

Opinnäytetyö AMK

Myyntityön koulutus, Tradenomi

Syksy 2018

Jenni Porko ja Jenna Voutilainen

VISIO JA MISSIO LIIKETOIMINNASSA: HAASTEENA MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Jenni Porko ja Jenna Voutilainen

VISIO JA MISSIO LIIKETOIMINNASSA: HAASTEENA MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja kotimaisen ja kansainvälisen yrityksen vision ja mission rakentamiseksi sekä niiden säilyttämiseksi toimintaympäristön tekijöiden muuttuessa. Visio ja missio ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnassa, jolloin on erityisen tärkeää ylläpitää niitä toimintaympäristön muutosten tapahtuessa. Yrityksen jatkuvuuden takaamiseksi sen tulee määritellä mittarit visiolle ja missiolle sekä liiketoiminnalleen, jotta se voi selvitä tulevista muutoksista. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Juras Oy.

Opinnäytetyössä tutkittiin niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin yritysten liiketoimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin liiketoiminnan perustana toimivia asioita sekä ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä. Tämän jälkeen käsiteltiin liiketoiminnan tukena toimivia mittaristoja. Empiirisessä tutkimusosiossa käytiin läpi tutkimusmenetelmänvalinta, aineistonkeruumenetelmät, analyysimenetelmät, tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua laaja-alaisen ja yksityiskohtaisen tiedon saamiseksi yrityksistä.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, miten ulkoinen toimintaympäristö on vaikuttanut yrityksiin sekä miten yrityksissä nähdään visio ja missio. Tämän lisäksi havaittiin, millaisia mittareita ja keinoja yritykset käyttävät liiketoimintansa tukena. Tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin havainnollistavia case-esimerkkejä, joissa tuotiin esille keinoja liiketoiminnan haasteiden ratkaisemiseksi.

Tuloksissa huomattiin kotimaisten ja kansainvälisten yritysten käyttävän hyvin erilaisia toimintatapoja ja mittareita liiketoiminnassaan. Ulkoisella toimintaympäristöllä on ollut suuri vaikutus yrityksissä erilaisten asioiden muuttumiseen. Lisäksi ulkoisen toimintaympäristön tekijät ovat luoneet uudenlaista painetta ja nostaneet esille asioita, joita yrityksissä ei ole aikaisemmin havaittu. Opinnäytetyön lopputuloksena tuotettuja toimintatapoja ja keinoja voidaan hyödyntää yritysten liiketoiminnassa ja sen perustamisessa.

ASIASANAT:

Balanced Scorecard, Kriittiset Menestystekijät, Missio, Ostokäyttäytyminen, Strategia, Toimintaympäristö, Visio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

Autumn 2018 | 73 + 2

Jenni Porko and Jenna Voutilainen

VISION AND MISSION IN BUSINESS: THE CHALLENGE OF A CHANGING OPERATIONAL ENVIRONMENT

The aim of this thesis is to find ways to build a vision and mission for a domestic and an international company and to retain them in the changing operational environment. Vision and mission are key factors in business, and it is especially important to maintain them when the operational environment changes. It is essential for all companies to define indicators for their vision and mission and their business to ensure the company's continuity and to survive the future changes. This thesis was commissioned by Juras corporation.

The thesis examined the business of both Finnish and international companies and factors influencing them. The theoretical part of the study covered issues that are based on business operations and factors in the external operational environment. Subsequently, indicators supporting the business were discussed. The empirical research section examined the research method selection, data collection methods, analytical methods, the results of the research and the conclusions drawn from them. Theme interview was used as a data collection method to get comprehensive and detailed information about the companies.

The results of the study revealed how the external environment has affected companies and how companies see vision and mission. In addition to this, the type of methods and tools the companies use to support their business were found. Based on the results of the research, illustrative case examples were presented, which included ways to solve the business challenges.

The results showed that domestic and international companies use a wide range of operating methods and indicators in their business. The external operational environment has had a great impact on various matters changing in businesses, and has created new challenges and raised issues that have not been previously discovered in companies. The methods and means produced as a result of the thesis can be utilized in the business of existing companies and while setting up a new company.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, Consumer Behavior, Critical Success Factors, Mission, Operational Environment, Strategy, Vision

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen viitekehys	8
2 LIIKETOIMINNAN PERUSTA	9
2.1 Missio	9
2.2 Visio	10
2.3 Strategia	11
2.4 Ulkoinen toimintaympäristö	11
2.4.1 Ostokäyttäytyminen	15
2.4.2 Digitalisaatio	18
2.4.3 Globalisaatio	20
2.4.4 Ilmastonmuutos	22
3 MITTARISTOT LIIKETOIMINNAN TUKENA	24
3.1 Balanced scorecard	24
3.1.1 Kriittiset menestystekijät	26
3.1.2 Strategiakartta	31
3.1.3 Suorituskykyindikaattorit	33
3.2 Menestyksen kompastuskivet	34
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1 Tutkimusmenetelmävalinnan perusteet	36
4.2 Aineistonkeruumenetelmät	37
4.3 Analyysimenetelmät	38
4.4 Tutkimuksen tulokset	39
4.4.1 Perustiedot	39
4.4.2 Missio/Visio/Strategia	40
4.4.3 Perekdytysprosessi	41
4.4.4 Ulkoinen toimintaympäristö	42
4.4.5 Liiketoiminnan apuna käytettävät mittarit	43
4.5 Johtopäätökset tuloksista	44
5 CASET	52

5.1 Case 1	52
5.2 Case 2	55
5.3 Case 3	57
5.4 Case 4	59
5.5 Case 5	63
7 YHTEENVETO	68
LÄHTEET	71

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu runko

KUVAT

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.	8
Kuva 2. Liiketoiminnan perusta.	9
Kuva 3. Yritys esimerkki PESTLE-analyysistä.	14
Kuva 4. Myyntisuppilo ja 8-portaan malli.	16
Kuva 5. Digitalisaation tasot.	20
Kuva 6. Yhteys liiketoiminnan perustamistoimintojen, kriittisten menestystekijöiden ja suorituskykyindikaattorien välillä.	24
Kuva 7. SWOT-analyysi.	28
Kuva 8. Yritys esimerkki SWOT-analyysistä.	29
Kuva 9. Riskikartta.	30
Kuva 10. Esimerkin kriittiset menestystekijät.	31
Kuva 11. Strategiakartta.	32
Kuva 12. Suorituskykyindikaattorit.	33
Kuva 13. Menestyksen loukku.	35
Kuva 14. Oppivan organisaation elementit.	54
Kuva 15. Oppimisen portaat.	56
Kuva 16. Liiketoiminnan kolmiodraama.	59
Kuva 17. Kilpailuanalyysi.	61
Kuva 18. Väestön internetin käyttö.	63
Kuva 19. Tulokortin perusmalli.	64
Kuva 20. Myynnin jatkuva sykli.	67

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

BSC	Balanced Scorecard, Tasapainotettu mittaristo
KPI	Key Performance Indicators, Suorituskykyindikaattorit, Avainmittarit
Pk-yritys	Pienet ja keskisuuret yritykset

1 JOHDANTO

Kynnys yrityksen perustamiseen on madaltunut, mutta usein yrityksen perustamiselle on väärät lähtökohdat. Vision ja mission rakentuminen liiketoiminnan perustamisen yhteydessä luo ohjenuoran ja suunnan yrityksen toiminnalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja kotimaisen ja kansainvälisen yrityksen vision ja mission rakentamiseksi sekä niiden säilyttämiseksi toimintaympäristön tekijöiden muuttuessa. Yrityksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, jolloin yrityksen yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi muodostuu vision ja mission ylläpitäminen. Päihittääkseen muutokset yritysten tulee osata määrittää mittarit visiolleen ja missiolleen, jotta liiketoiminnan tavoite säilyy ja elää tulevaisuudessakin.

Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, mutta tällä hetkellä ostokäyttäytyminen ja sen muutokset puhuttavat yrityksiä eniten alasta riippumatta. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on alati muuttuvaa, mikä vaatii muutoksia myös yrityksissä. Jotta yrityksen ja asiakkaan näkökulmat kohtaavat, tulee yrityksen olla tietoinen asiakkaan tarpeista ja pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita. Muutoksista huolimatta on äärimmäisen tärkeää säilyttää yrityksen visio ja missio, jotta liiketoiminta ei kadota merkitystään. Vision ja mission tarkastelemiseksi laajemmasta perspektiivistä tulisi yrityksen määrittää kriittiset menestystekijät, joiden avulla yritys muodostaa erilaisia suorituskyvyn -mittareita. Ostokäyttäytyminen ajankohtaisena teemana haluttiin tuoda keskeiseksi osaksi tätä opinnäytetyötä, koska aihe kiehtoo tutkimuskohteena.

Opinnäytetyön aihetta lähestytään kahdesta eri yritys­näkökulmasta, kansainvälisestä ja kotimaisesta. Yritykset on valikoitu mahdollisimman toisistaan poikkeaviksi, jotta vision ja mission merkitys nähdään moniulotteisemmin. Organisaation toimintaa havainnoitaessa pureudutaan strategi­ant­yöhön ja sen merkitykseen organisaation menestyksen kannalta.

Opinnäytetyössä käytetään erilaisia teorioita ja työkaluja syventämään toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutusta visioon, missioon ja strategiaan. Konkreettisuutta tuodaan tutkimukseen hyödyntämällä yrityksen johdon ja henkilöstön näkökulmia teema­haastattelun muodossa.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään johdattamaan yritystoiminnan ammattilaiset ja tulevat moniosaajat pohtimaan vision ja mission merkitystä osana liiketoimintaa. Opinnäytetyön toivotaan avartavan ammattilaisten näkemystä ja johdattelevan heidät pohtimaan asiaa oman yrityksensä kannalta.

1.1 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehys kertoo, mitä näkökulmaa kyseisessä tutkimuksessa käytetään. Siihen kuuluu mm. perehtyminen aikaisempaan aihetta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimuksessa käytettävän lähestymistavan valitseminen. Viitekehys on siis niin sanotusti punainen lanka, joka ohjaa tutkimusta. Viitekehyyksen tarkoituksena on osoittaa, mihin ilmiöihin ja käsitteisiin tutkittava asia on sidoksissa ja suhteessa. Kuvassa on esitetty tutkimuksen viitekehys, joka osoittaa miten tutkimuksen ilmiöt linkittyvät keskenään, ja sen keskiössä on visio ja missio. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

2 LIIKETOIMINNAN PERUSTA

Yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa ulkoisessa toimintaympäristössä. Koska nämä muuttuvat toimintaympäristötekijät vaikuttavat yrityksiin, on tärkeää luoda vahva perusta liiketoiminnalle, jonka avulla yritys takaa liiketoiminnan jatkuvuuden. Perustamisprosessin ympärillä pyörii lukuisia asioita, joista keskeisimpiä ovat vision, mission ja strategian luominen. Näiden avulla yritys luo liiketoiminnalleen punaisen langan. Kuva 2 havainnollistaa liiketoiminnan perustan vaiheittain eli kaikki tekijät, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon. (Walt, Kroon & Fourie 2004, 206.)



Kuva 2. Liiketoiminnan perusta.

2.1 Missio

Missio määrittelee organisaation keskeisen tarkoituksen, sen miksi se on olemassa. Missio voi säilyä samana vuosikymmenten ajan, jos se on muotoiltu hyvin. Vaikka liiketoiminnan prosessit varmasti muuttuvat tuona ajanjaksona, mission pitäisi pysyä organisaation tukikivenä, joka toimii kaikkien tulevien päätösten apuna. Sen tärkeyttä usein

vähätellään, eikä sen merkitystä ymmärretä. Tämä näkyy myös monessa organisaatiossa, jossa missio ja visio mielletään usein osaksi toinen toisiaan. Sama havainto voidaan tehdä myös kirjallisuutta tarkasteltaessa. (Parmenter 2015, 89; Niven 2014, 97.)

Missio edustaa yrityksen laajempia tavoitetasoja, ja se määrittelee liiketoiminnan perustavoitteen. Mission tulisi kannustaa yksilöitä yrityksen sisällä ajattelemaan ja toimimaan jatkuvasti. Sillä on merkitystä vain, jos se toimii strategisten päätösten liikkeellepanevana voimana. Missio kuvaa kaikkia niitä toimintoja, mitä yrityksen tulee tehdä säilyttääkseen asemansa markkinoilla kilpailijoihinsa nähden. (Walt ym. 2004, 207, 208.)

2.2 Visio

Visiossa hahmotetaan organisaation konkreettinen päämäärä, tavoite ja sen tahtotila. Visio kertoo, missä organisaatio näkee itsensä tulevaisuudessa, ja lisäksi se selkeyttää yrityksen suuntaa pitkällä tähtäimellä. Visio on kuvaus siitä, mitä saavutetaan, jos organisaatio onnistuu tavoitteissaan. (Kehusmaa 2010, 76; Walt ym. 2004, 208; Bateman & Snell 1999, 132; Parmenter 2015, 89.)

Vision tarkoituksena on toimia tavoitteena, joka kantaa kauemmas kuin yrityksen tai organisaation sen hetkiset valmiudet ja resurssit. Sen tulee pakottaa yritys pohtimaan kysymystä: "Mitä olisi tehtävä toisin, mikäli haluamme saavuttaa päämäärämme tulevaisuudessa?" Parhaimmillaan visio toimii ja toteutuu yrityksessä, kun siinä työskenteleviä ihmisiä yhdistää yhteinen päämäärä. Jaettu visio muovaa henkilöstön käsitystä yrityksestä, jolloin yrityksestä tulee kaikkien siinä toimivien yhteinen yritys. Tätä kautta visio luo ihmisille myös yhteisen identiteetin. (Kamensky 2014, 84; Kehusmaa 2010, 78.)

Vision ei tule olla yhdistelmä yrityksen johdon haaveita. Sen sijaan sen tulisi olla täysin realistinen. Tämän takaamiseksi yrityksen johdolla tulee olla tarkka käsitys yrityksestä, sen markkinoista, kilpailutilanteesta sekä sen ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Niven 2014, 106, 107, 108.)

2.3 Strategia

Kirjallisuudessa on strategian määrittelyssä ristiriitaisuuksia. Osa kirjailijoista mieltää mission ja vision vain osana strategiaa, kun taas toiset näkevät vision ja mission suuremmissa arvossa strategiaan nähden. Yleisesti ottaen strategian nähdään olevan suunnitelma, joka määrittelee organisaation suunnan ja liiketoiminnan laajuuden pidemmälläkin tähtäimellä. Strategiasuunnittelussa strategia voidaan nähdä myös menetelmien ja mallien muodossa. Muuttuvan maailman myötä yritys on strategiassaan tietoisesti valinnut keskeiset tavoitteet ja toiminnalleen suunnan. (Kehusmaa 2010, 14; Ritakallio & Vuori 2018.)

Strategia on kehittyvä toimintamalli, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen tekemisen välineen niin johdolle, esimiehille, henkilöstölle kuin koko organisaatiollekin. Sen avulla yritykset varmistavat myös oman visionsa toteuttamisen. Strategiatyössä tehdään käytännössä keskeisimmät päätökset organisaation kannalta, muun muassa liittyen liiketoimintoihin, asiakassegmentteihin, tuote- ja palveluvaihtoehtoihin, arvoketjuihin tai markkina-alueisiin organisaatiossa. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

Nykypäivän strategisessa johtamisessa pyritään alati huomioimaan tapahtuvat muutokset ja ympäristön epävarmuus sekä luomaan uutta. Strategian ytimeksi nousee näin ollen prosessi, jossa sitä toteutetaan, uudistetaan ja muodostetaan jatkuvasti. Teknologian kehittyminen ja erilaisten muutosten luomat mahdollisuudet ovat ajaneet yritysten välisen kilpailun strategiselle tasolle. Kyse ei näin ollen ole enää oikean ja tehokkaan strategian toteuttamisesta, vaan kyvystä tehdä strategisia valintoja ja toimenpiteitä tapahtumien sarjana. Merkittävimpänä syynä strategiaprosessin uudistamiselle ovat megatrendit, jotka vaikuttavat yrityksiin ja niiden toimintaympäristöön luomalla epäjatkuvuutta. (Ritakallio ym. 2018)

2.4 Ulkoinen toimintaympäristö

Jokaisen organisaation toimintaan vaikuttavat sen ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi taloustilanne, lainsäädäntö, kulttuuri, trendit tai osaava työvoima. Nämä tekijät muodostavat yrityksen ulkoisen toimintaympäristön, ja siksi olennaisinta onkin tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat yritykseen ja sen toimialaan merkittävimmin. (Hämäläinen ym. 2016)

Ulkoinen toimintaympäristö on alati muuttuvaa, ja mitä todennäköisimmin niin tulee aina olemaan. Useat muutokset tapahtuvat aiempaa nopeammin, ja ne ovat moninaisempia kuin koskaan ennen. Yritykset eivät ymmärrä, että käytännössä ulkoinen toimintaympäristö muuttuu ensin, mikä aiheuttaa strategian ja organisaatorakenteen muuttumisen. Sen takia organisaation menestyksen kannalta on tärkeää selkeän ja voimakkaan vision luonti, jolloin yrityksellä on muutoksen keskellä kyky vaikuttaa tulevaisuuteensa. (Endrianto 2016, 13)

Muutokset ovat arkea tämän päivän työyhteisössä, jossa nyky maailma elää ulkoisen toimintaympäristönsä alaisena. Yritykset, jotka muuttuvat ulkoisen toimintaympäristön muutosten kanssa, pysyvät kilpailussa mukana. Tämän hetken muutosten suurimpana ajurina voidaan pitää niin kutsuttuja megatrendejä. Megatrendeistä keskeisimpiä ovat digitalisaatio eli teknologian kehitys, globalisaatio eli kansainvälistyminen, kaupungistuminen, jatkuva tiedon lisääntyminen, erilaiset ympäristöön ja luontoon liittyvät ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, sekä väestön ikääntyminen. Kukin trendeistä on muokannut maailmaa tavalla, jota ei ole aiemmin nähty. (Ritakallio ym. 2018; Endrianto 2016, 13; Kamensky 2014, 83)

Yhtenä toimintaympäristöä tarkastelevana työkaluna voidaan käyttää PESTLE-analyysiä. Se tarkastelee ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä asioita seuraavista näkökulmista: poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, lainsäädännöllinen ja ympäristöllinen. Aiemmin toimintaympäristöä on analysoitu huomattavasti pienemmässä suhteessa, mutta ajan kuluessa sen asu on muuttunut laajemmaksi toimintaympäristön muuttuessa ja tarkasteltavien näkökulmien laajetessa. Työkalun kirjoitusasu kokee myös vaihtelua riippuen analysoitavasta aiheesta aina analyysin tekevään tahoon. (Vuorinen 2013, 220; Kamensky 2010, 83, 84).

PESTLE-analyysin tarkoituksena on selvittää organisaatioon keskeisimmin vaikuttavat muutostekijät ja niiden vaikutukset organisaation toimintaan kunkin työkalun näkökulman osalta. Suurten tai kansainvälisten organisaatioiden on hyvä tehdä useampi kuin yksi analyysi toimintaympäristönsä selvittämiseksi, muun muassa havaitakseen liiketoimintalueiden tai -yksiköiden sekä eri maiden väliset toimintaympäristöerot, kun taas pienemmissä organisaatioissa tai vaikkapa mikrotason yrityksissä yksi analyysi saattaa kattaa koko toimintaympäristön. Jotta PESTLE-analyysiä pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla, yrityksen tulee nähdä, kuinka ympäristötekijät muuttuvat ja mitä mahdollisuuksia tulevaisuus voi heille tarjota. (Vuorinen 2013, 220; Kamensky 2010, 83, 84).

Seuraava havainnekuva pyrkii selventämään esimerkkiyrityksen avulla, miten yritys voi luoda PESTLE-analyysin. Havainnointiyrityksenä käytetään pientä kotimaista vaateliikettä.



Kuva 3. Yritys esimerkki PESTLE-analyysistä.

2.4.1 Ostokäyttäytyminen

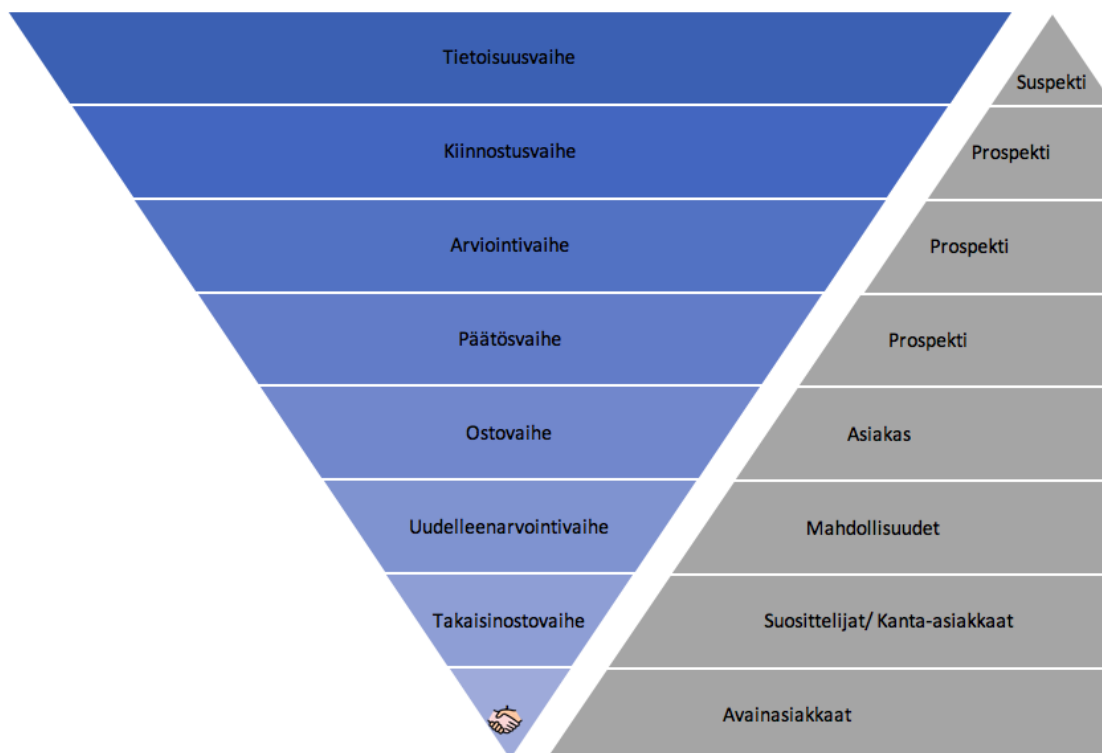
Nykymaailman muutosten myötä muuttuu siinä toimiva yhteiskunta, mutta etenkin sen ihmiset. Se, mitä ihmiset sen sijaan haluavat, luo merkittävän haasteen yritysten toiminnalle ja sen toteuttamiselle, etenkin puhuttaessa myynnin parissa toimivasta organisaatiosta. Myyntiorganisaatioiden toiminta perustuu siinä toimiviin ostajiin, joista yritys kokonaisuudessaan saa olemassaolon tarkoituksensa. Yritysten on tunnettava ostajansa entistä syvemmin kuin ennen, mutta haasteen tilanteelle luo alati muuttuva ostokäyttäytyminen. Ostokäyttäytyminen voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen ostokäyttäytymiseen. (VerkkoVaria 2016.)

