukaisesti. Strategian tavoitteena on löytää markkina-asema, jossa yritys voi
parhaiten puolustautua edellä mainittuja kilpailuvoimia vastaan ja luoda itselleen kilpailuedun. Tar-
koituksena on parantaa yrityksen kilpailuasemaa ja löytää yrityksen kehittämismahdollisuudet ja toi-
mialan eri alueet, joihin keskittymällä yritys saisi eniten tulosta. (Lahti 1988, 118.)



KUVIO 9. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980, 4.)

Alalla toimivilla yrityksillä ja heidän välisellä kilpailullaan tarkoitetaan alalla jo olemassa olevien yritysten välistä kilpailua. Yleensä alalla toimivilla yrityksillä on yhtenäisiä tapoja täyttää asiakkaiden tarpeet, jolloin ne kilpailevat keskenään asiakkaista. (Westerlund & Lankinen 2011, 17.) Erottuakseen kilpailijoistaan yrityksen on erilaistettava eli differoitava tuotteensa tai palvelunsa. Toisena kilpailukeinona, differoinnin lisäksi, yritys voi käyttää hintakilpailua. (Koski ja Virtanen 2005, 55.) Nykyistä toimialalla vallitsevaa kilpailutilannetta arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota alalla toimivien yritysten määrään sekä omaan asemaan kilpailussa. (Westerlund & Lankinen 2011, 17.)

Uudet kilpailijat muodostavat uhkan toimialalla jo mukana oleville yrityksille (Strategy-Train 2009). Uusien kilpailijoiden uhkalla tarkoitetaan sitä, kuinka helppoa uusien kilpailijoiden on tulla markkinoille. Uhkana voidaan pitää toimialan hinta- ja kustannusrakenteiden muutoksia, joita voivat olla esimerkiksi hintojen laskeminen tai markkinaosuuksien menetys (Lahti 1988, 19; Strategy-Train 2009). Kilpailutilannetta arvioitaessa on tärkeää arvioida, kuinka houkutteleva toimiala on ulkopuolisten silmin ja kuinka helppoa on alalle tuleminen tai siltä lähteminen (Westerlund & Lankinen 2011, 18). Yritys pystyy suojautumaan uusiin kilpailijoihin vastaan tekemällä tuotteistaan tai palveluistaan hankalasti kopioitavia. Tämä edellyttää yrityksiltä yleensä jatkuvaa tuotekehitystä. (Koski ja Virtanen 2005, 56.)

Ostajan eli asiakkaan neuvotteluvoiman selvittäminen on tärkeä osa yrityksen strategista analyysia. Yrityksen on selvitettävä, kuinka paljon neuvotteluvoimaa on itse yrityksellä ja kuinka paljon asiakkaalla. (Kamensky 141–142.) Asiakkaat voivat neuvotteluvoimansa avulla vaikuttaa toimialan kilpailutilanteeseen. Neuvotteluvoimaan vaikuttavat muun muassa asiakkaiden määrä suhteessa toimittajiin sekä se, kuinka helppoa asiakkaan on vaihtaa toimittajaansa. Asiakkaat pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan yritykseen ja sen kilpailuasemaan. (Westerlund & Lankinen 2011, 17.) Mitä enemmän toimialalla on tarjolla yrityksen tuotteita ja palveluita vastaavia tuotteita ja palveluita, sitä suurempi

on ostajan neuvotteluvoima. Ostajien neuvotteluvoima vaikuttaa myös yrityksen tuotteiden ja palvelujen katteeseen, sillä mitä suurempi neuvotteluvoima on, sitä pienemmällä katteella yritys joutuu tuotteensa ja palvelunsa myymään. Tätäkin kilpailua vastaan voidaan parhaiten suojautua differoimalla yrityksen tuotteet ja palvelut tai käyttämällä kilpailukeinona hintakilpailua. (Koski ja Virtanen 2005, 56.)

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka muodostuu siitä, että asiakas voi korvata yrityksen tuotteet tai palvelut toisen yrityksen vastaavilla tuotteilla tai palveluilla. Korvaavien tuotteiden uhka vaikuttaa muun muassa hinnoitteluun. Jos yritys nostaa hintojaan asiakkaat voivat alkaa etsimään uusia, korvaavia tuotteita kilpailijoilta. (Strategy-Train 2009.) Korvaavat tuotteet tai palvelut tarkoittavat tuotteita tai palveluita, jotka täyttävät asiakkaan tarpeen tai ratkaisevat asiakkaan ongelman, johon yrityksen oma tuote tai palvelu on tarkoitettu. Korvaavia tuotteita tai palveluita voivat olla kokonaan uudet tai jo olemassa olevat tuotteet tai palvelut, joita käytetään uudella tavalla. Korvaavia tuotteita voi synnyttää esimerkiksi digitalisoituminen. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää seurata toimialan muutoksia ja kehittymistä. (Westerlund & Lankinen 2011, 18.) Yritys voi yrittää suojautua korvaavilta tuotteilta kehittämällä omia tuotteitaan ja palveluitaan (Koski ja Virtanen 2005, 56).

Toimittajiin liittyvänä uhkana voidaan pitää heidän vaikutustaan toimialaan muun muassa hankintahintoihin ja tuotteiden laatuun vaikuttamalla. Jos toimittajat esimerkiksi nostavat hintojaan, on ostavan yrityksen myös nostettava omia hintojaan hankintahintojen noususta johtuen. Tämä voi pahimmillaan jopa karkottaa yrityksen asiakkaat. Toimittajilla voi olla suuri vaikutus alan yrityksiin, jos toimittajia on alalla vain muutama tai jos heidän toimittamansa tavara on vaikeasti korvattavissa. (Lahti 1988, 119–120.)

Kilpailija-analyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Kilpailija-analyysia varten Tilanneanalyysi -lomakkeella on kohta, jossa asiakkaan tulee määritellä merkittävimmät kilpailijansa ja tehdä niistä lyhyt analyysi. Käyttöön otossa kohdeyritys kertoi, että heidän suurimmat kilpailijansa ovat Ukrainassa, jossa marjoja on tarjolla paljon enemmän Suomeen verrattuna. Myös marjojen puhdistajia on Ukrainassa paljon enemmän. Kohdeyritys totesi, että robotiikka ja automatisointi marjojen puhdistamiseksi ovat välttämättömiä, jotta kilpailuun voidaan vastata.

Kohdeyritys nimesi ylivoimaisesti suurimmaksi kilpailijakseen yrityksen, joka toimii Suomen lisäksi myös Ruotsissa ja Puolassa. Kilpailijalla on valmiudet myydä samoja palveluita kuin mitä kohdeyritys tarjoaa. Kohdeyritys kertoi, että on seurannut kilpailijan kehitystä ja uskoo, että kilpailija ei pysty kehittämään palveluitaan samassa tahdissa kohdeyrityksen kanssa taloudellisista vaikeuksista johtuen. Edellä mainitun lisäksi kohdeyritys nimesi kilpailijoihinsa kaksi muuta yritystä. Niissä marjanpuhdistuksen ei kuitenkaan nähty olevan samalla tasolla kuin kohdeyrityksellä, joten ne eivät kilpaile täysin samalla kilpailualueella.

7.2 Toimintokohtaiset yritysanalyysit

Yritysanalyyseillä tarkoitetaan analyyseja, jotka analysoivat yrityksen sisäisiä voimavaroja, sisäistä tehokkuutta sekä organisaation omaa suorituskykyä ja osaamista (Lahti 1988, 24; Kamensky 2010, 170; Kaplan ja Norton 2009, 69). Yrityksen sisäisen tilan tarkastelemiseen on olemassa monta eri näkökulmaa. Kamenskyn (2010, 170) mukaan suurin osa yrityksen sisäisen tilan analyyseista analysoi kuitenkin yrityksen tehokkuutta. Analysoinnin kohteilla on siis useita eri nimityksiä, mutta niillä kaikilla on sama tarkoitus: analysoida yrityksen toimintaa, tuloksellisuutta, resursseja, koko organisaatiota sekä sen tarjoamia tuotteita ja palveluita (Rope 2000, 468).

Yritysanalyysin avulla yritys pystyy luomaan kokonaiskuvan yrityksensä vahvuuksista ja heikkouksista (Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu 2006). Yritysanalyysin tarkoituksena voidaan lisäksi pitää arviointia yrityksen kyvystä hyödyntää ulkoa tulevia mahdollisuuksiaan ja torjua mahdollisia uhkia. Hyödyntämällä omia mahdollisuuksiaan ja torjumalla uhkia yritys pystyy saavuttamaan kilpailuedun toimialallaan. (Lahti 1988, 34.)

Kamenskyn (2010, 170) mukaan yritysanalyysit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: organisaatioanalyyseihin, toimintokohtaisiin analyyseihin ja taloudellisiin analyyseihin. Organisaatioanalyyseissä analysoidaan organisaation rakennetta, resursseja, ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, osaamista, johtamistapaa, organisaatiokulttuuria, muutoksenkykyä sekä vuorovaikutustaitoja (Kamensky 2010, 173–178). Kamenskyn (2010, 181) mukaan yrityksen sisäiseen tehokkuuteen vaikuttavat erilaiset toiminnot ja niiden välinen vuorovaikutus, joita analysoidaan toimintokohtaisten analyysien avulla. Edellä mainittujen analyysien lisäksi Kamensky (2010, 186) lukee sisäisen tehokkuuden analyyseiksi myös taloudelliset analyysit.

Yritysanalyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa sisäistä tehokkuutta analysoidaan yritysanalyysin avulla. Yritysanalyysin tietopohjan keräämiseksi Tilanneanalyysi -lomake sisältää kysymyksiä liittyen yrityksen sisäisiin toimintoihin. Yritysanalyysia varten kerätään tietoja myynnistä ja markkinoinnista, tuotteista ja palveluista, henkilöstöstä, taloudellisesta tilanteesta, tärkeimmistä kehittämiskohteista ja tulevaisuuden tavoitteista. Myyntiä ja markkinointia koskevat kysymykset käsittelevät seuraavia aihealueita:

- tuotteiden tai palveluiden myynti
- myynti asiakasryhmittäin
- tuotteiden tai palveluiden myynnin ja kannattavuuden parantaminen
- tuotteiden, palveluiden tai tuotannon kehittämistarpeet
- mahdolliset uudet tuotteet tai palvelut
- myyntikanavat ja niiden kehittäminen
- markkinointi ja sen suunnittelu tulevalle kaudelle

Myyntiin ja markkinointiin liittyviä kysymyksiä ovat kysymykset tuotteiden ja palveluiden myyntikanavista ja niiden kehittämisestä sekä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista. Markkinoinnissa kiinnitetään huomiota markkinoinnin nykytilanteeseen sekä suunnitelmaan tulevalle kaudelle. Kysymysten avulla asiakas määrittelee lyhyen markkinointisuunnitelman tulevalle kaudelle, käytettävät markkinointikanavat sekä myynnin ja markkinoinnin seurannan. Myynnin ja markkinoinnin lisäksi lomakkeella on kysymyksiä henkilöstön osaamisesta, kouluttamisesta ja palkkauksen sekä työmotivaation kehittämisestä.

Henkilöstöä koskevien kysymysten avulla kerätään tietoa asiakkaan henkilöstön nykytilanteesta, henkilöstön tärkeimmistä kehitystarpeista sekä koulutuksista ammattitaidon kehittämiseksi. Lisäksi asiakkaan tulee miettiä mahdollisia keinoja palkkauksen ja työmotivaation kehittämiseksi. Esimerkkinä palkkauksen ja työmotivaation kehittämiseksi esitetään tulospalkkaus, joka on yksi useimmin käytetty tapa palkkauksen ja työmotivaation kehittämiseksi. Lomake sisältää kysymyksiä myös asiakkaan yhteistyöverkostoista ja niiden kehittämisestä.

Yritysanalyysin kysymykset käsittelevät myös yrityksen toimintaa ja tuloksellisuutta, joita selvitetään analysoimalla yrityksen taloudellisia tunnuslukuja, toiminnan tärkeimpiä kehittämiskohteita ja tulevaisuuden tavoitteita. Lomakkeen kysymysten tarkoituksena on saada asiakas miettimään oman liiketoimintansa taloudellista nykytilaa, liiketoiminnan heikkouksia ja tavoitteita. Nykytilanteen lisäksi yritysanalyysissä analysoidaan myös yrityksen tulevaisuuden tavoitteita.

Tulevaisuuden tavoitteiden selvittämiseksi asiakkaan tulee kuvailla sanallisesti sitä, millainen asiakas haluaa yrityksensä olevan 3–5 vuoden kuluttua. Tulevaisuuden suunnitelmien lisäksi asiakas määrittelee toiminnalleen taloudelliset tavoitteet ja mahdolliset tarvittavat investoinnit tulevalle kaudelle. Lisäksi asiakkaan tulee miettiä myös yrityksensä kehittämiskohteita, joita kehittämällä yritys voisi saavuttaa tavoitteensa.

