

PIENPALVELUYRITYKSEN MARKKINOINNIN TARKASTELU

Case Ykkössuutari Risto Luttinen Oy

Henry Aho
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Liiketalous
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Raahen talouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Henry Aho

Opinnäytetyön nimi: PIENPALVELUYRITYKSEN MARKKINOINNIN TARKASTELU

Työn ohjaaja: Juhani Kurula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä: 35+1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella pienyrittäjä Risto Luttisen yrityksen markkinoinnin kehittymistä. Tutkimus tehtiin vertaamalla elinkaarimallia, joka on yritysten vaiheittainen kehitysteoria. Risto Luttisella yrittämisestä ja markkinoinnista hallussa oleva yli 34 vuoden tietotaito mahdollisti runsaan informaation saannin suutarialan yrityksen markkinoinnista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti teemahaastattelemalla Risto Luttista. Tutkimuksessa ilmeni yrittäjän oman työpanoksen merkitys yrityksen markkinoinnin kehittämiseksi. Yrittäjän raskas työnteko, sekä nopean kehittymisen myötä uusien mahdollisuuksien huomaaminen ovat ensisijaisen arvokasta kehitykselle.

Suutariliikkeen markkinointi alkoi markkinatutkimuksella ja yrityksen perustamisella hyvälle liikepaikalle. Hieman myöhemmin henkilökuntaa palkattiin sekä keskityttiin asiakasmarkkinointiin. Tutkimuksessa ilmeni, että yritys on tehnyt taktiikka muutoksen menestysvaiheessa, kasvun taktiikka on vaihdettu luopumisen taktiikkaan. Markkinointitutkimuksen opiskeleminen sekä mainostoimiston käyttö ovat olleet merkittävä asia yrityksen markkinoinnin kehityksessä, jolloin ryhdyttiin tietoisesti luomaan brändiä. Menestystä takasivat niin tv-mainokset ja suuri aktiivisuus yrittäjä järjestötoiminnassa kuin työntekijöiden jatkuva motivoiminen.

Asiasanat: elinkaari, pienyrittäjä, suutari, markkinointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme Bachelor of Business Administration

Author: Henry Aho

Title of thesis: REVIEW OF MARKETING IN SMALL SERVICE COMPANY

Supervisor: Juhani Kurula

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011

Number of pages: 35+1

The aim of this Bachelor's Thesis was to examine the development of a small business enterprise. The study was made by using a life-cycle theory which is a phased development theory of business. Risto Luttinen has for more than 34 years of experience and know-how as an entrepreneur, which enabled to get valuable information on the marketing of a shoemaking business

The research was carried out qualitatively by theme interviewing the entrepreneur. The investigation revealed the entrepreneur's own role in the company's marketing development. The investigation revealed that the company has grown strongly and adapted to the rapid growth by setting up the second shop. However, the costs of running two shops were high, so the entrepreneur decided to change tactics, abandoning the tactic of growth. The other shop was sold, and business was focused on a single shop.

The entrepreneur's shoemaking business began with a market research and by establishing a business in a favourable place. Moreover, in the beginning, flyers were dealt out to mailboxes in the mornings before work. Shortly afterwards, the staff was hired, and customer marketing was focused on. Furthermore, an outside advertising agency's vision was used to assist in marketing. The success was granted by both TV commercials and high entrepreneurial activity in entrepreneurial organisations, as well as the employees' continuous motivating. The entrepreneur's own marketing studies represent a turning point in the company marketing.

Keywords: life cycle, small business, shoemaking, marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Metodi ja rakenne	7
2	TUTKITTAVA YRITYS	9
3	SUUTARIALA	10
3.1	Yleisesti	10
3.2	Taitavat suutarit Ry ja Suutareiden liitto Ry	10
4	ELINKAARIMALLIN TEORIAA	12
4.1	Greinerin malli	12
4.2	Churchillin ja Lewisin malli	13
4.2.1	Syntyvaihe	14
4.2.2	Hengissäsäilymisvaihe	14
4.2.3	Menestysvaihe	15
4.2.4	Nopean kasvunvaihe	16
4.2.5	Kypsyysvaihe	16
5	YRITYKSEN MARKKINOINTI ERI VAIHEISSA	18
5.1	Yrityksen markkinointi syntyvaiheessa	18
5.2	Yrityksen markkinointi hengissä säilymisvaiheessa	19
5.3	Yrityksen markkinointi menestysvaiheessa	19
5.4	Yrityksen markkinointi nopeankasvun vaiheessa	19
5.5	Yrityksen markkinointi kypsyysvaiheessa	20
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMAA POHDINTAA	24
6.1	Syntyvaiheen tapahtumat	24
6.2	Hengissä säilymisen tapahtumat	26
6.3	Menestyksen tapahtumat	26
6.4	Nopean kasvun tapahtumat	29
6.5	Kypsyysvaiheen tapahtumat	29
6.6	Omaa pohdintaa	31

6.6.1 Teoriasta	31
6.6.2 Yrittäjästä	31
6.6.3 Yrityksen markkinoinnista	32
LÄHTEET	33
LIITTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suutareiden määrä Suomessa on vähentynyt viime vuosina merkittävästi. Tämä asia ilmenee verrattaessa 12 vuotta sitten tehtyä työsuojelurahaston tutkimusta ja Nahkakunnan nykyarviota. Vuonna 1998 arvio suutariliikkeiden määrästä Suomessa oli noin 400. (Työsuojelurahasto). Vuoden 2010 arvio suutariliikkeiden määrästä on noin 250 liikettä. (Nahkakunta). Arvioin mukaan 12 vuodessa suutariliikkeistä on lopettanut Suomessa n.40 %.

Pienten palveluliikkeiden toimintaa on yritetty elvyttää valtionkin voimin, sillä vuonna 2007 suutarit pääsivät osallisiksi käsityövaltaisten pienalojen verokokeilusta, jossa alv pudotettiin 22 prosentista 8 prosenttiin. Tämän kokeilun seurauksena osa suutarialan yrityksistä kykeni palkkaamaan lisähenkilöstöä sekä suorittamaan koneinvestointeja. Talouden laskusuhdanne kuitenkin muutti alkuperäisiä suunnitelmia kokeilun jatkumisesta aina vuoden 2010 loppuun. Vero muutettiin nopealla aikataululla 9 prosenttiin ja vuoden 2010 loppuun mennessä hallitus päättää veron lopullisesta määrästä. (Yrittäjäsanomat – 10/2009)

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten Risto Luttinen on hoitanut pienpalveluyrityksen markkinoinnin menestyksekkäästi ja siten osaltaan tehnyt yrityksestä menestyksekkään. On mielestäni tärkeää tutkia toimivia markkinointi ratkaisuja toiminnan kannattavuuden edistämiseksi, jotta asiakkailta olisi mahdollista saada palveluita myös tulevaisuudessa.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on yrittäjän tekemän markkinoinnin tarkastelu elinkaariteoriaa apuna käyttäen. Teoria tukee yleistä ajatusta, että jokainen yritys perustetaan joskus ja myös yritystoiminta loppuu aikanaan. Tätä ajanjaksoa kutsutaan yrityksen elinkaareksi. Elinkaariteoria on teoria, joka jakaa yrityksen elinkaaren eri toiminnan jaksoihin. Lähtökohtana teorialle on, että jokaisessa jaksossa on tyypillisiä ongelmia ja haasteita. Teorioita on useita ja siksi perehtymällä eri teorioihin on valittu eniten yrityksen toiminnan kuvaamiseen ja vertailuun sopiva eli pienyrityksiä varten kehitetty malli.