Ihmiset ostajina käyttäytyvät kukin tavallaan, ja jokaisella heistä on erilainen ostokyky. Ostamiseen vaikuttavat lukuiset tekijät, joista osa on yksilöistä itsestään riippuvaisia ja osa muodostuu täysin ulkopuolisista tekijöistä. Henkilökohtaisesti ostajan taustaan vaikuttavia tekijöitä katsotaan olevan esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus- ja tulotaso, asuinpaikka ja perheen koko. Nämä tekijät määrittävät ostajaa yksilönä ja saavat heidät toimimaan tietyllä tavalla. Taustan lisäksi ostokäyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät, eli psykologiset tekijät, joita ovat muun muassa ostotarpeet ja -motiivit, asenteet sekä persoonallisuus. Ostokäyttäytymisen haasteellisemmän tarkastelunäkökulman muodostavat sen ulkoiset tekijät, eli sosiaaliset tekijät, jotka vaihtelevat muuttuvan maailman mukana. Ulkoisia tekijöitä ovat käytännössä ne ihmisryhmät tai vaikuttajat ulkoisessa ympäristössä, joilla on vaikutusta ihmisen käyttäytymiselle. Esimerkkeinä näistä katsotaan olevan perhe, sosiaaliluokka, kulttuuri ja ympäröivä sosiaalinen maailma, johon ihminen kuuluu tai haluaa kuulua. Yksittäisten ihmisten mielipiteet sekä käyttäytymismallit toimivat kantavana voimana synnyttäen usein samaa toimintaa erilaisissa ryhmissä. Tätä kautta kehittyy jopa lyhyen ajan sisällä koko yhteiskunnalle yleistettävissä olevia toimintatapoja, trendejä ja käyttäytymismalleja erilaisiin konteksteihin. Jotta yritys osaa toteuttaa oikeanlaista liiketoimintaa ostajan ehdoilla, yrityksen tulee tuntea ostajan sisäiset ja ulkoiset ostokäyttäytymisen tekijät, sillä niillä on suora yhteys ostopäätösten syntyyn. (VerkkoVaria 2016.)

Ostokäyttäytyminen ja sen muutokset pakottavat yritykset seuraamaan jatkuvasti asiakkaidensa toimintaa. Ostokäyttäytyminen vaihtelee toimialoittain, joten se tuo omat haas-

teensa tietyille aloille. Etenkin kuluttajakaupassa, jossa digitalisoituminen on ollut nopeaa, ostokäyttäytyminen on kokenut valtavia muutoksia. Lähtökohtaisesti voidaan katsoa, että mitä nopeammin sekä omalle asiakassegmentilleen ominaisin tavoin yritys pystyy toimimaan, sen todennäköisemmin liiketoiminta voidaan pitää kannattavana pidemmälläkin tähtäimellä. Yrityksen on ymmärrettävä ostokäyttäytymisen merkitys organisaatiolle, sillä se määrittää lähtökohdat myös asiakasprosessin rakentumiselle. (Gerdt & Korkiakoski 2016.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä organisaatiossa voidaan tarkastella erilaisten asiakasohjelmien ja mittareiden avulla. Niiden kautta toteutetaan asiakkuudenhallintaa sekä pyritään ymmärtämään asiakasta ostoprosessin eri vaiheissa. Ostoprosessi toimii muuttuneen ostokäyttäytymisen myötä yhä monimutkaisemmin. Prosessi saattaa vaihtaa muotoaan jokaisen asiakkaan kohdalla, ja siksi onkin ensisijaisen tärkeää seurata tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin tarvittaessa. Kuvassa 4 esitetään havainnekuva myyntisuppilosta ja asiakkuudenhallinnan 8 portaan mallista, joiden käyttäminen sulautettuna toinen toisiinsa luo erinomaisen ja kokonaisvaltaisen pohjan asiakkaiden ja ostoprosessin tarkastelemiselle.



Kuva 4. Myyntisuppilo ja 8-portaan malli.

Havainnekuva lähtee liikkeelle tilanteesta, jossa yrityksen markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat eli suspektit toimivat ostoprosessissa osana tietoisuusvaihetta. Suspektit ovat yritykselle niitä asiakkaita, joiden huomio tulee saavuttaa toimivien ja oikeanlaisten markkinointikeinojen avulla. Heidät tulee saada tietoisiksi yrityksen tuotteista sekä palveluista, sillä asiakkaalla saattaa olla tiedostamaton ongelma, johon he tarvitsevat ratkaisua. Markkinointitoimien kautta suspektit tulevat tietoisiksi yrityksestä, ja näin ollen edetään kuviossa seuraavaan portaaseen eli kiinnostusvaiheeseen.

Kun tarjooma on tuotu asiakkaalle tietoiseksi, asiakasryhmä vaihtaa muotoaan prospekteiksi eli asiakasryhmäksi, joka on osoittanut toiminnallaan kiinnostusta yrityksen tuotteesta ja palvelusta. Kiinnostusvaihe vaihtuu ostoprosessissa arviointivaiheeksi, jolloin prospekti tekee tutkimusta omien tarpeidensa ja näkemystensä perusteella muun muassa tarjoomasta ja sen laajuudesta. Arviointivaiheen lopuksi prospekti tekee mahdollisen valinnan yrityksen kohdalla seuraten tietään päätös vaiheeseen.

Päätös vaihe on arvioinnin ja siihen liittyvän harkinnan jälkeinen vaihe, jossa prospekti aloittaa joko neuvottelut tai suuntaa kauppaan kohtaamaan yrityksen edustajan. Syntyy ostotilanne, jossa tuotteet ja palvelut ostetaan. Saman vaiheen aikana prospekti muuttaa muotoaan asiakkaaksi, joka arvioi tuotetta ja palvelua, sen lisäarvoa sekä kokonaisuutta laajasti. Asiakas ostaa tuotteen, palvelun tai mahdollisesti molemmat, jonka yhteydessä syntyy lukuisia mahdollisuuksia. Asiakas saa lisäarvoa tekemistään sijoituksista ja valinnoistaan ostaa tuote tai palvelu, ja myyjäosapuoli takaa omalle liiketoiminnalleen jatkuvuutta. Tämä saa aikaan merkittävää lisäarvoa erityisesti myyntiosapuolta edustavan yrityksen voittoihin, mikä näkyy liiketoiminnan kannattavuutena pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Asiakas tekee oman etunsa ajamiseksi jatkuvaa uudelleenarviointia myyntiosapuolta edustavasta yrityksestä. Tätä vaihetta kutsutaan *uudelleenarviointivaiheeksi*, joka on mielenkiintoa ja eniten jälkianalysointia vaativa vaihe myyntisuppilossa. Uudelleenarviointivaihe voi joko onnistua tai epäonnistua, mutta lopputulemastaan huolimatta kyseistä vaihetta tulee tarkastella osana yrityksen kehittämisprosesseja. Epäonnistuessaan yrityksen tulee pohtia syitä sille, mitkä tekijät ostoprosessissa ovat voineet vaikuttaa epäonnistumiseen etenkin tilanteessa, jossa muutokset ovat merkittäviä liiketoiminnan kannalta. Tuolloin punnitaan myös vaikutuksia siihen, miksi päätös vaihe kääntyi alkupeleistä ostosuunnitelmaa poikkeavaksi. Syiden selvittäminen yrityksessä saattaa vaatia lukuisia tarkastelukertoja ja havaintojen tekemistä ostoprosessin muiden vaiheiden puut-

teista ja kehityskohteista, jottei tilanteeseen päädytä uudelleen. Sen sijaan onnistuessaan uudelleenarviointivaiheessa yrityksen tulee tehdä tarkka raportti siitä, miten onnistuminen pystyttiin takaamaan. Toimivien prosessien kirjaaminen takaa niiden jatkuvuuden, mutta auttaa kehittämään liiketoimintaa kyseiseltä osa-alueeltaan entisestään paremmaksi.

Tyytyväinen asiakas toimii viimeisessä havainnekuvan vaiheessa, jota kutsutaan *takaisnostovaiheeksi*. Tämä asiakas on tyypillinen suosittelija yrityksen tuotteille ja palveluille. Kyseisessä vaiheessa toimivat myös liiketoiminnan kannalta merkittävimmät asiakkaat eli kanta- ja avainasiakkaat. Kanta- tai avainasiakkaana toimivat asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävimmät asiakkaat. Näiden asiakastyypin tyytyväisyyteen tulee panostaa ja sitä tulee vaalia osana liiketoiminnan prosesseja. Yrityksen sisäisten toimintojen tulee olla rakennettuna asiakkaitaan varten asiakasnäkökulma aina huomioon ottaen, sillä ne yritykset, jotka toimivat asiakaslähtöisesti, menestyvät todennäköisemmin kilpailijoihinsa nähden. Jo liiketoiminnan perustamisen yhteydessä mittareiden ja työkalujen kautta edesautetaan asiakasprosessien toimintaa ja niiden toimivuutta. Mahdollisten muutosten ilmaantuessa ja jatkuvan liiketoiminnan kehittämisen kautta pyritään pitämään yritystoiminta kannattavana.

2.4.2 Digitalisaatio

Kun muutoksia tarkastellaan mistä tahansa näkökulmasta käsin, voidaan kaikkein merkittävimpänä tekijänä pitää digitalisaatiota. Muutokset näkyvät maailmanlaajuisesti sekä yhteiskunnan ja yksilön tasolla. Digitalisaatio tarjoaa yrityksille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää, helpottaa, nopeuttaa ja moninaistaa liiketoimintaansa sen jokaisella osa-alueella. Sitä voidaankin pitää uudistamisen välineenä, jonka vuoksi täytyy ymmärtää, millä tavoin sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa liiketoiminnan peruspilareihin. Digitalisaation voi nähdä ja kokea tapahtuvan ihan kaikkialla. Se on saanut aikaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja samaan aikaan tehnyt työn tekemisestä mutkattomampaa ja mielekkäämpää erilaisten automatisointien avulla. Muutokset ovat tapahtuneet äärimmäisen nopeasti sekä huomaamattomasti niin, että muutoksia on lähes mahdotonta kyetä havaitsemaan. Suurin osa muutoksista tapahtuu nimenomaan yritysten sisäisissä prosesseissa, jolloin asiakkaiden näkökulmasta tilanne heijastuu paremman palvelun ja yksinkertaisemman asioinnin kautta. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

Liiketoiminnan keskeisinä tavoitteina voidaan pitää kannattavuutta, kasvua ja kilpailukykyä etenkin yrityksissä, joiden päämääränä on menestys. Digitalisaation tarkastelua voidaan suorittaa yrityksen, markkinoiden ja niiden toimialojen tasolla sekä laajasti koko yhteiskunta tasolla. Jaottelu toimintaympäristön mikro- ja makrotasoihin auttaa hahmottamaan digitalisaation dynamiikkaa. Makrotasolla hahmottaminen tarkoittaa nimenomaan yhteiskunnan, talouden rakenteiden, markkinoiden, ihmisten käyttäytymismallien muutoksen ja sen ymmärtämistä teknologian kehityksen avulla. Sen sijaan mikrotasolla asiaa voidaan katsoa yksittäisen toimijan, esimerkiksi yrityksen näkökulmasta. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatio parantaa ja kasvattaa yrityksen kannattavuutta. Lisäksi se tarjoaa metodeja yrityksen toiminnan tehokkuuden ja laadun edistämiseksi. Digitalisaatio tarkoittaa parhaimmillaan loistavampaa asiakaskokemusta entistä alhaisemmilla kustannuksilla. Yrityksen johdon tuleekin nähdä digitalisaatio työkaluna ja välineenä, jonka kautta liiketoimintaa pystytään kehittämään ja uudistamaan. Tämän myötä digitalisaatio tulisi kiinnittää osaksi liiketoimintaa sen suurimpiin tavoitteisiin, kuten liikevaihdon kasvattamiseen, kustannustehokkuuteen, pääoman harkittuun käyttämiseen sekä liiketoiminnan uudistamiseen. Kaikki nämä tekijät yhdessä luovat perustan onnistumiselle. Digitalisaatiota voidaan kuvata kuvan 5 mukaisella tavalla, jossa se on jaettu yhteiskunnan, markkinoiden ja yrityksen tasoille. Kullakin tasolla tapahtuneet muutokset ovat johtaneet asiakaskäytännön, teknologioiden ja markkinoiden murrokseen. Tämä osoittaa, miten muutokset heijastuvat yrityksen toimintaan usealla eri tasolla. (Ilmarinen ym. 2015.)



Kuva 5. Digitalisaation tasot.

Kokonaisuudessaan digitalisaatio tuo yritysten käyttöön tehokkaammat, nopeammat ja laaja-alaisemmat mahdollisuudet tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia ja siksi se toimii merkittävässä roolissa asiakkaaseen kohdistuvan toiminnan suunnittelussa ja sen rakentamisessa. Kansainvälistyvillä kuluttajamarkkinoilla teknologian hyödyntäminen tuo merkittävää kilpailuetua, sillä kilpailijat löytyvät yhä useammin ympäri maailmaa. Digitalisaatio on nostanut odotuksia asiakaskokemuksesta, sillä asiakkaat vaativat yhä henkilökohtaisempaa palvelua. Lisäksi palvelua kaivataan ympäri vuorokauden, monikanavaisesti yhä nopeammin ja edullisemmin. Riippuen toimialasta tai liiketoiminnan peruspiirteistä, muun muassa erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät sekä tiedon keruuseen ja sen analysointiin pohjautuvat järjestelmät toimivat erinomaisina välineinä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakkaan toiminnan kokonaiskuvan hahmottaminen on olennaisinta. Sen avulla voidaan suunnata yrityksen toiminta ja resurssit oikealla tavalla sekä hyödyntää teknologian tuomat mahdollisuudet kaikkein parhaiten. (Gerdt ym. 2016.)

2.4.3 Globalisaatio

Globalisaatio tarkoittaa yhteiskunnallista muutosta, joka näkyy joskus tavaroiden, palveluiden, pääoman, teknologian ja ihmisten liikkuvuuden esteiden poistamisena, joiden

myötä maailmantaloudet yhdentyvät. Globalisaatio mahdollistaa yrityksille ja yhteiskunnalle suuremman valikoiman, paremman laadun ja alhaisemmat hinnat. (Daniels & Ra-debaugh 2015, 47.)

Globalisaatio on mahdollistanut laajan erikoistumisen, johon on vaikuttanut paljon teknologian kasvu. Monet uudet teknologiset innovaatiot vaativat erikoisosaamista ja taloudellisia resursseja, jolloin tuotantoketjut ovat usein riippuvaisia eri maissa toimivien yritysten kanssa tehdystä yhteistyöstä. Teollinen tuotanto onkin siirtynyt halvempien kustannusten maihin, joissa on tarvittavaa korkeaa osaamista. Yritysten kansainvälistyessä tulee ottaa huomioon esimerkiksi erilaiset markkinat, asiakkaat ja kulttuurit, jolloin yrityksen tulee asettaa uusia vaatimuksia organisaatorakenteelleen. (Daniels ym. 2015, 51; Kamensky 2015.)

Viestinnän ja kuljetuksen edistysaskeleet ovat antaneet mahdollisuuden löytää tuotteita ja palveluita, jotka ovat kehittyneet muualla maailmassa. Tähän on ollut vaikuttajana myös digitalisaatio, jolloin kauppaa pystytään tekemään internetin välityksellä. Tämä on mahdollistanut yrityksille kilpailun useimmilla markkinoilla. Viestinnän ja kuljetuksen edistysaskeleet mahdollistavat kilpailun ulkomaisilla markkinoilla myös pienille yrityksille. Globalisaatio on myös vaikuttanut kilpailun nousuun markkinoilla. Yritykset kilpailevat markkinoilla niin kivijalkaliikkeiden kuin verkkokauppojenkin kanssa. Oman teollisuutensa suojelemiseksi jokainen maa on tehnyt rajoitteita tavaroiden ja palveluiden sekä myös niiden tuottamiseen tarvittavien resurssien liikkumisesta. Tällaiset rajoitukset asettavat luonnollisesti rajat kansainväliselle liiketoiminnalle, ja koska asetukset voivat muuttua milloin tahansa, myötävaikuttaa tämä myös epävakauden ilmapiiriin yritysten toimintaympäristöissä. (Harmaala & Jallinoja 2012; Daniels ym. 2015, 50, 51.)

Globalisaation kritiikki pyörii paljolti sen tuoman taloudellisen kasvun ympärillä. Yhden argumentin mukaan talouden kasvu kuluttaa entistä voimakkaammin kasvavia luonnonvaroja ja lisää ympäristövahinkoja, kuten tehdas- ja ajoneuvo päästöjen aiheuttamaa ilman pilaantumista, ja metsien kaatamista, mikä voi vaikuttaa säähän ja ilmastoon. Lisäksi globalisaation vastustajat väittävät, että etäisimmistä paikoista ostaminen ja siitä johtuvat kasvavat kuljetusmäärät lisäävät hiilijalanjälkeä. (Daniels ym. 2015, 55.)

2.4.4 Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutos kumpuaa kasvihuonekaasupäästöistä, jotka ovat organisaatioiden taloudellisten toimien tuottamia. Ilmastonmuutoksesta on tullut kasvava huolenaihe maailmanlaajuisesti, mikä on johtanut erilaisten ympäristölainsäädäntöjen voimaantumiseen. Ilmastonmuutos on noussut yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, joka yritysten tulee ottaa huomioon menestyäkseen. Hiilijalanjälkien ja muiden menetelmien käyttö ekologisen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseksi, ovat osa ihmisen yritteliäisyyden pitkää jatkumoa ymmärtää tai mitata nopean teollistumisen vaikutuksia. Asiakkaat ovatkin alkaneet vaatia ilmastonmuutoksen huomioimista liiketoiminnassa, jolloin ne yritykset, jotka eivät vähennä hiilijalanjälkeään, tulevat kärsimään taloudellisesti. (Lowellyne 2015, 9, 10; Ritakallio & Vuori 2018; Tilastokeskus 2018.)

Lähes kaikki valtavat monikansalliset ja kansainväliset yritykset ottavat käyttöön erilaisia yrityksiä vastuullistavia aloitteita, jotka tukevat maata, yhteiskuntaa ja ympäristöä. Asiakkaiden vaatimusten lisääntyessä yhä pienempienkin yritysten tulee ottaa käyttöön vastuullisia aloitteita. Eri sosioekonomisissa konteksteissa ja aloilla toimivat yritykset kohtaavat hyvin erilaisia kestävän kehityksen kysymyksiä. Osa yrityksistä kiinnittää enemmän huomiota sosiaalisiin kysymyksiin ja kestävään kehitykseen, toiset innovaatioihin ja parempaan maineeseen, sen sijaan osa laajempiin suhteisiin ja yrityksen kestävyYTEEN. Kaikki tällaiset yhteiskunnallisesti vastuulliset toiminnot liittyvät kuitenkin läheisesti kestävän kehityksen kolmeen pääpilariin: talouteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Krykun 2016, 70.)

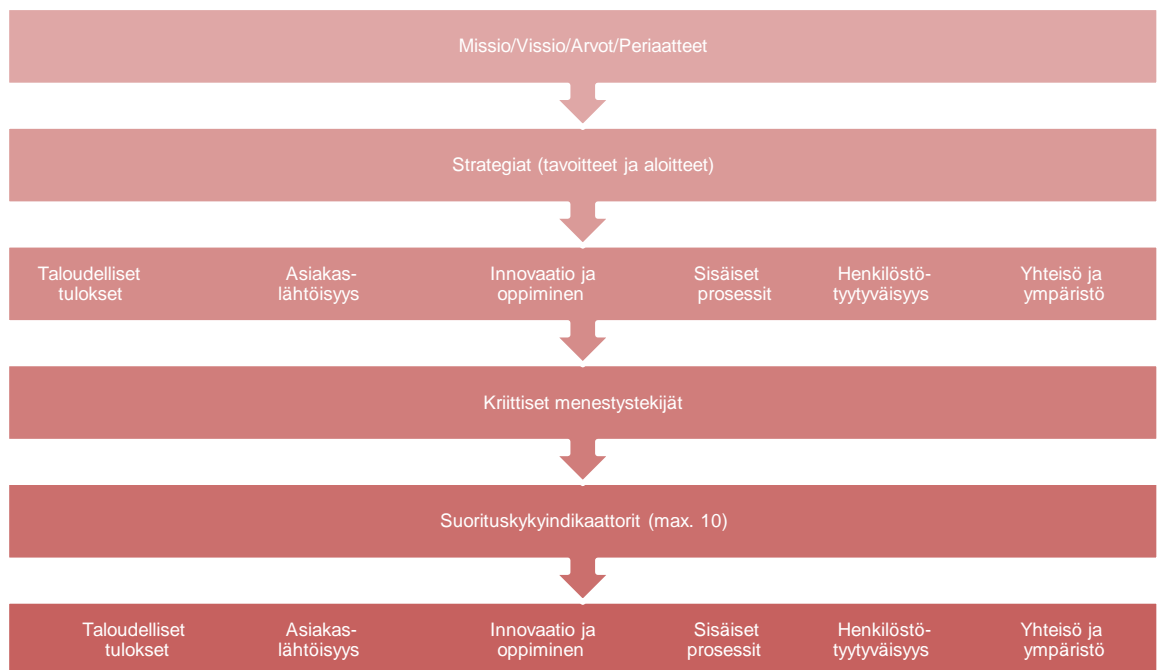
Kestävä kehitys esitetään usein jakamalla se kolmeen "pylvääseen": talouteen, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Taloudellinen kestävyys sisältää resurssien markkinaosuuden, kasvun ja kulutuksen kestävän kasvun ja oletuksen siitä, että luonnonvarat ovat rajoittamattomia. Sosiaalisen kestävyuden käsitteet käsittävät oikeudenmukaisuuden, vaikutusvallan lisäämisen, saavutettavuuden, osallistumisen, jakamisen, kulttuurisen identiteetin ja institutionaalisen vakauden. Se pyrkii säilyttämään ympäristöä talouskasvun ja köyhyyden lieventämisen avulla. Ympäristön kestävyYTEEN liittyy ekosysteemien eheys, kantokyky ja biologinen monimuotoisuus. Se edellyttää, että luonnollinen pääoma säilytetään taloudellisen panoksen lähteenä ja jätteenä. Resursseja ei tule kerätä nopeammin kuin, miten niitä voidaan uudistaa. (Krykun 2016, 67.)

Kun Asiakkaiden vaatimukset lisääntyvät, yrityksissä joudutaan miettimään keinoja ilmastomuutoksen hillitsemiseksi. Yritykset ovat toisaalta myös itse auttaneet asiakkaitaan toimimaan ympäristöystävällisemmin esimerkiksi neuvomalla kierrätyksestä sekä energiatehokkuudesta. Yritysten tavoitteena on tällä hetkellä luoda korkeampaa elintasoja ja elämänlaatua, sekä oikeaa ekologista tilannetta niissä yhteisöissä, joissa ne toimivat, säilyttäen samalla sidosryhmien kannattavuuden. (Krykun 2016, 70; tilastokeskus 2018.)