7.2.1 Tuotteiden ja tuotekehityksen analysointi

Tilanneanalyysi -lomake sisältää kysymyksiä tuotteisiin ja tuotekehitykseen liittyen. Käyttöön otossa kohdeyrityksen tuotteita ja palveluita sekä tuotekehitystä lähdettiin analysoimaan selvittämällä mahdollisia kehittämistarpeita sekä uusien tuotteiden ja palvelujen tarvetta. Kohdeyrityksen tuli määrittellä tuotteidensa, palveluidensa tai tuotantonsa kehittämistarpeet. Lisäksi yrityksen tuli miettiä mahdollisia uusia tuotteita ja palveluita. Kohdeyritys kertoi, että sen tavoitteena on lanseerata uusi tuote, jota varten oli myös perustettu oma markkinointiyhtiö. Yritys kertoi tavoitteekseen kehittää tulevaisuudessa myös täysin oma tuote aiempien tuotteiden rinnalle. Lisäksi tavoitteena oli tarjota yrityksen palveluita myös uusille asiakkaille ja räätälöidä palvelut heidän tarpeitaan vastaaviksi, niin kuin yrityksellä on ollut tapana tehdä myös nykyisten asiakkaidensa kanssa. Tilanneanalyysi -lomakkeella kohdeyrityksen tuli lisäksi määrittellä toimintansa tärkeimmät tavoitteet tulevalle kaudelle. Yrityksen tavoitteet liittyivät uusien tuotteiden kehittämiseen ja lanseeraamiseen.

7.2.2 Myynnin ja markkinoinnin analysointi

Tilanneanalyysi -lomakkeella myyntiä analysoidaan taulukoiden avulla. Asiakkaan tulee täyttää taulukoihin tietoja myynnistään tuote- ja palvelukohtaisesti. Tietoa kerätään myynnin nykytilanteesta, tuotteen tai palvelun osuudesta kokonaisymynnistä sekä kannattavuudesta tuotteittain tai palveluittain. Myyntiä analysoidaan myös asiakasryhmäkohtaisesti. Myös asiakasryhmäkohtaisessa myynnissä kiinnitetään huomiota myynnin nykytilanteeseen, osuuteen kokonaisymynnistä sekä kannattavuuteen.

Käyttöönnotossa mukana olleen kohdeyrityksen tuoteryhmät olivat varastointi, marjojen käsittely ja rahti. Suurin osa yrityksen myynnistä muodostui varastoinnista. Toiseksi suurin tuoteryhmä oli marjojen käsittely. Tulevan kauden tavoitteekseen kohdeyritys nimesi marjojen käsittelyn osuuden kasvattamisen kokonaisymynnistä. Kohdeyritys määritteli lisäksi asiakasryhmäkohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Asiakasryhmäkohtaista myyntiä tarkasteltiin EU:n ja Suomen näkökulmasta. Kohdeyritys kertoi, että suurin osa heidän myynnistään muodostuu Suomessa tehdystä myynnistä. Tulevan kauden tavoitteekseen yritys asetti Suomen sisäisen myynnin kasvattamisen entisestään.

Yritysanalyysissä analysoidaan myös asiakkaan myynnin kasvattamistarpeita sekä kannattavuuden parantamista. Näistä asioista kerätään tietoa Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymyksen kautta, jossa asiakkaan tulee miettiä mahdollisuuksia tuotteidensa tai palveluidensa myynnin kasvattamiseen sekä niiden kannattavuuden parantamiseen. Lisäksi asiakas määrittelee Tilanneanalyysi -lomakkeella omien tuotteidensa tai palveluidensa kehittämistarpeet sekä ottaa kantaa mahdollisten uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen.

Käyttöönnotossa kohdeyritys näki parhaaksi keinoksi tuotteidensa ja palveluidensa myynnin kasvattamiseksi omien prosessien kehittämisen yhä jalostetumpiin suuntiin. Kohdeyritys kertoi olevansa jo tällä hetkellä Suomen suurin marjankäsittelijä kiloissa mitattuna. Lisäksi kaikista Suomessa kerätyistä metsämarjoista 30 prosenttia puhdistetaan yrityksen toimipaikassa. Kohdeyritys totesikin, että pelkässä puhdistuksessa suurta kasvua voi tuskin enää suomalaisilla marjoilla saavuttaa. Tämän vuoksi yritys päätti keskittyä prosessiensa jalostamiseen. Kohdeyritys kertoi, että yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen saman katon alla koko tuotannon aina kuluttajatuotteeseen asti. Kohdeyritys totesikin, että yrityksen perinteinen liiketoiminta toimii hyvin ja sillä pystytään saavuttamaan maltillista kasvua.

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisäksi asiakkaan tulee Tilanneanalyysi -lomakkeella miettiä myös omia myyntikanaviaan ja niiden kehittämistä. Tarkoituksena on, että asiakas määrittelee yrityksensä tuotteiden tai palveluiden tärkeimmät tämän hetkiset myyntikanat, joiden kautta tuotteita tai palveluita markkinoidaan. Myyntikanavien määrittelemisen lisäksi asiakkaan tulee määritellä lyhyesti markkinointisuunnitelma tulevalle kaudelle. Tärkeimpiä kysymyksiä suunnitelman laatimisessa ovat mitä, kenelle ja miten markkinoidaan sekä paljonko yritys haluaa rahallisesti panostaa markkinointiin. Suunnitelmassa tulee lisäksi määritellä käytettävät markkinointikanavat sekä se, miten myynnin ja markkinoinnin toteutumista voidaan seurata.

Käyttöönnotossa kävi ilmi, että kohdeyrityksen tilanne oli hyvällä tavalla poikkeava, sillä yritys ei ollut ikinä markkinoinut tuotteitaan ja palveluitaan. Kohdeyritys kertoi, että heidän toimiva taktiikkansa on se, että heidän kaikki tuotteensa on tehty pääasiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Sitä kautta tuotteista oli tullut myytäviä tuotteita myös muille yrityksen asiakkaille. Kohdeyrityksen ei siis ollut ikinä tarvinnut markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan. Kohdeyritys sanoi heidän markkinointinsa olevan sitä, että he vastaavat puhelimeen. Muuta markkinointia heillä ei ollut ollut, eivätkä he myöskään olleet nähneet sille tarvetta. Kohdeyritys kertoi tulevaisuuden tavoitteekseen kehittää oma tuote, jonka johdosta myös markkinointi otettaisiin osaksi heidän toimintaansa.

7.2.3 Henkilöstön analysointi

Yritysanalyysissä analysoidaan myös yrityksen sisäistä osaamista eli henkilöstöä. Sisäisen osaamisen analysoimista varten Tilanneanalyysi -lomakkeella on kysymys, jonka kautta asiakkaan tulee määrittellä oman henkilöstönsä osaaminen, henkilöstön kehittämistarve sekä koulutukset, jotka olisivat tarpeellisia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämisen lisäksi asiakkaan tulee myös miettiä tapoja kehittää yrityksen palkkausta ja henkilöstön työmotivaatiota.

Käyttöönnotossa kohdeyritys totesi, että koulutuksen määrä alalla on yleisesti heikko, sillä marja-alalla ei ole olemassa omaa koulutusta. Palkkauksen ja työmotivaation kehittämiseksi yritys totesi tulospalkkauksen olevan heille sopivin keino. Idea tulospalkkauksesta lähdettiin viemään eteenpäin SER Yhteispalaverissa. Palaverissa käytiin kohdeyrityksen kanssa läpi sitä, millainen tulospalkkaus heidän yritykselleen sopisi. Tulospalkkauksen hyötynä nähtiin työntekijöiden työmotivaation lisäämisen lisäksi olevan myös yrityksen tehokkuuden lisääminen. Palaverissa sovittiin, että toimeksiantaja rakentaa kohdeyritykselle tulospalkkaussmallin, joka otetaan yrityksellä käyttöön tulevaisuudessa.

7.3 Taloudelliset analyysit

Monet yritykset käyttävät yritystoimintansa analysoimisessa taloudellisia analyysseja, jotka keskittyvät usein tunnuslukuihin. Pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät kuitenkaan yksinään riitä. Tunnuslukujen avulla analysoitaessa on ongelmana se, että tunnusluvut keskittyvät menneeseen, jo tapahtuneisiin asioihin. Tämän vuoksi niistä ei ole suurtakaan apua miettiessä, mitä yrityksen tulisi tulevaisuudessa tehdä. (Kamensky 2006, 181.) Taloudellisten tunnuslukujen avulla ei lisäksi useinkaan saada vastausta siihen, mistä jokin ongelma johtuu. Tämän vuoksi tarvitaankin usein monia jatkoanalyysseja, jotta voidaan selvittää, mistä havaittu ongelma johtuu. (Kamensky 2008, 197.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että taloudellisia analyysseja ei kannattaisi käyttää, päinvastoin. Yrityksen on erittäin tärkeää olla perillä omasta taloudellisesta tilanteestaan. (Kamensky 2006, 181.) Taloudellisten tunnuslukujen lisäksi on kuitenkin hyvä käyttää myös muita analyysitekniikoita.

Yksikön taloudelliset tunnusluvut on analyysi, jolla analysoidaan toiminnan viittä eri osa-aluetta: toiminnan laajuutta ja kasvua, kannattavuutta, pääoman käytön tehokkuutta, vakavaraisuutta ja tuotavuutta sekä sisäistä tehokkuutta. On järkevää tarkastella päällimmäisenä yrityksen perustavoitetta eli kokonaiskannattavuuden mittaamista ja tunnuslukuja omistajan näkökulmasta katsottuna.

Apuna kokonaiskannattavuuden mittaamiseen voidaan yhdistellä useita eri tunnuslukuja, kuten liikevoittoa, sijoitetun pääoman tuottoa tai oman pääoman tuottoa. Tavoitteena on selvittää, miten kokonaiskannattavuus on kehittynyt tarkastelujakson aikana. Taloudellisten analyysien avulla saatuja tunnuslukuja vertaillaan muiden yritysten vastaaviin tunnuslukuihin sekä yrityksen sisällä. Luotettavan tiedon saamiseksi on tärkeää analysoida tunnuslukuja usealta, ainakin viideltä eri vuodelta. (Kamensky 186–187.)

Liikevaihto on tunnusluku, joka kuvaa yrityksen liiketoiminnan myyntituottoja vähennettynä alennuksilla ja arvonalisäverolla. Liikevaihdon avulla voidaan tehdä vertailua eri yritysten volyyymien välillä. On kuitenkin otettava huomioon yritysten toiminnan rakenne, joiden vaihtelut vaikuttavat yritysten väliin vertailtavuuteen. (Balance Consulting 2017.)

Myyntikate on yksi tunnetuimmista kannattavuuden mittareista. Kinnusen (2017-01-09) mukaan se kuitenkin antaa usein liian positiivisen kuvan yrityksen kannattavuudesta. Käytettäessä myyntikatteä kannattavuuden mittaamiseen on tärkeää ymmärtää, mitä kustannuksia laskentaan tulee ottaa mukaan. Myyntikatteen tulisi kattaa vähintään yrityksen kiinteät kulut ja rahoituskulut. Alla on kuvattu myyntikatteen ja myyntikateprosentin laskentakaavat. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{Myyntikate} = \text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut}$$

$$\text{Myyntikate} - \% = \left(\frac{\text{Myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \right) * 100$$

Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut, joita ovat esimerkiksi raaka-ainekulut ja ulkopuoliset palvelut (Kinnunen 2017-01-09). Nykyisin kuluja ei enää eritellä tuloslaskelmassa muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Tämän vuoksi esimerkiksi tuotannolliset yritykset eivät voi laskea myyntikatteä tilinpäätöstiedoista. (Balance Consulting 2017.)

Käyttökate on taloudellinen tunnusluku, joka mittaa yrityksen kannattavuutta. Käyttökate kuvaa yrityksen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Sen tulee siis kattaa yrityksen poistojen, rahoituskulujen ja verojen yhteismäärä. Käyttökate ja käyttökateprosentti lasketaan seuraavien kaavojen mukaisesti:

$$\text{Käyttökate} = \text{liikevoitto} + \text{poistot ja arvonalentumiset}$$

$$\text{Käyttökate} - \% = \left(\frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \right) * 100$$

Käyttökate kuvaa sitä määrää katetta, joka jää, kun yrityksen liikevaihdosta vähennetään yrityksen toimintaa varten käytetyt kulut. Käyttökatteelle ei ole olemassa ohjearvoja, sillä sen määrä vaihtelee paljon riippuen siitä, mikä on yrityksen toimiala ja pääomarakenne. Kun käyttökateä käytetään kannattavuuden arvioimiseen, on käyttökateprosenttia vertailtava toimialan lukuihin. Lisäksi kannattavuuden arvioimisessa on otettava huomioon käyttökateen kehitys useammalta vuodelta sekä sen riittävyys suhteessa lainanhoitokuluihin, veroihin, investointeihin ja voitonjakoon (Balance Consulting 2017.)

Käyttökateä mitattaessa on otettava huomioon myös se, miten yritys on esimerkiksi tuotantovälineensä hankkinut. Vuokratessa tuotantovälineitä kulu kohdistuu vuokratuluihin, joka esitetään tuloslaskelmassa käyttökateen yläpuolella. Jos taas yritys on ostanut tuotantovälineensä, näkyvät kulut tuloslaskelmassa poistoina. Tämä voi vaikuttaa käyttökatteeseen niin, että yrityksellä, joka omistaa tuotantovälineensä on suurempi käyttökate, kuin yrityksellä, joka vuokraa ne. (Balance Consulting 2017.)

Nettotuloksella tarkoitetaan tulosta ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja. Nettotulos ja nettotulosprosentti lasketaan seuraavien kaavojen mukaisesti:

$$\text{Nettotulos} = \text{liikevoitto} + \text{rahoitustuotot} - \text{rahoituskulut} - \text{verot}$$

$$\text{Nettotulos} - \% = \left(\frac{\text{Nettotulos}}{\text{liikevaihto}} \right) * 100$$

Nettotulosta voidaan pitää summana, joka jää yrityksen omistajille voitonjakopäätösten pohjaksi. Nettotuloksen vähimmäistaso määräytyykin sen mukaan, mitkä ovat yrityksen voitonjakotavoitteet. (Balance Consulting 2017.)