Yrittäjää haastatellaan yrityksen koko toiminnan ajalta, jolloin selviää, miten elinkaarimalli toteutuu yrityksessä. Selvitettäessä yrityksen kehitysvaiheet ja tämän hetkinen tilanne rinnalla kulkee koko ajan markkinoinnin merkitys ja sen toiminnot. Tarkastellaan tutkitaan millaisia ratkaisuja markkinoinnissa on tehty eri kehitysvaiheissa, ja kuinka markkinointi toimii nyt.

Tutkimus ongelma on seuraava kysymysten muodossa:

Millaisia markkinointiratkaisuja Risto Luttinen on tehnyt toiminnan eri vaiheissa?

1.3 Metodi ja rakenne

Tarkastelu aloitetaan kokoamalla kirjallisuudesta teoreettinen perusteoria. Tähän työhön teoriaksi ja vertailupohjaksi on valittu Churchillin ja Hamiltonin pienyrityksen elinkaarimalli, jonka eri vaiheita käsitellään myöhemmin tarkemmin. Teoria etenee elinkaarimallin mukaisessa järjestyksessä: Yrityksen syntyvaiheen teoria on järjestyksessä ensin, sen jälkeen hengissäsäilymisvaihe, jota seuraavat teoriat menestysvaiheesta sekä nopean kasvun vaiheesta että kypsyysvaiheesta. Teoriaosuuden jälkeen tehdään haastattelu.

Teemahaastattelu tehdään aamulla ennen työpäivän alkua kasvotusten Risto Luttiselle. Haastattelu ajoitetaan kiireettömään ajankohtaan. Näin suljetaan pois mahdolliset häirttekijät. Haastattelu suoritetaan elinkaarimallin rakenteiden puitteissa, mutta kuitenkin mahdollisimman rennosti, jotta perimmäinen ajatus saataisiin esille. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali johdattelun välttämiseksi, jotta minut koettaisiin ulkopuoliseksi haastattelijaksi eikä työntekijäksi. Haastattelu nauhoitetaan kokonaisuudessaan nauhurilla ja litteroidaan osittain työhön. Haastattelusta saaduilla tiedoilla pyritään selvittämään kuinka yrittäjä on hoitanut markkinointia yrityksen eri kehitysvaiheissa. Töissä havainnointia käytetään myös osana teoriaa. Havainnointiin sisältyy mahdollisesti yrittäjältä teemahaastattelun ulkopuolisia kysymyksiä, joita ei ole käsitelty itse haastattelu tilanteessa. (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle, s.69 -71) Näiden vaiheiden jälkeen haastattelusta saatua informaatiota yrityksen vaiheista verrataan elinkaaren vaiheisiin markkinoinnin saralla.

Haastattelun teemat ovat:

- * Yrittäjäksi ryhtyminen sekä Perustamisprosessi.
- * Elinkaaren kokeminen ja sen vaiheiden tapahtumat.
- * Markkinoinnin tärkeys yritykselle.
- * Miten markkinointia haluttu hoitaa/hoidettu/hoidetaan.
- * Markkinoinnin suurimmat muutokset yrityksen historiassa.
- * Erityisiä markkinointioivalluksia.

Kaikki kysymykset kuljetettiin elinkaariteoriaa vasten, eli lopullinen tulkinta on tehty kronologisessa aikajärjestyksessä.

2 TUTKITTAVA YRITYS

Tutkittava yritys sijaitsee Oulussa kauppakeskuksessa, jossa liiketilat ovat. Nykyisin viisi henkilöä työllistävä yritys Ykkössuutari Risto Luttinen Oy on perustettu vuonna 1977. Yritys kuuluu Taitavat suutarit Ry:hyn. Sillä on kuusi peruspalvelumuotoa. Joita ovat suutaripalvelu, avainpalvelu, kaiverruspalvelu, teroituspalvelu ja passikuvapalvelu sekä oheistuotteiden myynti. Yrityksen toiminta on vakiintunutta ja vakaasti kehittyvää. Yritys on tunnettu alallaan sekä alueellaan, ja sillä on laaja asiakaspiiri. Asiakkaina ovat yksityiset henkilöt, yhdistykset ja laitokset, autoliikkeet ja kiinteistöhuoltoyritykset. (Risto Luttinen Ykkössuutari Oy)

3 SUUTARIALA

3.1 Yleisesti

Suutarin työ on perinteistä käsityötä. Pelkistetyimmillään suutarit korjaavat ja valmistavat jalkineita sekä muita nahkatuotteita. Suutareiden toimitiloja eli työskentelypisteitä ovat suutariliikkeet sekä kenkätehtaat. Työssä tarvitaan huolellisuutta ja pikkutarkkuutta sekä asiakaspalvelutaitoja ja yrittäjähenkisyttä.

Yleisimpiä suutarin työtehtäviä ovat pitävämpien ja kulutuskestävämpien korkolappujen vaihtaminen, suojapohjien laittaminen, jalkineiden kulumavikojen korjaaminen, jalkineiden perusteelliset hoito/ suojaus/ värjäyskäsittelyt. Suutarit tekevät myös ortopedisia korotuksia sekä muunlaisia jalkineiden muutostöitä esimerkiksi venytyksiä lämpölestillä. Perinteisiin suutarin toimiin kuuluu myös avaintenvalmistus. (Ammattinetti).

Suutarialalle kouluttaudutaan yleensä oppisopimuksella, mutta Kankaanpäässä sijaitseva Pohjois-Satakunnan Aikuiskoulutuskeskus tarjoaa koulutusta suutari alalle. (Sataedu) Suutareiden ammattikunta on vanhimpia järjestäytyneitä ammattikuntia, sillä vuonna 1897 perustettiin Jalkinetyöntekijäin Liitto, joka oli ensimmäisiä ammattiyhdistyksiä Suomessa. (Teollisuusalojen ammattiliitto ry)

3.2 Taitavat suutarit Ry ja Suutareiden liitto Ry

Suutariliikkeiden liitto ry on perustettu vuonna 1917, ja se toimii Suomen suutariliikkeiden ammattiliittona. Toiminta-ajatuksena on mm. alan yleinen kehittäminen, korkean ammattitaidon ylläpitäminen sekä hyvien liiketapojen noudattaminen. Suutariliikkeiden liitto ry:n virallisena lehtenä toimii Jalkine-lehti. Lehden ensimmäinen vuosikerta on vuodelta 1933. (Suutariliikkeiden liitto ry)

Taitavat Suutarit ry. on perustettu marraskuussa 1982, jolloin viiden perustajajäsenen ideana oli lähteä kohottamaan suutariammatin imagoa, ammatillista tasoa ja arvostusta. Taitaviin

Suutareihin kuuluu itsenäisiä jäsenliikkeitä yhteensä 23 kappaletta eri puolella Suomea, aina Helsingistä Rovaniemelle saakka

Peruspalveluvalikoiman muodostavat perinteinen suutaritoimi lisättynä moderneilla palveluilla, kuten monipuolinen avaimien valmistus, lukkojen sarjoitus, autojen ajonestoavaimien valmistus, kaiverruspalvelut, teroituspalvelut, passikuvapalvelut, sekä tarvikkeiden myynti. Palvelut ovat erikoistuneet myös paikkakunta- ja liikekohtaisilla erityispalveluilla.

Taitavien Suutareiden pyrkimys on nopeasti ja ennakkoluulottomasti hakea sekä omaksua uusia palvelumuotoja, jotka sopivat jäsenliikkeiden palveluiksi. Yhdistyksen toiminta kohdistuu kahtaalle: palvelun käyttäjiin eli asiakkaisiin, sekä itse järjestön jäseniin. (Taitavat Suutarit ry)

Näiden kahden liiton ulkopuolella on myös liittoihin kuulumattomia suutareita.