Ilmastomuutosta tarkasteltaessa yritysten tulisi ajatella pidemmän päälle, koska kaikilla on kuitenkin edessä siirtyminen energiatehokkaampaan elintapaan. Mitä kauemmin tämä siirtyminen kestää, sitä vaikeampaa tuleva muutos tulee olemaan. Tämä johtaa myös uuteen ajattelutapaan liiketoiminnassa. Yritysten tulee huomioida tulevaisuuden liiketoiminnassaan ilmastomuutos, jolloin on mietittävä, miten liiketoimintaa voidaan harjoittaa ympäristöä ja ilmastoa suojelevalla tavalla. Jatkossa tulevat pärjäämään ne yritykset, jotka ajoissa huomioivat ilmastomuutoksen liiketoiminnassaan. (tilastokeskus 2018.)

3 MITTARISTOT LIIKETOIMINNAN TUKENA

Mittareiden avulla yritys pystyy luomaan parempaa kokonaiskuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Niiden avulla visio ja missio elävät liiketoiminnan mukana. Mittarit tuovat esiin useampia näkökulmia, joiden avulla yritys saa laajemman käsityksen omasta toiminnastaan. Mittareiden avulla yrityksen liiketoiminta pyörii jatkuvana prosessina muutoksista huolimatta ja kuvassa 6 havainnoidaan yhteys liiketoiminnan perustoimintojen ja mittareiden välillä.



Kuva 6. Yhteys liiketoiminnan perustamistoimintojen, kriittisten menestystekijöiden ja suorituskykyindikaattorien välillä.

3.1 Balanced scorecard

Kaplan ja Norton esittelivät vuonna 1992 Balanced Scorecardin, jossa käsitellään strategiaa neljästä eri näkökulmasta (taloudellinen, asiakas, prosessi ja oppimis- sekä kehittymisnäkökulma) konkreettisina tavoitteina. Balanced Scorecard syntyi suuryrityksille

tehdyssä projektissa, jonka päämääränä oli kehittää suorituskyvyn mittaamista yrityksissä. Organisaatioissa oli huomattu, etteivät ainoastaan taloudelliset mittarit riittäneet pitkän tähtäimen tulosten saavuttamisessa, koska ne antavat yritystoiminnasta yksipuolisen kuvan. Henkilöstön, sisäisten toimintaprosessien kehittäminen ja asiakkaiden tyytyväisyys jäivät liian vähälle huomiolle, vaikka ne ovat pitkällä tähtäimellä olennaisia ja menestystä tuovia elementtejä. Kaplan ja Norton yhdistivät toiminnalliset ja taloudelliset mittarit Balanced Scorecardissa yhdeksi kokonaisuudeksi, jota ei alun perin tarkoitettu edes strategisen johtamisen työkaluksi, mutta se kasvoi nopeasti yhdeksi suosituimmaksi alan työkaluksi. Balanced Scorecardin käytön lisääntyttyä näkökulmien nimiä on muutettu ja alkuperäisen neljän sijaan niitä on ollut useampia ja harvempia. Balanced Scorecardia käytetään suorituskyvyn mittausjärjestelmänä, jonka avulla yritykset voivat määrittää kriittiset, aineettomat hyödykkeet. (Vuorinen 2013, 52; Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 140; Parmenter 2015, 32.)

BSC:n avulla yrityksen johto voi kohdistaa investointeja ihmisiin, teknologiaan ja organisaation pääomaan asioissa, joilla katsotaan olevan suurin vaikutus. BSC mahdollistaa yrityksen johdolle tasapainoisen lähestymistavan, koska se käyttää taloudellisia ja eitaloudellisia tunnuslukuja ja antaa selityksiä taloudellisen menestyksen syistä. Sen merkittävin etu on visioiden ja strategioiden järjestelmällinen toteuttaminen ja muuttaminen johtoryhmän lisäksi myös kaikkien työntekijöiden tavoitteiksi, avainluvuiksi ja toimenpiteiksi. BSC yhdistää strategiset tavoitteet operatiivisilla toimenpiteillä, mikä tekee strategiasta avoimen kaikille työntekijöille kaikilla yrityksen osa-alueilla. Erilaisten näkökulmien käyttö yrityksen tapahtumien seurannassa auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään liiketoimintaa perspektiivistä, jossa lyhyen aikavälin taloudellinen menestyminen ei toimi ainoana tavoitteena. (Santagada 2012, 15; Kehusmaa 2010, 14.)

Työkalua käytettäessä yrityksen tulee purkaa strategiansa sisältö Balanced Scorecardin neljän näkökulman osalta: (1) strategisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi tarvittaviin (2) kriittisiin menestystekijöihin, menestystekijöitä parhaiten mittaaviin (3) suorituskykyindikaattoreihin ja suorituskykyindikaattorien pohjalta luotuun (4) toimintasuunnitelmaan. Olennaista tässä on, että yritys pystyy purkamaan strategiansa kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi, jolloin parhaimmillaan jokainen työntekijä tietää, mitä hänen täytyy tehdä. Tällöin organisaatio myös kulkee kohti strategista tahtotilaansa. (Vuorinen 2013, 52, 53.)

Yritys voi arvioida seuraavasti Balanced Scorecardin neljää erilaista yrityksen toiminnan näkökulmaa:

Taloudellisessa näkökulmassa tarkastellaan, miten yritys voi tyydyttää osakkeenomistajat. Usein organisaatiot tavoittelevat taloudellisessa näkökulmassa kasvua ja kannattavuutta. Organisaation täytyy ottaa huomioon, että asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys näkyy paljon myös taloudellisessa näkökulmassa.

Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan, kuinka yritys voi tyydyttää asiakkaansa. Asiakasnäkökulmassa organisaatio usein tavoittelee vanhojen asiakkaiden pitämistä tyytyväisenä sekä uusien asiakkaiden hankkimista.

Prosessinäkökulmassa tarkastellaan, ovatko prosessit suotuisia, jotta yritys voi saavuttaa menestyksensä. Tämä näkökulma keskittyy keskeisiin prosessialueisiin, joissa organisaation on menestyttävä sisäisesti. Tämän näkökulman tulee kertoa organisaatiolle, miten sen tulisi toimia saavuttaakseen asiakasnäkökulman tavoitteensa.

Kasvu- ja oppimisnäkökulma tarkastelee, kuinka yritys voi ylläpitää kykyään muuttua ja parantua. Näkökulmassa käsitellään, miten organisaatio oppii ja kasvaa henkilöstöressurssien näkökulmasta ja käyttää teknologiaa tässä mahdollistajana. Se kertoo organisaatiolle, mitä sen on osattava ja opittava, jotta organisaation prosessit olisivat ensiluokaisen hyviä. (Endrianto 2016, 22; Anand 2016, 47,48; Vuorinen 2013, 83.)

3.1.1 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen kannalta olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, jos ne ovat tehty hyvin, yritys varmistaa heidän strategisten tavoitteidensa ja sitä myötä vision saavuttamisen. Ne ovat joukko asioita, joiden onnistuminen on erityisen tärkeää yrityksen jatkuvuuden kannalta. Koska kriittisiin menestystekijöihin kuuluu olennaisena osana suorituskykytekijät, niiden hahmottelemisen apuna voi käyttää suorituskyvyn neljää elementtiä. Nämä neljä elementtiä ovat omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpänä elementtinä toimii henkilökunnan omistautuminen, jolloin tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa sekä yrityksen kehittyminen taataan pitkällä aikavälillä. Suorituskykytekijöistä seuraavana toimii tekeminen. Tekemisen kautta yritys löytää oikeat toimintatavat, jolloin ne vakiintuvat osaksi liiketoimintaa. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että henkilökunnalla on osaamista. Yrityksen osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi,

jotta yritys pystyy vastamaan asiakkaiden muuttuviin odotuksiin ja kilpailutilanteeseen. Suorituskyvyn viimeinen elementti on kehityskyky, jonka avulla yritys pysyy esimerkiksi teknologia kehityksen mukana. Jos yritys pystyy kehittymään, se pystyy myös reagoimaan markkinoiden muutoksiin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 67, 68, 69, 70.)

Käytännön mukaan organisaation kriittiset menestystekijät on rajoitettava viiden ja kahdeksan välille, riippumatta organisaation koosta. Organisaation sisällä olevien tiimien tai osastojen ei tule luoda omalle toiminnalleen kriittisiä menestystekijöitä, koska tällöin joukkueet noudattavat vain omia aikataulujaan eikä yhteisiä kriittisiä menestystekijöitä. Nämä viiden ja kahdeksan välillä olevaa kriittistä menestystekijää pohjautuvat SMARTiin. (Parmenter 2015, 166,170.)

Kriittisiä menestystekijöitä tarkasteltaessa SMART-kriteerien mukaan, tulee niiden olla tarkkoja, mitattavia, saavutettavia, oleellisia ja aikaan sidottuja. Tarkalla tarkoitetaan, että kriittisten menestystekijöiden tulee olla selviä ja tarkkaan määriteltyjä, jolloin kenellekään ei jää epäselväksi, mitä niillä tarkoitetaan. Kriittisten menestystekijöiden tulee olla mitattavissa olevia, jolloin pystytään mittaamaan niiden onnistumista mittarien avulla. Kriittiset menestystekijät vaikuttavat liiketoimintaan 24/7, jonka takia on tärkeää mitata, miten organisaation henkilökunta mukauttaa päivittäisen toimintansa näihin kriittisiin menestystekijöihin. Vaikka kriittiset menestystekijät täyttäisivät tarkkuuden ja mitattavuuden kriteerit, on niiden myös oltava käytössä olevien resurssien avulla saavutettavissa olevia. Tällöin kriittisten menestystekijöiden tarvitsee selkeästi kertoa, miten ne ovat saavutettavissa. Edelleen hyvien kriittisten menestystekijöiden on oltava oleellisia, jolloin niiden tulee olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, ja täten myös merkityksellisiä henkilökunnalle. Henkilökunnan tulee voida kokea kriittisten menestystekijöiden kuvaama asia itselleen tärkeäksi, jolloin sen saavuttaminen tuntuu kannattavalta. Haasteelliseksi tämän tekee se, että merkityksellisyyden kokemus on yksilöllistä. Aikaan sidotulla tarkoitetaan tässä tapauksessa, että kriittiset menestystekijät ovat pohjautuneet juuri tähän hetkeen. (Parmenter 2015, 113, 171; Ruutu & Salmimies 2014, 97-98; Ristikangas 2013, 219.)

Määritelläkseen kriittiset menestystekijät organisaation tulisi käyttää apunaan SWOT-analyysiä saadakseen laajemman kuvan yrityksen toiminnasta niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden kautta. SWOT- analyysi kehitettiin 1960-luvulla, jonka tarkoituksena on

tarkastella organisaation strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisen toimintaympäristön tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Se toimii yhä edelleen yhtenä liiketoiminnan johdon suosituimpana strategiatyökaluna. Työkalu tuottaa strategisten valintojen tueksi selkeän kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOTin osa-alueita ovat S (vahvuudet), W (heikkoudet), O (mahdollisuudet) ja T (uhat). Vahvuuksissa ja heikkouksissa kuvataan yrityksen sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä asioita. Tiedyt asiat voivat sopia useampaan osa-alueeseen, jolloin ne ovat esimerkiksi samanaikaisesti vahvuuksia ja heikkouksia. Kuvassa 7 on esitelty SWOT-analyysi. Kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä SWOT-analyysi tulee tehdä jokaisesta Balanced Scorecardin näkökulmasta. (Vuorinen 2013, 88, 89.)



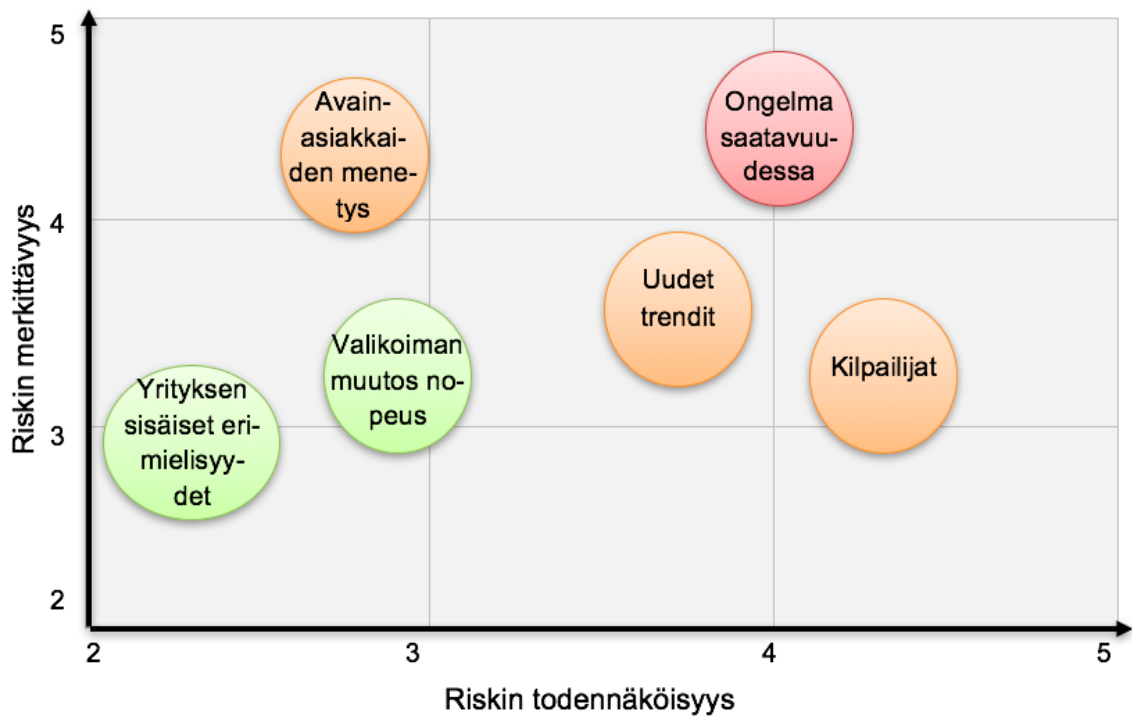
Kuva 7. SWOT-analyysi.

Käytetään vaatekauppaesimerkkiä myös tekemällä SWOT-analyysi Balanced Scorecardin neljästä näkökulmasta, joka havainnollistetaan alapuolella kuvassa 8.

TALOUS		PROSESSI	
Vahvuudet	Heikkoudet	Vahvuudet	Heikkoudet
Kotimaisuus	Trendit	Ammattitaito	Tuotteen saata- vuus
	Brändin tunnetta- vuus		
Mahdollisuudet	Uhat	Mahdollisuudet	Uhat
Laajentuminen	Kilpailijat	Valikoiman kehittäminen	Valikoiman kehittäminen
Kansainvälisyys	Trendit		
ASIAKAS		KASVU JA OPPIMINEN	
Vahvuudet	Heikkoudet	Vahvuudet	Heikkoudet
Kotimaisuus	Brändin tunnetta- vuus	Kiinnostus	Ammattitaidon puute
Tuotevalikoima	Tuotteen saata- vuus	Ammattitaito	
Mahdollisuudet	Uhat	Mahdollisuudet	Uhat
Imagon kasvattaminen	Tuotteen saata- vuus	Ammattitaidon kasvattaminen	Motivaation puute Yrityksen sisäiset erimielisyydet

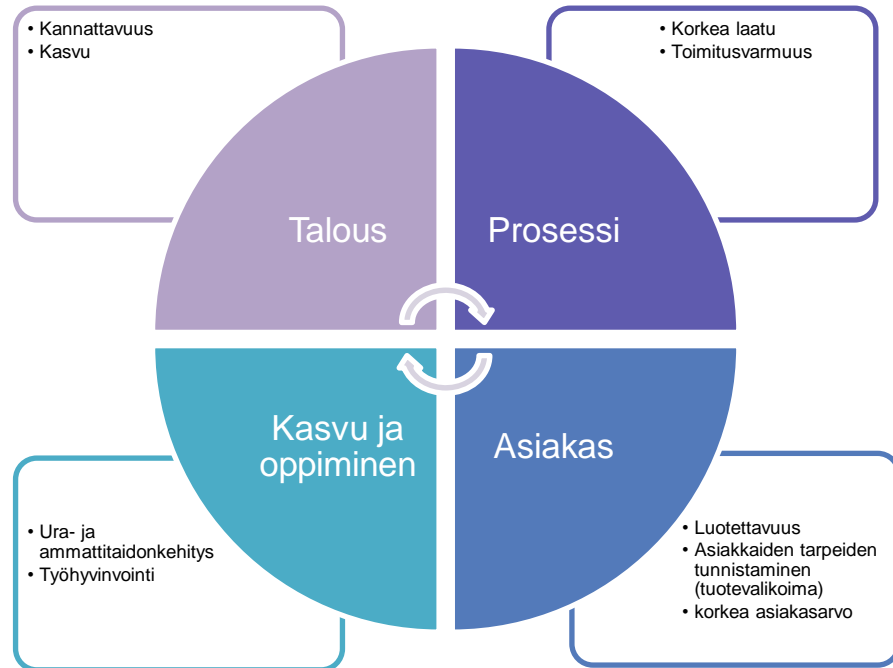
Kuva 8. Yritys esimerkki SWOT-analyysistä.

Organisaation tulevaisuus sisältää aina riskejä riippumatta siitä, kuinka pieniä tai suuria riskejä yritys tietoisesti ottaa. SWOTissa määrittelyistä kohdista tulee tehdä riskianalyysi. Riskianalyysissä kartoitetaan liiketoiminnalle tärkeimmät riskitekijät ja siinä tulee erityisesti kiinnittää huomiota: kuinka merkittävä riski on ja kuinka todennäköistä sen toteutuminen on. SWOTin tärkeimmistä riskitekijöistä voidaan laatia havainnollinen matriisi eli riskikartta, jossa tarkastellaan riskin merkittävyyttä ja todennäköisyyttä. Riskikartan perusteella yrityksen tulee laatia suunnitelma, jolla riskien toteutuminen pyritään ehkäisemään ja määrittelemään, miten toimitaan, jos riski toteutuu. Kuvassa 9 on vaatekauppasimerkkiä käyttäen havainnollistettu liiketoiminnalle tärkeimmät riskit riskikartassa. (Kamensky 2014, 334, 335, 336.)



Kuva 9. Riskikartta.

Yritys voi johdattaa omat kriittiset menestystekijät Balanced Scorecardin pohjalta luodusta SWOT- ja riskianalysistä. Kuten aiemmin on mainittu, kriittiset menestystekijät ovat organisaatiolle ne tekijät, joiden säilyttäminen ja ylläpitäminen ovat elintärkeitä. Kuvassa 10 on havainnollistettu esimerkkiyrityksen kautta muutama mahdollinen kriittinen menestystekijä.



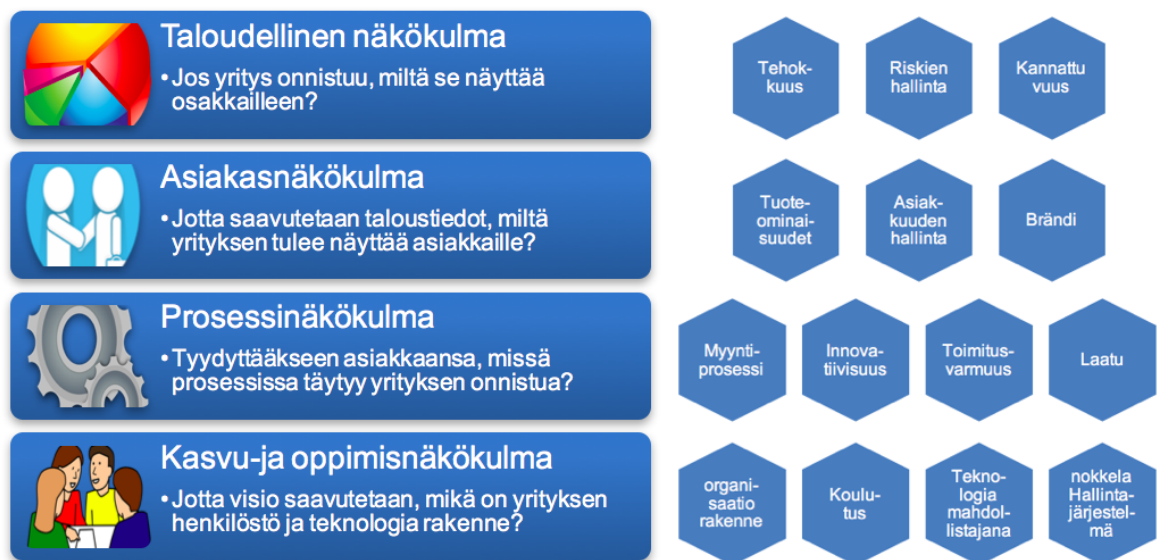
Kuva 10. Esimerkin kriittiset menestystekijät.

Kriittiset menestystekijät on johdettu strategiasta, jolloin organisaation tulisi seurata niissä menestymistä. Organisaation kriittisten menestystekijöiden on oltava kaikkien suorituskykytoimenpiteiden lähde, joista muodostetaan organisaation suosituskyyndikaattorit (KPI:t). Kriittiset menestystekijät luovat yhteyden organisaation strategioiden ja päivittäisten toimintojen välille ja täten fokusoi strategian oikeille alueille. Kriittiset menestystekijät ja suorituskykyindikaattorit voidaan onnistuneesti määrittellä vain, jos organisaation strategia on selkeä ja se on onnistuneesti jalkautettu organisaatioon. Jos yritys onnistuu kriittisten menestystekijöidensä määrittelemisessä, on erittäin helppo löytää organisaation keskeiset suorituskykyindikaattorit. (Parmenter 2015, 113, 165, 168; Åkerberg 2017, 95.)

3.1.2 Strategiakartta

Strategiakartta on yhden sivun graafinen esitys siitä, missä organisaation tulee onnistua, jotta strategia toteutettaisiin onnistuneesti. Strategiakartat koostuvat tavoitteista, jotka perustuvat Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan, joita ovat talous, asiakas, prosessi sekä oppiminen ja kasvu. Ihannetapauksessa valittujen tavoitteiden tulisi linkittyä toisiinsa syy-seuraussuhtein, oppimis- ja kasvunäkökulmasta taloudelliseen näkökulmaan asti. Kun yritys on havainnollistanut strategiansa tärkeimmät seikat ja niiden väliset

syy-seuraussuhteet, on työntekijöiden helpompi sisäistää organisaation strategia. Yritys pyrkii kommunikoimaan strategian tavoitteiden kautta, jolloin niiden välisten suhteiden ollessa selkeitä, voidaan niitä seurata, hallita ja validoida. Balanced Scorecard ja strategiakartat eivät tuo mukanaan uusia innovatiivisia ratkaisuja, vaan niiden avulla tähdätään toiminnan tehostamiseen. (Niven 2014, 159, 161; Vuorinen 2013, 81, 82, 86, 87.)