Omavaraisuusaste on vakavaraisuuden tunnusluku. Se kuvaa sitä, kuinka suuri osuus yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Omavaraisuusaste kuvaa sitä, miten vakavarainen yritys on, millainen on yrityksen tappionsietokyky ja kyky selviytyä pitkäaikaisista sitoumuksista. (Balance Consulting 2017.) Omavaraisuusaste prosentti voidaan laskea seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\text{Omavaraisuusaste} - \% = \frac{\text{omat varat}}{(\text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})} * 100$$

Omat varat (oikaistu oma pääoma) = taseen oma pääoma + vapaat varaukset + poistoero verovelalla vähennettynä + oman pääoman ehtoiset pääomalainat osittain

Omat varat ikään kuin suojaavat yritystä tappioita vastaan. Omavaraisuusasteen avulla mitataan, kuinka suuri tämä suoja on. Yritysten on siis hyvä pyrkiä korkeaan omavaraisuusasteeseen, sillä ilman hyvää omavaraisuutta yritys saattaa kaatua jo pelkästään yhden huonon vuoden jälkeen. Yritys voi pärjätä myös matalamman omavaraisuusasteen aikana, mutta se sisältää riskin, mikäli yrityksen kannattavuus heikkenee. (Balance Consulting 2017.)

Omavaraisuuden määrä vaikuttaa myös yrityksen kykyyn selviytyä kilpailun kiristyessä. Korkeamman omavaraisuusasteen omaava yritys kestää paremmin kannattavuuden tilapäistä heikkenemistä kuin matalan omavaraisuusasteen yritys. Omavaraisuuden määrä riippuu usein myös yrityksen iästä, sillä nuoremmat yritykset ovat usein velkaantuneempia kuin jo pidempään toimineet yritykset. (Balance Consulting 2017.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty omavaraisuusasteen ohjearvot Balance Consulting -sivuston mukaisesti:

TAULUKKO 1. Omavaraisuusasteen ohjearvot (Balance Consulting 2017.)

Omavaraisuusasteen ohjearvot	
Taso	Tunnusluvun arvo
Erinomainen	yli 50 %
Hyvä	35–50 %
Tyydyttävä	25–35 %
Välttävä	15–25%
Heikko	alle 15 %

Taulukon mukaan yrityksen omavaraisuusaste on erinomaisella tasolla, kun se ylittää 50 prosenttia. Hyvällä tasolla omavaraisuusaste on, kun se on välillä 35–50 prosenttia. Tyydyttävä taso on välillä 25–35 prosenttia. Tästä alaspäin omavaraisuuden aste on välttävällä tasolla ja lopulta, omavaraisuuden ollessa alle 15 prosenttia, heikolla tasolla. Omavaraisuusasteen kannalta hyvä taso olisi siis 50–yli 50 prosenttia. (Balance Consulting 2017.)

Quick Ratio on maksuvalmiuden tunnusluku. Tunnusluvun avulla mitataan yrityksen kassavalmiutta sekä sitä, mikä on yrityksen rahoituspuskureiden tilanne. Se kuvaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan rahaksi muutettavien omaisuuserien avulla. Näiden erien on oltava tarpeeksi suuret, että yritys pystyy varautumaan mahdollisia yllättäviä menoja varten. (Balance Consulting 2017.) Quick Ratio lasketaan seuraavan laskukaavan mukaisesti:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{(\text{lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{arvopaperit})}{(\text{lyhytakainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakot})}$$

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu Quick Ratio -tunnusluvun viitteelliset ohjearvot. Quick Ratio -tunnusluvun tason suositusarvo on 1. Kyseisellä tasolla yrityksen rahoitusomaisuus kattaa lyhytaikaisten velkojen määrän täysin. Tunnuslukua tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon myös yrityksen pääomarakenne ja arvioida yrityksen lisärahoitusmahdollisuuksia. (Balance Consulting 2017.)

TAUKUKKO 2. Quick Rationin ohjearvot (Balance Consulting 2017.)

Quick Ratio -tunnusluvun ohjearvot	
Taso	Tunnusluvun arvo
Erinomainen	yli 1,5
Hyvä	1–1,5
Tyydyttävä	0,5–1
Välttävä	0,3–0,5
Heikko	alle 0,3

Quick Rationia tarkastellessa on tärkeää tarkastella tunnusluvun kehitystä. Tunnusluvun avulla yritys pystyy vertailemaan omaa maksuvalmiuttaan myös muihin yrityksiin. Quick Rationia tarkastellessa on otettava huomioon, että se kuvaa yrityksen maksuvalmiuden tilaa vain tilinpäätöshetkeltä. On otettava huomioon myös se, että tilanne tilinpäätöshetken jälkeen saattaa olla eri kuin tilinpäätöshetkellä ja se, että maksuvalmius saattaa vaihdella. (Balance Consulting 2017.)

Taloudelliset tunnusluvut SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Myynnin ja markkinoinnin sekä henkilöstön ja yhteistyöverkostojen lisäksi yritysanalyysissä analysoidaan myös yrityksen toiminnan ja talouden nykytilannetta, kehittämiskohteita sekä tulevaisuuden suunnitelmia. Taloudellisen tilanteen selvittämiseksi asiakkaan tulee täyttää Tilanneanalyysi -lomakkeella oleva taulukko yrityksensä taloudellisista tunnusluvuista. Taulukkoon tulee täyttää tunnusluvut viimeisimmältä ja tulevalta tilikaudelta. Tilanneanalyysi -lomakkeen taloudellisia tunnuslukuja ovat:

- liikevaihto
- myyntikate
- käyttökate
- nettotulos
- henkilöstö keskimäärin
- omavaraisuusaste %
- Quick Ratio (QR).

Käyttöönnotossa mukana olleella kohdeyrityksellä on kalenterivuodesta poikkeava tilikausi, jonka ajanjakso on lokakuusta syyskuuhun. Tämän vuoksi tulevalla kaudella tarkoitettiin käyttöönnotossa kohdeyrityksen tilikautta lokakuu 2017 - syyskuu 2018. Käyttöönnotossa kohdeyritys määritteli taloudelliset tavoitteensa kolmen vuoden päähän käyttämällä apunaan tunnuslukuja. Tilanneanalyysi -

lomakkeen kysymyksiin vastaamalla kohdeyritys tarkasteli omaa yritystoimintaansa kokonaisvaltaisesti.

Kohdeyritys kertoi tavoitteekseen kasvattaa liikevaihtoaan tulevalla kaudella. Tavoitteena oli, että kolmen vuoden päästä liikevaihto olisi kasvanut reilusti. Kohdeyritys täytti taulukosta kaikki muut kohdat paitsi myyntikatteen. Yrityksen käyttökate oli noin 25 prosenttia liikevaihdosta ja nettotulos noin viisi prosenttia liikevaihdosta. Kohdeyrityksen omavaraisuusaste oli tyydyttävällä tasolla, kuitenkin erittäin lähellä Balance Consultingin määrittelemää hyvää tasoa. Kohdeyritys täytti myös kohdan, jossa kysyttiin yrityksen Quick Ration -tunnuslukua. Yritys kertoi kuitenkin yhteispalaverissa, että ei ollut ihan varma, oliko osannut laskea kyseisen tunnusluvun oikein. Tunnusluvun arvoksi kohdeyritys sai 1,1. Luvun suositusarvo on 1, joten yrityksen Quick Ratio oli hyvällä tasolla (Balance Consulting 2017).

Käyttöönnotossa kohdeyritys kertoi, että tulevaisuudessa heidän tavoitteenaan on toteuttaa suuri investointi, jonka avulla yritys pystyy laajentamaan toimintaansa. Investoinnin avulla liikevaihdon odotettiin kasvavan reilusti. Liikevaihdon lisäksi investoinnin odotettiin kasvattavan myös tulosta. SER Yhteispalaverissa käytiin läpi investoinnin tarpeellisuutta ja siihen liittyviä mahdollisia riskejä. Investoinnista nähtiin olevan kohdeyrityksen kannalta suurta hyötyä ja lisäksi sen uskottiin pienentävän yrityksen vuokra- ja matkakuluja. Investointitarpeen nähtiin olevan hyvin perusteltu. Lisäksi kohdeyritys kertoi, että heillä on mahdollisuus saada apurahoitusta investointihankkeeseensa. Apurahoituksen saamisella oli vaikutusta myös investoinnin ajankohtaan ja jakautumiseen eri vuosille. Yhteispalaverissa sovittiin, että toimeksiantaja tekee kohdeyritykselle suunnitelman investointia varten tarvittavan lainan takaisinmaksusta.

7.4 Synteesianalyysit

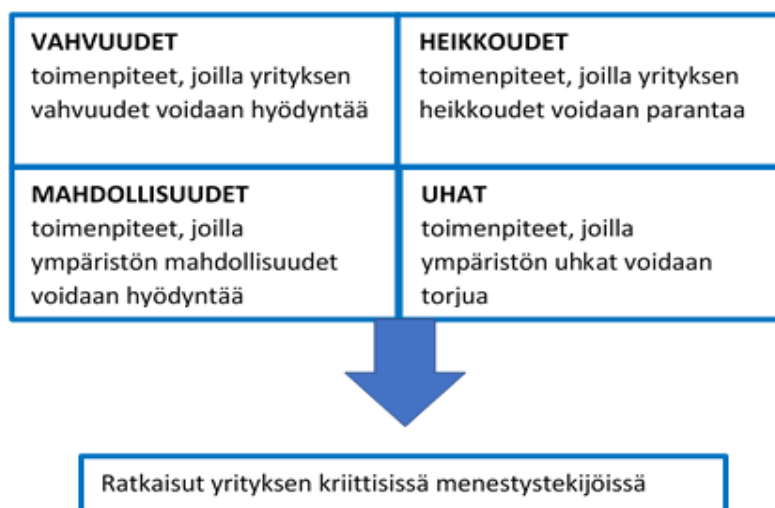
Synteesianalyyseiksi kutsutaan kokoavia analyysseja, joiden tarkoituksena on yhdistää yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät. Synteesianalyysseja ovat menestystekijät-, SWOT-, menestystekijät/SWOT-, portfolio- ja ydinpätevyyspuuanalyysit. (Kamensky 2006, 190.). Synteesianalyysien tarkoituksena on parantaa kokonaiskuvaa erillisten analyysien tuloksista. Ne eivät siis useinkaan anna mitään uutta tietoa, vaan niiden tarkoituksena on koota osa-analyysistä saatu tieto yhteen. Synteesianalyysseja käytetään myös ainoana analyysinä. Tämä ei kuitenkaan ole suositeltavaa, sillä ilman kunnollista pohjatyötä, eli osa-analyysien tekoa, lopputulos ei useinkaan vastaa todellisuutta. (Kamensky 2006, 190.)

Yrityksen nykytilaa arvioitaessa on otettava huomioon yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä uhkat ja mahdollisuudet. Näitä asioita on hyvä selvittää SWOT-analyysin avulla (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-analyysia voidaan pitää synteesianalyysinä, joka kokoaa yrityksen sisäiset, nykyhetkeen keskittyvät asiat (vahvuudet ja heikkoudet) sekä ympäristöön liittyvät ja tulevaisuuteen keskittyvät asiat (mahdollisuudet ja uhkat) yhteen (Kamensky 2006, 191). SWOT-analyysi-

sin avulla yrityksen sisäiset ja ulkoiset osa-analyysit yhdistetään kootuksi yhdistelmäksi, joka tehostaa yrityksen vahvojen ja heikkojen puolien suhdetta ympäristön tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin nähdessä (Lahti 1988, 26).

Kaplanin ja Nortonin (2009, 70) mukaan ulkoiset tekijät luokitellaan joko mahdollisuuksiksi tai uhiksi ja sisäiset tekijät vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Myös Lahti (1988, 26) määrittelee uhkien ja mahdollisuuksien olevan ympäristöanalyysin avainkysymys ja vahvuuksien ja heikkouksien liittyvän enemmän yrityksen sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia muodostavat näkymät yrityksen ympäristöstä ja kilpailijoiden tulevasta kehityksestä (Rope 2000, 469). Mahdollisuutena voidaan pitää esimerkiksi internetin käyttöä jakelukanavana (Opetushallitus n.d.). Mahdollisuus tämä on esimerkiksi televisioyhtiöille, jotka pystyvät jakamaan ohjelmiaan perinteisen television lisäksi myös erilaisissa netti-tv-palveluissa. (Tilastokeskus 2013). Internetin käyttö jakelukanavana voi lisätä yritysten kysyntää ja vetovoimaa (Opetushallitus n.d.). Uhkia taas voivat olla esimerkiksi raaka-aineiden hinnan nousu tai tärkeän yhteistyökumppanin menettämistä (Oulun ammattikorkeakoulu n.d.).

Yrityksen vahvuutena voi olla jokin asia, joka yrityksellä on paremmin, kuin sen ympäristöllä tai kilpailijoilla. Heikkoudeksi taas voidaan kutsua asiaa, joka on yrityksen kannalta puutteellinen tai huonompi kuin ympäristöllä tai kilpailijoilla. (Lahti 1988, 35.) Yrityksen vahvuus voi olla esimerkiksi hyvät työelämäsuhteet ja heikkous taas henkilökunnan kouluttamiseen tarkoitettujen resurssien riittämättömyys (Opetushallitus n.d.). Alla oleva kuvio (kuvio 10) kuvaa SWOT-analyysin hyödyntämistä yrityksen heikkouksien, vahvuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien löytämiseksi.