4 ELINKAARIMALLIN TEORIAA

Elinkaarimalli on selkeästi eri osiin jaoteltu teoria, jonka jossain osassa eli toiminnanvaiheessa jokainen yritys voidaan nähdä. Asioita ei nähdä painoarvoltaan samanlaisina kaikissa yrityksissä, tästä syystä universaalia elinkaariteoriaakaan ei voida esittää. (Kallio, 2002, 74)

Elinkaarimalleja on kehitelty monia erilaisia lähtökohta tilanteiden ja motivaatiotekijöiden mukaan. Vuonna 1972 valmistuneessa Greinerin teoriassa ajatuksena on ollut, että yrityksen kehitys saattaa riippua enemmän resursseista ja omasta taustasta kuin ulkopuolisista tekijöistä ja että uudelle kehitysvaiheelle mentäessä on koettava ensin kriisi. Kriisit voivat lopettaa yritystoiminnan tai laukaista menestyksen. Churchill ja Lewisin vuonna 1983 valmistuneessa teoriassa painotettiin että yrityksen koko voidaan nähdä toimintojen ohjaajana ratkaiseva tekijänä, teoria kohdennettiin pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaan sopivaksi. Erityisesti he kuitenkin painottivat kasvavan pienyrityksen liikkeenjohdon hallinnan näkökulmaa. Eri tekijöiden teorioilla ajatus elinkaaresta on sama mutta rakenne ja vaiheiden merkitys riippuu tarkasteltavasta yrityksestä sekä asiayhteydestä.

(Tikkanen, Alajoutsijärvi, 2001 s.14 - 25)

Elinkaariteorian tutkijoiden mukaan tarkastelut pienyrityksissä mahdollistavat uusien näkökulmien löytymisen yrityskuolemista ja epäonnistumisista, tutkijat väittävät että epäonnistumiset voidaan kääntää teoriassa onnistumisen mahdollisuudeksi. Näin ollen pien yritykset voivat saada uusia näkökulmia yrityksen eri kehitysvaiheissa. Esimerkiksi muistuttaa siitä milloin on aika harkita omia voimavaroja ja rooliaan suhteessa yrityksen kasvuun ja kokoon. Yrityksen koon kasvaessa yrityksen myös yrittäjän tiedollisen osaamisen tulisi kasvaa ja tulisi delegoiden hänen aiemmin itsensä suorittamia asioita entistä enemmän muille henkilöille. (Kallio, 2002, 75 - 76)

4.1 Greinerin malli

Perusajatuksena on että yrityksen tulevaisuus on vähemmän kiinni ulkopuolisista tekijöistä kuin yrityksen omasta historiasta ja resurssipohjasta. Greiner korostaa viittä avaintekijää mallissaan

sekä viittä eri kasvuvaihetta. Jokaiselle vaiheelle on määritelty tyypilliset kriisit, joiden kautta siirrytään vaiheesta toiseen. Jokainen vaihe sisältää rauhallisia jaksoja eli evoluutiojaksoja, jotka kuitenkin päättyvät yrityksen liikkeenjohdollisiin kriisivaiheisiin eli evoluutiojaksoihin. Kriisivaiheissa yrityksen toiminta muuttuu voimakkaasti. Revoluutio on aina yritys siirtyä seuraavaan rauhallisempaa evoluutiojaksoon. Yrityksen on siis kohdattava revoluutio, jotta se voi ottaa vastaan uusia suurempia haasteita. Greinerin mallissa kasvuhakuisuus on selkeä perusolettamus.

4.2 Churchillin ja Lewisin malli

Kymmenen vuotta Greinerin julkaiseman teorian jälkeen Churchill ja Lewis julkaisivat oman teoriansa. Heidän tärkein teoria pohjansa tälle erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille kohdistetulle teorialle oli juuri Greinerin teoria.

He halusivat tuoda enemmän näkemystä siihen asti melko pintapuolisesti käsitellyyn liikkeenjohdon hallinnan näkökulmaan. He näkevät mm. välittömän konkurssin uhkana epäonnistujalle yrityksen kehityksestä huolimatta sekä mahdollisena sahaamisen eri kehitysvaiheiden välillä.

Lähtökohtana teorialle he näkivät epäkohtia kaikissa aikaisemmissa teorioissa. He kritisoivat siihen asti ollutta näkemystä lineaarisesta kehityksestä. Aikaisemmin elinkaarimallien ajatuksena oli, että yritys käy kaikki vaiheet läpi järjestyksessä, ellei mene konkurssiin tai lopeta sitä ennen. Heidän mielestään yrityksen varhaisia kehitysvaiheita ei käsitelty tai painotettu tarpeeksi. He halusivat tuoda esille sen merkityksen, mikä on varhaisten vuosien merkitys myöhemmälle menestykselle ja kasvuille. Yrityksen koko oli myös siihen asti epämääräinen käsite ja he toivat tarkennusta sen määrittämiseen. Siihen asti koon määrittystä oli lähestytty pelkästään tarkastelemalla liikevaihtoa sekä työntekijämäärää, mutta he toivat selvästi esille että myös tuotettu lisäarvo, tuotanto ja myyntiyksiköiden määrä, tuotelinjat ja niiden kehitystrendit sekä tuotantoteknologian muutokset oli syytä ottaa huomioon yrityksen kokoa määrittäessä.

Churchill ja Lewisin elinkaarimalli ottaa kantaa liikkeenjohdon järjestelmien kehittämiseen kasvun myötä sekä yritys-strategioiden käyttöön kasvun aikana. Heidän kasvumallinsa on jaettuna viiteen vaiheeseen.

Syntyvaihe(Existence)
Hengissäsäilymisvaihe(Survival)
Menestysvaihe (Succes)
Nopean kasvunvaihe(Take-Off)
Kypsyysvaihe(Resource Maturity)

Nämä viisi eri vaihetta käsitellään myöhemmin alaotsikoin, jokaista vaihetta kuitenkin yhdistää se että yrityksen koko, organisaation monimutkaisuus sekä toiminnanlaajuus ovat näiden vaiheiden käsittelyn taustalla. Lisäksi vaiheiden tarkasteluun on otettu viisi liikkeenjohdollista tekijää, joita ovat liikkeenjohdollinen tyyli, organisaatorakenne, muodollisten valvontajärjestelmien määrä, tärkeimmät strategiset tavoitteet ja omistajan toiminta yrityksessä.

4.2.1 Syntyvaihe

Syntyvaiheen pääasiallisina haasteina on hankkia riittävä määrä asiakkaita jotta riittävä liiketoiminta kassavirta saadaan aikaan, tietysti liikeidean tulee olla sen verran kehittynyt että asiakas määrän kasvu mahdollistaa hengissä säilymisen. Riittävä kassavirta tasapainossa yrityksen muun toiminnan kanssa antaa mahdollisuuksia edelleen kehittää toimintoja ja laajentaa liiketoimintaa.

Organisaatio on hyvin omistajayrittäjä keskeinen, eikä sillä ole mahdollisesti muodollista suunnittelu järjestelmää. Toiminnan pääpaino keskittyy hengissäsäilymiseen.

4.2.2 Hengissäsäilymisvaihe

Hengissä säilymisen vaiheeseen päästessään yrityksen liikeidea on hioutunut sekä riittävä asiakaskunta on löytynyt. Yritys on yhä vahvasti omistajayrittäjä keskeinen sekä sen organisaatio yksinkertainen. Työntekijöiden määrä alkaa vähitellen kasvaa, tällöin tulee tarpeelliseksi palkata ulkopuolisia liikkeen johtoon sekä markkinointiin. Yrityksen suunnittelu järjestelmät ovat yhä olemattomia sekä kassavirta seurantaan painottuvia. Pää tavoitteena on säilyttää yritys toimivana ja hengissä, jotkut kuitenkin kykenevät löytämään menestyksen siemenen ja siirtymään menestysvaiheeseen.