Kuva 11. Strategiakartta.

Vaatekauppaesimerkistä on rakennettu havainnollistava strategiakartta kuvassa 11. Strategiakartan ylhäällä on taloudellinen näkökulma. Organisaation ensisijainen tarkoitus on luoda pitkällä aikavälillä arvoa osakkeenomistajilleen tai sidosryhmilleen. Organisaation arvo luodaan toimittamalla asiakkaille arvoa tuovia tuotteita tai palveluita. Arvonluonti asiakkaille tulisi olla keskeinen osa strategiaa. Sisäiset prosessit muodostavat ja mahdollistavat arvon luonnin asiakkaille. Prosessien tehokkuus on tekijä, joka johtaa asiakkaiden ja taloudellisten näkymien tulosten parantamiseen. Aineettomat hyödykkeet ovat edellä kuvattujen näkökulmien ensisijainen lähde kestävän arvonluontiin. Oppimis- ja kasvunäkymissä esitetyt tavoitteet kuvaavat sitä, miten valitut aineettomat hyödykkeet tukevat strategian toteuttamista. Koko organisaation strategiaa tarkastelevan kartan lisäksi voidaan suunnitella useampia karttoja, esimerkiksi jotain tiettyä maata tai tuoteryhmää koskien. (Vuorinen 2013, 83; Markiewicz 2013, 163.)

3.1.3 Suorituskykyindikaattorit

Visio ja missio ovat lähtökohta yrityksen strategiselle suunnittelulle ja tavoitteille. Liiketoiminnan keskeinen suorituskykyindikaattori (KPI) mittaa, kuinka laajasti yritys saavuttaa visiosta syntyneitä tavoitteitaan. KPI:sta eli Key Performance Indicatorista on useampi suomalainen käänös, mutta tässä tutkimuksessa käytämme suomennoksena suorituskykyindikaattoria. Keskeiset suorituskykyindikaattorit ovat niitä indikaattoreita, jotka keskittyvät organisaation nykyisen ja tulevan menestyksen kannalta kriittisiin toimintakyvyn näkökulmiin. (Parmenter 2015, 7, 8.)

Suorituskykyindikaattoreiden pitäisi toimia mittareina, jotka yhdistävät päivittäiset toiminnot organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja tukevat näin ollen pyrkimystä yhdenmukaiseen organisaatioon. Suorituskykyindikaattorien tehtävänä on kertoa organisaatiolle, ollaanko yrityksen toiminnoissa oikealla suunnalla. Organisaatio perustaa oppimisensa ja jatkuvan kehittämisen toimenpiteensä juuri suorituskykyindikaattoreihin. Suorituskykyindikaattorien käytön tulisi tukea henkilöstöä keskittymään organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja korostaa erinomaista ja keskinkertaista toimintaa. Suorituskykyindikaattorit toimivat onnistuneesti vain, jos henkilöstö ymmärtää mitä ne ovat. (Parmenter 2015, 25, 80; Åkerberg 2017, 95.)

TALOUS	PROSESSI
<ul style="list-style-type: none"> • sijoitetun pääoman tuottoaste • liikevaihto • liikevoitto, tulos • vakavaraisuus • alue kehitys (kilpailijat) 	<ul style="list-style-type: none"> • tuotannon läpimenoaika • huonosta laadusta aiheutuva lisätyö sekä reklamaatioiden määrä (tunnit) • tuotantokustannusten muutokset
ASIAKAS	KASVU JA OPPIMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden määrät ja uusasiakashankinta • markkinaosuudet kokonaismarkkinoista • asiakastytyväisyys- ja uskollisuus • reklamaatiot ja niiden käsittely • kanta-asiakkaiden määrä ja sen kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön tyytyväisyys • työntekijöiden innovatiivisuus ja osaaminen • työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden määrä

Kuva 12. Suorituskykyindikaattorit.

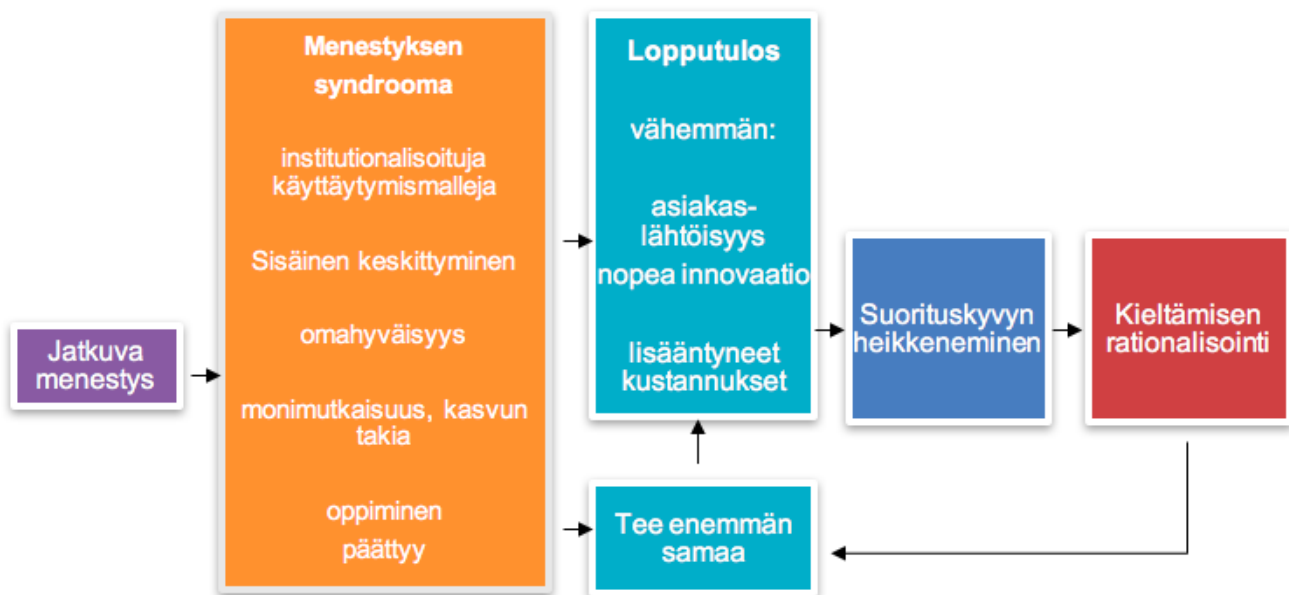
Kun Balanced Scorecard mittaristoa lähdetään rakentamaan, käytetään yrityksen strategiaa lähtökohtana, sekä tavoitteeksi asetettua visiota, siitä millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Organisaatio muodostaa sen strategiakartassa olevista kriittisistä menestystekijöistä mittaavat mittarit eli suorituskykyindikaattorit, jolloin se pystyy seuraamaan liiketoimintaa ja reagoimaan mahdollisiin ongelmiin. Suoritusmittariston määrittely voidaan aloittaa yrityksen taloudellisista tavoitteista juontuvista mittareista. Useimmilla yrityksillä on nämä mittarit jo olemassa, mutta kaikki eivät sitä tiedosta. Seuraavaksi määritellään asiakassuhteiden tehokkuutta mittaavat mittarit. Niiden määrittelyssä tulee yrityksen pohtia, kuinka se voi pitkällä tähtäimellä saada myynnin tulovirrat maksimoitua. Yrityksen tulee arvioida, millainen merkitys on esimerkiksi markkinaosuudella, uusasiakashankinnalla, avainasiakkailla ja asiakastyytyvyydellä liiketoiminnan strategialle. Tärkeää on pohtia, millä tavoin yritys voi näihin kriittisiin tekijöihin pyrkiä vaikuttamaan ja mittamaan näissä onnistumista. Kolmanneksi on määriteltävä, kuinka yrityksen sisäisten prosessien tehokkuutta voidaan mitata. Tuotantoprosessin tehokkuuden mittaamiseen voidaan käyttää erilaisia tuottavuuden, kustannusten ja laadun mittareita. Jos mietitään asiakaspalvelua, voi yksi tuotannon kriittinen mittari olla asiakkaille luvattujen toimitusaikojen pitäminen. Viimeisenä määritellään organisaation kasvun ja oppimisen mittarit. Tällöin pyritään mittamaan, miten voidaan jatkuvasti kehittyä ja luoda arvoa. (Pellinen 2017, 109, 110.)

Mittariston suunnitteluprosessi voi edetä monella eri tapaa, mutta tärkeintä siinä on vuorovaikutus yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Mittariston rakentamisen kannalta on tärkeää, että yritys onnistuu laatimaan järkevän strategiakartan mittareiden määrittelyn lähtökohdaksi. Olennaista olisi löytää mittareita, joita yritys voi seurata jatkuvasti. Jokainen organisaatio on erilainen, jolloin sen tulee valita itseään parhaiten hyödyttävät mittarit, sekä miettiä niiden sopiva lukumäärä ja tarkastelutiheys. Mittaamista tärkeämpää yritykselle on tunnistaa tärkeimmät asiat ja aika ajoin tarkastella panostusten riittävyyttä, järkevyyttä ja vaikuttavuutta. (Pellinen 2017, 109, 110.)

3.2 Menestyksen kompastuskivet

David Nadler ja Robert Shaw (1995) ovat puhuneet menestyksen loukusta, mikä tarkoittaa, että pitkän menestyksen jälkeen organisaatiot lukittuvat samoihin malleihin, jotka tuottivat alkuperäisen menestyksen. Nämä mallit muuttuvat kodifioituiksi tai institutio-

naalisiksi ja niitä harvoin kyseenalaistetaan, joka voi johtaa tyytyväisyyteen, ylimielisyyteen ja sisäiseen huomioon. Tehdään itsestään selvää siitä, että yrityksen ja sen ympäristön välinen suhde onnistuu. Nämä voivat johtaa siihen, että organisaatio muuttuu ei oppivaksi. Tällöin organisaatio ei kykene katsomaan asioita ulkopuolelta, tarkastelemaan menestystä ja epäonnistumista, eikä hyväksymään uusia ideoita tai kehittämään uusia näkemyksiä. Nämä tekijät vähentävät asiakasläheisyyttä, jolloin myös kustannukset kasvavat. Jos kokonaisuutta ei tarkastella tai seurata, voi se johtaa menestyksen loukun lopulliseen tulokseen, kuoleman kierteseen. Tämä kierre merkitsee suorituskyvyn heikkenemistä, tapahtumien kieltämistä ja lisää samankaltaisia malleja ja lähestymistapoja, jotka aiheuttavat kielteisen vaikutuksen asiakkaisiin keskittymiseen, kustannuksiin ja innovointiin. Kuvassa 13 on havainnollistettu menestyksen loukku. (Hodges 2016, 40.)



Kuva 13. Menestyksen loukku.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseksi kutsutaan monenlaista toimintaa: tiedon keräämistä ja luokittelua, erilaisien kartoitusten tekemistä, haastatteluaineistojen kuvauksia sekä itse tehtyjen päätelmien esittämistä kirjallisesti. Tutkimustiedon merkitys on kasvanut nyky maailmassa uudelle tasolle, sillä muutokset ja niiden hallinta vaativat syvällisiä näkemyksiä sekä perusteltuja havaintoja. Syitä tutkimukseen ryhtymiselle on monia, mutta usein siihen ryhdytään, koska arkipäiväinen ajattelu ei yksin riitä ongelmien ratkaisemiseksi. Ongelmien ratkaisemiseksi vaaditaan yleensä uutta tietoa, jotta pystytään paremmin näkemään ongelman luonne ja keinot sen selvittämiseksi. Tämän tyyppinen ajattelu on tyypillinen lähtökohta niin kutsutussa soveltavassa tutkimuksessa, jota myös tämän opinnäytetyön tutkimus edustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 19, 21.)

Tässä tutkimuksessa olevan tutkimuskohteen ja siihen liittyvän tutkimusongelman ollessa monialainen, tutkimuksen teettämisessä käytetään niin pieniä kuin suuria sekä koitaimaisia että kansainvälisiä yrityksiä tutkittavina tahoina. Tutkittavien yritysten valinta on tehty tutkijoiden toimesta harkitusti, niin että kukin tutkittava edustaa eri toimialan yrityksiä sekä johto- että henkilöstötasolla. Tätä kautta pyritään tuomaan moniulotteisempi näkökulma tutkimuksen sisältöön ja sen lopputuloksiin. Tutkimuksen ympärillä toimivat merkittävässä roolissa käytettävä teoretinen tieto ja oletukset, jotka on tuotu osaksi tutkimusta kirjallisuudesta.

4.1 Tutkimusmenetelmävalinnan perusteet

Empiirisessä tutkimuksessa eli kokemusperäisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät tarkoittavat aineiston hankinta- ja analyysimetodeja. Nämä tutkimusmenetelmät voivat olla laadullisia (kvalitatiivinen) tai määrällisiä (kvantitatiivinen). Tutkimusmenetelmien avulla hankitaan ja analysoidaan tutkimusaineistoa. Nykyään nämä tutkimusmenetelmät voidaan myös yhdistää tai käyttää toistensa kanssa. Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten yhteydessä esimerkkeinä, samoin kuin kvalitatiivisia tuloksia pystytään käyttämään kvantitatiivisten tulosten selittämiseen. Olennaisin ero niiden välillä on niiden tapa käsitellä tutkimusaihetta ja -ongelmaa, kvalitatiivisessa se tapahtuu merkitysten kautta, kun taas kvantitatiivisella numeroiden avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Näin ollen onkin huomioitava, että

tiedonkeruu menetelmän osalta on hyvä käyttää ainoastaan kvalitatiivisen tutkimuksen osia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 26, 28.)

Tavoitteena kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on pyrkiä tutkimaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niin, että aineisto kootaan todellisten tilanteiden kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tutkimusstrategiana usein tapaustutkimusta (case study), joissa pyritään tutkimaan yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa kokonaisvaltaisesti. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on löytää tai tuoda esille tosiasioita eikä niinkään paljastaa jo olemassa olevia faktoja. Lähtökohtana ei ole ainoastaan teorian testaaminen vaan aineiston tarkastelu yksityiskohtaisesti. Tutkimusmenetelmässä käytetään nimenomaan laadullisia metodeja aineiston hankkimiseksi ja tiedonkeruun välineenä toimivat ihmiset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä aineiston hankinnan metodeja ovat muun muassa teema- ja ryhmähaastattelut, erilaiset dokumentit ja havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdettaan. Tämän vuoksi tutkimuksessa kohde valitaan aina tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkimuksen tulokset vastaisivat odotuksia mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmistä joustavampi ja muokkautuukin usein tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi ym. 2009, 161,162,163,164; Hirsijärvi ym. 2008, 22, 23.)

Tätä tutkimusongelmaa tarkasteltaessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toimii erinomaisesti tutkimustapana, sillä tutkimusaiheen selvittämiseksi olisi nimenomaan hyvä saada aineistoa keräytyksi todellisten tilanteiden kautta. Visio ja missio liiketoiminnassa on aiheena laaja-alainen ja siksi niiden tarkastelu vaati selvitystä yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksessa vastauksilta vaaditaan nimenomaan laadullista hyötyä ei määrällistä, sillä se ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. (Hirsijärvi ym. 2009, 135, 136, 137.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat muun muassa kysely, haastattelu, havainnointi, dokumentit sekä erilaiset tarinat. Haastattelu toimii ainutlaatuisena tiedonkeruu menetelmänä, sillä siinä toimivat suorassa vuorovaikutuksessa tutkija ja tutkittava. Suora vuorovaikutus antaa mahdollisuuden joustavalle keskustelulle ja tätä kautta haastattelu antaa tiedonkeruu menetelmänä monipuoliset tulokset. Haastattelussa aiheiden sisältöä ja järjestyksiä on mahdollista säädellä, joka tuo mukanaan enemmän vaihtoehtoja vastausten

tulkintaan. Kyseisen tutkimuksen aihealue ja siihen tarvittavat vastaukset vaativat haastattelun toteuttamista tiedonkeruu menetelmänä. Tutkimuksen laaja-alaisuus ja vastausten monipuolisuus ovat tärkeässä roolissa, joten tätä kautta haastattelu etenkin teema-haastattelu muodostuu sopivimmaksi tiedonkeruu menetelmäksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 204, 205.)

Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, haastattelu etenee tiettyjen aiheelle keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka itse kysymykset voivatkin vaihdella järjestystä ja sananmuotoa. (Hirsijärvi ym. 2008, 47, 48.)

Jotta haastatteluun saatiin tuotua oikean tyyppiset kysymykset ja teemat, suoritettiin teorian tarkastelu, ennen haastattelu rungon tekemistä. Teemahaastattelussa haastateltiin yrityksiä eri myynnin toimialoilta. Tutkimuksen teemahaastatteluihin valittiin haastateltavaksi neljä yritystä ja yhteensä haastateltiin viittä henkilöä. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea pk-yritystä, joista yksi oli kansainvälinen yritys, sekä yhtä isoa kansainvälistä yritystä. Pk-yrityksistä haastateltiin yrittäjiä ja toisesta yrityksestä myös työntekijää, kansainvälisestä pk-yrityksestä haastateltiin vuoropäällikköä ja isosta kansainvälisestä yrityksestä haastateltiin aluepäällikköä. Haastateltaviin on otettu yhteyttä sähköpostin avulla, jolloin he heti alussa tietävät mistä on kyse. Haastattelut on pidetty samoihin aikoihin viikosta haastateltaville, jolloin viikonpäivä tai -aika ei vaikuta tuloksiin. Haastattelut pidettiin kaikki kasvokkain ja ne suoritettiin noin kahden viikon sisällä 16.10-31.10. Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin ja ne suoritettiin kohdeyrityksen tiloissa tai etukäteen sovitussa paikassa. Haastattelut seurasivat ennalta määrättyä runkoa, josta oli tehty yrittäjille ja henkilöstölle omat apu kysymykset, jotka ovat nähtävissä liitteessä 1. (Hirsijärvi ym. 2009, 232; Hirsijärvi ym. 2008, 127.)

4.3 Analyysimenetelmät

Aineiston analysointi voidaan toteuttaa monella tavalla, mutta analyysitavat voidaan jakaa kahteen eri tyyliin, joita ovat *selittäminen* tilastollisin keinoin ja päätelmien teon avulla sekä *ymmärtäminen* laadullisen analyysin ja päätelmien teon avulla. Analyysitavaksi valitaan tapa, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimustehtävään ja tutkimuksessa olevaan ongelmaan. Laadullista aineistoa voidaan käsitellä analyysimenetelmien avulla,

joita ovat tyypittely, teemoittelu, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Haastatteluista saatu aineisto on tarkoitus analysoida teemoittain läpi ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Tässä käytetään induktiivista analyysia, jolloin pyritään aineiston yksityiskohtaiseen tarkasteluun ja paljastamaan odottamattomia seikkoja. (Hirsijärvi ym. 2009, 224, 229.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tätä pyritään saavuttamaan tekemällä haastattelutilanteet mahdollisimman samanlaisiksi ja välttämään häiriötekijöitä. Tutkimuksen reliabiliteettia pyritään myös kasvattamaan pitämällä haastattelut samoihin aikoihin ja lyhyen ajan sisällä. Reliabiliteetin toteuttamiseksi haastattelussa käytetään apuna ääninauhuria, jolloin haastattelua voidaan kuunnella useamman kerran, jotta välttyään vääristymiltä. Validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tässä on tärkeää pitää huolta, että esimerkiksi haastattelija ymmärtää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Tällöin on erityisen tärkeää, että kysymykset ovat etukäteen tarkasti mietittyjä ja tavoitteita tukevia. Jotta tuloksista saadaan luotettavia, on haastattelu tilanteessa oltava myös tarkkana, ettei johdattele haastateltavaa saadakseen haluamansa vastauksen. (Hirsijärvi ym. 2009, 231, 232; Hirsijärvi ym. 2008, 26, 27, 186.)

4.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset tullaan käymään läpi teemoittain, erittelen niin pk-yritysten kuin kansainvälisen yrityksen tulokset. Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, vaan ne on tämän tutkimuksen haastateltavien näkemyksistä esitetty. Kunkin teeman yhteydessä tuotetaan kustakin teemasta johtopäätökset, jotta teeman ympärillä olevat asiat saataisiin kiteytettyä yhteen. Lopuksi teemoja tarkastellaan lomittain, jotta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen tuloksista.

4.4.1 Perustiedot

Tutkimuksen kotimaisessa pk-yrityksessä toiminta on lähtenyt liikkeelle joko muutoksen kautta kuten konkurssista tai halusta tehdä oman näköinen yritys, sen sijaan kansainvälisessä yrityksessä liiketoiminta on lähtenyt liikkeelle halusta muokata koko toimialaa ja

luoda sen ympärille uudenlaisen liiketoimintamallin. Perustajajäsenet ovat kansainvälisessä yrityksessä mukana omistajina ja johtoryhmässä eli vieläkin osana toimintaa. Pienissä yrityksissä perustajajäsenet ovat usein työtä tekeviä osapuolia ja niitä, jotka kehittävät ja tekevät päätökset yrityksessä.

4.4.2 Missio/Visio/Strategia

Tutkimuksen yrittäjien mielestä visio on kotimaisissa pk-yrityksissä nähty tulevaisuutena, sekä useamman asian kokonaisuutena millä kehitetään toimintaa. Henkilöstön mielestä visio on alustava suunnitelma tai päämäärä, johon pyritään. Kansainvälisessä yrityksessä visio on aluepäällikön mielestä nähty tavoiteltavana maalina. Ison kansainvälisen yrityksen aluepäällikön ajatus visiosta kohtaa yrityksen vision kanssa. Yrityksen oma visio on konkreettinen ja sisäistetty, sekä siitä halutaan pitää kiinni ja siihen uskotaan. Kotimaisten pk-yritysten yrittäjien oma näkemys visiosta ja yrityksen visio osittain kohtaavat. Vaikka heillä on konkreettinen visio, joka kuvaa missä halutaan yrityksen olevan tulevaisuudessa, on se hieman ristiriidassa heidän oman käsityksensä kanssa. Työn arjessa pyritään pohtimaan, miten sinne päästään, sekä sen mukaan tehdään niitä valintoja, jotka kehittävät toimintaa siihen suuntaan. Kansainvälisen pk-yrityksen työntekijälle ei ollut yrityksen visio selvillä. Kotimaisen pk-yrityksen työntekijän oma näkemys visiosta ja yrityksen visio kohtasivat, vaikka hän ei tarkalleen muistanut sitä oikein. Kyseinen työntekijä kokee vision toteutumisen merkitsevän paljon, koska haluaa itse olla siellä jonnain päivänä johdossa.