KUVIO 10. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Rope 2000, 469.)

Yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia selvittäessä on kiinnitettävä huomiota yrityksen sisäisiin resursseihin sekä kilpailukykyyn suhteessa kilpailijoihin ja tulevaisuuden kehittämisuuntiin (Rope 2000, 469). SWOT-analyysia hyödyntämällä saadaan erilliset analyysit ja niiden edellyttämät toimenpiteet yhdistettyä niin, että analyysit eivät jää irrallisiksi tehtävistä toimenpideratkaisuista (Rope 2000, 469–470). Kamenskyn (2010, 193) mukaan hyvän analyysin tekeminen saattaa olla hankalaa.

Tyypillisimpiä "sudenkuoppia" analysointityössä ovat seuraavat asiat:

- todellinen ympäristön ja yritysten tuntemus puuttuu
- vertailuperustana ei ole todellinen kilpailutilanne
- todellista kritiikkiä ei haluta tai uskalleta esittää
- syntyy liian yleistä ympäripyöreätä sanahelinää
- johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia ei tehdä tai jos niitä tehdään, ne eivät perustu SWOT-tekijöihin. (Kamensky 2010, 193.)

Ropen (2000, 469) mukaan tärkeintä SWOT-analyysin onnistumisen kannalta on, että siihen on koottu kaikki olennaiset seikat analyysistä, joilla on vaikutusta yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joiden toiminta vaikuttaa yrityksen vision ja strategian onnistumiseen ja yrityksen menestymiseen (Rope 2000, 469). Analyysin kokoamisen jälkeen jokainen SWOT-analyysin neljästä kohdasta on käytävä läpi ja mietittävä konkreettiset ratkaisut:

- toimenpiteiksi, joilla vahvuuksia voi hyödyntää
- toimenpiteiksi, joilla heikkouksia voi kohentaa
- toimenpiteiksi, joilla mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
- toimenpiteiksi, joilla uhkiin voidaan varautua. (Rope 2000, 469.)

SWOT- analyysin tarkoituksena on löytää yrityksen vahvuudet, jotta niitä voidaan korostaa ja vahvistaa. On myös tärkeää tunnistaa yrityksen heikkoudet ja toimintaympäristön luomat uhkat. Uhkien tunnistamisen avulla ne voidaan minimoida ja muuttaa heikkoudet mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin lopputuloksena on toimenpidemäärittely, jonka avulla pystytään maksimoimaan yrityksen vahvuudet muuntamalla heikkoudet vahvuuksiksi. Lisäksi toimien ja strategioiden avulla pyritään muuttamaan ympäristön uhkat mahdollisuuksiksi. (Viitala ja Jylhä 2013, 50.) Parhaan hyödyn saamiseksi analyysistä on tärkeää, että analyysia ei jätetä vain vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien kirjaamisen tasolle, vaan analyysin avulla saaduista tiedoista tulisi tehdä analysointiin perustuvia johtopäätöksiä (Vuorinen 2013, 94).

SWOT-analyysi SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Asiakkaan on tärkeää tunnistaa oman yrityksensä osaaminen, mutta myös kehittämiskohteet. Näiden selvittämiseksi asiakkaan tulee määrittellä Tilanneanalyysi -lomakkeella yrityksensä heikkoudet ja vahvuudet. Heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa asiakasta määrittelemään tulevan kauden toimintansa tärkeimmät kehittämiskohteet sekä asettamaan toiminnalleen tavoitteet tuleville kausille. Heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen lisäksi asiakkaan tulee miettiä myös toimintansa ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia ja uhkia.

Käyttöön otossa kohdeyritys nimesi vahvuudekseen erittäin vankan kokemuksen omasta toimialastaan eli metsämarjoista. Lisäksi kohdeyritys nimesi vahvuudeksi myös yrityksensä puhdistuslinjaston, jossa käytetään edistyksellistä teknologiaa ja joka on Euroopan huipputasoa. Heikkoudeksi yritys totesi velan määrän yrityksessä ja markkinoinnin puutteen. Ulkopuolelta tulevista uhkista suurimmaksi kohdeyritys määritteli thaimaalaisia marjanpaimijoita Suomeen kutsuvien yritysten toiminnan

ja imagon, joka ei ole kovin positiivinen. Nykyisin ongelmana on myös se, että thai-poimijat eivät enää halua tulla Suomeen huonontuneiden palkkojen vuoksi (Jäntti 2017-06-19). Osasyyn tähän nähdään olevan Thaimaan ulkoministeriön antama tiedote, jossa thai-poimijoita varoiteltiin Suomen matalasta tulotasosta, huonoista työolosuhteista, huijatuksi joutumisesta sekä Suomen kylmästä säästä (Savon Sanomat 2017-07-25).

Ottaen huomioon, että thaimaalaiset poimijat poimivat marjoista suuren osan, olisi thai-poimijoiden määrän romahtaminen merkittävä uhka yritykselle. Toiseksi uhkaksi yritys nimesi ukrainalaisten mustikoiden halvan hinnan, joka voi vaikuttaa kohdeyrityksen asiakkaiden ostamiin marjamääriin ja sitä kautta myös kohdeyrityksen toimintaan. Mahdollisuuksia kohdeyritys näki uusissa tekniikoissa, joita muilla marja-alan toimijoilla ei ole. Niiden avulla kohdeyritys pystyisi tuottamaan entistä jalostettuja tuotteita.

8 NÄKEMYKSEN MUODOSTAMINEN ANALYSOINNIN TULOKSISTA

Analysointi päättyy liian usein analysointivaiheeseen ilman, että käydään läpi analysointityön seuraavat vaiheet, jotka ratkaisevat sen, saadaanko analysoinnista todellinen hyöty yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Vaarana on, että syöksytään suoraan johtopäätöksiin, jotka lopulta ovatkin täysin väärinä. Ennen johtopäätösten tekemistä on hyvä pysähtyä miettimään, mitä tuloksia analysoinnista on saatu, mikä tieto on olennaista ja mikä epäolennaista sekä koota saadut tiedot yhteen synteessin eli kokonaisnäkemysten muodostamiseksi. (Kamensky 2006, 126–127.)

Mahdollisimman suuren hyödyn saamiseksi jatkotyöskentelyä ajatellen on tärkeää kerätä järjestelmällisesti ylös analysointityön aikana esiin tulevat ongelmat, mahdollisuudet ja ideat. Edellä mainitut voidaan kirjata ylös esimerkiksi luettelon muodossa. Esille tulleiden asioiden viereen kirjataan, mitä toimenpide- ja ratkaisuehdotuksia niihin liittyy. Ennen toimenpidesuunnitteluun siirtymistä on esille tulleita asioita hyvä vielä ryhmitellä kokonaisuuksiksi ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. (Hakanen 2004, 40–41.)

Kokonaisnäkemysten eli synteessin muodostamiseksi on olemassa myös analyseja, synteesianalyseja, joita käsiteltiin aiemmin kohdassa ”Synteesianalyysit”. Synteesianalyysien tarkoituksena on olla apuna kokonaisnäkemysten muodostamisessa. Niiden tarkoituksena on yhdistää ulkoisten eli ympäristöanalyysien ja sisäisten eli yritysanalyysien tulokset (Kamensky 2006, 190).

Näkemysten muodostaminen SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

Analysoimisen ja SER Tilannekuvan muodostamisen jälkeen SER Jaksosuunnittelu -palvelun seuraava vaihe on SER Valmistelu, jonka tarkoituksena on muodostaa näkemys analysoinnin tuloksista. Käyttöön otossa valmisteluun osallistuivat työn toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijä. Valmistelun tarkoituksena oli käydä läpi analysoinnin tulokset eli Tilanneanalyysi -lomakkeen vastaukset ja valmistautua tulevaan SER Yhteispalaveriin. Valmistelu toteutettiin kesäkuussa, yhteispalaveria edeltävänä päivänä.

Valmistelun aluksi opinnäytetyön tekijälle jaettiin kohdeyrityksen täyttämä Tilanneanalyysi -lomake. Tämän jälkeen toimeksiantaja esitteli kohdeyrityksen nettisivuja ja kertoi tärkeimpiä asioita yrityksestä taustatiedoksi. Toimeksiantajan kertomien tietojen lisäksi opinnäytetyön tekijä etsi myös itsestään tietoa kohdeyrityksestä.

Kohdeyritykseen tutustumisen jälkeen Tilanneanalyysi -lomakkeen vastaukset käytiin yhdessä läpi kohta kohdalta ja tärkeimmät esille tulleet asiat kirjattiin ylös. Tärkeimmistä kehittämiskohteista koottiin yhteenveto, joka esitettiin myöhemmin kohdeyritykselle SER Yhteispalaverissa. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi määriteltiin muun muassa kohdeyrityksen kannattavuus, uudet tuotteet sekä markkinointi ja tuotekehitys. Yhteenvedon loppuun koottiin myös mittareita, joilla kehittämiskohteita

den muutoksia voitaisiin mitata. Mittareiksi määriteltiin muun muassa käyttökate. Mittareille määriteltiin myös seuranta eli aikaväli, jonka kuluessa tarkasteltaisiin kehittämiskohteiden muutoksia ja sitä, saatiinko asetetut tavoitteet saavutettua.

Yhteenvedon ja mittarien laatimisen lisäksi käytiin yhdessä läpi herkkyyksanalyysia ja kohdeyrityksen taloudellisia ennusteita tuleville vuosille. Toimeksiantaja kertoi, miten herkkyyksanalyysi toimii, ja mitä eri vaihtoehtoja herkkyyksanalyysissä on kannattavuuden parantamiseksi. Lisäksi käytiin läpi myös kohdeyrityksen taloudellisia lukuja ja sitä, mistä ne muodostuvat sekä sitä, mitä liiketoiminnan osa-alueita kohdeyrityksen tulisi muuttaa, jotta se pääsisi asettamiinsa tavoitteisiin.

9 ANALYSOINTITULOKSISTA TEHTÄVÄT JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Analysointityön keskeisimmän tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää, että analysoinnista tehdään oikeita johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Oikeiden johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekeminen edellyttää edellä lueteltujen aikaisempien vaiheiden huolellista suorittamista. Johtopäätösten tekemisessä on tärkeää, että ne ovat yhteydessä analysoinnin aiempiin vaiheisiin. Irrottamalla johtopäätökset analysoinnin eri vaiheista voidaan ajautua siihen, että johtopäätökset ovat väriä. Vaarana on, että väriiden johtopäätösten takia keskitytään täysin epäolennaisiin asioihin ja oikeat, analysoinnin kautta löydettyt kehittämiskohteet jäävät huomiotta. (Kamensky 2006, 127–128.)

Analysointi tuottaa usein useampiakin ideoita ja ehdotuksia. Tämän vuoksi on mietittävä, mitkä niistä ovat tärkeitä ja jakaa ne johtopäätöksiin sekä toimenpide-ehdotuksiin. Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemisen vaarana kuitenkin on, että niitä ei osata konkretisoida suunnitelmiksi asti tai että analysointityöstä saatu tieto jää hyödyntämättä. (Kamensky 2006, 128.)

Johtopäätöksien tekemisen jälkeen on mietittävä toimenpide-ehdotuksia eli mitä toimenpiteitä johtopäätökset edellyttävät tehtävän. Myös toimenpide-ehdotuksia miettiessä on tärkeää huomioida analysointityön aiemmat vaiheet ja niistä saatu tieto. Analysointityöstä saadun tiedon avulla toimenpiteet voidaan kohdentaa juuri oikeille osa-alueille ja näin pystytään maksimoimaan analysoinnista saatava hyöty. (Kamensky 2006, 127–128.)

Analysointituloksista tehtävät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Jaksosuunnittelu -palvelussa johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset muodostetaan SER Yhteispalaverissa. Käyttöön otossa SER Yhteispalaveri aloitettiin kohdeyrityksen esittäytymisellä. Kohdeyritys kertoi yrityksensä tarjoamista palveluista eli metsämarjojen puhdistuksesta ja pakastevaraston vuokraamisesta. Yrityksen laajenemisen kannalta rajat alkoivat tulla vastaan perinteisessä liiketoiminnassa. Varsinkin varastointitilat olivat jatkuvassa käytössä ja laajentaakseen toimintaa yrityksen olisi rakennettava lisää varastointitilaa.

Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen käytiin pikaisesti läpi SER Jaksosuunnittelu -palvelua esittelevä PowerPoint -esitys. Kyseinen esitys oli lähetetty kohdeyritykselle tutustuttavaksi etukäteen, joten palvelun kulku käytiin läpi vain pääpiirteittäin. Kohdeyritykselle kerrottiin aluksi palvelun tarkoituksesta, joka on saada palvelusta paras hyöty niin kohdeyritykselle kuin myös toimeksiantajalle. Kohdeyritykselle kerrottiin, että SER Tilannekuvan tarkoituksena on muodostaa käsitys yrityksen nykytilanteesta. Toimeksiantaja totesi, että yritysten on tärkeää olla perillä omasta nykytilanteestaan, sillä ilman tietoa nykytilanteesta yrityksen on hankala suunnitella todenmukaisesti tulevaisuuttaan. Toimeksiantaja totesi myös, että budjettien ja ennusteiden kannalta on tärkeää, että luvut perustuvat todelliseen liiketoimintaan ja että budjetit sekä ennusteet pohjautuvat yrityksen todelliseen tilanteeseen.