4.2.3 Menestysvaihe

Yrittäjän on jossain vaiheessa hengissä säilymisen jälkeen päätettävä miten se haluaa yrityksensä kehittyvän ja kuinka itse haluaa sen kanssa toimia. Tässä tilanteessa vaihtoehtoja on tasan kaksi. Ensimmäinen vaihtoehto on että haluaa pyrkiä säilyttämään jo saavutetun toiminnantason, tai kenties hakea voimakkaampaa markkinaosuutta ja kasvaa. Kasvu ei ole ehdoton väylä menestykseen, moni menestynyt yrittäjä on menestynyt keskittymällä pitämään saavutetun toiminnantason.

Churchill ja Lewis näkevät tilanteen joko luopumisen tai kasvun silmin, mikäli yrittäjä valitsee luopumisen taktiikakseen niin hän alkaa valmistella yritystä myynti kuntoon. Tärkeimpiä asioina hyvän myyntikunnon varmistamiseksi tulee yrittäjän varmistaa että yritys on alalla riittävän kokoinen toimija sekä omistaa elinkelpoiset ja kilpailukykyiset tuotteet ja hyvät asiakkaat. Keskimääräistä parempi tulokunto erottaa yritystä toisista. Myyntikuntoon yritystä laitettaessa on yrittäjän omaa roolia johtamisen roolia pyrittävä vähentämään. Yritykseen on luotava toimivat tuotantoa, taloushallintoa ja markkinointia koordinoivat järjestelmät. Lopullisen kasvun mahdollisuudet kuitenkin riippuvat alasta, siitä millainen on alan muutos säähäkyys. Sopivan hetken sattuessa ja hinnan ollessa kohdallaan yrittäjä pyrkii luopumaan omistuksestaan ja myymään yrityksen. On olemassa tutkimuksissa todennettua tietoa että monet menestyksekkäät pienyrittäjät eivät sinällään tavoittele kasvua, vaan haluavat sinällään säilyttää saavutetun toiminnan tason.

Toinen potentiaalinen taktiikka menestysvaiheen valintaan Churchilla ja Lewisin teoriassa on kasvun taktiikka. Tällöin yrittäjä hankkii yritykseen riskipääomaa jotta voidaan kehittää liiketoimintakonseptia sekä palkata osaavia kehityskelpoisia liikkeenjohtajia kasvavaan ja monimuotoiseen organisaatioon. Yrittäjän rooli uusien toimintakonseptien, tuotteiden, asiakkaiden ja markkina-alueiden etsinnässä ja rahoituksessa on paljon keskeisempi, verrattessa luopumisen vaihtoehtoon. Kasvun toimiessa suunnitellusti yritys siirtyy nopean kasvunvaiheeseen. Vaihtoehtoisina toiminnan muutoksen tuloksena ovat toki epäonnistuminen ja siirtyminen luopumisen taktiikkaan sekä taantuminen aiempiin kehitysvaiheisiin.

4.2.4 Nopean kasvunvaihe

Yrityksen siirtyessä nopean kasvuvaiheeseen se joutuu kehittämään organisaatiota sekä liikkeenjohtoa että laskentatoimea, sillä nämä ovat kasvun kannalta pahimpia riippakiviä nopeassa kasvussa. On erittäin tärkeää löytää monimutkaista liiketoimintaa hallitsevaa johtoa.

Nopeassa kasvunvaiheessa siirrytään pienemmissä yrityksissä käytetystä perinteisestä organisaatiomallista tulosityksiköihin jaettuihin organisaation sisällä muodostettuihin ryhmiin. Liikkeen johtoportaasta tulee järjestäytyneempi sekä muodollisemmin toimiva. Keskusjohto muodostaa ns. sateenvarjostrategian jossa delegointi muodostuu tärkeämmäksi sekä tulostavasti painaa ryhmävastaavia eli johtoa. Omistajayrittäjän vaikutus yrityksen toimintaa laimenee merkittävästi. Omistussuhteet tässä kehityksen tilanteessa muuttuvat sijoittaja keskeisemmäksi. Yrittäjäperheen omistukset siirtyvät vähitellen sijoittajille luotonantajien lisätessä omistusvaltaansa.

Riskit nopeassa kasvussa ovat suuret, on todella tärkeää kehittää resurssipohjaa, organisaatiota ja liikkeenjohtoa. Nämä riskit ovat tiedostettavissa mutta silti todella moni yritys epäonnistuu näiden kanssa. Mikäli riskit tulevat liian läheisiksi myös toiminnassa niin yrityksen pilkkominen sekä mahdollisesti myös sidosryhmien riitelyn repimänä yritys voi joutua jopa konkurssiin.

4.2.5 Kypsyysvaihe

Churchill ja Lewis kertovat kypsyys vaiheesta teoriassaan että suurimpana strategisena haasteena on pystyä vakauttamaan yrityksen kasvua nopeaa kasvua seuraava rauhallisempi vaihe, niin että yritys säilyttää joustavuutensa ja kasvuvaiheessa saavutetut kilpailuedut. Tämä tarkoittaa yleensä liikkeenjohdon ja sen järjestelmien erikoistamista ja muodollistamista. Churchillin ja Hamiltonin kypsyysvaiheen teoria on osittain vanhentunut, heidän mielestä kypsyysvaiheessa yritys omaksuu yleensä perinteisen linjaesikuntaorganisaation sekä tiukan taloudellisen kontrollin strategian.

Nykyään yritykset tekevät verkostoitunutta yhteistyötä jakamalla toimintoja sekä resursseja ydinosaamisalueiden välillä, ja se on keskeinen valttikortti kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kehityksen kuljettua verkostoituneemmaksi niin myös yrityksen johtamistyyli on muuttunut epäbyrokraattisemmaksi ja virtuaalisemmaksi. (Tikkanen, Alajoutsijärvi 2001, 14 -27)

5 YRITYKSEN MARKKINOINTI ERI VAIHEISSA

Tässä luvussa käsitellään pienpalveluyritys Ykkössuutari Risto Luttinen Oy:n markkinointia, haastattelussa saadun aineiston pohjalta. Tämä kappale käsittelee puhtaasti yrittäjän näkemystä tapahtumista ja kuinka hän on itse kokenut toimineensa eri elinkaaren vaiheissa. Yrittäjää ei ole perehdytetty käyttämään teoriasta, vaan elinkaaren eri vaiheet on käsitelty yleisellä tasolla.

(Liite1)

5.1 Yrityksen Markkinointi syntyvaiheessa

Yrityksen suunnittelu alkoi 76 syksyllä, ja sen toiminta alkoi 1977 toinen joulukuuta. Ensimmäisen vuoden yrittäjä teki yksin töitä. Riittävän asiakas määrän varmistamiseksi yrittäjä valitsi hyvän ja keskeisen sijainnin yritykselleen. Yrittäjä näkee että hyvän paikan valinta on alan yrityksillä kaikkein tärkein asia, jonka ehdoilla myös mahdollinen menestyminen kulkee.

Markkinatutkimuksen ennen perustamista tehnyt yrittäjä kertoi huomanneensa Oulussa tilausta vielä ainakin yhdelle palvelu pisteelle, jopa useammalle.

Toimintaa pyöritettiin suhteellisen pienellä budjetilla, oman työn kautta. Yhtenä perusajatuksena varojen riittävyys näin ollen myös markkinointiin ja muuhun kehittämiseen mm. koneistuksen. Alussa markkinointia yrittäjä hoiti omatoimisesti jakamalla esimerkiksi aamuisin mainoslehtisiä ympäri Oulua, pyrkimyksenä oli palauttaa omalla työllä raha yritykseen, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Yrittäjä varoi erityisesti ottamasta kaikkea mahdollista rahaa mitä yritykseen oli saatu aikaiseksi.