Tämän tutkimuksen kotimaisissa pk-yrityksissä on mission ajateltu olevan se, miten päädytään asetettuihin tavoitteisiin tai se koetaan visiota isompana. Pk-yritysten henkilöstö kokee mission pienempänä versiona visiosta tai ei ole itsellään selkeätä kuvaa mitä missio tarkoittaa. Kansainvälisen yrityksen aluepäällikkö näkee mission tekemisenä, jotta visio voisi toteutua. Kansainvälisen ison yrityksen aluepäällikön oma missio ja yrityksen missio eivät kohtaa. Vaikka nämä eivät kohtaan, hän kuitenkin ymmärtää yrityksen mission tarkoituksen ja haluaa myös auttaa sen toteuttamisessa. Hänen mielestään yrityksen missio on tärkeä ja ajattelee heidän yrityksenä olevan se väline, jonka avulla se voi toteutua. Kotimaisten pk-yritysten yrittäjien oma ajatus missiosta kohtaa yrityksen mission kanssa, mutta sitä ei ole osattu konkreettisesti tuoda esille tai se ei vastaa mission määritelmiä. Yrittäjänä toimiessa sen merkityksen koetaan olevan suuri. Olennaisena

tekijänä koetaan suunnitelmat, sekä työntekijöiltä vaaditaan tietoa ja mahdollisesti numeroita ja lukuja, jotta tiedetään mitä lähdetään kehittämään. Kansainvälisen pk-yrityksen työntekijä ei itse osannut sanoa mikä hänen mielestään missio on, mutta yrityksen mission hän toi ilmi puheessaan. Hän kokee sen toteuttamisen tärkeäksi itselleen. Kotimaisen pk-yrityksen työntekijän oma mielipide missiosta ja yrityksen missio kohtaavat, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole määritelmien mukaan missio.

4.4.3 Perehdytysprosessi

Pienet yritykset hakevat rekrytoidessaan ammattitaitoa ja mahdollisesti koulutusta omaavaa henkilöä, mutta luonnetta pidetään myös tärkeänä seikkana. Kansainvälisissä yrityksissä keskitytään enemmän luonteen ominaisuuksiin ja hakijan asenteeseen kuin itse koulutukseen ja ammattitaitoon. Teknologian kehittyessä yhden pk-yrityksen yrittäjä on todennut, että uusien tapojen ja koneiden oppiminen on vaikeampaa vanhemmille ihmisille mitä se on nuoremmille. Pk-yritysten henkilöstölle on visio ja missio tuotu esille perehdyttämävaiheessa, mutta se alkaa vasta valjeta käytännössä, kun töitä on hetken aikaa jo tehnyt.

Kotimaisissa pk-yrityksissä on usein johdolla valmiina jokin tarkastuslista tai käsikirja, jota pystyy hyödyntämään perehdytyksen yhteydessä. Näissä käydään läpi yrityksen toimintatapoja ja myös, miten koulutetaan henkilö uuteen tehtävään. Pk-yritys pyrkii itse kouluttamaan uudet työntekijänsä, mutta jollei osaamista löydy, hankitaan kouluttaja kouluttamaan uusi henkilö. Henkilön perehdytykseen kuuluu usein aikaa sekä siihen, että henkilö omaksuu oman työnsä ja työympäristönsä. Tietyissä ammateissa itsensä jatkuva kouluttaminen on tärkeä osa työtä. Kansainvälisissä isoissa yrityksissä perehdytys riippuu hyvin paljon työtehtävästä. Kaikille tuodaan ilmi yleensä jo haastattelu vaiheessa yrityksen perustiedot, johon kuuluvat arvot, missio ja visio. Perehdytys vaiheessa nämä asiat tuodaan käytäntöön eli miten niiden kanssa työskennellään. Perehdytyksessä tuodaan esiin yrityksen toimintatavat, sekä työntekoa tukevat sidosryhmät. Kansainvälisissä isoissa yrityksissä käydään ensin tausta läpi, jonka jälkeen siirrytään siihen, miten kyseistä työtä tehdään. Perehdytyksen käytettävä aika sekä tyyli riippuvat paljolti siitä, mihin työhön henkilö on palkattu.

4.4.4 Ulkoinen toimintaympäristö

Isossa kansainvälisessä yrityksessä toimintaympäristön vanhat markkinointitavat eivät enää toimi ja aukioloaikoja on jouduttu muuttamaan, joka on vaikuttanut koko yrityksen toimintaan. Kansainvälisen yrityksen toimintaympäristössä digitalisaatio on ollut merkittävä asia, joka on johtanut muun muassa siihen, että markkinointi on muuttanut muotoaan. Markkinoinnissa käytetään nykyään hyödyksi sosiaalisen median kanavia. Kansainvälisen yrityksen aluepäällikkö on sitä mieltä, että tärkeintä on osata yhdistää digitalisaatio ja kivijalkamyymälä keskenään. Hänen mukaansa digitalisaatio tuskin sysää kivijalkamyymälöitä kokonaan pois markkinoilta.

Pk-yrityksen yrittäjä näkee ihmisten käyttäytymisen muuttuneen paljon, joka näkyy ihmisten halussa saada yhä henkilökohtaisempaa ja omannäköistään palvelua. Sen sijaan eri toimialaa edustava pk-yrittäjä näkee teknologian kehittyneen, joka on johtanut koneiden kehittymiseen sekä mahdollistanut hallinnon puolella asioiden nopeuttamisen ja helpottamisen. Nämä kaikki näkyvät yrityksessä resurssien vapautumisella muuhun tekemiseen. Samassa yrityksessä toimiva, nuorta ikäluokkaa edustava työntekijä, ei näe teknologian kehityksen vaikutuksia niin voimakkaana muutoksena toimintaympäristössä. Kansainvälisen pk-yrityksen vuoropäällikkö näkee markkinoinnin muuttuneen ja siirtyneen lähes kokonaan sosiaaliseen mediaan. Lisäksi hän mainitsee yritysten välisen kilpailun lisääntyneen, koska yhä useampi yritys pyrkii kansainvälisille markkinoille.

Isossa kansainvälisessä yrityksessä työ on muuttunut hektisemmäksi, joka on johtanut suunnitelmien muuttumiseen yhä useammin. Tämä on johtanut myös siihen, että kaikkeen pitää reagoida nopeammin, mitä aikaisemmin on tarvinnut.

Kansainvälisen pk-yrityksen mukaan ihmisten käyttäytymisen muutos on johtanut siihen, että on pitänyt mukauttaa omia palveluita ja tuotteita. Työssä on osattava hyödyntää digitalisaatiota, joka on myös helpottanut työn tekemistä. Vuoropäällikön mukaan yrityksen tulee huolehtia ympäristöystävällisyydestä ihan eri tavalla kuin ennen. Kotimaisen pk-yrityksen työntekijän mukaan tietokoneet ovat mahdollistaneet laitteiden helpomman ja nopeamman käytön.

Isossa kansainvälisessä yrityksessä on havaittu tiedonmäärän suuruuden johtavan tilanteeseen, jossa myyntiä ja trendejä tulee seurata jatkuvasti. Yrityksen tulee huomioida etenkin paikallisuus, sillä samat tuotteet eivät välttämättä mene kaupaksi kaikilla alueilla

samalla tavalla. Nämä muutokset ovat aluepäällikön mukaan johtaneet yrityksessä jatkuvaan paineen lisääntymiseen.

Pk-yrityksessä digitalisaatio on tuonut mukanaan koneiden mahdollistaman nopean tuotannon, jonka seurauksena yrityksen toiminnasta on tullut kilpailukykyisempää ja sitä kautta liikevoittokin on kasvanut. Yrittäjän mukaan laadun merkitys on noussut suurempaan arvoon ja sen tulisi olla tasaista, jotta säilytetään asiakkaat. Tämän takia yritys on rakentanut itselleen laadunhallintajärjestelmän, jonka avulla pystytään varmistamaan laadukkaat tuotteet yrityksen asiakkaille. Markkinatilanne aiheuttaa haasteita vision ja mission toteuttamiseen, koska muun muassa raha- ja raaka-ainemarkkinoiden muutokset ovat jatkuvia. Eri toimialalla toimivan pk-yrittäjän mukaan vallitsevana ilmiönä on, että halutaan nopeasti kaikkea. Tämä aiheuttaa haasteen toteuttaa visiota ja missiota, koska yrityksellä ei välttämättä riitä omat resurssit sen toteuttamiseen.

4.4.5 Liiketoiminnan apuna käytettävät mittarit

Pienissä yrityksissä pidetään huolta vision ja mission toteutumisesta tarkastelemalla tuloslaskelmaa, jolloin sieltä seurataan myyntiä, ostoja ja palkkakuluja. Näiden kehittymistä yritys seuraa ja pohtii minkä takia mennyt suuntaan tai toiseen. Töiden määrä vaikuttaa myös yrityksen hinnoitteluun. Vision ja mission toteutumisesta pidetään huolta myös pitämällä valmennuspäivä, jossa tarkastellaan mitä tehdään sekä käydään itse yrityksen perustaa ja sen arvoja läpi. Kansainväliset yritykset pitävät huolta vision ja mission toteuttamisesta arvojen kautta. Siellä arvot ovat arjessa lähin kontakti ja visio sekä missio se mitä kohti mennään. Tällöin kansainvälisen yrityksen johto kokee tärkeäksi arvojen kautta johtamisen ja kulttuurin luomisen yritykseen. Aluepäällikkö näkee, että siellä missä toteutetaan arvoperusteista johtajuutta ja arvot ovat arkipäivää, niin siellä myös voidaan hyvin. Henkilöstölle pienissä yrityksissä mission ja vision toteutuminen tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja mittareiden käyttämistä, jotta yrityksessä pystytään tarkkailemaan, miten kyseisessä asiassa suoriudutaan.

Eri yrityksissä käytetään toiminnan tukena erilaisia mittareita. Kansainvälisessä yrityksessä on paljon asioita mitä yritys mittaa ja seuraa jatkuvasti. Näitä mittareita aluepäällikön mukaan tarvitaan siihen, että nähdään missä onnistutaan, missä ei ja mitä voidaan parantaa. Yrityksessä koetaan, että tärkeintä on nostaa heikointa tasoa ylemmäksi ja,

jos se ei pääse enää myöskään valahtamaan niin alas kuin ennen, niin tiedetään toiminnan olleen oikea. Pk-yrityksissä henkilöstö ei osaa sanoa, kuin muutaman konkreettisen asian mitä mitataan. Sekä pk-yrityksissä ja isoissa yrityksissä, asiakastyytyväisyys on yksi käytetyin mittari.

4.5 Johtopäätökset tuloksista

Tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella on havaittavissa monenlaisia johtopäätöksiä tutkimusongelmaan liittyen, joita tarkastellaan kunkin teeman puitteissa. Ulkoisella toimintaympäristöllä on ollut suuri vaikutus niin pk-yritysten kuin kansainvälisten yritysten keskuudessa erilaisten asioiden muuttumiseen niin toimintatapojen, kehittymisen tai työn nopeuttamisen ja helpottamisen puolesta. Toki ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat luoneet uudenlaista painetta ja tuoneet esille asioita, joilla ei olla koskaan aikaisemmin ajateltu olevan niin suurta merkitystä. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset heijastuvat yritysten sisällä niin johdon, työntekijöiden kuin sidosryhmien toimintaan. Tutkimuksessa havaittiin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhön ja työnkuvaan.

Ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat varmasti yksi tekijä, joka on johtanut yrityksen konkurssiin, koska yritys ei ole löytänyt keinoja selvitä niistä haasteista. Kun yritys aloittaa edellisen yrityksen paikalla, on sillä jo markkina-alue ja asiakassegmentti valmiina, joka tekee liiketoiminnasta nopeammin ja todennäköisemmin kannattavaa. Koska yrityksessä on jatkettu lähes samalla porukalla ja laitteistolla, säästää yritys paljon resurssejaan, kun ei tarvitse muun muassa perehdyttää työntekijöitä työtehtäviinsä. Yrityksen tulee ottaa opiksi toisen yrityksen virheistä, jotta taataan liiketoiminnan jatkuvuus.

Kansainvälisen yrityksen kohdalla liiketoiminta on onnistuttu säilyttämään useiden kymmenien vuosien ajan entisellään, vaikkakin se on varmasti vaatinut yrityksen sisällä erilaisia toimenpiteitä ja paljon kehittämisprosesseja. Muuttuneen maailman mukana eläminen ja liiketoiminnassa onnistuminen on mahdollista oikeanlaisten strategisten suunnitelmien sekä tietyn periksi antamattomuuden avulla. Koskaan ei tule tyytyä ensimmäiseen saatuun lopputulokseen hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta vaan sen jatkuvalla kehittämisellä sekä markkinoiden toimintaan reagoimisella pystytään luomaan onnistumisia ja tuottamaan tulosta. Kansainvälisessä yrityksessä yhtenä merkittävänä tekijänä liiketoiminnan pitkä ikäisyyttä ajatellen on todennäköisesti ollut perustajajäsenten omistautuminen yritykselle ja sen toiminnassa mukana olemiselle. Erilaisten yritystä koske-

vien päätösten tapahtuessa niin omistajien kuin yrityksen johtoryhmän tasolla perustajajäsenet ovat tehneet oikean ja tietoisin valinnan säilyttäen omistajuutensa sekä pitäytyen itse osana johtoryhmää. Näin he ovat pystyneet säilyttämään haluamansa liiketoimintamallin ja sen luonteen juuri sellaisena kuin sen aluksi suunnittelivat olevan. Tätä kautta myös heidän silloin rakentamansa visio ja missio ovat eläneet yrityksessä näinkin pitkälle. Suhteessa kotimaisiin pk-yrityksiin ison kansainvälisen yrityksen tilanne on ihan teellinen, koska rooli omistajina sekä johtoryhmän jäsenenä on antanut perustajille aikaa keskittyä yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseen ja siellä toimivien prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Pk-yrityksissä tilanne on toinen, sillä heidän aikansa jakautuu niin johtotehtävien hoitamiseen kuin varsinaisten myyntitehtävien ja muiden töiden tekemiseen. Tämä heijastuu johtotehtäviin keskitetyn ajan selkeänä laskuna, joka taas näkyy johtamiseen ja liiketoimintaan liittyvien suunnitelmien ja toteutuksen laadun heikkenemisenä. Mikäli pk-yritysten yrittäjät ja omistajat malttaisivat ja pystyisivät antaa aikaa enemmän liiketoiminnan kehittämis- ja suunnitteluprosesseille, he voisit mahdollistaa yritykselleen kannattavampaa liiketoimintaa pidemmällä tähtäimellä.

Tutkimuksessa ne työntekijät, jotka ovat olleet useamman vuoden yrityksessä ovat paremmin sisäistäneet yrityksen vision ja mission, kuin vähemmän aikaa työskennelleet työntekijät. Pk-yrityksissä vision ja mission määrittäminen on huomattavasti hädällisempi, kun taas kansainvälisessä yrityksessä ne on tarkkaan laadittu, jolloin myös niiden merkitystä korostetaan tarkemmin. Haastattelussa pk-yritysten yrittäjiä joutui puheesta lukea rivien välistä, mikä on oikeasti yrityksen visio ja missio. Tällöin tulee epäily siitä, onko itse yrittäjäkään sisäistänyt yrityksen visiota tai missiota. Monet haastateltavista sekoittivat mission ja vision toisiinsa, sekä myös strategian kanssa. Vaikka haastateltavat eivät osanneet määrittää visiota tai missiota, kuitenkin sekä kansainvälisessä, että pk-yrityksessä työskentelevät ihmiset ymmärtävät yrityksen tarkoituksen ja päämäärän. Kansainvälisissä yrityksissä työntekijät ovat omaksuneet yrityksen vision ja mission itselleen ja niillä on myös heille painoarvoa henkilökohtaisesti. Kun visio ja missio on omaksuttu, se luo yritykselle jatkuvuutta ja pitää yllä yrityskulttuuria. Jos ei omaksuta yrityksen visiota tai missiota, on ne vaikea tuoda esille toisille, sekä pyrkiä toteuttamaan niitä. Kansainvälisessä liiketoiminnassa pystytään prosessiensa puolesta säilyttämään yhä useammin visio ja missio osana liiketoimintaa, vaikka yritys olisi monta kymmentä vuotta vanha. Prosessien laajuus ja siellä toimivien henkilöiden määrä saattavat toimia merkittävänä vaikutustekijänä tälle ilmiölle.

Mitä enemmän yrityksissä tuodaan päivittäisessä tekemisessä visio ja missio esille esimiehen tai johdon toimesta, niin se pysyy myös yllä siellä. Kansainvälisessä yrityksessä visio ja missio elää osana yrityskulttuuria, usein tämän kaltaiset yritykset ovat myös arvojohdettuja. Päivittäinen toiminta perustuu arvojen kautta tekemiseen, jolla pyritään saavuttamaan vision ja mission toteutuminen.

Kun pk-yrityksen työntekijät eivät tiedä yrityksen visiota tai missiota, on niiden toteuttaminen hyvin hankalaa. Tämä osoittaa, että pk-yrityksellä on puutteita heidän perehdyttämisen prosessissa. Vaikka he käyttävät apunaan tarkistuslistaa, voi siitä puuttua tärkeitä perehdytyksen elementtejä. Kansainvälisissä yrityksissä perehdyttämisen prosessi on tarkkaan mietittyä, jolloin on suunniteltu, kuinka paljon mikäkin tehtävä vaatii perehdyttämistä. Isossa kansainvälisessä yrityksessä panostetaan siihen, että tiedetään perustiedot ja vasta niiden jälkeen syvennyttään muihin asioihin, kuten miten kyseistä työtä tehdään. Kun taas, pk-yrityksen työntekijän mukaan yrityksen visio ja missio valkenee vasta töitä tehdessä. Kaikissa tutkimuksen yrityksissä pidetään kuitenkin huolta, että jokainen osaa oman työkuvansa.

Usein kansainvälisillä isoilla yrityksillä missio ja visio lukevat yrityksen nettisivuilla, jolloin ne ovat jo tiedossa haastattelu vaiheessa ja usein niitä haastattelussa kysytäänkin. Kansainvälisen yrityksen hakija on voinut tällöin myös samaistua yrityksen visioon ja missioon, joka voi olla motivoivana tekijänä haussa. Pk-yrityksillä missio ja visio eivät ole ennen haastattelua tiedossa hakijalla, jolloin yritykseen ei haeta vision tai mission takia. Tämä voi näkyä myös rekrytoinnissa, koska kotimaisilla pk-yrityksillä haetaan ammattitaitoa ja koulutusta, kun taas kansainvälisillä yrityksillä persoona ja asenne koetaan tärkeämmäksi.

Vanhemman ikäluokan on vaikeampi opetella uusien teknologioiden käyttö. Kun yrityksessä otetaan uutta teknologiaa käyttöön, vanhempi ikäluokka pk-yrityksen yrittäjän mukaan kokevat, etteivät osaa ja tällöin eivät pysty vastaanottamaan uutta tietoa. Pk-yrityksissä vaaditaan vähemmän vanhempaa ikäluokkaa ottamaan kiinni näistä muutoksista, kun taas isoissa yrityksissä paine mukautua on kovempi. Nuoret ikäluokat ovat eläneet digitalisaation parissa, jolloin he nopeammin sopeutuvat uuden teknologian mukana tuomiin muutoksiin.

Digitalisaatio toimii yritysten mielestä merkittävimpana muutoksena ulkoisessa toimintaympäristössä. Se on haastanut kivijalkamyymälöitä, markkinointia ja mainontaa, tehnyt

kilpailusta entistä haastavampaa sen siirryttyä globaalille tasolle, tuonut mukanaan sosiaalisen median niin hyötyineen kuin haittoineen, helpottanut yritysten hallinnollisia tehtäviä automatisoimalla, yksinkertaistamalla ja nopeuttamalla prosesseja, mahdollistanut yritysten välisen yhteydenpidon ja yhteistyön nopeammaksi ja helpommaksi kuin koskaan aiemmin sekä antanut ihmiselle kaiken sen valtavan tiedonmäärän kaikkien saataville jatkuvasti ympärivuorokautisena, missä ja milloin tahansa. Kotimaisiin yrityksiin globalisaation vaikutukset näyttäytyvät suurempina kuin kansainvälisissä yrityksissä, joissa prosessien suunnittelu ja toteutus tapahtuvat ylemmällä tasolla organisaatiossa.

Yritykset ovat joutuneet digitalisaation myötä muuttamaan huomattavasti markkinointitapojaan. Yrityksen tarvitsee markkinoitaessa ottaa huomioon kohderyhmänsä, minkä vuoksi yhä useampi yritys on alkanut markkinoimaan sosiaalisessa mediassa, jossa voi saavuttaa laajan yleisön. Sosiaalinen media on mahdollistanut myös tasavertaisemman markkinoinnin isojen ja pk-yritysten välille, koska yritykset pystyvät sosiaalisessa mediassa markkinoimaan yritystään halvemmalla. Sosiaalisen median myötä asiakkaat usein luovat mielipiteensä jo yrityksestä tai sen tuotteista ja palveluista ennen kauppaa astumista, koska ihmiset tuovat sosiaalisessa mediassa jatkuvasti ilmi omia mielipiteitään. Tämä voi olla yrityksille sekä haitaksi, että hyödyksi. Mielipiteillä ja arvioinneilla on suurempi vaikutus pk-yrityksiin, jolloin huonot arvostelut voivat suorastaan pakottaa yritystä muuttamaan toimintaansa, jotta liiketoiminta jatkuisi kannattavana. Kansainväliset yritykset saavat usein enemmän arvosteluja, jolloin muutama arvostelu ei vaikuta yrityksen toimintaan sen suuremmin.

Ostokäyttäytyminen ja sen muutokset nousivat yritysten keskuudessa toiseksi puhuttavimmaksi aiheeksi, käyttäytymisen ollessa osa kaikkea toimintaa ja reagointia yritysten sisällä. Ostokäyttäytymisen muutos näkyy mm. kauppojen aukioloaikojen pidentymisenä. Ihmiset vaativat koko ajan paljon enemmän, jolloin pienillä yrityksillä ei riitä resurssit kaikkeen. Tämä johtaa siihen, että joidenkin yritysten tarvitsee valita omia resursseja ajatellen mitä tekevät, ja keitä he haluavat asiakkaakseen. Asiakkaat saavat myös digitalisaation myötä yhä enemmän tietoa internetistä, jolloin asiakas tietää usein tuotteesta tai palvelusta jo ennen liikkeeseen tuloa. Asiakkaat pystyvät tällöin kilpailuttamaan eri yritysten tuotteita internetin välityksellä sekä tekemään tietoisien valinnan siitä mihin yritykseen haluavat oman sijoituksen tehdä. Tämä heijastuu suoraan internetissä käytävän markkinoinnin merkitykseen sekä siellä esitetyn hinnan ja annetun informaation tärkeyteen. Markkinointi ja hinta voivat tuolloin olla ratkaiseva tekijä asiakkaan saamiseksi.