Toimeksiantaja kertoi oman näkemyksensä siitä, miksi on tärkeää löytää ne kaikista tärkeimmät yrityksen kehittämiskohteet ja keskittyä niihin. Toimeksiantaja totesi, että yrityksillä harvoin on aikaa tai rahaakaan kehittää kaikkea tarpeellista, joten on löydettävä ne tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. On tärkeää keskittyä tärkeimpiin, oikeasti toteuttamiskelpoisiin ideoihin.

Palvelun esittelyn jälkeen siirryttiin Tilanneanalyysi -lomakkeen vastauksien läpikäymiseen. Todettiin, että kohdeyritys oli täyttänyt lomakkeen hyvin ja kattavasti. Lisäksi kohdeyritykselle kerrottiin, että lomake käytiin edellisenä päivänä yhdessä läpi ja samalla pohdittiin valmiiksi tavoitteita ja mittareita. Ensimmäisenä tarkasteltiin yrityksen taloudellisia lukuja viimeisimmältä tilikaudelta ja tulevalta kaudelta sekä tavoitetta kolmen vuoden kuluttua.

Taloudellisten lukujen lisäksi tarkasteltiin kohdeyrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä tuote- ja asiakasryhmittäin. Yrityksen tuoteryhmät olivat varastointi, marjojen käsittely ja rahti. Suurin osa myynnistä muodostui varastoinnista. Toiseksi suurin tuoteryhmä oli marjojen käsittely. Tulevan kauden tavoitteeseen kohdeyritys nimesi marjojen käsittelyn osuuden lisäämisen kokonaisymyynnistä. Asiakasryhmäkohtaista myyntiä tarkasteltiin EU:n ja Suomen näkökulmasta. Tulevalla kaudella kohdeyrityksen tavoitteena on kasvattaa Suomen myyntiä entisestään. Yhteispalaverissa käytiin lisäksi läpi kohdeyrityksen investointitarvetta sekä investointiin liittyviä mahdollisia riskejä. Kohdeyrityksen investointitarve oli hyvin perusteltu ja investoinnin riskitkin nähtiin vähäisiksi.

Tilanneanalyysi -lomakkeen läpikäymisen jälkeen palaverissa katsottiin ensin herkkyyksianalyysia ja sen jälkeen yhteenvetoa. Kohdeyritys nimesi tavoitteeseen kannattavuuden parantamisen. Myös toimeksiantaja totesi kannattavuuden olevan tärkeä tekijää, jota ilman yritys ei pärjää. Herkkyyksianalyysin avulla havainnoitiin sitä, miten yrityksen toiminnan muutokset vaikuttavat sen kannattavuuteen. Muutoksia olivat myyntihintojen, myyntimäärien, hankintahintojen, henkilöstökulujen ja muiden kulujen muutos. Kannattavuutta lähdettiin mittaamaan käyttökateen muutoksia seuraamalla. Eri muutostekijöiden esittelyn jälkeen kohdeyrityksen kanssa keskusteltiin siitä, mikä yrityksen mielestä olisi paras muutostekijä kannattavuuden parantamiseksi. Aluksi kohdeyritys totesi, että helpoin tapa olisi luultavasti hintojen nostaminen. Kohdeyritys ei kuitenkaan nähnyt tämän olevan yrityksen kannalta sopivin tapa.

Kohdeyritys näki parhaana tapana kannattavuuden parantamiseksi toiminnan tehokkuuden tehostamisen. Toimintaa suunniteltiin tehostettavan henkilöstön avulla. Tässä herkkyyksianalyysin muutostekijänä oli palkkakulujen osuus liikevaihdosta. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yritys pyrki tekemään työn samalla henkilöstömäärällä kuin aiemminkin, mutta tehokkaammin. Henkilöstön motivoijaksi suunniteltiin tulospalkkausta, jonka avulla toiminnan tehokkuutta saataisiin kehitettyä. Tulospalkkauksen tarkoituksena oli motivoida kohdeyrityksen työntekijöitä miettimään, miten nykyiset toiminnot voitaisiin hoitaa tehokkaammin, sillä työntekijöillä nähtiin olevan paras tieto ja taito siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Tulospalkkauksen tavoitteeksi asetettiin toiminnan tehostuminen, jonka kautta myös tuloksen uskottiin paranevan. Tällöin tuloksesta jäisi myös niin sanotusti ylimääräistä, josta osa voitaisiin jakaa tulospalkkioina työntekijöille, osa jäisi kohdeyritykselle ja osa sen

omistajille. Lopulta parhaana keinona kannattavuuden lisäämiseksi nähtiin olevan tulospalkkaus. Herkkyysanalyysin jälkeen kohdeyrityksen kanssa käytiin läpi aiemmin SER Valmistelussa koottua yhteenvetoa yrityksen tärkeimmistä kehittämiskohteista ja niiden mittareista. SER Yhteispalaverin lopuksi käytiin vielä läpi ennusteita asiakkaan taloudellisista tunnusluvuista, jotka toimeksiantaja oli lisännyt Navita-ohjelmaan. Ennusteiden kautta käytiin läpi myös yrityksen investointeihin vaikuttavia tekijöitä.

10 TARVITTAVIEN TOIMENPITEIDEN TOTEUTUS, MITTAAMINEN JA VALVONTA

Analyysien vaikutusten on oltava oikein tulkittuja, jotta ne vaikuttavat suunnitelmiin ja toimintaan oikein. Suunnittelu, toteutus ja valvonta eivät aina ole peräkkäisiä toimintoja vaan myös sisäkkäisiä ja vuorovaikutteisia. Analysointiprosessi tuottaakin usein johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia, jotka on toteutettava välittömästi. Toteutuksen kannalta on tärkeää muistaa, että analysointityö ei ole vain kertaprosessi, vaan jatkuva prosessi, jota tulee työstää koko ajan. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota tiedon jatkuvaan keräämiseen ja systemaattiseen dokumentoimiseen. Tarkoituksena on, että kerättyä tietopohjaa voitaisiin parantaa jatkuvasti ja samalla lisätä tiedon luotettavuutta analysoinnin parantamiseksi. (Kamensky 2010, 124–125.)

Yritystoiminnan mittareiden tarkoituksena on hankkia tietoa yrityksen johtamista varten. Mittareiden avulla asetettuja tavoitteita voidaan verrata tarkasti saavutettuihin tuloksiin. Mittareiden kautta yritys voi seurata oman strategiansa toteutumista purkamalla strategiansa erilaisiksi välitavoitteiksi ja seuraamalla tavoitteiden saavuttamista mittareiden avulla. Mittareita voidaan käyttää myös henkilöstön ohjaamisessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittareiden tavoitteina voidaan lisäksi pitää seuraavia asioita:

- informaation tuottaminen päätöksenteon tueksi
- henkilöstön motivoiminen
- toimintatapojen kyseenalaistaminen
- palkitsemisperustan luominen
- liiketoiminnan kehityksen ennakoiminen
- organisaation toiminnasta oppiminen
- yrityksen voimavaroista viestiminen. (Kujansivu ym. 2007, 159–160.)

Yritystoiminnan mittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Ennen 1980-lukua yritystoiminnan mittareina käytettiin taloudellisia asioita, kuten kannattavuutta, mittaavia taloudellisia tunnuslukuja. Taloudellisia tunnuslukuja ovat muun muassa myynti- ja käyttökate, omavaraisuusaste ja Quick Ratio. 1980-luvulla taloudellisia tunnuslukuja alettiin kuitenkin pitämään liian yksipuolisina ja niiden huomattiin keskittyvän liikaa jo tapahtuneisiin asioihin, joihin johto ei pystynyt enää vaikuttamaan. Yritykset alkoivat käyttää taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita, joiden avulla pystyttiin mittaamaan muun muassa toiminnan laadun kehittämistä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää 2007, 159.) Ei-taloudellisten mittareiden avulla mitataan muun muassa henkilöstön osaamista ja asiakastyytyväisyyttä. Ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstökysely, reklamaatioiden määrä ja asiakastyytyväisyystutkimus. (Kujansivu ym. 2007, 178–179.)

Mittareiden tulosten tulee täyttää tietyt ominaisuudet, jotta niitä voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa ja että niiden avulla saataisiin aikaan tehokkaita päätöksiä (Laitinen 2003, 147). Näistä ominaisuuksia opinnäytetyössä keskitytään validiteettiin ja reliabiliteettiin, joiden avulla kuvataan mittareiden toimivuutta. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin oikeellisuutta. Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin mittari mittaa juuri sitä asiaa, jota sen on tarkoitettu mittaavan. (Kujansivu ym. 2007, 162.) Heikolla

validiteetilla tarkoitetaan mittarin arvoa, jossa arvo poikkeaa jatkuvasti oikeasta mittaustuloksesta eli näyttää harhaan. Validiteetin arvioimiseksi mittauksen kohde tulisi määritellä tarkasti ja tutkia sen suhdetta mittariin. Arvioimalla harhan se voidaan myös poistaa mittarista. (Laitinen 2003, 158–159.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin tarkkuutta (Laitinen 2003, 160). Reliabiliteetti kuvaa mittaustuloksen satunnaisvirheen mahdollisuutta. (Kujansivu ym. 2007, 162.) Mittaustulosten tarkkuutta voidaan parantaa määrittelemällä mittaussäännöt täsmällisesti, jolloin liian suurta, tarkkuuteen vaikuttavaa, hajontaa ei pääse syntymään. Lisäksi mittaustuloksiin vaikuttavat myös mittarin ominaisuudet. (Laitinen 2003, 160.)

Mittaaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat mittareiden suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Suunnitteluvaiheessa valitaan mitattavat asiat sekä määritellään niihin sopivat mittarit. Suunnittelun jälkeen vuorossa on mittareiden käyttöönotto, jonka jälkeen alkaa käyttövaihe. Mittareita ja niiden tuloksia voidaan käsitellä esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa, joissa katsotaan, miten kehittämistavoitteiden saavuttaminen on edennyt. (Kujansivu ym. 2007, 166–167.)

Mittareita voidaan käyttää myös tulospalkkauksen perusteena. Tällöin on tärkeää, että mittarit vastaavat liiketoiminnan tavoitteita erityisen hyvin. Mittareilla on lisäksi taipumusta lisääntyä, kun yritys ottaa toiminnassaan käyttöön uusia mittareita ilman, että vanhoja poistetaan. Henkilöstön kannalta on kuitenkin tärkeää, että turhat mittarit poistetaan, sillä ne voivat viedä henkilöstön huomion pois tärkeimmiltä mittareilta. (Kujansivu ym. 2007, 167.) Lähtökohtana tulospalkkaukselle on suorituksen arviointi. Hyvään lopputulokseen pääseminen edellyttää selkeitä tavoitteita, yksiselitteisiä mittareita sekä täsmällistä ja oikeudenmukaista mittaamista. Työntekijöiden suoritusta arvioidaan tietyin väliajoin, jolloin suoritusta voidaan arvioida joko yksilö-, ryhmä-, tai yritystasolla. Ryhmätasolla työntekijöitä kannustetaan yhdessä tekemiseen. Yhdessä tekemiseen kannustaminen on tärkeää, kun toiminnan onnistumiseen vaikuttaa kaikkien työntekijöiden työpanos. Yritystasolla mittaamiseen liittyy yleensä kannattavuus ja liikevaihdon lisääntyminen, joita mitataan taloudellisilla tunnusluvuilla. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2016, 155–156.)

Hyvän tulospalkkausjärjestelmän tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä. Suorituksen mittaamiseen tulisi käyttää maksimissaan viittä erilaista mittaria, jotta palkitsemisjärjestelmä pysyisi riittävän yksinkertaisena. Liian monimutkaisten palkitsemisjärjestelmien vuoksi työntekijöistä voi tuntua, että liian monet tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän on oltava ymmärrettävä, jotta työntekijät ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan tulosten saavuttamiseksi. (Ikäheimo ym. 2016, 158.)

Toimivan tulospalkkiojärjestelmän tulisi täyttää seuraavat vaatimukset:

1. Tuottaa toivottuja vaikutuksia esimerkiksi tavoitteisen saavuttamiseksi ja yhteistyön parantamiseksi.
2. Sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa.
3. Saa kaikkien osapuolten sekä henkilöstön että johdon tuen.
4. On kaikkien osapuolten, henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden yhteinen etu. (Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva 2002, 12.)

Tulospalkkausjärjestelmän mittareiksi voidaan valita esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan tulos, tuotavuus, kustannussäästöt, käyttökate tai liikevaihto. Hyvän mittarin avulla huomio kohdistuu oleelliseen ja sen vaikutukset näkyvät myönteisesti toiminnassa. Toiminnan ohjauksen ja henkilöstön kannustamisen kannalta mittaustulosten on oltava saatavilla riittävän usein. Lisäksi on tärkeää antaa henkilökunnalle palautetta siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen etenee ja mitä toimia olisi vielä tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hulkko ym. 2002, 164–165.) Tavoitteet voidaan porrastaa eri tavoin. Tietyn tavoitteen saavuttamisen jälkeen työntekijöille maksetaan palkkiot ja jos tavoitetta ei saavuteta, ei palkkioita myöskään makseta. Tavoitteet voidaan myös porrastaa niin, että asetetaan välitavoitteita, jotka saavutettaessa työntekijät saavat tietyn suuruisen palkkion. (Hulkko ym. 2002, 170–171.)

Analysointiprosessin viimeisinä vaiheina ovat toteuttaminen ja valvonta. Valvonta on tärkeä osa analysointiprosessia. Se on tehtävä tietyin määräajoin ja perusteellisesti niin, että se kattaa kaikki analysointiprosessin aiemmat vaiheet. Lisäksi valvonnan tulee kohdistua niin tavoitteisiin, strategioihin, kuin myös toimenpiteiden toteutumiseen. (Kamensky 2006, 129.)