Niin syntyvaihehan oli 1977 toinen tammikuuta. Alotin yksin sillo tämän yritystoiminnan ja tuota ensimmäisen vuoden ajan suurin piirtein tekkiin yksin töitä, 9-20. joka päivä, lauantait kans.

5.2 Yrityksen Markkinointi Hengissä säilymisvaiheessa

Vuoden toiminnan jälkeen yritys palkkasi ensimmäisen työntekijän ja vuosi tästä eteenpäin palkattiin jo toinen. Yrittäjän sekä yrityksen toiminta oli todella hyvin eteenpäin vievää ja hengissä olon mahdollinen uhka kuva oli nopeasti ohitettu.

Kahdessa vuodessa yritys oli kärkipäässä verrattaessa alan yrityksiä.

Yrittäjän tekemien päätösten tukena oli hänen vankka kokemuksensa alalta, hän oli työskennellyt aiemmin 8 vuotta samalla alalla toimivan yrityksen kaikilla organisaatio tasoilla. Kokemuspohja oli olemassa sekä työn tekemisestä että johtamisesta.

5.3 Yrityksen Markkinointi Menestysvaiheessa

Menestystä yritys alkoi menestyä kahden vuoden kuluttua perustamisesta.

Tällöin alkoi ajatuksia herättää mahdollisuus toisesta palvelu pisteestä Oulussa.

Mahdollinen tarve toiselle palvelupisteelle oli jo tullut esille ensimmäistä perustettaessa.

5.4 Yrityksen Markkinointi Nopeankasvun vaiheessa

Yrityksen nopean kasvun vaihe oli kahden ja kymmenen vuoden välillä perustamisesta. Vuonna 1981 avattiin toinen palvelupiste Oulun keskustaan.

Henkilöstöä palkattiin lisää. Yrittäjän lisäksi liikkeissä työskenteli yhteensä viisi työntekijää.

Ensimmäinen palvelupiste toimi hyvänä kivijalkana uuden liikkeen markkinoinnissa.

Niin tietysti ku oli olemasa tämmönen akilleen kantapää , jos sillai sanos tosta ensimmäisestä toimipaikasta , niin se mahollisti sitte vähä paremman alotus markkinoinninki jo ku mitä sen ensimmäisen liikkeen avaaminen että siinä oli nyt rahaa käytösä vähä enempi.

Uuden palvelupisteen ulkonäköön kiinnitettiin erityistä huomiota, sen suunnitteluun käytettiin arkkitehti-opiskelijan apua. Liike herätti ihastusta yksityiskohdistaan sisustuksessa. Erikoisella ulkonäöllä haettiin nimenomaan huomiota markkinoilla. Samoihin aikoihin yritys alkoi käyttää ulkopuolista mainostoimistoa, jonka käyttöä yrittäjä pitää erityisesti markkinoinninkannalta erinomaisena oivalluksena.

Ensinnäki se että ensimmäinen oivallus oli tietysti se että aloit käyttää ulkopuolista mainostoimistoa, että vaikka oot olevinas etevä ja ossaavas asioita niin ei se yksin tapahu, se oli ensimmäinen oivallus

Kuuden vuoden kuluttua RL myi kaupunki liikkeensä pois ja siirtyi takaisin aikaisemmin aukaistuun Raksilan palvelupisteeseen. Raksilassa työskenteli siis ensin kolme ihmistä, kaupunki liikkeen myynnin jälkeen sinne palkattiin neljäs.

Eli samalla väkimäärällä tehtiin töitä kolmella ihmisellä ja sitten tuota todettiin tää nopean kasvuvaiheen aikana siinä se tosiasia että, jos me halutaan edelleen kehittää tuota palvelupistettä niin meidän täytyy ottaa sinne mukkaan sitten neljäski työntekijä, siihen palkattiin sitten neljäs ihminen meille töihin.

Suomessa on ollut yrityksen olemassa aikana kolme lamaa. Eniten lama koetteli 80-luvun alussa kun toisen toimipisteen avaamisen jälkeen, silloin toiminnan kulut suurimmillaan mutta myyntiä ei ollut tarpeeksi. Yrittäjä kertoo tällöin olleen hyvin tiukkoja aikoja, ja ensimmäinen ajatus toiminnan kannattavuuden parantamiseksi oli myynnin lisääminen.

Myyntiä onnistuttiinkin lisäämään tiettyjen markkinointi tempausten kautta. Yrittäjän tilipussi ei kasvanut näinä tiukkoina aikoina laisinkaan, vaikka olisi ollut mahdollista suorittaa irtisanomisia tai lomautuksia.

5.5 Yrityksen Markkinointi kypsyysvaiheessa

Kypsyysvaiheessa yrityksen myynti kasvoi vuosittain, historiaan mahtuukin vain yksi miinus vuosi yrityksen liikevaihdon kasvun suhteen. Liikevaihdon kasvu oli noin 20 % vuodessa seuraavat

vuodet, kun keskustan liikkeestä oli luovuttu ja yrittäjä palannut takaisin Raksilan toimipisteeseen niin myynti kaksinkertaistui 5 vuodessa.

Yrittäjä keskittyi tällöin markkinoinnissa pääsääntöisesti kahteen mielestään oleellisempaan asiaan eli sisäiseen markkinointi ajatteluun sekä työntekijöiden motivoimiseen ja kouluttamiseen. Tähän liittyy myös liikkeen ulkonäkö ja toimiva koneistus. Yrittäjä näkee että asioiden tulee toimia ensin sisäisen markkinoinnin tasolla jonka jälkeen voidaan vasta alkaa keskittymään ulkoiseen markkinointiin.

Ulkoisessa markkinoinnissa tärkeää on tehdä sitä systemaattisesti, eli aina on olemassa pieni markkinointi budjetti. Markkinoinnissa yrittäjä katsoo merkittävimmiksi asiaksi tv-mainokset ja suuri aktiivisuus yrittäjä järjestötoiminnassa.

Yrittäjä on toiminut nyt yrittäjänä pitkästi yli 30 vuotta, joista hän on ollut koulunpenkillä kahdeksan vuotta. RL kertoo että jos haluaa täyden tehon irti mainostoimistosta, niin on itse tiedettävä asioita. Hän on opiskellut esimerkiksi Markkinointi-instituutissa markkinointi tutkinnon. Tutkinnon hän opiskeli toisen liikkeen myymisen jälkeen.

Siinä vaiheessa mä aloin sitten opiskelleen markkinointi tutkintoa joka on tuommonen kaksivuotinen koulu, ja sitten siellä markkinointi instituutissa ku mä olin niin opin huomaamaan muutamia asioita että ensinnäki mä olin tehny oikein jostain kumman syystä, no ei jostain syystä vaan jonku näkönen tieto kait sitä oli olemasa silläkin alueella , olinhan mää nyt ollu kansainvälisen yhtiön palveluksessa että olin nähny miten siellä asioitahhään ja oli kokemusperää sieltä. mutta kyllä tää niinku sitten tähän opiskeluun autto sillai että sai miettiä sitä ommaa lopputyötä mitä sinne teki ja muuta, siinä joutu kyllä ottaa asioita huomioon. Sillo tekkiin meiän yritykselle jos en nyt ihan väärin muista niin kaksikäyttövuotisen suunnitelman, ainaki viistostauotis suunnitelman mite tätä yritystä kehitettään ja viiään etteenpäin.