Asiakkaiden tiedon määrän lisääntymisen myötä yritysten on pakko reagoida näihin tapahtuneisiin muutoksiin. Merkittävänä lisänä korostuu myyjien rooli olla entistä valveutuneempia asioidessaan asiakkaiden kanssa ja tehdessään heille ehdotuksia tuotteista ja palveluista. Asiakkaan lukutaito ja henkilökohtaisen myynnin merkitys on kasvanut, jolloin asiakkaat vaativat sekä tuotteelta että palvelulta huippu laatua. Asiakkaat eivät yksin korosta henkilökohtaisten tarpeidensa tuomia vaikutuksia vaan esimerkiksi megatrendien aiheuttamat suuntaukset voivat vaikuttaa pitkälti siihen, mitä tuotteita asiakkaat milloinkin haluavat ja ostavat. Trendeistä onkin oltava paljon etukäteen perillä, jotta yritys pystyy kilpailijoidensa tavoin toteuttamaan liiketoimintaansa mahdollisimman kilpailukykyisesti. On paljon tekijöitä, jotka ajavat tämän päivän yritykset yhä suuremman paineen alle. Tämä tarkoittaa, että paineiden vaikutukset ulottuvat aina myyntiorganisaation tasolta tuotannon tasolle ja sieltä raaka-aineiden valmistukseen asti.

Globalisaatio voidaan mieltää yrityksissä vähiten konkreettisimpana etenkin pk-yrityksissä henkilöstön tasolla, mutta sen läsnäolo yrityksissä voidaan havaita joka päiväisessä tekemisessä. Kansainvälisissä yrityksissä sen sijaan eletään jatkuvaa globalisaation tuomaa elämää, jossa kaikki muuttuu jatkuvasti toisten toimijoiden vaikutuksesta ja ne muutokset heijastuvat kaikkeen. Globalisaatio on johtanut myös tuotannon muuttumiseen, koska yritykset voivat saada tarvittavaa osaamista muista maista tai valmistaa tuotteensa ulkomailla.

Yrityksien tarvitsee yhä enemmän ottaa tekemisissään huomioon ympäristöystävällisyys. Muun muassa asiakkaiden arvostus ympäristöystävällisyyttä kohtaan on ajanut yritykset muuttamaan toimintojaan ekologisempaan suuntaan, lisäksi vielä suurempana tekijänä ovat yhteiskunnan yrityksille asetetut vaatimukset ympäristöön liittyviä asioita kohtaan. Lait määräävät raaka-aineiden kierrätyksestä, muovin käytöstä, tuotteiden valmistamisessa kulutetusta energiasta ynnä muista yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavista prosesseista ja tekijöistä ylipäätään.

Useampi ulkoisen toimintaympäristön tekijöistä on vaikuttanut kilpailun lisääntymiseen markkinoilla. Digitalisaatio on mahdollistanut globaalien toiminnan kaiken kokoisille yrityksille internetin ja verkkokauppojen avulla. Jotta yritys pärjää markkinoilla ja mahdollisesti hankkii markkinaetua, tulee sen erilaistua muista yrityksistä. Yritysten tarvitsee ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet ja tuoda uusia toimintatapoja markkinoille. Yksi tapa yrityksille näillä kilpailevilla markkinoilla säilyttää asiakkaansa, on kilpailla laadulla eikä hinnalla. Olkoon kyseessä kansainvälinen tai kotimainen yritys, tarvitsee heidän tuntea oma

markkina-alueensa, koska ihmiset ovat erilaisia joka paikassa. Tämän vaikutus on varsinkin suuri kansainvälisille yrityksille, koska heidän tarvitsee ottaa huomioon toiminnassaan muun muassa tietyn maan kulttuuri ja käytännöt.

Kaiken kaikkiaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia voidaan pitää pk-yrityksissä suurempana haasteena kuin kansainvälisissä yrityksissä, sillä suhteessa toinen toisiinsa he tarkastelevat liiketoimintaa aivan keskenään erilaisin mittarein. Pk-yritykset käyttävät apunaan taloudellisia mittareita ja tarkastelevat lukujen muutoksia yrityksissä, sen sijaan että he keskittäisivät tarkastelun aineettomien tekijöiden suuntaan. Ero näkyy suurena, kun tarkastellaan yrityksen prosesseja sisältä ulospäin. Kun mittarien käyttö jää vain taloudellisiin tekijöihin, unohdetaan ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset ja saatetaan jäädä muun muassa kilpailukyvyssä muista jälkeen. Tätä kautta kannattavuus laskee, joka näkyy suoraan yrityksen tekemässä tuloksessa negatiivisena. Yrityksen kehityskyky heikkenee ja päädytään todennäköisesti menestyksen loukkuun, eli tullaan sokeiksi omille virheilleen eikä löydetä uudelleen tietä menestykseen.

Pk-yrityksissä voidaan havaita olevan mittareiden käytön puutetta ja niiden käyttämisen vaje, johon puuttamalla muutos parempaan olisi mahdollista. Yrityksen johdolta vaadittaisiin ainoastaan peliliike näkökulmien tarkasteluun esimerkiksi BSC –mittariston tarjoaman tyylin avulla. Sen jaotellessa yrityksen toiminta neljään tarkastelunäkökulmaan, voitaisiin yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä ajatella taloudellisten mittareiden ulkopuolistenkin asioiden valossa. Reagointi muutoksiin ja uusiin tapahtuviin tekijöihin ulkoisessa toimintaympäristössä olisi mutkattomampaa, eikä yritys jättäisi tarkasteluun ainoastaan taloudellisten tekijöiden varaan. Etenkin pk-yritysten kohdalla olisi äärimmäisen tärkeää havaita ongelmat ja haasteet ajoissa, sillä niihin reagointi voidaan tehdä huomattavasti nopeammin kuin kansainvälisissä yrityksissä, joissa reagointi muutoksiin on hitaampaa organisaatorakenteen ja siellä vallitsevan päätösvallan takia.

Suurena havaintona yrityksen kehittämisen kannalta voidaan pitää etenkin myyntiorganisaatioiden kannalta avainlukujen päivittäistä ja viikoittaista seuranta. Kehittyminen tapahtuu pitkälti vain silloin kun oivalletaan mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta toiminta muuttaisi muotoaan oikeaan suuntaan. Päivittäin asetut tavoitteet auttavat sekä henkilöstöä, että koko työyhteisöä ymmärtämään mihin tulisi keskittyä, mahdollisesti millä keinoin ja miksi juuri niihin asioihin. Kun koko organisaatio keskittää toimintansa tavoitteiden saavuttamiseen tapahtuu kehitystä, jonka kautta syntyy tulosta. Tuloksen jatkuvan saavuttamisen avulla yritys pystyy pitämään toimintansa tasaisen vahvana. Tulos heijastuu yrityksen kannattavuuteen, jonka kautta syntyy pysyvää liiketoimintaa.

Toimialasta ja yrityksen koosta riippuen yrityksillä on käytössään erilaisia ohjelmistoja, joilla he pitävät huolta asioiden tarkastelusta ja seurannasta yrityksessä. Kun mittareita ja siellä esiintyviä asioita sekä mahdollisia muutoksia seurataan, ei yksin riitä, että jokin havaittu tapa toimii ja siitä pidetään kiinni. Sen sijaan on pyrittävä jatkuvasti parempaan ja kehitettävä mittareita, etteivät ne ehdi mennä käyttökelvottomiksi tai menetä sille tarkoitettua merkitystään uudenlaisten tilanteiden tullessa. Etenkin yritysten henkilöstölle annetut toimintatavat ja tavoitteiden seurantavälineet tulee aika ajoin päivittää, ettei toiminta jumitu tiettyyn muottiinsa. Ei ole olemassa tiettyä listaa asioista, joita kaikkien yritysten tulisi suoraviivaisesti noudattaa käyttääkseen oikeita mittareita oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen. Sen sijaan kyse on yksittäisen yrityksen tarpeista sekä siitä, mitä tekijöitä sen kyseisen yrityksen tulee ottaa huomioon voidakseen rakentaa itselleen mittarit. Vaikka kyseessä olisi suuri konserni, joka on luonut toimipisteilleen yhdenmukaiset mittaristot käytettäväksi, on otettava huomioon kyseisen toimipisteen vaatimat tekijät. Kun toimipiste yksilöidään omakseen ja otetaan käyttöön vain sen vaatimat mittarit, saavutetaan oikeita ja kokonaisuuden kannalta menestyksekkäämpiä tuloksia.

Mitattavia asioita nykypäivän yrityksissä on laajasti. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin tehdä selkeitä havaintoja siitä, mitkä tekijät toimivat vaikuttavimmin yritysten ja organisaatioiden mittareiden takana. Asiakastyytyväisyys voidaan mieltää yhä useammin tämän päivän yritysten kriittiseksi menestystekijäksi, jolloin sen ympärille rakennettuihin mittareihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jatkuvasti muuttuva ostokäyttäytyminen luo haasteen mittareiden suunnittelulle ja niiden käytölle, sillä muutoksiin reagoinnin tulee olla yhä nopeaa ja uusien mittareiden täytyy olla helposti vietävissä uusiin käytäntöihin. Asiakkaiden lisäksi suureen rooliin yrityksessä asettuvat työntekijät, joiden työtyytyväisyyttä tulee jatkuvasti mitata muun muassa työhyvinvoinnin ja työmotivaatiotason selvittämiseksi sekä yrityskulttuurin ylläpitämiseksi. Visio ja missio sekä arvot yrityksessä toimivat ensiarvoisen tärkeässä roolissa yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä, lisäksi ne tuovat jatkuvuutta liiketoiminnan kannalta. Toimiva visio ja missio auttavat yrityksiä ja niissä työskenteleviä henkilöitä hahmottamaan heidän päämääränsä sekä olemassa olon tarkoituksena selkeämmin. Arvojen kautta sen sijaan kiteytetään koko organisaatiolle yhteisesti tärkeäksi koetut asiat ja luodaan yhteenkuuluvuutta. Pääsääntönä voidaan pitää, että hyvinvoivat, motivoituneet ja yritykseen omistautuneet työntekijät muodostavat hyvän työyhteisön. Sitä kautta he pitävät yllä yrityskulttuuria, joka luo lopputuloksenaan toimivan yrityksen. Vision ja mission luonteella voidaan katsoa olevan merkitystä siihen, millaisten mittareiden avulla niitä ylläpidetään yrityksissä, miten yrityskulttuuria luodaan niiden kautta ja miten jatkuvuutta yritykseen saadaan aikaiseksi

niiden avulla. Yrityksen vision ja mission ollessa vaikkapa laatuun pohjautuva, voidaan sitä seurata esimerkiksi asiakastytyvyyden ja henkilökohtaisen tekemisen kautta. Tämän esimerkin avulla oivalletaan vision ja mission toteuttamiseen liittyvän osaltaan myös vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Ensisijaisesti se vaatii yrityksen työntekijöiltä panoksen vision ja mission toteuttamiseen, joka päiväisessä tekemisessä oli kyseessä sitten perinteinen asiakaskohtaaminen tai tuotteen ja palvelun laadun varmentaminen. Yrityksen onkin määriteltävä visio ja missio perustamisen yhteydessä tarkasti, jotta yritys pystyy luomaan mittarit niiden ympärille ja pääsemään päämääräänsä sekä toteuttamaan olemassa olonsa tarkoitusta.

5 CASET

Tutkimustulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten pohjalta on rakennettu tässä luvussa esitetyt viisi case tapausta. Niissä on pyritty yksinkertaistamaan liiketoimintaa, sekä koamaan kuhunkin caseen omat tyyppiongelmansa. Tutkimuksessa selvisi lukuisia tuloksia ja johtopäätöksiä tutkimusongelmaan liittyen, mutta niistä koottiin tähän tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Case ratkaisut tuovat konkreettisia keinoja liiketoiminnan haasteiden ratkaisemiseksi, jolloin niiden kautta opinnäytetyön tavoite tulee saavutetuksi. Kuhunkin case ratkaisuun liittyy useita osatekijöitä ja keinoja yrityksen haasteiden selvittämiseksi, näitä yritys voi soveltaa ja käyttää hyödyksi liiketoiminnassaan valitsemillaan toteutustavoilla.

5.1 Case 1

Yritys X on hakeutunut konkurssiin taloudellisten vaikeuksiensa takia. Yritys myydään uusille omistajille A ja B, ja uudet omistajat haluavat varmistaa, että he eivät koe samaa kohtaloa. He miettivät, mitä kaikkia tekijöitä heidän tulee ottaa huomioon perustamisprosessissa, jotta liiketoiminta menestyy.

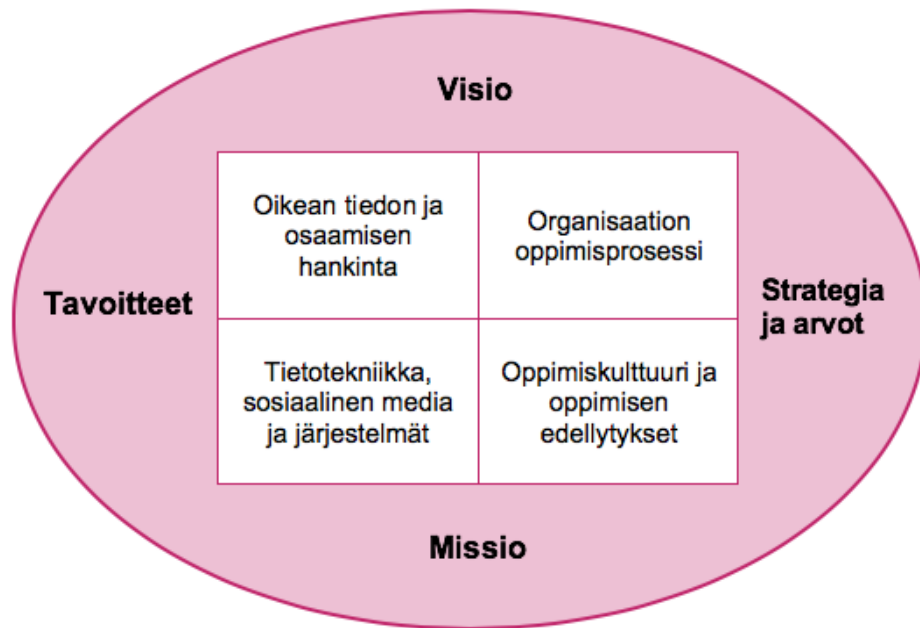
Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle ajatuksesta, miksi yritys on ylipäättään olemassa yhtiön jäsenille sekä ulkoisille sidosryhmille. Tämä olemassaolon syy on yrityksen missio, joka heijastuu myös jokapäiväisessä tekemisessä yrityksen sisällä. Sitä ei pidä sekoittaa yrityksen vision kanssa. Yrityksen visio kuvaa sitä, mikä on yrityksen päämäärä, eli missä yritys haluaa olla vuosien päästä. Vision tarkoituksena on innostaa ja ohjata yrityksen työntekijöitä ennemmin kuin asiakkaita. Jos yrityksen visio on innostava, se luo myös työntekijöille halun sitoutua siihen. Yrityksen vision ja mission lisäksi merkittävänä osana yrityksen perustamisprosessia on luoda yritykselle strategia ja yrityksen arvot, joiden pohjalta liiketoimintaa lähdetään rakentamaan. Kun yritys on määritellyt toiminnalleen peruspilarit, on seuraava askel lähteä kehittämään yritykselle rakennetta ja sen eri toimintoja.

Yrityksen toimintaa on järkevintä lähteä hahmottamaan Kaplanin ja Nortonin kehittämän teorian pohjalta, jossa yrityksen toiminnot jaetaan neljään osaan. Näitä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. Yrityksen tulee ajatella omia strategisia tavoitteita näistä neljästä

näkökulmasta, joiden saavuttamiseksi tarvitaan kriittisiä menestystekijöitä. Näitä kriittisiä menestystekijöitä yritys voi parhaiten mitata käyttämällä suorituskykyindikaattoreita ja luoda niiden pohjalta yritykselle toimintasuunnitelman. Olennaista on, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä häneltä vaaditaan. Tässä apuna yritys voi käyttää strategiakarttaa, joka kertoo yrityksen strategian tärkeimmät seikat, sekä niiden väliset syy-seuraussuhteet.

Liiketoiminnan tukena yrityksen tulee käyttää apunaan erilaisia mittareita ja työkaluja. Ne voivat olla päivittäisellä, kuukausittaisella tai vuosittaisella tasolla riippuen siitä, mitä mittari pitää sisällään tai mitä sillä halutaan tarkastella ja seurata. Niitä tulee kehittää ja analysoida säännöllisesti, jotta ne varmasti mittaavat oikeita asioita. Digitalisaatio on mahdollistanut, että yritys voi käyttää apunaan erilaisia järjestelmiä seurattessaan liiketoiminnan prosesseja, kuten esimerkiksi CRM eli asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Yrityksen tulee ottaa toiminnassaan huomioon ulkoinen toimintaympäristö, jotta se voi taata yrityksen jatkuvuuden. Ulkoisessa toimintaympäristössä on monta tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen joka päiväiseen toimintaan, jolloin on tärkeää tietää mitä ne ovat. Kukin ulkoisen toimintaympäristön tekijä vaikuttaa yritykseen omalla tavallaan, jolloin tarvitsee jäsenellä mitä ulkoisen toimintaympäristön tekijöitä voi käyttää hyödyksi ja mitkä voivat toimia haasteena. Hyötyjä pohtiessa muun muassa digitalisaatio tuo yritykselle mahdollisuuden hyödyntää teknologiaa toiminnassaan ja täten helpottaa ja nopeuttaa prosesseja. Digitalisaatio voi toimia yritykselle myös haasteena, koska se tuo markkinoille uusia kilpailijoita. Tämän takia yrityksen tulee jatkuvasti seurata omia markkinoitaan, jotta se ymmärtää kilpailutilanteen omalla markkinasegmentillään, sekä tiedostaa oman asiakassegmenttinsä. Markkinat muuttuvat jatkuvasti ja ohjaavat yritysten toimintaa ulkoapäin, jolloin globaalilla tasolla tapahtuvat suhdanne- ja rahamarkkinavaihtelut sekä erilaiset ilmiöt kuten trendit tuovat monia näkökulmia, joita yrityksen tulee tarkastella. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää investointien tekemistä, jota yritys ei voi tehdä ottamatta huomioon muun muassa raha- tai raaka-ainemarkkinoita. Yhtenä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön työkaluna voidaan käyttää Pestle-analyysia, joka kuvaa ulkoisen toimintaympäristön vaikutustekijöitä.



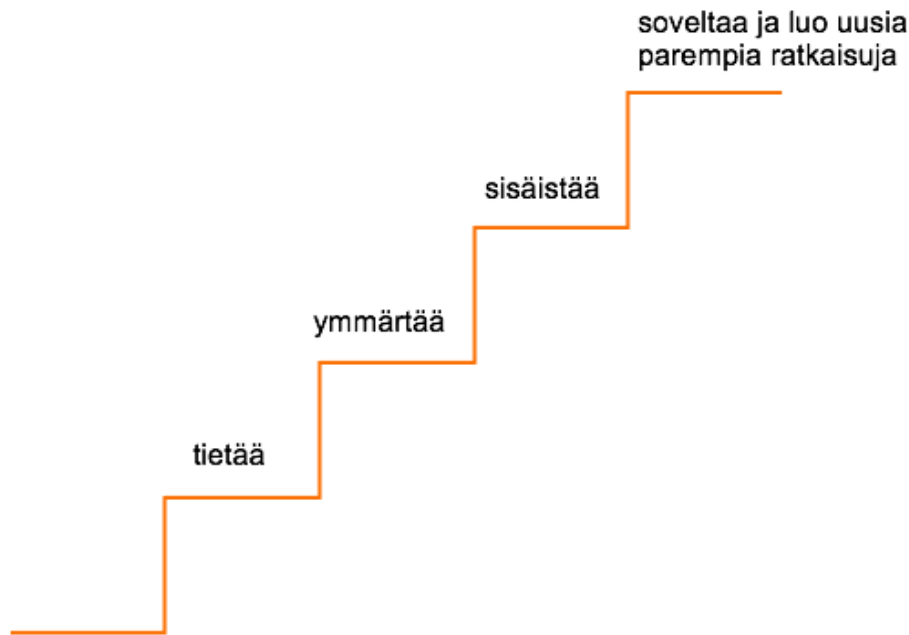
Kuva 14. Oppivan organisaation elementit.

Oppivaan organisaatioon vaikuttaa organisaation missio, visio, strategia, arvot ja tavoitteet, jotka antavat pohjan liiketoiminnalle ja tekemiselle. Kun pohja on luotu, niin yrityksen tarvitsee miettiä, miten niitä lähdetään toteuttamaan. Yrityksen tarvitsee löytää tehtäviin oikeat henkilöt, jotta se voi saada tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen. Oikeat työntekijät ovat avain liiketoiminnan toteuttamiselle, sekä sen kehittämiseksi. Suunnittelun ja loppuun asti toteutetun rekrytointiprosessin myötä yritys takaa itselleen mahdollisuuden menestyä. Digitalisaation myötä työntekijöiden tukena toimivat organisaatiossa erilaiset teknologiat ja tiedonhallintajärjestelmät. Sen myötä myös markkinointi ja mainonta toteutetaan sosiaalista mediaa apuna käyttäen. Organisaation tarvitsee jatkuvasti kehittää tekemistään ja olla valmis oppimaan uutta. Organisaatiolla täytyy olla käytössä jatkuva oppimisenprosessi, jolloin se voi välttää menestyksenloukun. Menestysloukussa yritys jättäytyy vanhoihin toimintatapoihinsa, uskoo liikaa olemassa olevaan menestykseensä ja tällä hetkellä toimiviin käytäntöihin, jolloin se ei huomaa vaadittavia muutoksia. Oppimisprosessin toimiessa toivotulla tavalla ja työntekijöiden ollessa motivoituneita ja sitoutuneita siihen, luodaan yritykseen oppimiskulttuuri ja sen luomat edellytykset.

5.2 Case 2

Pk-yritys X on toiminut toimialallaan jo 15 vuotta. Yrityksellä on yhteensä 100 työntekijää, joista suurin osa on työskennellyt yrityksessä alusta asti. Nyt yritykseen on palkattu 10 uutta työntekijää, jotka tulee perehdyttää omiin työtehtäviinsä. Työntekijä A on saanut tehtäväkseen perehdyttää uudet työntekijät ja huomaa, ettei osaa vastata uusien työntekijöiden kysymyksiin yrityksen visiosta ja missiosta. Yritys X olisi voinut välttää tilanteen suunnittelemalla perehdytysprosessin tarkemmin.

Yrityksen on tärkeää suunnitella perehdytysprosessi tarkkaan, jotta perehdyttäminen onnistuu yrityksen kannalta oikealla ja mahdollisimman tuottavalla tavalla. Perehdyttäminen antaa työntekijälle pohjan, jonka perusteella hän toimii osana yritystä sekä toteuttaa omaa työnkuvaansa siellä. Näin ollen työntekijöille tulisi heti rekrytointivaiheessa tai viimeistään perehdytysprosessin alkupuolella, tuoda esille yrityksen perustietoja kuten esimerkiksi visio ja missio. Työntekijälle tulee kertoa, mitä yrityksen visio ja missio merkitsevät työtä tehdessä ja mikä tarkoitus niillä on työn tekemisen kannalta sekä miten ne vaikuttavat päivittäisissä prosesseissa koko yritykseen. Kun työntekijälle on tuotu selkeästi esille visio ja missio, on hänellä päämäärä ja tarkoitus työlleen. Ilman päämäärää ja tarkoitusta on työtä lähes mahdotonta toteuttaa, eikä työn tekemiselle voi katsoa koko yritys tasolla olevan yhteistä suuntaa. Konkreettisesti laaditut tavoitteet antavat suunnan ja johdattelevat organisaation kaikki osapuolet toimimaan yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kun perehdytysprosessissa on tehty selväksi perusasiat yrityksestä ja sen käytännöistä, seuraavana askeleena prosessissa toimii itse työn tekeminen ja siihen liittyvät asiat sekä työnkuvan sisäistäminen ja ymmärtäminen. Perehdytysprosessin kesto ja tyyli tulee riippumaan paljon työtehtävästä, mutta perustietojen esille tuominen tulisi tapahtua joka kerta.