Toimenpiteiden toteutus, mittaaminen ja valvonta SER Jaksosuunnittelu -palvelussa

SER Yhteispalaverin lopuksi käytiin läpi Tilanneanalyysi -lomakkeen kautta esille tulleita kohdeyrityksen tärkeimpiä kehittämiskohteita yhteenvedon muodossa. Tärkeimmiksi toimenpiteiksi kohdeyritykselle määriteltiin seuraavat asiat:

1. kannattavuuden parantaminen
2. uuden tuotteen markkinoille tuominen
3. markkinointi ja tuotekehitys.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä asiana yhteenvedossa oli kannattavuus ja sen parantaminen. Kannattavuuden mittariksi valittiin käyttökate, joka mittaa yrityksen kannattavuutta sekä kuvaa liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja (Balance Consulting 2017). Mittariksi valittiin käyttökate, koska toimeksiantaja koki sen olevan paras tapa mitata yrityksen kannattavuutta. Kannattavuuden parantamiskeinoksi sovittiin tulospalkkaus. Tulospalkkauksen tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden kannustaminen parempiin tuloksiin, jonka kautta myös yrityksen toiminta tehostuisi. Toiseksi kannattavuuden mittariksi valittiin henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon. Kyseisellä mittarilla yritys voi seurata liikevaihdon kasvua suhteessa henkilöstöstä koituviin kuluihin ja seurata samalla myös

yrittäjien tehokkuuden muutoksia. Tunnuslukua voidaan verrata edellisten vuosien lukuihin, minkä avulla voidaan seurata toiminnan kehittymistä.

Yhteispalaverissa sovittiin, että toimeksiantaja tekee kohdeyritykselle portaittaisen tulospalkkausjärjestelmän. Tulospalkkauksessa tärkeänä pidettiin sitä, että tulospalkkauksen tulee olla ymmärrettävä ja yksinkertainen. Tärkeää oli, että työntekijät ymmärtäisivät, mitkä ovat ne toimet, joiden avulla tulosta saadaan kasvatettua ja toimintaa tehostettua. Tulospalkkaukseen sovittiin tehtäväksi kaava, jonka avulla tulospalkkausta voitaisiin soveltaa. Tarkoituksena oli, että toimintaa saataisiin tehostetua ilman, että se vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden laatuun.

Tulospalkkausta varten sovittiin määriteltäväksi eri tasoja. Ensimmäiseksi tasoksi määriteltiin taso, jolla yritys pystyy maksamaan velkansa. Tämän jälkeen olisi taso, jossa yritys selviää kuluistaan, mutta sille ei myöskään jää ylimääräistä. Seuraavaksi määriteltiin taso, jonka yli mentäessä syntyy työntekijöille jaettavia bonuksia. Bonusten jakamiseksi olisi siis synnyttävä myös tulosta. Palaverissa sovittiin, että jaettava osuus määräytyisi käyttökäteen muutoksien mukaisesti. Lisäksi mietittiin, että tulospalkkauksessa voisi olla porrastus esimerkiksi 20 000 euron välein, ja kun porrastus ylittyisi, jaettaisiin bonusta yli menevästä osasta. Tulospalkkauksen seurannaksi mietittiin kuukausittaista seuranta.

Toimeksiantaja ehdotti kannattavuuden parantamiseksi tulospalkkauksen lisäksi myös hyvistä tuottavista ideoista palkitsemista. Toimeksiantaja näki tämän olevan yksi keino lisätä kohdeyrityksen tehokkuutta. Kohdeyritys ei kuitenkaan nähnyt tätä mittaria toimivaksi yritykselleen. Mittaria ei nähty tarpeellisenä, koska yritys koki, että heidän yrityksessään kehittäminen on jatkuvaa. Kohdeyritys kertoi, että uusien ideoiden esille tullessa niistä keskustellaan saman tien. Kohdeyritys totesi olevansa pieni yritys, jossa myös toimitusjohtaja osallistuu itse työntekoon ja näin kuulee kehittämisideat saman tien. Lisäksi palaverissa todettiin, että kyseisiä ideoita on hankala mitata, jonka vuoksi palkitsemista ei välttämättä voitaisi toteuttaa tasapuolisesti. Näiden syiden vuoksi kyseinen keino jätettiin toimenpiteiden ulkopuolelle.

Uuden, jo kehitetyn tuotteen markkinoille tuominen nähtiin toisena tärkeänä toimenpiteenä. Toimeksiantaja ehdotti, että uudelle tuotteelle tehtäisiin markkinointisuunnitelma ja sille asetettaisiin tavoitteet sekä seurantasuunnitelma. Uutta tuotetta markkinoimaan oli palkattu myös alan ammattilainen, joten palaverissa sovittiin, että toimeksiantaja keskittyy markkinoinnin sijasta määrittelemään kohdeyrityksen kanssa uudelle tuotteelle tavoitteet, joihin pyrittäisiin. Myynnin ja kannattavuuden seuranta varten sovittiin, että toimeksiantaja tekee kohdeyritykselle uuden tuotteen myynnin seurannan, josta näkyy kuukausittain uuden tuotteen kuukausitavoite sekä toteutunut myynti. Seurannan avulla kohdeyritys saa itselleen tilaston, jonka avulla se voi seurata myynnin kehittymistä. Uuden tuotteen mittariksi laadittiin mittari, joka mittaa uuden tuotteen myyntimäärää tavoitteeseen suhteutettuna.

Kolmanneksi toimenpiteeksi nousi markkinointi ja tuotekehitys. Toimenpiteeksi mietittiin kohdeyrityksen asiakkaiden ottamista entistä enemmän mukaan yrityksen tuote- ja palvelukehitykseen. Lisäksi kohdeyritys kertoi, että heillä ei ole aiemmin ollut lainkaan markkinointia, joten sitä osa-aluetta tulisi kehittää. Kohdeyritys kertoi tavoitteekseen lisätä markkinointia uuden tuotteen lanseeraamisen myötä. Lisäksi toimeksiantaja ehdotti tuotekehitykseen liittyen asiakasiltoja, joissa asiakkaat voisivat kertoa omia toiveitaan ja antaa palautetta yrityksen tuotteista ja palveluista. Kohdeyritys totesi, että heillä on kyseisiä iltoja asiakkaiden kanssa vuosittain ja tämä oli todettu yhdeksi hyväksi keinoksi ottaa asiakkaat enemmän mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.

Yhdeksi mittariksi toimeksiantaja ehdotti lisäksi henkilöstökyselyä. Kohdeyritys ei kuitenkaan kokenut sitä tarpeellisena, sillä yritys koki olevansa jo valmiiksi jatkuvassa yhteydessä henkilöstöönsä. Lisäksi kohdeyritys kertoi, että heidän henkilöstönsä on tiivis porukka, joilla on myös hyvä keskusteluyhteys, joten yritys ei nähnyt tarpeellisena toteuttaa kyselyä henkilöstölleen. Mittareiksi ehdotettiin siis sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joista kuitenkin käyttöön valittiin lähinnä taloudellisia mittareita. Nämä mittarit kuitenkin soveltuvat hyvin toimenpiteiden toteutumisen mittaamiseen, sillä yrityksen tavoitteet kohdistuivat lähinnä yrityksen talouteen.

Uuden tuotteen myyntiä ja kannattavuutta sovittiin seurattavan yhdessä kohdeyrityksen palkkaaman ammattilaisen kanssa. Tulospalkkauksen seurantaväliksi sovittiin kuukausi tai joka toinen kuukausi. Lisäksi sovittiin, että toimeksiantaja suorittaa kohdeyrityksen kannattavuusseurantaan sovittujen mittareiden avulla ja toimittaa tietyin väliajoin lukemat kohdeyritykselle. Kehittämiskohteiden muutoksia sovittiin seurattavan tietyin aikavälein, jolloin seurattaisiin sitä, miten SER Yhteispalaverissa sovittu suunnitelma toimii ja millaiset ovat kehittämiskohteiden muutokset. Seuranta sovittiin toteutettavaksi pari kertaa tilikaudessa.

11 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelu saatiin osallistuvaa havainnointia apuna käyttäen dokumentoitua yksityiskohtaisesti. Palvelun kulkua teoriassa esille tullessiin asioihin vertaamalla todettiin, että palvelun kulku noudattaa kattavasti Kamenskyn (2010, 177) kuvaamia analysointiprosessin vaiheita. Käyttöönoton avulla todettiin, että SER Jaksosuunnittelu -palvelu toimii hyvin kohdeyrityksen kaltaiselle yritykselle. Tilanneanalyysi -lomakkeen avulla saatiin kerättyä kattavasti tietoa kohdeyrityksen nykytilanteesta, kehittämiskohdeista ja tulevaisuuden tavoitteista. Palvelun kannalta oli hyvä, että kohdeyritykselle annettiin valmis lomake täytettäväksi sen sijaan, että oltaisiin käytetty esimerkiksi blanko-tekniikkaa, jossa analysointi toteutetaan tyhjälle paperille (Kamensky 2010, 122). Valmiin lomakkeen avulla kohdeyritys analysoi liiketoimintansa eri osa-alueita kokonaisvaltaisesti. Kysymysten avulla kohdeyritys pääsi myös itse analysoimaan ja miettimään omaa toimintaansa.

Tilanneanalyysi -lomake sisältää yhteensä 19 kysymystä. Näistä suurin osa, 13 kappaletta, on yritys-analyysiin liittyviä kysymyksiä ja neljä toimintaympäristöanalyysiin liittyviä kysymyksiä. Loput kaksi kysymystä liittyvät kokoavaan SWOT-analyysiin ja ne käsittelevät yrityksen heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Jatkossa Tilanneanalyysi -lomaketta voitaisiin kehittää niin, että myös toimintaympäristöä koskevia kysymyksiä olisi enemmän. Lomakkeella ei esimerkiksi ole lainkaan PESTE-analyysiin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla voitaisiin tarkastella kohdeyrityksen ulkopuolisten tekijöiden muutosten vaikutusta yrityksen toimintaan.

PESTE-analyysi saattaisi olla hyvä lisä Tilanneanalyysi -lomakkeelle, siinä jo olevien kysymysten lisäksi. PESTE-analyysi toisi myös toimeksiantajalle lisää tietoa asiakkaan yritystoimintaan vaikuttavista ulkopuolisista muutosvoimista. Samalla myös itse asiakas pääsisi lomaketta täyttäessään tarkastelemaan näitä muutosvoimia ja havainnoimaan niiden vaikutuksia omaan toimintaansa. Tilanneanalyysi -lomaketta voitaisiin lisäksi kehittää niin, että siihen lisättäisiin enemmän kysymyksiä myös yrityksen kysyntään ja markkinoihin liittyen. Tilanneanalyysi -lomaketta ei voida venyttää kovin pitkäksi, joten laajaa markkina-analyysia siihen tuskin voi liittää. Analysoimista varten olisi kuitenkin hyvä kerätä tietoa myös yrityksen markkinoista, joista lomakkeella voisi olla muutama kysymys.

Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymyksiä ei ollut jaoteltu yritystä ja toimintaympäristöä koskeviin kysymyksiin, vaan ne esitettiin Tilanneanalyysi -lomakkeella peräkkäin, ilman erittelyjä. Teorian keräämiseksi, analysointityön helpottamiseksi ja opinnäytetyön rakenteen selkeyttämiseksi Tilanneanalyysi -lomakkeen kysymykset jaoteltiin yrityksen sisäisiä toimintoja ja yrityksen toimintaympäristöä koskeviin kysymyksiin. Kysymysten jaottelua varten kerättiin runsaasti tietoa eri analysointimenetelmistä ja yritystoiminnan osa-alueiden jaottelemisesta ulkoihin ja sisäisiin osa-alueisiin sekä yritysanalyysiin ja ympäristöanalyysiin. Jatkossa tehtyä jaottelua voitaisiin hyödyntää Tilanneanalyysi -lomakkeen jäsentelyssä sen rakenteen selkeyttämiseksi.

Toimeksiantaja (2017-06-19) totesi, että Tilanneanalyysi -lomakkeen tulee olla helppolukuinen ja ymmärrettävä. On tärkeää, että asiakas ymmärtää lomakkeen kysymykset ja osaa vastata niihin.

Näin voidaan varmistaa myös se, että asiakas vastaa kaikkiin kysymyksiin, mikä helpottaa myös analysointityön tekemistä. Tarkoituksena olisi, että Tilanneanalyysi -lomakkeen avulla saatu tieto on mahdollisimman informoivaa analysointia ajatellen.

Tulevaisuudessa on tarkoituksena kehittää Tilanneanalyysi -lomakkeesta netissä täytettävä lomake, joka löytyisi osana SER Jaksosuunnittelu -palvelun esittelyä toimeksiantajan internetsivuilta. Nettilomakkeen voisi täyttää suoraan yrityksen kotisivuilla sähköisesti ja sen voisi täytön jälkeen lähettää toimeksiantajalle. Lisäksi nettilomakkeen rinnalla voisi olla myös paperinen lomake niille asiakkaille, jotka kokevat paperisen version käytännöllisemmäksi. Tärkeää olisi, että lomakkeet ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti täytettäviä. Lomakkeessa tulisi olla selkeät täyttöohjeet: jokaisen kysymyksen kohdalla kerrotaisiin lyhyesti, mitä kysymyksen avulla haetaan ja kuinka siihen vastataan. Lisäksi lomakkeen yhteydessä tulisi olla toimeksiantajan yhteystiedot, jolloin asiakas voisi olla palveluntarjoajaan yhteydessä heti, mikäli hänelle ilmaantuu jotakin kysyttävää. Kynnys kysymiseen mahdollisten lomakkeen täyttöön liittyvien ongelmien yhteydessä tulisi olla mahdollisimman matala. Näin voitaisiin varmistua, että lomakkeen avulla saadaan mahdollisimman kattavat vastaukset asiakailta, mikä helpottaisi myös analysointityötä ja tärkeimpien kehittämiskohteiden löytämistä.