Markkinoinnissa RL näkee muutaman asian erittäin merkittäväksi historiassa kehityksen kannalta. RL on työskennellyt samanaikaisesti Riikos Filmi Oy:ssa mikä osaltaan auttoi Ykkössuutari brändin rakentamisessa. Yrittäjäjärjestö toiminnassa mukana oleminen on yrittäjän mukaan

poikinut suuren asiakas määrän, eli kuulumalla erilaisiin järjestöihin on pystytty tutustumaan ja verkostoitumaan erialan yrittäjiin.

Ensinnäki se että tehtiin tv mainoksia, ja suhteellisen halvalla hinnalla tehtiin niitä sen takia että mää työskentelin saman aikaisesti riikofilmio oy:s ja meillä oli sitten tämmöstä kyttykauppaa näitten asioitten suhteen, saatiin sitä mainosaikaaki sitten huomattavan paljon edullisemmin että mitä mahdollisesti muut makso. -- eli tän tv-mainonnan kautta me luotiin omaa brändiä jota alettiin tietosesti tekemään -- toinen merkittävä asia minkä näen koko yrityksen kehittämisen kannalta on mun suuri aktiivisuus yrittäjäjärjestö toiminnassa, eli kuulumalla erilaisiin järjestöihin ollaan verkostoiduttu ja sitä kautta tutustuttu erialan yrittäjiin ja yrityksiin jotka ovat sitten poikineet aivan mahottoman suuren asiakasmäärän meille.

Tällä hetkellä yrityksen toiminnan ylläpitäminen on tärkein asia, sillä suomen mittakaavassa yritys on aivan kärkipään yrityksiä. Markkinointiin yritys ei suhteessa liikevaihtoon käytä paljoa rahaa. Urheilu seurojen sponsoroinnin yrittäjä näkee tärkeäksi. Yhteistyö seurojen kanssa on ollut menestyksestä.

Esimerkiksi kärppien kanssa aikanaan solmittiin yhteistyö kuviot niin meän luistimen terotusta lisättiin varmaan 200%, että ne on hurjia lukuja.-- Se on pelannu hyvin se on ollu muuten se joka pelaa monesa isosa seurassa jopa jääpalloa joka suhteellisen näkymätön laji ni siinä ollaan pienellä panostuksella tosi pienellä oltu mukana vuojesta vuoteen OLS:ssissa on yli 400 jäsentä niin kyllä se kannattaa , sieltä käy aika paljon jengia meillä sitten asiakkaana."

RL näkee harrastukset oivana keinona solmia kontakteja ja laskeekin sen markkinoinniksi. Itse hän harrastaa tennistä ja tutuksi tulleet harrastajat käyvät myös asiakkaina. Liikkeen henkilökunnalle lasketaan myös paljon painoarvoa, on todella tärkeää että liikkeessä on asiansa osaava henkilökunta ja hyvä työilmapiiri. Laitteiden ja koneiden tulee olla kunnossa. Se sanoma on kultaakin kalliimpaa joka lähtee asiakkaiden välityksellä yrityksestä eteenpäin, ihmisten viemä sana että siellä asiat tehdään hyvin ja on helppo asioida kasvattaa vain tunnettavuutta ja asiakasmääriä.

harrastusten kauttahan sekä työntekijöitten harrastusten kautta että oman harrastusten kautta , voi tulla niitä asiakkaita mulla on ollu tuo tennis aika hyvä harrastus että niin tuota , että sitä kautta on tullu meille näitä asiakkaita ja kyllä mää oon sen markkinoinniksi kattonu ihan puhtaasti -- mitenkään että minusta niinku mitä mä oon sanonu nää asiat että jos liikkeessä on hyvä henkilökunta asiansa osaava henkilökunta, siellä on hyvä ilmapiiri siellä on hyvä työilmapiiri siellä on kaikki laitteet ja koneet kunnossa ja jokainen osaa sen hommansa niin sillo ei oo mittään suuria ongelmia koska tää viestintä mikä lähtee niitten suurien asiakas määrien välityksellä, se vain kasvaa se asiakas määrä kokoajan ku se kultaa että siellä on kivä käyä siellä homma tapahtuu

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMAA POHDINTAA

Tässä osiossa verrataan yrittäjän näkemystä markkinoinnista käytettyyn elinkaariteoriaan, eli vastataan tutkimus ongelmaan. Ongelmana oli selvittää millaisia markkinointi ratkaisuja RL tehnyt, vastaukset saadaan verrattaessa elinkaariteoriaan.

6.1 Syntyvaiheen tapahtumat

Syntyvaiheessa asiakkaiden riittävyys kannattavaan liiketoimintaan varmistettiin markkinatutkimuksella alueen kilpailu tilanteesta, ja suutari liikkeiden tarpeesta. Luttinen havaitsi että alueella oli ainakin yhdelle yritykselle kysyntää Oulussa, ellei jopa kahdelle. Yrittäjän näkemys sijainnin merkityksestä yrityksen tulevaisuuteen oli todella vahva, joka osaltaan on ollut todella painava tekijä tulevaisuuden asiakasmäärän suhteen.

Jos nyt puhutaan tästä syntyvaiheesta niin syntyvaihehan lähti sillo 76 syksyllä, jolloin solmin ensimmäisen vuokrasopimuksen raksilaan - - ensinnäki se että monella alalla ja erityisesti meidän alalla paikan merkitys sijainti on kaiken a ja o, eli jos sä avaat liikkeen huonolle liikepaikalle niin sen menestyminen saattaa olla aika heikohkoa jopa niin että se ei lähe liikkeelle etes”

RL oli kokemusta alan kaikilta perustettavan yrityksen toiminnan tasoilta, mikä mahdollisti että asiakas määrän kasvu on ollut riittävän suuri tekijä mahdollistamaan yrityksen hengissä säilymisen ja menestyksen.

ja sitten ku oli vankka kokemus pohja jo 8 vuotta tästä alasta ja toiminnasta, olin työskennellyt sen edellisen yrityksen joka toimi samalla alalla niin kaikilla organisaatio tasoilla, eli mulla oli hyvin vankka kokemus sekä työn tekemisestä että johtamisesta.

Riittävä kassavirta saatiin aikaiseksi tasapainoilemalla pienellä budjetilla, joka mahdollisti markkinoinnin sekä kokonaisvaltaisen yrityksen kehittämisen. Yhtenä perus ajatuksena ollut oman työn kautta tapahtuva varojen palauttaminen yritykseen. Markkinoinnissa on toimittu tehokkaasti minimi kuluin, erityisesti mainoslehtisten jakaminen alkuvaiheessa on hyvä osoitus tästä.

*Ensimmäisen talven ajelin polkupyörällä töihin. Sitten aamusella kävin jakamassa ,
tehtiin mainoslehtisiä joita mää jaoin sitten ympäri kaupunkia ennen töihin menoa.
kiertelin kerrostaloja ja samalla kuntoilin siinä, juoksin kuutta kerrosta ylös alas. se
oli niinku se alotus vaihe, eli suhteellisen pienellä budjetilla,*

Tässä vaiheessa oli jo suunnittelu järjestelmä, jolla RL pyrki palauttamaan yritykseen pääomaa ja kehittämään konekantaa, sitä kautta oli mahdollista saada toiminta kannattavaksi. Tällainen toiminta on valmiimpaa ja kehittyneempää verrattuna teoriaan, jossa pääpaino oli täysin hengissä säilymiseen painottunut. RL pitkät päivät kertovat kovasta motivaatiosta saada yritys menestymään kannattamaan.