Kuva 15. Oppimisen portaat.

Perehdyttämisessä voidaan käyttää apuna kuvan 15 oppimisen portaita, jolloin työntekijä varmasti osaa soveltaa oppimaansa. Työntekijän tulee tietää kaikki työkuvaansa ja yritykseen liittyvät asiat, jotta hänellä on mahdollisuus suoriutua työstä parhaansa mukaan. Kun työntekijälle on tuotu kaikki tarvittava tieto esille, voi hän ottaa ne myös helpommin osaksi käytäntöjä työssään ja sisäistää ne konkreettisesti osana omaa työnkuvaansa. Työntekijän saamien tietojen sisäistäminen ja ymmärtäminen käyvät usein vaiheittain ja vasta työtä tehdessä ne kunnolla sisäistetään. Yrityksen tarvitsee vaan luoda työntekijälle edellytykset, joilla hän voi menestyä tekemisissään. Kun työntekijä on sisäistänyt asiat, on hänellä vasta silloin mahdollisuus soveltaa oppimistaan työssään sekä tuomaan uusia ratkaisuja. Tällöin työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus toteuttaa yrityksen päämäärää ja tarkoitusta, oman työnsä kautta haluamallaan tavalla, kun hän lopulta oppii soveltamaan ja tuomaan tätä kautta uusia ratkaisuja yrityksen käyttöön.

Mikäli perehdytysprosessi viedään aina alusta loppuun oikeiden ja suunniteltujen asioiden kautta, yritys saa prosessin päätyttyä työntekijästä hyödyllisen tekijän osaksi organisaatiota niin nykyhetkeä kuin tulevaisuuttakin ajatellen. Jotta työntekijä pystyy säilyttämään saavuttamansa tason osana organisaatiota, tulee yrityksen panostaa työntekijän jatkuvaan kouluttamiseen ja kehittämiseen. Jos työntekijän sen sijaan annetaan vuodesta toiseen toimia itse asettamiensa toimintatapojen ja tavoitteiden turvin on oletettavissa selvää motivaation laskua sekä työn tekemisestä saadun tuloksen

heikkenemistä. Yrityksen sisäisiä prosesseja tuleekin jatkuvasti kehittää koko organisaation tasolla, jotta se voi heijastua osaksi perehdytysprosessia, uudelleen koulutusta ja erilaisia jatkuvaan kehittämiseen liittyviä toimintoja.

5.3 Case 3

Yritys X on havainnut asiakkaidensa saapuvan kauppaan yhä myöhemmin illalla, jolloin viimeinen työntekijä on joutunut aina ylitöihin. Lisäksi asiakkaat ovat kyselleet yrityksen tuotevalikoimasta puuttuvista tuotteista ja valittaneet palvelun puutteesta kaupassa. Näiden havaintojen perusteella yritys on päättänyt laajentaa aukioloaikojaan ja tuotevalikoimaansa, sekä uudistamaan palvelukonseptinsa.

Ostokäyttäytymisen jatkuva muutos on vaikuttanut yritysten tapaan luoda kannattavaa liiketoimintaa. Etenkin kuluttajakaupassa toimivien yritysten on pitänyt muokata toimintatapojaan, valikoimaansa ja palveluaan entistä enemmän asiakkaiden ostokäyttäytymisen vaatimaan suuntaan. Mitä enemmän yritykset pysyvät kuluttajien tuomien muutosten perässä ja reagoivat niihin, sen todennäköisemmin he pärjäävät jatkuvassa kilpailussa toinen toisiinsa nähden. Asiakkaiden mielipiteiden merkitykset ovat korostuneet ja yhä enemmän ostokset suunnataan sinne missä palveluntaso ja tuotevalikoima ovat kuluttajien mieltymysten kanssa yhdenmukaiset.

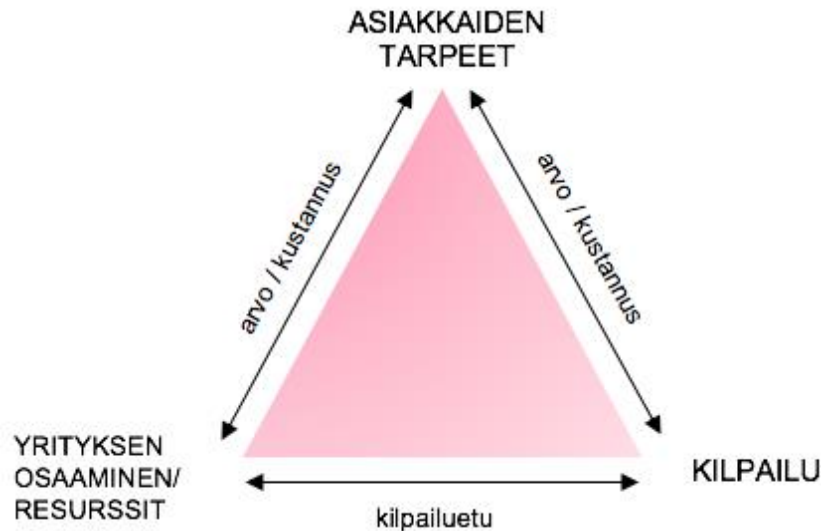
Maailman muuttuessa yhä enemmän ympärivuorokautiseksi pakottaa se kivijalkaliikkeet laajentamaan aukioloaikojaan pidemmäksi ja miettimään tätä kautta myös työntekijöidensä määrää ja niihin satsattavia resursseja myymälöissä. Aukioloaikojen laajentuksessa myymälöiden johdon eteen tulevat tarkastelun alle myös seuraavat asiat, kuten tuotteiden toimituksiin liittyvät aikataulut ja kustannukset, työntekijöiden työvuorojen suunnittelun jaksottaminen ja niihin liittyvien resurssienhallinta sekä erilaisten asiakkaita ja heidän ostokäyttäytymistään seuraavien järjestelmien merkitys osana liiketoimintaa. Tämän lisäksi esille nousee yritysten palvelutason ja siihen liittyvän tarjonnan merkitys, sillä palvelun tulee olla entistä monipuolisempaa, ja mitä yksilöllisempiä tai erikoistuneempia ratkaisuja keksitään, sen todennäköisemmin saadaan kuluttajat kiinnostumaan ja satsaamaan investointejaan yritykseen. Palvelunlaadun takaamiseksi yritysten työntekijöiden kouluttamisen ja asiantuntijuuden merkitys kasvaa, jota kautta myös yrityksen resurssienhallinta korostuu entisestään. Työntekijöiden kohdalla vaaditaan täten yhä enemmän omistautumista omalle työlleen sekä halua kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta.

Tilanteessa korostuu myös rekrytointiprosessin merkitys yritykselle, sillä siihen on käytettävä tarpeeksi aikaa, jotta löydetään yritykselle sopivat ja kuhunkin työtehtävään oikein soveltuvat työntekijät.

Osana palvelunlaatua korostuvat nykyään helppous ja nopeus asiointissa, jota suositaan kuluttajakaupassa yhä enemmän. Tästä esimerkkinä toimivat elintarvikemyymälöissä käyttöönotetut itsepalvelukassat, jotka nostavat jatkuvasti suosiotaan ja toimivat yhtenä hyvänä keinona tuottaa asiakkaille heidän toivomiaan palveluita. Toki edellä mainitut tekijät toimivat vain osalla kuluttajista mittarina taattuun asiakastytyvyyteen, ja siksi kunkin yrityksen tulee tässä kohtaa pohtia omien asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä ratkaisuja niiden täyttämiseksi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Asiakastytyvyyttä, asiakkaiden käyttäytymistä sekä asiakkaiden ostoprosessia tulee seurata jatkuvasti erilaisten työkalujen ja mittareiden avulla. Niiden kautta pystytään selvittämään asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa vaikuttavat tekijät sekä niiden mahdolliset muutokset, jotka sen sijaan toimivat ajureina yrityksen prosessien kehittämiseksi ja uudistamiselle kohti entistäkin asiakaslähtöisempää liiketoimintaa.

Ostokäyttäytymisen muuttuessa yhä suurimmaksi kuluttajia ohjaavaksi tekijäksi, siitä muokkautuu myös tuotevalikoima yrityksissä. Ihmiset kaipaavat entistä enemmän yksilöityjä, laadukkaita, trendikkäitä, monipuolisia ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja yritysten tuotevalikoimalta. Sosiaalisina ja psykologisina olentoina, he seuraavat toinen toistensa tekemisiä yhä enemmän ja muokkaavat omia haluja ja tarpeitaan muiden näkemyksiä vastaaviksi. Tällaisesta käyttäytymisestä syntyy trendejä ja niiden laajentuessa saadaan aikaan jopa maailmaanlaajuisia megatrendejä. Megatrendien vaikutukset näkyvät etenkin kansainvälisissä yrityksissä ja heidän tuotevalikoimassaan, mutta kotimaisilta yrityksiltä vaaditaan yhä useammin yhtä paljon tuotevalikoimansa puitteissa megatrendien vallitessa. Yrityksen on näin ollen äärimmäisen tärkeää seurata trendien vaikutusta, jotta he voivat käyttää niitä parhaimmalla mahdollisella tavalla oman tuloksensa kasvattamiseen. Osa trendeistä on vain väliaikaisia, joten niiden tarkastelu vaatii erityistä osaamista, etenkin silloin kun halutaan käyttää trendien olemassaolo mahdollisimman tuottavasti hyödyksi. Ne tulee havaita hyvissä ajoin, ja ne tulee osata jättää taakseen, kun niiden suosio on hiipunut tarpeeksi. Kuluttajakaupassa yrityksen sijainnilla ja sitä ympäröivällä kulttuurilla on todella suuri rooli trendien vaikuttavuuteen ja muokkautumiseen, sillä kunkin maan ja kaupungin trendit ja ostokäyttäytyminen kokonaisuudessaan elävät eri tahdissa erilaisine sykleineen. Ostokäyttäytyminen näkyy usein suurimmillaan isoissa kau-

pungeissa ja pikku kaupunkeihin osa vaikutuksista ei välttämättä ulotu lainkaan. Yritysten tulee siis jatkuvasti huomioida oma asiakassegmenttinsä tarkoin, ettei se tule tehneeksi turhia virheitä, esimerkiksi tuotevalikoimansa ja niihin kohdistettujen taloudellisten investointien suhteen.



Kuva 16. Liiketoiminnan kolmiodraama.

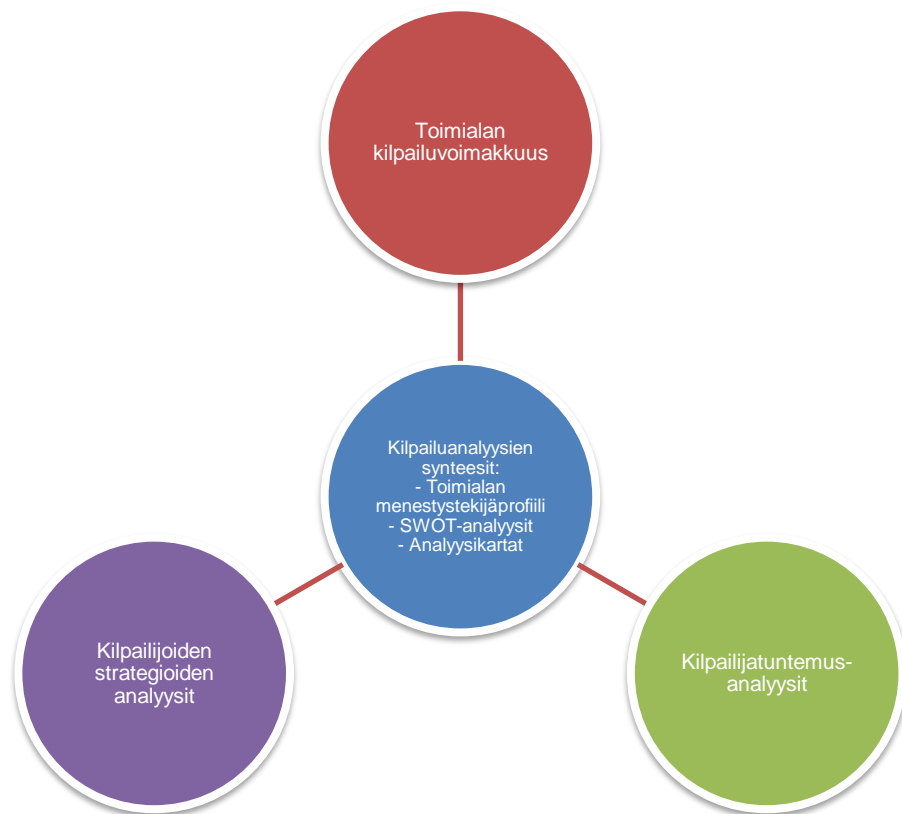
Yrityksen tarvitsee liiketoimintaa pyörittäessä seurata useita tekijöitä, jolloin asiakkaiden tarpeista, yrityksen resursseista ja kilpailusta muotoutuu kuvan 16 mukainen liiketoiminnan kolmiodraama. Nämä kaikki tekijät ovat jollain tavalla suhteessa toisiinsa. Yrityksen tulee tyydyttää asiakkaidensa tarpeet, joka vaatii tiettyjen resurssien omaamista. Asiakkaat etsivät itsensä kannalta parasta ratkaisua eli keneltä he saavat parhaimman arvo/kustannus-suhteen. Jotta yritys tyydyttää asiakkaitaan, tarvitsee sen jotenkin erottautua kilpailijoistaan ja tuoda itselleen kilpailuetua. Yrityksen tarvitsee jatkuvasti seurata ympärillään tapahtuvia asioita ja pitää yllä kilpailuetuaan, jotta se selviää tästä liiketoiminnan kolmiodraamasta.

5.4 Case 4

Yritys X on toiminut toimialallaan jo 30 vuotta. Yrityksen liiketoiminta on ollut pitkälti kannattavaa, kunnes samoille markkinoille on tullut uusia kilpailijoita niin kivijalkaliikkeiden kuin verkkokauppojenkin muodossa. Lisäksi yritys X on havainnut, ettei heidän markki-

nointinsa tavoita enää asiakkaita. Yritys X on tämän takia päättänyt digitalisoida liiketoimintansa perustamalla verkkokaupan ja aloittamalla markkinoinnin sosiaalisessa mediassa.

Digitalisaatio on tuonut yrityksille paljon muutoksia lyhyen ajan sisällä, joihin yrityksen on pakko sopeutua pärjätäkseen kilpailussa. Digitalisaatio mahdollistaa yritysten kilpailun useilla markkinoilla, mutta samalla se tuo kilpailua myös omille markkinoille. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen tarvitsee tiedostaa oma asiakassegmenttinsä eli kenelle he haluavat tarjota palvelua. Yritys voi käyttää asiakassegmenttiään määrittäessä apuna myyntisuppiloa ja kahdeksan portaalan mallia, jotka on selitetty tarkemmin luvussa 2.4.1. Kilpailun koventumisen myötä on erityisen tärkeää keskittyä tiettyyn asiakassegmenttiin eikä pyrkiä haalimaan kaikkia. Jos yritys ei määrittele asiakassegmenttiään, vaan pyrkii haalimaan kaikki asiakkaat, hyvin nopeasti se voi menettää jo saamansa asiakkaat. Jotta yritys pystyisi reagoimaan kilpailun lisääntymiseen ja asiakkaiden tarpeisiin, sen tulee määritellä omat kriittiset menestystekijät käyttäen apunaan Balanced Scorecardin neljää näkökulmaa, joiden määrittelemiseen yritys voi käyttää apunaan SWOT- ja riskianalyysejä. Tällöin yritys saa laajan kuvan asioista, joissa sen tulee onnistua, jolloin sillä on paremmat mahdollisuudet selvittää kilpailusta ja pitää liiketoiminta kannattavana. Yrityksen ei tule keskittyä vain omaan tekemiseensä, vaan sen tulisi myös tarkastella kilpailun kehittymistä, jolloin se pystyy tarvittaessa reagoimaan muutoksiin.



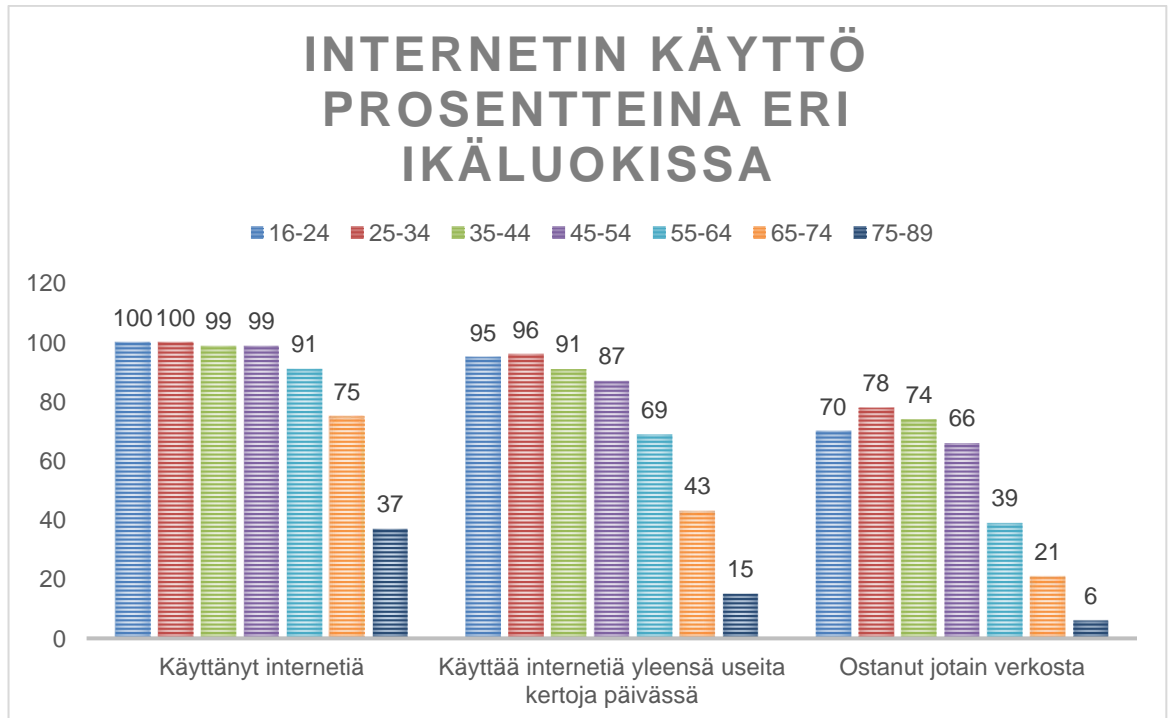
Kuva 17. Kilpailuanalyysi.

Yrityksen tulee omalla toimialallaan seurata markkinoiden tilannetta jatkuvasti ja tehdä omaan liiketoimintaansa muutoksia tarvittaessa. Toimiakseen kannattavasti yrityksen tulee pitää silmät auki etenkin siitä, mitä oman toimialansa merkittävät kilpailijat tekevät ja mikä heidän liiketoimintastrategiansa pyrkimys on. Erilaistuaakseen muista yrityksen tulee pohtia omia kilpailuvaltteja ja pyrkiä ohjaamaan liiketoimintaa niiden suuntaan. Tämän takia yrityksen tarvitsee tunnistaa kilpailijansa, jotta se pystyy olemaan askeleen edellä muita ja säilyttämään kilpailuetunsa markkinoilla. Yritys voi seurata kilpailua käyttämällä apunaan muun muassa kuvassa 17 mainittuja työkaluja.

Samat markkinointi keinot eivät toimi samalla tavalla kuin 10 tai 20 vuotta sitten. Yrityksen tulee markkinointia suunnitellessa miettiä, mikä heidän kohderyhmänsä on, koska eri kohderyhmille toimivat hyvin erilaiset markkinointikeinot. Yrityksen asiakassegmentointi kertoo kohderyhmän, jolle markkinointi toteutetaan. Kuvan 18 mukaan 16-64 vuotiaista suurin osa käyttää internetiä päivittäin, jolloin internetin käyttö markkinoinnissa on oiva tapa saada suurta näkyvyyttä. Käyttäessään internetiä ja varsinkin sosiaalista me-

diaa markkinoinnissa, tulee yrityksen muistaa sen hyvät, sekä huonot puolet. Digitalisaation myötä yrityksiä ja niiden tekemisiä arvioidaan jatkuvasti internetissä, jolloin yrityksen tarvitsee olla hyvin tarkka tekemisestään ja omasta brändistä. Yksi markkinoinnin tehokkaimpia keinoja on puskaradio, koska monet uskovat enemmän toisten ihmisten kokemuksiin asiasta, jonka kannalta he tekevät oman päätöksensä. Huono arvio tai väärin ymmärretty mainos voi tuoda yritykselle paljon huonoa huomiota ja pahimmissa tapauksissa kaataa yrityksen. Arvioiden saamisessa on myös hyvät puolensa, koska useat ihmiset etsivät kokemuksia yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista internetistä, jolloin positiivinen arviointi voi tuoda yritykselle uuden asiakkaan. Digitalisaation myötä myös vanhemman sukupolven on tullut ottaa käyttönsä eri teknologioita ja siellä olevia digitaalisia alustoja.

Internetin käyttö on lisääntynyt väestön keskuudessa ja yhä useampi ihminen tiedon etsimisen lisäksi myös ostaa tuotteita ja palveluita verkosta. Kuvan 18 mukaan yli puolet 16-54 vuotiaista on ostanut jotain verkosta, jolloin yritysten olisi järkevää luoda myös verkkokauppa kivijalkaliikkeen yhteyteen. Vaikka osasta ikäryhmistä enemmistö ei osta tuotteita internetistä, on se hyvä tapa heillekin saada lisää tietoa yrityksestä ja sen tuotteista sekä palveluista. Monet haluavat nähdä ja testata tuotetta paikan päällä, jolloin he vain etsivät tuotteesta ja sen saatavuudesta tietoa verkkokaupasta. Verkkokauppa on oiva tapa saada tietoa yrityksen tuotteista ja hankkia niitä sieltä, mutta myös työntekijät voivat hyödyntää sitä joka päiväisessä työssään. Yrityksen verkkokaupan ja kivijalkaliikkeen tulisi olla yhtenäisiä, jolloin se sujuvoittaa yrityksen toimintaa. Työntekijät voivat hankkia sieltä tietoa tietystä tuotteesta, nopeuttaakseen päivittäisiä prosesseja. Verkkokauppaa apuna käyttäen myyjä voi tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaistapalvelua, koska myyjä voi hankkia asiakkaan haluaman tuotteen keskusvarastosta, jos sitä ei ole kivijalkamyymälän valikoimassa. Verkkokaupan tarvitsee olla sujuva niin asiakkaille kuin työntekijöille, jotta siitä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.