Kohdeyrityksen liiketoimintaa analysoitiin Tilanneanalyysi -lomakkeen vastausten avulla ja löydettiin kohdeyrityksen liiketoiminnan tärkeimmät kehittämiskohteet, joista muodostettiin SER Valmistelussa näkemys. Analysointityöskentely ja näkemyksen muodostaminen eivät toteutuneet niin syvällisenä, kuin teoriapohjassa esitettiin. Toisaalta toimeksiantajalla on jatkossakin se etu, että palvelun käyttäjät ovat jo ennestään yrityksen asiakkaita, joten asiakkaat ja heidän taustatietonsa tunnetaan etukäteen. Näin ollen toimeksiantajalla ei ollut tarvetta tehdä niin syvällisiä analyyseja kuin mitä teoriassa esitettiin. Jatkossa kuitenkin toimeksiantaja saattaa tarvita syvällisempää analysointityötä, jos palvelua on käyttämässä yritys, jolle liiketoiminnan kehittäminen on vieraampaa kuin käyttöönotossa mukana olleelle kohdeyritykselle.

Kamensky (2006, 126–127) toteaa, että analysointityöskentelyn jälkeen on tärkeää muodostaa analysoinnin tuloksista näkemys ennen johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemistä. Tämä toteutui hyvin SER Valmistelussa, jossa kohdeyrityksen vastauksia ja analysoinnin tuloksia käytiin ensin läpi toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen toimeksiantajan näkemys esitettiin kohdeyritykselle. Näin myös kohdeyrityksellä oli mahdollisuus vaikuttaa ja antaa omia toimenpide-ehdotuksia. Jotkut toimeksiantajan toimenpide-ehdotukset, esimerkiksi henkilöstökysely, eivät edenneet käyttöönottoon, koska kohdeyritys koki ne tarpeettomiksi yritykselleen.

Mittareita asettaessa on tärkeää ottaa huomioon analysoinnin tulokset ja johtaa niistä toimenpiteille sopivat mittarit. Tämä toteutui hyvin SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa. Tavoitteiden saavuttamista ja kehittämiskohteiden muutoksia mittaamaan valittiin tehtäviin sopivat mittarit: käyttökate, henkilöstökulut per liikevaihto ja uuden tuotteen myyntimäärä per tavoite. Lisäksi sovittiin tietyin aikaväleihin tehtävästä seurannasta, jossa käytäisiin läpi suunnitelman onnistumista ja kehittämiskohteiden muutoksia.

12 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli nähdä, miten SER Jaksosuunnittelu -palvelu toimii käytännössä, vertaamalla saatuja tietoja teoriapohjaan sekä löytää palvelun kehittämiskohteet, joita parantamalla palvelusta saataisiin mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin sopiva. Lisäksi tavoitteena oli, että SER Jaksosuunnittelu -palvelun kulku ja sen eri vaiheet saataisiin dokumentoitua kattavasti kerättyjen materiaalien ja käyttöönotossa tehtyjen havaintojen avulla.

SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotto sujui onnistuneesti. Käyttöönottoa ja palvelun eri vaiheita havainnoimalla palvelun kulku saatiin dokumentoitua yksityiskohtaisesti. Palvelun kehittämiskohteet löydettiin vertaamalla palvelun kulkua teoriassa esille tulleisiin asioihin. Käyttöönoton dokumentointi loi pohjan koko palvelun kehittämiselle entistä kannattavammaksi, hyödyllisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi, sillä dokumentoimisen avulla palvelun kulkuun ja siinä ilmenneisiin kehittämiskohteisiin pystytään palaamaan myös jälkikäteen.

Opinnäytetyötä tehdessä pyrittiin suhtautumaan erilaisiin tietoihin ja lähteisiin kriittisesti. Työssä pyrittiin objektiivisuuteen eli siihen, että työssä esitetyt asiat eroteltiin selkeästi omista mielipiteistä. Viitatu tekstiosuudet merkittiin lähdeviittein, joiden avulla lukija pystyy muodostamaan kuvan siitä, mikä osa tekstistä on suoraan lainattua ja mikä referoitua. Lähdeviitteet pyrittiin merkitsemään selkeästi niin, että lähdeviitteistä käy tarkasti ilmi, kuka tekstin on kirjoittanut. Luotettavuuden saavuttamiseksi työn eri vaiheet dokumentoitiin tarkasti ja käytetyt valinnat pyrittiin perustelemaan.

Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tuloksena esitettiin kehittämissuhteita SER Jaksosuunnittelu -palvelun kehittämiseksi. Toteutunutta käyttöönottoa verrattiin teoriapohjan kautta saatuun tietoon. Tärkeimmäksi palvelun kehittämiskohteeksi nousi Tilanneanalyysi -lomakkeen kehittäminen. Lomakkeella on tärkeä tehtävä palvelun onnistumisessa, sillä sen avulla kerätään tietoa asiakkaiden yritystoiminnasta analysointia varten. Tilanneanalyysi -lomakkeen on suunnitellut ja toteuttanut Tilipalvelu SER Oy:n yrittäjä. Lomakkeen pohja ja kysymykset perustuvat liiketoimintasuunnitelman malliin (Toimeksiantaja 2017-06-19). Käyttöönoton kautta havaittiin, että Tilanneanalyysi -lomaketta tulisi jatkossa kehittää entistä selkeämmäksi. Lomakkeella oli esimerkiksi muutama kirjoitusvirhe, jotka tulisi korjata. Lisäksi lomakkeelta tulisi toimeksiantajan (2017-06-19) mielestä jättää pois jotkin tunnusluvut, jotka eivät välttämättä olisi tuttuja asiakkaille ja näin vaikuttaisivat negatiivisesti lomakkeen täyttämisen helppouteen.

Palvelun analysointiprosessi koostui Tilanneanalyysi -lomakkeen kautta saatujen vastauksien analysoimisesta. Analyysit jaoteltiin yritysanalyysiin ja toimintaympäristöanalyysiin. Suurin osa kysymyksistä käsitteli yritystä itseään. Tulevaisuudessa analysointiprosessia voisi kehittää niin, että lomakkeelle ottaisi mukaan myös PESTE-analyysin, joka tarkastelee yrityksen ulkopuolisia muutosvoimia. Lisäksi lomakkeella olisi hyvä olla kysymyksiä myös yrityksen markkinoista ja kysynnästä. Näin lomakkeen avulla saataisiin enemmän tietoa myös yrityksen toimintaympäristöstä.

Tiedon hyödyntäminen tavoitteiden, kehittämiskohteiden ja mittarien asettamisessa sujui onnistuneesti. Asiaan vaikutti varmasti paljon myös se, että kohdeyritys on toimeksiantajan asiakas, joten toimeksiantajalla oli jo valmiiksi pohjatietoa yrityksen tilanteesta. Tämä on varmasti suuri etu myös muiden asiakkaiden kohdalla. Lisäksi Tilipalvelu SER Oy:n yrittäjä on koulutettu yritysneuvoja, minkä lisäksi hänellä on paljon kokemusta taloushallinnosta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Tämän kokemuksen avulla kohdeyrityksen tärkeimmät kehittämiskohteet ja tavoitteet löytyivät helposti. Kohdeyritys oli lisäksi analysoinut itse oman yrityksensä tilannetta Tilanneanalyysi -lomakkeella erittäin kattavasti, mikä myös osaltaan helpotti johtopäätösten tekemistä ja toimenpiteiden asettamista.

Opinnäytetyö kohdistui Tilipalvelu SER Oy:n tarjoaman SER Jaksosuunnittelu -palveluun, joten palvelun toiminnallista osuutta ei voida yleistää muihin liiketoiminnan kehittämispalveluihin. Opinnäytetyön teoriaosuus kuvaa kuitenkin kattavasti liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueita ja sitä voitaisiin hyödyntää myös muiden liiketoiminnan kehittämispalveluiden kehittämisessä.

Opinnäytetyötä ei saatu täysin toteutettua suunnitellussa laajuudessa. Alussa tarkoituksena oli, että SER Jaksosuunnittelu -palvelun käyttöönotossa olisi mukana kaksi yritystä. Toimeksiantajan aikataullisista syistä johtuen käyttöönotto toteutettiin kuitenkin vain yhdelle yritykselle kahden sijaan.

Palvelua olisi hyvä testata myös muilla yrityksillä. Näin saataisiin lisää tietoa siitä, miten palvelua tulisi kehittää. Parasta olisi, jos palvelua testaamaan voitaisiin ottaa useampia yrityksiä, joiden liiketoimintaa lähettäisiin kehittämään. Asiakkaat saisivat kehitettyä omaa liiketoimintaansa ja toimeksiantaja saisi lisää tietoa palvelun toimivuudesta ja sen kehittämiskohteista. Saadun tiedon avulla toimeksiantaja pystyisi paremmin vertailemaan palvelun toimivuutta eri asiakkaiden välillä ja näin kehittämään palvelua asiakaslähtoisemmäksi.

Palvelun käyttöönotosta saatua tietoa ei voida suoraan hyödyntää Tilipalvelu SER Oy:n muihin asiakkaisiin. Kohdeyrityksellä oli jo valmiiksi todella selkeä kuva yrityksensä nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Yritys tunsi hyvin oman toimintansa heikkoudet ja vahvuudet sekä ulkopuolelta tulevat uhkat ja mahdollisuudet. Kohdeyritys oli käynyt jo etukäteen yrityksen hallituksen kanssa läpi tulevia investointeja ja tavoitteita sekä niiden saavuttamista. Yrityksellä oli jo valmiiksi selkeä näkemys oman yritystoimintansa nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Tämän vuoksi SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointityötä ei ollut tarvetta toteuttaa siinä laajuudessa, kuin ennen käyttöönottoa oli suunniteltu. Tämän vuoksi käyttöönotosta saatua tietoa ei voida suoraan verrata esimerkiksi Tilipalvelu SER Oy:n muihin asiakkaisiin, joille liiketoiminnan kehittäminen ei ole niin tuttua ja joiden liiketoiminnan analysointityö olisi syvällisempää. Vertailun vuoksi olisi siis ollut hyvä, jos käyttöönotossa olisi ollut mukana useampi yritys.

Tulosten hyödyntäminen

Palvelun käyttöönoton ja sen dokumentoimisen avulla saatiin kattavasti tietoa palvelun toimivuudesta. Jatkossa tietopohjaa voitaisiin hyödyntää palvelun kehittämiseksi entistä asiakaslähtöisemmäksi selkeyttämällä Tilanneanalyysi -lomaketta, poistamalla lomakkeesta turhat kirjoitusvirheet ja jaottelemalla kysymykset yritysanalyysia, toimintaympäristöanalyysia ja SWOT-analyysia koskeviin kysymyksiin. Myös mahdollisesti kehitettävä nettilomake helpottaisi palvelun käyttöä asiakkaiden näkökulmasta. Palvelua kehittämällä ja testaamalla sitä myös muille asiakkaille palvelusta saataisiin tietoa, jota hyödyntämällä palvelusta voitaisiin kehittää asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sopiva.

Palvelun kulkua verrattiin teoriapohjaan, jonka kautta havainnoitiin palvelun kehittämiskohteita. Esille tulleiden asioiden avulla palvelua voitaisiin jatkossa kehittää entistä kattavammaksi. Tilanneanalyysi -lomakkeelle voitaisiin lisätä kysymyksiä koskien myös yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kuten markkinoita. Lomakkeelle voisi lisätä myös PESTE-analyysin. Ulkopuolisia tekijöitä koskevien kysymysten lisääminen lomakkeeseen tasapainottaisi sitä, sillä nykyisin suurin osa lomakkeen kysymyksistä käsittelee yrityksen sisäisiä tekijöitä.

Käyttöönotossa tehtyjen havaintojen avulla analysointityötä voitaisiin parantaa ja tarkentaa niin, että analysoimisen avulla saataisiin mahdollisimman kattava kuva yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden tavoitteista tärkeimpien kehittämiskohteiden löytämiseksi. Kamenskyn (2016, 130) mukaan ympäristöä analysoidessa olisi hyvä käyttää PESTE-analyysia, Porterin toimiala/kilpailuareena -mallia ja sidosryhmämallia. Nämä olisi hyvä lisätä soveltaen myös SER Jaksosuunnittelu -palvelun analysointityöskentelyyn analysoimisen kattavuuden takaamiseksi. Tilanneanalyysi -lomakkeelle olisi hyvä lisätä myös teoriaosuudessa esitelty laajempi asiakasanalyysi. Lomakkeella asiakkaiden analysoiminen koostuu asiakasryhmäkohtaisen myynnin ja asiakkaiden tarpeiden analysoimisesta. Palveluun olisi hyvä ottaa mukaan myös laajempi asiakaskunnan analysoiminen soveltamalla teoriassa esitettyä asiakkaiden analysoimistapaa.