*Omalla työllä, oman työn kautta alettiin rakentamaan sitä ja pallautettiin raha
yritykseen mitä saatiin ja tuota siitä saatiin konekantaa kehitettyä, ja homma
vähän talodellisesti menestyväksi, sen jälkeen sieltä kesti alkaa ottaa omiaan
tallouteenki rahhaa että rupes pärjällemmään jotenki --Niin syntyvaihehan oli 1977
toinen tammikuuta. Alotin yksin sillo tämän yritystoiminnan ja tuota ensimmäisen
vuoden ajan suurinpiirtein tekkiin yksintöitä, 9-20. joka päivä, lauantait kans.*

Syntyvaiheen tapahtumat sopivat Churchillin ja Lewisin malliin, eli markkinoinnillisesti markkinatutkimus kaupungin tarpeista, sekä sijainnin merkityksen tiedostaminen että sitoutunut omatoiminen mainostaminen ovat olleet pääasiallisia syitä siihen miksi yritys siirtyi syntyvaiheesta hengissä säilymisen vaiheeseen. Suunnittelu järjestelmän varhainen olemassaolo, on teoriasta poikkeavaa.

6.2 Hengissä säilymisen tapahtumat

Liikeidea hioutui nopeasti sekä riittävä asiakaskunta löytyi. Vuoden kuluttua perustamisesta yritys on jo niin vahoilla kantimilla jotta ensimmäinen työntekijä voidaan palkata, eli työntekijä määrä alkoi vähitellen kasvaa. Yrittäjän näkemyksen mukaan henkilökunta on todella tärkeää yrityksen markkinoinnissa jotta oikeanlainen sanoma saadaan yrityksestä leviämään. Yrityksen kasvun ja menestyksen löytymisen kannalta markkinoinnissa uuden työntekijän rekrytointi, kouluttaminen sekä motivoiminen ovat suuri osa yrityksen toimintaa.

Tää henkissä säilymisvaihe mentiin oikeastaan aika hyvin läpi tuosta syntyvaiheesta hengissäsäilymis vaiheeseen. me oltiin kahenvuoden päästä jo... Sanotaanko ihan kärkipäässä jos verrattiin muita alanyrityksiä ja siinä vaiheessa vuoden kulutta palkkasin ensimmäisen työntekijän ja siitä mentiin vuosi etteenpäin ja meillä oli jo toinen työntekijä, elikkä kaks nopiaa kehitysvaihetta. -- markkinoinnistaku puhutaan niin siinä on kaks oleellisen tärkeää asiaa, ensinnäkin on tää sisäinen markkinointi josta mää äskettäin puhuin eli tää motivoiminen ja työntekijöitten kouluttaminen

Tässä vaiheessa liikkeenjohtoon tai markkinointiin ei ole palkattu ulkopuolisia, vaan itse koulutettu ja palkattu työntekijöitä. Teorian mukaan tässä vaiheessa tulisi palkata ulkopuolisia tahoja liikkeen markkinointiin. Teorian mukaisesti RL henkilökohtainen työpanos on suuri ja vastaa isoa osaa toiminnasta.

6.3 Menestyksen tapahtumat

Menestys vaiheeseen tultaessa yrityksellä on teorian mukaan kaksi vaihtoehtoa kehittyä. Toimintaa voidaan kehittää siten että valmistellaan yritys myynti kuntoon, tai otetaan isompi tavoitellen voimakasta kasvua. RL huomioi molemmat mahdollisuudet, joista sitten valitsi ensin voimakkaan kasvun tavoittelun taktiikakseen ja perusti toisen toimipisteen, jonka tarve oli ilmeisesti tullut esiin jo ensimmäistä liikettä varten tehdyssä markkina tutkimuksessa.

Nyt täytyy miettiä semmosta asiaa yritys toiminnassa myöskin että haluaako olla kasvuhakuinen vai ei, vai haluaako tehdä yhen yksikön loistavasti menestyväksi toimia ite siinä mukana ja pittää se hyvä henkilökunta siinä. Vai hajottaako sitä toimintaa ja alottaa kasvu yrityksen kautta sitten laajentaa toimintaa ja jolloin seki on tietysti se menestyminen tietysti aivan mahdollista-- Mä tein oulussa sen verran markkinatutkimusta että tiesin sen että täällä on selvä tilaus vielä ainaki yhele palvelu pisteelle ellei useammallekkin.-- Kyllä siis oikeastaan miksi toinen liike avattiin ylipäättänsä oulusa niin olise se että meillä keskustasa , jossa ois muuten vieläki ehkä mahdollisuuksia, niin oli selvästi meidän alan yrityksen puute, ja sen takiahan sinne avattiin.

Teorian mukaan kasvun taktiikassa tulee palkata osaavia kehityskelpoisia liikkeenjohtajia kasvavaan ja monimuotoiseen organisaatioon. RL kertoikin hänen siirryttyä pääsääntöisesti uudenliikkeen toimintaan, niin ensimmäiseen liikkeeseen palkattiin tällöin vastaava, sekä kaksi uutta henkilöä organisaatioon. Vastaava koulutettiin itse, eikä vastaavan koulutus ei ollut ongelmatonta.

Avattiin 81 elikkä 4 vuotta alottamisesta avattiin meidän toinen palvelupiste keskustaan, ja siinä vaiheessa meillä työskenteli 6 ihmistä elikkä keskustaan palkattiin 2 työntekijää. Mun lisäksi siellä oli yks, plus siten Anja tuli mukkaan meidän yritykseen ja työskenteli siinä useamman vuoden ajan.-- Vanha unkarilainen sananlasku sanoo että isännän silmä lihottaa kanan. sehän pitää tietysti pakkaansa. Ehkä en ollut kuitenkaan kouluttanut silloista vastaavaa tarpeeksi hyvin, tai sanotaanko vaikka olin kouluttanu niin oppi ei ollut mennyt perille.

RL näkee konkreettisesti luvuissa toiminnan tason notkahdukset, hänen keskittyessään enemmän uuteen liikkeeseen, hänen mielestään markkinoinnissa ja nimenomaan henkilökunnan motivoinnissa on ollut laiminlyöntejä.

kun palasin sinne takas töihin niin ensimmäisen vuoden aikana liikevaihto kasvo 30 prosenttia.-- markkinoinnistaku puhutaan niin siinä on kaks oleellisen tärkeää asiaa, ensinnäkin on tää sisäinen markkinointi josta mää äskettäin

puhhuin eli tää motivoiminen --kyllä suurin tekijä oli kuitenkin se hettä saatiin porukka motivoitua takas oikialle työnteho tasolle, sekä sitten tämmönen kaikenlainen ahkeruus lisäämynti mitä yrityksessä voidaan harrastaa niin sitä nostettiin, ja kyllä se oli siinä se syy tietyysti miksi se nousi.

Teoriassa riskipääomaa tulisi ottaa sisään yritykseen, yrittäjä kertoi että ensimmäinen liike toimi hyvänä "kivijalkana" uutta perustettaessa. Yrittäjän rooli uusien toimintakonseptien, tuotteiden, asiakkaiden ja markkina-alueiden etsinnässä ja rahoituksessa on todella keskeinen. Tähän aikaan yritys alkoikin käyttää ulkopuolista mainostoimistoa.

Uuden liikkeen aukaisemiseen käytettiin muutenkin enemmän rahaa. Suunnitteluun palkattiin ulkopuolista apua. mutta sen liikkeen markkinointiin, niin tietysti ku oli olemasa tämmönen akilleen kantapää , jos sillai sanos tosta ensimmäisestä toimipaikasta , niin se mahdollisti sitte vähä paremman alotus markkinoinninki jo ku mitä sen ensimmäisen liikkeen avaaminen että siinä niinku oli nyt rahhaa käytösä vähä enempi--. arkkitehti opiskelija suunnitteli sen sisustuksen, se oli aika erikoinen sisustukseltaan -- sillä haettiin sitä erilaisuutta markkinoinnin kautta, eli tällä ulkonäöllä-- meillähän oli semmonen markkinointimakkonen jonka kautta me hoidettiin meidän markkinointia, sieltä ei nyt niin hirveitä ideoita tullut, mutta tuli nyt tietysti ideoita sieltäki. Mutta sitten mä tajusin jos mä haluan ja saan parhaan mahdollisen hyödyn irti myöskin tuommosesta mainostoimistosta niin mun täytyy ite tietää niitä asioita, niin siinä vaiheesa mä aloin sitten opiskelleen markkinointi tutkntoa.