Kuva 18. Väestön internetin käyttö.

5.5 Case 5

Pk-yritys X on toiminut toimialalla 5 vuotta ja huomaa liiketoiminnan kannattavuuden heikentyneen merkittävästi. Yritys X ei ymmärrä, mikä voi olla syynä muuttuneeseen tilanteeseen, koska he seuraavat taloudellisia mittareita jatkuvasti.

Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat useat eri tekijät, joita sen tulisi seurata käyttäen apunaan erilaisia työkaluja ja mittaristoja. Ilman mittaamista yritys ei voi reagoida muuttuviin tilanteisiin, jolloin sen jatkuvuus on vaakalaudalla. Yrityksen mittareiden rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategisista tavoitteista, joiden pohjalta yritykset luovat omat kriittiset menestystekijät. Eri yrityksillä on eri kriittiset menestystekijät, jotka he valitsevat sen mukaan, missä kokevat onnistumisen olevan merkittävintä. Yrityksellä tulee olla kattava määrä erilaisia mittareita jokaiselle Balanced Scorecardin neljälle näkökulmalle, jotta yritys voi havaita missä kohtaa sen tulee tehdä muutos. Jos taloudelliset luvut viittaavat yrityksen liiketoiminnan olevan kunnossa, voi tilanne olla päinvastainen esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta. Edellä mainitussa tilanteessa voidaan havaita taloudellisten mittareiden olevan riittämättömiä kertomaan kaikki näkökulmat. Tämä voi hei-

jastua yrityksen asiakkaille huonona asiakaspalveluna ja johtaa pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettämiseen. Tällaisista tilanteista yritys pystyy selviytymään käyttämällä muun muassa työtyytyväisyyttä havainnollistavia mittareita. Liiketoiminnan kannalta mittarien testaaminen nousee tärkeään rooliin, jotta varmasti mitataan oikeita asioita.



Kuva 19. Tuloskortin perusmalli.

Prosessit tulee suunnitella kriittisiä menestystekijöitä silmällä pitäen, mutta yrityksen tulee priorisoida kehittämiskohteisiin ensisijaisesti. Ne asiat, jotka yrityksessä toimivat hyvin, ovat jatkuvan tarkastelun kohteena. Sen sijaan yrityksen tulee keskittyä niihin asioihin, joiden taso on heikoimmillaan ja pyrkiä nostamaan niitä. Onnistuminen havaitaan siinä vaiheessa, kun taso ei laske enää yhtä alas kuin, mitä se oli aikaisemmin. Yrityksen prosesseissa asetettujen tavoitteiden tulee olla mitattavissa olevia ja selkeitä, mutta motivoivia sekä ymmärrettäviä työntekijöille. Jos tavoitteet ovat ainoastaan lukuja, ne eivät motivoi onnistumaan.

Toimialasta riippumatta yritykseen vaikuttaa sen ulkoinen toimintaympäristö ja siellä olevat toimijat. Ulkoisessa toimintaympäristössä on laajalti tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityk-

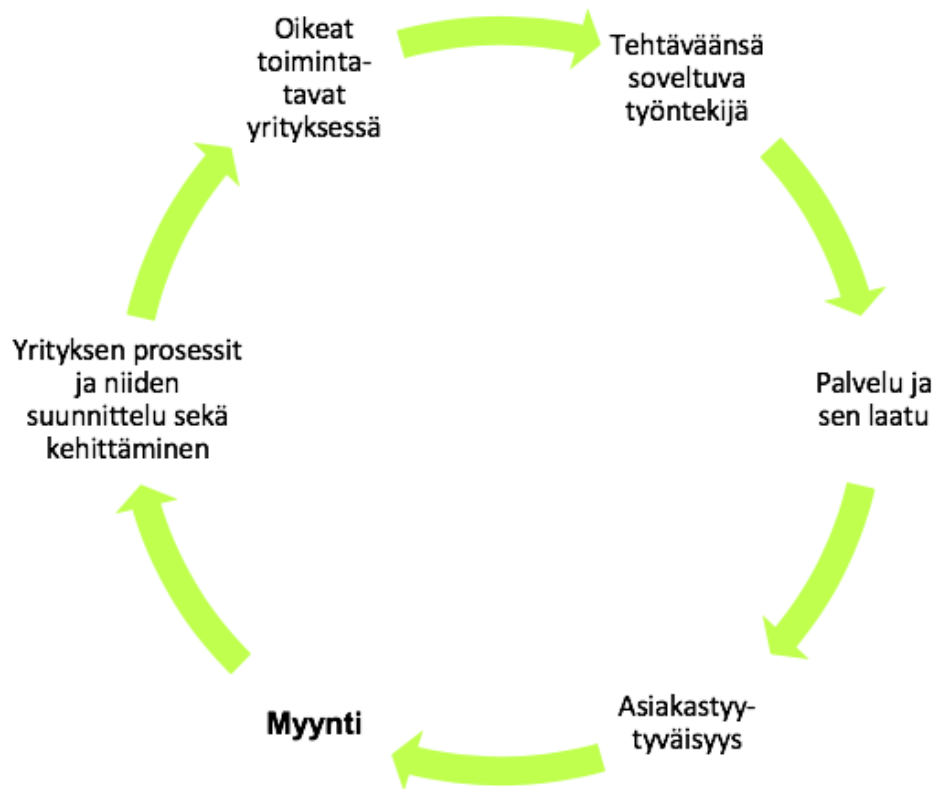
sen toimintaan tavalla tai toisella. Yrityksen kanssa yhteistyössä olevat toimijat ovat osatekijänä monen yrityksen menestykseen, koska niiden olemassaolo on välttämätöntä liiketoiminnan kannalta. Laadittaessa liiketoiminnan tueksi riskianalyysiä tulee toimijoiden vaikutus yritykseen ottaa huomioon, sekä toteuttaa suunnitelma muuttuvien tilanteiden varalle. Riskienhallinta on yritykselle tapa selvittää sitä kohtaavista haasteista. Ulkoinen toimintaympäristö tuo mukanaan monia mahdollisuuksia yritykselle muun muassa teknologian kehittymisen myötä. Tämä nostaa kasvu- ja oppimisenäkökulman merkitystä yrityksissä. Yrityksen tulee muuttujat huomioon ottaen panostaa yhä enemmän työntekijöiden jatkuvaan kouluttamiseen, jotta kunkin tapahtuneen muutoksen ja sitä kautta mahdollisen investoinnin myötä, yritys pystyy hyödyntämään niitä maksimaalisella tasolla liiketoiminnan kannalta. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää yritykseen mahdollisesti investoitaviin koneisiin tarvittavaa koulutusta.

Myyntiorganisaatioiden tulee ymmärtää liiketoimintansa tärkeimmän tarkastelu kohteen olevan asiakasnäkökulma. Yrityksen tulee varmistaa, että sillä on vaadittavat resurssit haluamansa tuloksen aikaansaamiseksi. Sen tulee havaita mitä asioita tarvitaan lisää ja miten toimintaa tulee kehittää, jotta resurssit olisivat riittävät. Jos yritys havaitsee resursien riittämättömyyden jollakin osa alueella, sen tulee mahdollisuuksien mukaan haalia resursseja muualta. Yrityksen kriittisillä menestystekijöillä on suuri merkitys siihen, mihin resursseja suunnataan. Yrityksestä riippuen tarvitsee tietää, mikä on heille tärkeää, haluavatko he nostaa asiakkaat tärkeimmiksi elementeiksi vai onko se kenties jokin muu tekijä. Toimialalla on vaikutusta paljolti siihen, mitä itse yritys ja sen asiakkaat pitävät tärkeänä. Mikäli yrityksen kriittisenä menestystekijänä toimii asiakastytyväisyys, tarvitsee tietää, saavutetaanko se palvelun, laadun, materiaalien tai vaikkapa nopean toimituksen avulla. Asiakastytyvääisyyttä tulee tarkastella mittareiden avulla, jotta asiakastytyväisyys voidaan taata. Ostoprosessin seuranta tulee olla todella tarkkaa ja analysoitua, jotta voidaan olla selvillä mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesta ja mitkä negatiivisesti asiakkaan käyttäytymiseen. Asiakkaiden kautta yritykselle luodaan kannattavuutta, jolloin asiakasnäkökulma on linkkinä taloudellisiin mittareihin.

On kyseessä mikä tahansa yritys, millä tahansa toimialalla, sen toiminnan tulee olla kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen tarvitsee ottaa huomioon ne kaikki tekijät, jotka mahdollistavat sen kannattavuuden. Kukin liiketoiminnan kannalta tärkeä näkökulma vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja ne toimivat toinen toistensa syy seuraussuhteina. Tätä kautta vain taloudellisten mittareiden tarkastelu ei vie yritystä kohti kannattavaa liiketoi-

mintaa. Vaikka jokaista näkökulmaa tulee seurata päivittäisellä tasolla, eteenkin myyntiorganisaatioiden kohdalla avainlukujen seuraaminen on hyödyllistä, mutta päivittäistä toimintaa ei tule perustaa niihin.

Yrityksen saadessa aikaan myyntiä on hyvä pohtia, mitä se todellisuudessa tuo yritykselle. Kun yritys saa aikaan myyntiä, toteuttaa se tekemisellään olemassa olon tarkoitusta, toisin sanoen yrityksensä missiota. Saavutettu tuottavuus ohjaa yritystä jatkuvasti kohti päämääräänsä eli visiota. Yrityksen voidaan katsoa onnistuneen omissa tavoitteissaan sekä kriittisten menestystekijöiden saavuttamisessa. Asiakastyytyväisyys on osoitus siitä, että yritys on saavuttanut toiminnallaan jotakin hyvää ja tehnyt asioita oikein, sekä mahdollisesti hankkinut itselleen kanta-asiakkaita. Näin ollen voidaan katsoa, että yrityksen olemassaololla on syvempi merkitys myös muille kuin pelkästään yritykselle. Tässä korostuu jälleen kerran yrityksen missio, miksi he haluavat olla olemassa. Asiakkaiden kautta syntyy kannattavuutta pidemmällä tähtäimellä, joka takaa sen, että yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja takamaan jatkossakin asiakastyytyväisyyden. Myynti tuottaa yritykselle käyttöön resursseja, joita se voi hyödyntää haluamallaan tavalla liiketoiminnassaan. Asiakastyytyväisyytensä saavuttamiseksi tulee valita oikeat työntekijät toteuttamaan yritystä kohti omaa visiotaan. Organisaatio toimii oikein valittujen ihmisten avulla, joka on mahdollistettu oikean rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessin sekä koulutuksen avulla. Tehty myynti saa aikaan myös työntekijöille motivaatiota työn tekemiseen, joka heijastuu asiakkaisiin ja heille tuotettuun palveluun. Kun organisaatio palkkaa oikeat henkilöt tehtävään luo se asiakastyytyväisyyttä ja täten myyntiä, jolloin liiketoiminta on jatkuvassa syklissä.



Kuva 20. Myynnin jatkuva sykli.

7 YHTEENVETO

Vision ja mission tehtävänä on luoda päämäärä ja olemassa olon tarkoitus yritykselle, jolloin ne toimivat olennaisena osana liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tehdyn tutkimuksen perusteella havaittiin, etteivät yrityksen edustajat osanneet määritellä visiota ja missiota käsitteenä, mutta he tiedostivat niiden merkityksen liiketoiminnalle. Vain osalla yrityksistä oli konkreettisesti määriteltynä visio ja missio, jolloin se näkyi liiketoiminnassa. Kansainväliset yritykset osaavat hyödyntää liiketoimintansa tukena erilaisia mittareita ja työkaluja säilyttäen niiden avulla vision ja mission osana liiketoimintaa. Sen sijaan kotimaiset pk-yritykset ovat pyrkineet liiketoiminnassaan keskittymään lähinnä taloudellisten mittareiden seurantaan, joka näkyy liiketoiminnassa jopa vision ja mission puutteena. Ulkoinen toimintaympäristö on tuonut sekä kansainvälisille että kotimaisille yrityksille haasteita liiketoiminnan toteuttamiseen, mutta suurin osa yrityksistä tiedostaa niiden olemassa olon ja osannut jopa hyödyntää niitä osana liiketoimintaa. Digitalisaation ja ostokäyttäytymisen muutokset nähdään suurimpina ulkoisen toimintaympäristön tekijöinä yrityksissä, joihin yritysten on tullut myös reagoida erilaisten toimintatapojen sekä sisäisten prosessien muutosten kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda keinoja vision ja mission rakentamiseksi, sekä niiden säilyttämiseksi toimintaympäristön tekijöiden muuttuessa. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi päätettiin työssä käyttää aineistonkeruu menetelmänä teemahaastatteluja, joiden kautta pyrittiin tutkimukseen tuomaan monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa yrityksistä. Teemahaastatteluissa tärkeää oli pyrkiä olemaan johdattelematta haastateltavaa haluttuun vastaukseen, etteivät tulokset vääristyisi. Tutkimukseen valittiin tarkoin harkituin perustein sekä kansainvälisiä, että kotimaisia pk-yrityksiä, joiden lisäksi tutkimukseen valikoitiin yksi iso kansainvälinen yritys tuomaan vertailtavaa näkökulmaa. Osana opinnäytetyötä olevissa case esimerkeissä havainnollistetaan tutkimuksen pohjalta ilmenneet haasteet ja mahdolliset keinot niiden ratkaisemiseksi. Yritykset voivat hyödyntää kunkin case esimerkin ehdotettuja ratkaisuja oman tilanteensa mukaan, sekä yhdistäen niitä keskenään.

Opinnäytetyön aihe on itsessään hyvin laaja kokonaisuus, joten tutkimuksen rajaaminen oli olennaista haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi. Työhön haluttiin tuoda aiheen kannalta mahdollisimman relevantit asiakokonaisuudet ja niiden sisällöt. Tärkeää oli

tuoda teoria osuudessa laaja-alaista tietoa, tarttumatta liikaa yksityiskohtiin, jotta työ säilyttää punaisen lankansa. Jotta opinnäytetyön tavoitteet voitiin saavuttaa, tuli keinot liiketoiminnan tueksi tuottaa tekstiksi. Tämä osoittautui vaikeaksi, jolloin työssä päädyttiin toteuttamaan niiden havainnollistaminen case esimerkkien avulla. Tuloksissa ilmeni useampia haasteita, mutta case esimerkkeihin koottiin keskeisimmät seikat opinnäytetyön aihetta mukaillen. Asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin, tuomalla konkreettisesti esitettyjä tilanteita ja niiden ratkaisukeinoja, jotka yritysten on helppo ymmärtää ja ottaa käyttöön omassa liiketoiminnassaan.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi käyttää lukuisia erilaisia tutkimusaiheita, koska kyseisen aihealueen ympärille voi linkittää monia erilaisia asioita. Tässä opinnäytetyössä käsitellyn tutkimuksen loogisena jatkona toimisi mittaristojen jalkauttaminen pk-yrityksiin. Luotujen keinojen pohjalta tulisi saada tutkimus tietoa siitä, toimivatko ne konkreettisesti liiketoiminnassa toteutettuna. Oleellista olisi nähdä keinojen toteuttaminen eri toimialoilla, koska niillä on käytössä hyvin erilaiset toimintatavat ja niitä tukevat mittarit. Toisena hyvänä jatkotutkimus aiheena voisi olla tutkimuksen tekeminen arvo näkökulmasta, koska yritykset toivat ilmi niiden merkityksen liiketoiminnan kannalta. Tämä laajentaisi tutkimusnäkökulmaa ja helpottaisi aiheen sisäistämistä, sillä ihmiset kokevat arvot helpommin ymmärrettäviksi.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, joka tuli ottaa huomioon lähteiden valinnassa. Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään tuoreita lähteitä, koska tutkimuksen tarkastelussa oleva toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa. Tutkimus ja sen tulokset ovat nykyhetken sidottuja, joten tulevaisuuden kannalta yritysten on hyvä olla kriittisiä tutkimusta soveltaessa, sillä liiketoiminta ja sen ympärivät tekijät ovat alati muuttuvia. Tutkimuksessa mukana olleita yrityksiä on suhteellisen vähän, jolloin saatujen tulosten pohjalta ei voida tehdä selviä yleistyksiä. Tämän myötä tutkimus ei välttämättä ole kaikilla toimialoilla hyödynnettävä, jolloin sen luotettavuus eri toimialoilla hieman kärsii. Opinnäytetyön avulla johdateltiin teemahaastatteluissa mukana olleiden yritysten edustajia pohtimaan vision ja mission merkitystä osana liiketoimintaa. Työn toivotaan avartavan tulevien lukijoiden näkemystä ja johdattelemaan heidät pohtimaan asiaa oman yrityksen kannalta.

Tulevina myynninmoniosaajina opinnäytetyön aihe on erityisen tärkeä, koska se tuo meille tarvittavat edellytykset liiketoiminnan ymmärtämiseksi. Opinnäytetyön myötä huomattiin entistä kokonaisvaltaisemmin, mitä kaikkea liiketoiminnassa tarvitsee ottaa huo-

mioon. Opinnäytetyön alusta asti tiedostettiin tekijöiden runsas määrä, mutta niiden paljous yllätti, sekä kuinka yhdellä tekijällä voi olla useita vaikutuksia liiketoiminnassa. Yritysten tarvitsee käyttää työkaluja ja mittareita, että liiketoiminnasta voi pidemmällä tähtäimellä tulla kannattavaa, eikä se saa tarkastella vain taloudellisia mittareita. Opinnäytetyötä tehdessä huomattiin puute yrittäjien perusasioiden tietämyksessä ja koko opinnäytetyö kiteyttääkin, että tarvitsee olla ammattiosaamista jonkinlaisen koulutuksen muodossa, jos aikoo perustaa yrityksen ja taata sen jatkuvuuden.

LÄHTEET

Anand, S. 2016. Execution excellence. Hoboken: Wiley.

Daniels, J. & Radebaugh, L. 2015. International business: environments and operations. 15. painos. Harlow: Pearson Education cop.

Endrianto, W. 2016. Maximizing Strategy with an Effective Balanced Scorecard. Journal the Winners: Economics.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainvälisiltä hui-puilta. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus).

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAIBHXCTEB#kohta:Ylivoimainen((20)asiakaskokemus((20)).

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2015. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. Painos. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU\(\(20\)JA\(\(20\)MENESTYV\(\(c4\)\(\(20\)LIIKETOIMINTA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU((20)JA((20)MENESTYV((c4)((20)LIIKETOIMINTA((20)).

Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2008 lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hodges, J. 2016. Managing and Leading People Through Organizational Change: The theory and practice of sustaining change through people. Kogan Page.

Hämäläinen, V; Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)).

Ikäheimo, S; Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IACBGXC-TEB#kohta:DIGITALISAATIO\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IACBGXC-TEB#kohta:DIGITALISAATIO((20))).
- Järvinen, P; Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. 2.painos Helsinki: Talentum Media.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. Tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kamesky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovai-
kut. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIB-CXCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)\)TIMANTTI\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIB-CXCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20))TIMANTTI((20))).
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - Organisaation voimanlähde, Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyrkun, V. 2016. Sustainable development and ecological responsibility of business. Baltic journal of economic studies.
- Lowellyne, J. 2014. Sustainability Footprints in SMEs. Wiley.
- Markiewicz, P. 2013. Methodical aspects of applying strategy map in an organization. Business, management and education.
- Niven, P. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. Hoboken: Wiley.
- Parmenter, D. 2015. Key Performance Indicators. 3. Painos. Hoboken: Wiley.
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. Painos. Helsinki: Talentum.
- Ritakallio, T. & Vuori T. 2018. Elävä Strategia. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:EI\(\(e4\)\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)\)strategia](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IADBFXDTEB#kohta:EI((e4))v((e4))((20))strategia).

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Santagada, G. 2012. Using Balanced Scorecard to Drive Performance in Small and Medium Enterprises. Ekonomika a Management. Prague: University of Economics.

Tilastokeskus 2010. Moni yritys tekee ilmastonmuutoksella jo bisnestä. Viitattu 3.11.2018. http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-02-18_005.html?s=2.

Tilastokeskus 2017. Matkapuhelin yhä suosituampi laite internetin käyttöön - käyttötarkoitukset monipuolistuvat. Viitattu 24.11.2018. http://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_tie_001_fi.html.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Van der Walt, J; Kroon, J. & Fourie, B. 2004. The importance of a vision and mission for small, medium-sized and large businesses. South African Journal of Economic and Management Sciences.

VerkkoVaria 2016. Ostokäyttäytyminen. Viitattu 1.11.2018. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=54.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. 1. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Teemahaastattelu runko

Johto:

Teemat:

Perustiedot

- Millä toimialalla toimitte?
- Milloin yrityksenne on perustettu?
- Kuinka yritys toiminta on aikanaan lähtenyt liikkeelle?
- Onko perustaja/perustaja jäsenet yhä mukana toiminnassa?

Visio, Missio ja Strategia

- Kirjallisuudessa on monta eri käsitystä visiosta, Mikä on mielestäsi visio?
- ...missio?
- ...strategia?
- Mikä on yrityksenne visio?
- ...missio?
- ...strategia?
- Mitä yrityksenne visio merkitsee sinulle ja entä liiketoiminnan kannalta?
- ...missio?
- ...strategia?
- Minkä tyyllisiä ihmisiä haette teille töihin (onko jotakin tiettyjä ominaisuuksia mitä etsitte)?
- Mitä teillä kuuluu perehdytykseen?
 - Visio ja missio?

Ulkoinen toimintaympäristö

- Miten koet toimintaympäristösi muuttuneen? (Mainitse vähintään kolme)
- Miten edellä mainitsemat asiat ovat muuttaneet työkuvaasi/työtehtävääsi?
- Mitä edellä mainitsemasi muutokset ovat saaneet aikaan yrityksessäsi?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet haasteita vision toteuttamisessa?

Mittaristot

- Millainen yrityksen perustamisprosessi on ollut?
- Millä keinoin yrityksessänne pidetään huolta vision ja mission toteuttamisesta?

Henkilöstö:

Teemat:

Perustiedot

- Millä toimialalla työskentelet?
- Kuinka kauan olet kyseisessä yrityksessä ollut töissä?

Visio, Missio, Strategia

- Mikä on mielestäsi visio?
- ...missio?
- ...strategia?
- Missä vaiheessa sinulle on tuotu esille yrityksen visio ja missio?
- --> Näkyykö se joka päiväisessä tekemisessä?
- Mikä on yrityksen visio?
- ...missio?
- ...strategia?
- Mitä yrityksen visio merkitsee sinulle?
- ...missio?
- ...strategia?

Ulkoinen toimintaympäristö

- Miten koet toimintaympäristösi muuttuneen työsi kannalta?
- Miten edellä mainitsemat asiat ovat muuttaneet työkuvaasi/työtehtävääsi?

Mittarit

- Millaisia keinoja teillä käytetään vision ja mission toteutumiseen?