SER Jaksosuunnittelun kaltaisesta palvelusta ei ollut aiemmin tehty opinnäytetyötä. Myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tilitoimistojen tarjoamien yritysneuvontapalveluiden avulla on suhteellisen uusi asia yritysmaailmassa, joten myöskään lisäarvon tuottamisesta ei ole olemassa paljoakaan tietoa. Opinnäytetyö esittelee yhden tavan tuottaa lisäarvoa asiakkaille yritysneuvontapalvelun avulla. Käyttöönoton kuvausta voisivat jatkossa hyödyntää tilitoimistot, jotka ovat itse ottamassa käyttöön vastaavanlaista palvelua ja jotka haluavat vertailla palveluaan tähän käyttöönottoon ja teoriassa esitettyyn analysointiprosessiin.

Opinnäytetyötä tekemällä työn tekijä pääsi konkreettisesti näkemään, miten kohdeyrityksen liiketoimintaa lähdettiin kehittämään ja sai olla osallisena täysin uuden palvelukokonaisuuden käyttöönotossa. Opinnäytetyö antoi tekijälleen paljon uutta tietoa yritysneuvontapalveluista ja liiketoiminnan kehittämisen eri osa-alueista, kuten analysoimisesta ja erilaisista analyyseista. Lisäksi opinnäytetyön tekemisen aikana opinnäytetyön tekijän osaaminen ja ammattitaito lisääntyivät paljon, niin toiminnallisen käyttöönoton kuin myös laajan teoriaan tutustumisen kautta.

Olisi tärkeää, että yritykset panostaisivat enemmän lisäarvoa tuottavien yritysneuvontapalveluiden kehittämiseen. Tilitoimistotehtävien automatisoitumisesta ja digitalisoitumisesta on puhuttu jo yli kymmenen vuoden ajan ja samalla myös siitä, kuinka yritykset alkavat keskittyä entistä enemmän lisäarvoa tuottaviin yritysneuvontapalveluihin. Yritysten toiminta keskittyy kuitenkin yhä suurimmilta osin perinteiseen tilitoimistotoimintaan ja aikaa sekä panostusta lisäarvopalveluiden kehittämiseen ei ole tarpeeksi. Lisäarvopalveluiden tarjoaminen voisi syventää tilitoimiston ja asiakkaan välistä suhdetta sekä luoda hyötyä niin tilitoimistolle kuin myös asiakkaalle.

Jatkotutkimusaiheet

Lisäarvo- ja yritysneuvontapalveluista on saatavilla suhteellisen vähän tietoa. Ei ole olemassa suoraa vastausta siihen, mitä on lisäarvon tuottaminen yritysneuvontapalveluiden avulla. Tilitoimistot alkavat keskittyä entistä enemmän myös yritysneuvontapalvelujen tarjoamiseen, joten olisi hyvä tutkia lisäarvon tuottamista yritysneuvontapalveluiden kautta. Olisi hyvä selvittää, millä tavoin asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa yritysneuvontapalveluiden kautta ja mikä merkitys lisäarvolla heille on. Olisi myös tärkeää selvittää luotettavan tutkimuksen avulla, mikä on lisäarvo- ja yritysneuvontapalveluiden tarve ja tarjonta. Yritysneuvontapalvelujen tarvetta ja tarjontaa selvitettäessä olisi kiinnitettävä huomiota myös siihen, millä tavoin uusia yritysneuvontapalveluita voisi esitellä ja markkinoida asiakkaille.

Suorana jatkotutkimuksena opinnäytetyöhön olisi tutkimus, jossa kuvattaisiin Tilipalvelu SER Oy:n tarjoaman SER Jaksosuunnittelu -palvelun tilannetta esimerkiksi kahden vuoden päästä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten palvelun käyttöönotto on onnistunut, onko palvelun markkinointi lisääntynyt ja kuinka suuri osa yrityksen asiakkaista käyttää palvelua. Lisäksi voitaisiin selvittää, miten palvelua ja sen eri osa-alueita on kehitetty. Samassa yhteydessä voitaisiin tehdä kysely tai haastattelu palvelua käyttäneille asiakkaille liittyen siihen, miten palvelun käyttö on vaikuttanut heidän liiketoimintaansa, kokevatko he saaneensa palvelusta lisäarvoa ja onko palvelussa vielä jotain, jota tulisi kehittää. Keräämällä asiakkailta käyttökokemustietoja lomakkeesta voitaisiin kehittää asiakkaiden tarpeita vastaava, selkeä ja parhaiten analysointityötä helpottava.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AILIO Ville ja HEISKANEN Ilkka 2016. Kehittämisen malli käytäntöön. Saldo [digilehti]. [Viitattu 2017-03-11.] Saatavissa: https://bondstconsulting.files.wordpress.com/2016/07/saldo_teema-artik-keli2.pdf
- ANDERS INNOVATIONS 2013-10-04. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [Viitattu 2017-06-18.] Saatavissa: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>
- BALANCE CONSULTING 2017. Tunnuslukuopas. [Viitattu 2017-07-23.] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttokate>
- HAKANEN Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen [e-kirja]. Sijainti: Savonia-ammattikorkeakoulun Savonia-Finna.
- HEMILÄ Jukka, KALLIONPÄÄ Erika, LANNE Marinka, MURTONEN Mervi, RANTALA Jarkko ja ALA-MAAKALA Mariikka 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. [Viitattu 2017-06-18.] Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf
- HULKKO Kiisa, HAKONEN Anu, HAKONEN Niilo ja PALVA Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- HYYPÄ Jari-Pekka 2011-06-03. Tilitoimisto - sähköinen taloushallinto ei ole tapa erottua. Finazilla. [Viitattu 2017-06-08.] Saatavissa: <https://www.finazilla.fi/tilitoimisto-sahkoinen-taloushallinto-ei-ole-tapa-erottua/>
- IKÄHEIMO Seppo, MALMI Teemu ja WALDEN Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., uud. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015a. Määrällinen analyysi. Koppa. [Viitattu 2017-07-09.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analysimenetelmat/maarallinen-analyysi>
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015b. Laadullinen analyysi. Koppa. [Viitattu 2017-07-09.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analysimenetelmat/laadullinen-analyysi>
- JÄNTTI Mari 2017-06-19. Thaipoimijat eivät enää halua Suomeen - tulijoita huomattavasti vähemmän kuin viime vuonna. Yle Uutiset. [Viitattu 2017-09-05.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9671490>
- JÄRVENPÄÄ Marko, LÄNSILUOTO Aapo, PARTANEN Vesa ja PELLINEN Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- KAITAMÄKI Petri 2001. Kannattavuuden mittaamisen edellytysten kehittäminen ja kannattavuuden arviointiin soveltuvien työkalujen luonti kohdeorganisaatiolle. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Loppuraportti. [Viitattu 2017-05-18.] Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9183/pkaitama.pdf?sequence=1>
- KAMENSKY Mika 2006. Strateginen johtaminen. 7., tark. p. Helsinki: Talentum.
- KAMENSKY Mika 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- KAMENSKY Mika 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2., tark. p. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON David P. 2009. Strategiaverkko. (Suom. Kirsti Iivonen.) Helsinki: Talentum.
- KINNUNEN Aki 2017-01-09. Mikä on myyntikate ja mitä se kertoo? Talousverkko. [Viitattu 2017-07-23.] Saatavissa: <https://www.talousverkko.fi/myyntikate/>
- KOSKI Toivo ja VIRTANEN Markku 2005. Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

- KUJANSIVU Paula, LÖNNQVIST Antti, JÄÄSKELÄINEN Aki ja SILLANPÄÄ Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- LAIHONEN Harri 2005. PESTE-analyysi (STEEP-analysis). [Viitattu 2017-03-11.] Saatavissa: http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf
- LAHTI Arto 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin + Göös.
- LAITINEN Erkki 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3., uud. painos. Helsinki: Talentum.
- LEVIÄKANGAS Juha, MIKKOLA Sanna, SAARIMAA Satu ja TAMMIVUORI Marko 2016. Tulevaisuuden tilitoimisto on sparraaja ja kumppani. Tilitoimistossa [digilehti]. Taloushallintoliitto. [Viitattu 2017-03-11.] Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/tilitoimistossa/artikkeli/tulevaisuuden-tilitoimisto-sparraaja-ja-kumppani>
- LOTTI Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- MANNINEN, Olli 2015. Digitalisaatio muokkaa tilitoimistojen arkea. Ekonomi [digilehti]. [Viitattu 2017-3-10.] Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/digitalisaatio-muokkaa-tilitoimistojen-arkea/>
- MANNINEN, Olli 2017. Aika uudistua. Suunta Tilitoimistossa [digilehti] 1/17, 6–9. Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Antti Soron haastattelu. [Viitattu 2017-03-07.] Saatavissa: https://taloushallinto-liitto.fi/sites/default/files/dokumentit/page/fields/field_related_attachments/tilitoimistossa_1_2017.pdf
- MITRONEN Lasse 2016-06-21. Kuluttamisen ja ostamisen taustalla on luottamus tähän hetkeen ja tulevaisuuteen. Maestro. [Viitattu 2017-06-18.] Saatavissa: <https://www.maestro.fi/julkaisu/mika-kuluttajia-kutkuttaa-maailmalla-mika-ajankohtaista-juuri-nyt/>
- METSÄ-TOKILA, Timo 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 2017-06-13.] Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf
- MÅRD Minna 2016-08-03. Millainen tilitoimisto sopii yritykselleni? Priima Yrityslaskennan blogi. [Viitattu 2017-06-18.] Saatavissa: <http://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/millainen-tilitoimisto-sopii-yritykselleni>
- MÄKINEN Lassi ja VUORIO Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.
- OJASALO Katri, MOILANEN Teemu ja RITALAHTI Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OULUN AMMATTIKORKEAKOULU N.d. SWOT-analyysi. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. [Viitattu 2017-05-21.] Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>
- OPETUSHALLITUS N.d. SWOT-analyysi. [Viitattu 2017-03-20.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- PIETILÄ Antti 2011-01-17. Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (2/6): Lisäarvo. Loyalistic. [Viitattu 2017-06-14.] Saatavissa: http://blog.loyalistic.com/fi/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta_17.html
- PORTER Michael 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors the competitive advantage of nations [e-kirja]. [Viitattu 2017-07-17.] Saatavissa: <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
- ROPE Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- SANTALAINEN Timo 2006. Strateginen ajattelu. 2., tark. p. Helsinki: Talentum.
- SAVON SANOMAT 2017-07-25. Savon Sanomat: Thaipojimijoita tänä vuonna neljännes vähemmän kuin ennen. [Viitattu 2017-09-05.] Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Savon-Sanommat-Thaipojimijoita-t%C3%A4n%C3%A4-vuonna-nelj%C3%A4nnes-v%C3%A4hemm%C3%A4n-kuin-ennen/1019149>

STRATEGY-TRAIN 2009. Uusien tulokkaiden uhka. 2.2.4 Miten soveltaa tätä analyysimenetelmää? Luku 2 Ulkoinen ympäristö. Small Enterprise Strategic Development Training. [Viitattu 2017-07-17.] Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=100&L=2>

SUOMEN VIRTUAALIAMMATTIKORKEAKOULU 2006. Yritysanalyysi. [Viitattu 2017-05-16.] Saatavissa: http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/paatoksent_apuvalin/tehtaevae_2_yritysanalyysi_12619.html

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Tilitoimiston palvelut. [Viitattu 2017-03-06.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>

TAMMIVUORI Marko 2017. Yrityснеuvonta tilitoimiston palveluna. Tilitoimistossa 3/2017.

TILASTOKESKUS 2013. Internetiä käytetään yhä vähemmän. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. [Viitattu 2017-09-04.] Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_001_fi

TILASTOKESKUS 2015. Pk-yritys. Käsitteet. [Viitattu 2017-07-30.] Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

TILIPALVELU SER OY 2016a. Liiketoimintapalvelut. Yrityснеuvontapalvelut. [Viitattu 2017-03-25.] Saatavissa: <http://tilipalveluser.com/yrityснеuvontapalvelu/liiketoimintapalvelut/>

TILIPALVELU SER OY 2016b. Yritysesittely. [Viitattu 2017-05-19.] Saatavissa: <http://tilipalveluser.com/yritysesittely/>

TILIPALVELU SER OY 2016c. Yrityснеuvontapalvelu. [Viitattu 2017-07-14.] Saatavissa: <http://tilipalveluser.com/yrityснеuvontapalvelu/>

TOIMEKSIANTAJA 2017-06-19. Yrittäjä Sakari Romppanen. [Palaveri.] Kuopio: Tilipalvelu SER Oy.

TORIPHA OY 2015a. Palvelevaa marjaosaamista. [Viitattu 2017-07-11.] Saatavissa: <http://www.toripha.fi/fi>

TORIPHA OY 2015b. Marjojen puhdistus- ja pakastevarastointipalvelut. [Viitattu 2017-07-11.] Saatavissa: <http://www.toripha.fi/fi/marjojen-puhdistus-ja-pakastevarastointipalvelut>

TORIPHA OY 2015c. Varastointi [Viitattu 2017-07-11.] Saatavissa: <http://www.toripha.fi/fi/varastointi>

VIITALA Riitta ja JYLHÄ Eila 2013. Liiketoimintosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uud. p. Porvoo: Edita Publishing Oy.

VUORINEN Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

VUORIJÄRVI Aino 2009. Omaleimaiset tekstikäytänteet? Thesis-opinnäytetyöseminaari. Helsinki: Haaga-Helia.

VUORIO Maija, KANANEN Marja-Liisa ja HAKOLA Liinamaaria 2013. Meidänkin pitää muuttua! Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä. Toimittanut: Teemu Makkonen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

WESTERLUND & LANKINEN 2011. Yrityсталous. [Viitattu 2017-07-17.] Saatavissa: <http://www.oamk.fi/~rajjaw/Yrityсталous12/Yrityсталous2.doc>