Vaikka yrittäjä koki taloudellisesti kovia aikoja toisen liikkeen aukaisemisen yhteydessä, niin hän piti työntekijät motivoituneina jättämällä käyttämättä mahdollisuuksia irtisanomisiin tai lomautuksiin. Markkinointitempauksista saatiin lisäpotkua alhaisiin myynteihin.

meni muun muassa kuukausia silleen että mä en maksanu itelle palkkaa ollenkaan, Eli se otettiin omasta selekänahasta tavallaan pois se puute mitä siellä oli, sen sijaan että mää olisin alkanu harkitteen lommutuksia tai irtisanomisia niin ei kyllä mää olin vahvasti sitä mieltä... täsä on muuten suurin ero pienyrittäjän ja

PK-yrittäjän ja suuren yrityksen välillä. PK-yrityksissä tunnetaan tätä yhteiskunta vastuuta mitä ei tunneta suurissa yrityksissä

Valittu kasvun taktiikka ei toiminut teoriaa tarkasteltaessa suunnitellusti, vaan yrityksen toinen liike myytiin 6vuotta aukaisemisesta. Teoria käsittää tapahtuman kasvun vaiheeksi, joka ei missään vaiheessa noussut nopean-kasvun vaiheeseen, vaan pysyi menestys vaiheessa. Yrittäjä koki kahden toimipisteen olevan turhan työläitä ylläpitää suhteessa hyötyyn.

hemmetin paljon helpompaa itelle yrittäjällekkä itelle on toimia vaan yhesä pisteessä ja se on se homma huomattavasti pienemmällä kuluilla ja murheilla hoitettavissa

Tässä teoriassa palataan siis tienhaaran jossa valitaan luopumisen tai kasvun taktiikka. Tällä kertaa yrittäjä valitsi luopumisen. Teoriassa yritystä aletaan valmistella myynti kuntoon. Eli sopivan hetken tullessa teorian mukaan yrittäjä pyrkii myymään yrityksen. RL ei itse näin asiaa ilmaissut mutta teoriassa jää jäljelle luopumisen taktiikka.

6.4 Nopeankasvun tapahtumat

Teorian kuvaavaan nopeaan kasvuun yritys ei lennähtänyt teorian kuvaavalla tyylillä. Kasvu oli nopeaa erityisesti toisen liikkeen myymisen jälkeen, mutta varsinainen teoriassa tarkoitettu nopeakasvu kariutui toisen liikkeen myyntiin. Menestyksekkäs toiminnan vaihe siirtyi suoraan kypsyysvaiheeseen.

6.5 Kypsyysvaiheen tapahtumat

Kypsyys vaiheessa teorian mukaan suurimpana strategisena haasteena on pystyä vakauttamaan yrityksen nopeata kasvua seuraava rauhallisempi vaihe. Aseman vakauttamisessa RL on onnistunut hyvin, siitä kertoo esimerkiksi yrityksen toiminta lamojen aikana.

Ei tää 90-luvun lama eikä 2008-2009 ollu lama ei ne oo sillai meiän toimintaa vaikeuttanu mtenkään koska me ollaan vakautettu asema niin hyväksi että, vaikka siellä ihmiset alkas jostaki säästämään niin ne ei välttämättä tietysti säästä näistä meiän palveluista ensimmäisenä, tosin säästää ne niisäki, meillä on monta palvelusektoria misä säästetään.... kaiverruspuoli, avain puoli siellä säästetään eli nää tietysti vaikuttaa mutta tää perinteinen suutari työ mitä nyt tehhään niin siinäpä ei nyt isoja heilahteluja oo sen asian suhteen.

Nykyään yritykset tekevät verkostoitunutta yhteistyötä jakamalla toimintoja sekä resursseja ydinosaamisalueiden välillä, ja se on keskeinen valttikortti kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Koska kehitys on kulkenut tällä tavalla, niin myös yrityksen johtamistyyli on muuttunut epäbyrokraattisemmaksi ja virtuaalisemmaksi.

Teorian mukaan Kypsyys vaiheessa yhteistyö tulisi olla verkostoitunutta ydinosaamisalueiden ja resurssien välillä. Ykkössuutari Risto Luttinen Oy on vahvasti mukana Taitavat Suutarit ry:ssä sekä muissa yrittäjä järjestö toiminnoissa.

Että kyllä tässä niinku oivalluksia on monenlaisia ollu markkinoinnin suhteen, nuo liittyy toinen toisiinsa mutta sitten on tullu se että ku meiän alalla on taitavat suutarit-yhdistys ja eripuolilta suomia on ihmisiä ja meillä on aina sillontällön , ei oo pitkään aikaan ollu mutta aina sillontäällön pietetty tämmönen ideariihi, päivä tai iltapäivä ...siellä on a4:set lyöty jokkaiselle etteen ja alettu porisemaan mitä kaikkea meidän alalla voitais touhuta ja tehdä ja sieltä on tullu sitten mm. meidän passikuvapalvelu ideaki ihan toisen yrittäjän toimesta, huomasin että "ahaa" siinähan on meillekin selvä palvelu mahdollisuus, uus palvelu olisi hyvä idea.-- Tärkeä asia minkä näen koko yrityksen kehittämisen kannalta on mun suuri aktiivisuus yrittäjäjärjestö toiminnassa, eli kuulumalla erilaisiin järjestöihin ollaan verkostoiduttu ja sitä kautta tutustuttu erialan yrittäjiin ja yrityksiin jotka ovat sitten poikineet aivan mahottoman suuren asiakasmäärän meille.

6.6 Omaa pohdintaa

Tässä osiossa käsittelen muutamia mielestäni tärkeitä ajatuksia tästä työstä. Kerron ajatukseni teorian toimivuudesta työhön, käsittelen hieman RL ajatuksien näkyvyyttä töissä. Pohdin myös tutkimus ongelmaksi asetettua kysymystä, eli millaisia markkinointi ratkaisuja RL on vuosien varrella tehnyt.

6.6.1 Teoriasta

Valitsemani Churchillin ja Lewisin teoria kykenee mielestäni monipuolisuudellaan tarjoamaan näkemyksen yrityksen historian tapahtumista elinkaarimallin alusta loppuun, sillä RL on jäämässä eläkkeelle syksyllä 2011. Teoria antaa mielestäni hyvän kuvan toiminnan eri vaiheiden tärkeydestä. Teoria asetti loistavasti menestysvaiheen taktiikat joita RL myös käsitteli menestys vaiheen taktiikka valinnoissa. RL on tehnyt useita onnistuneita ratkaisuja markkinoinnissa josta todisteena erittäin vahva teoriaan rinnastettavuus. Tikkanen ja Alajoutsijärvi olivat osuvasti päivittäneet aikaisemman teorian kypsyysvaiheen tapahtumat nykypäivään.

6.6.2 Yrittäjästä

Yrittäjä on kouluttanut minutkin osaavaksi henkilökunnan jäseneksi. Olen koko 4 ja ½-vuotisen työhistoriani ajan tuntenut itseni todella motivoituneeksi ja tärkeäksi yritykselle. Tämän asian on varmasti aiheuttanut se että yrittäjä on onnistunut motivoimaan kouluttamaan sekä minut että työtoverini joita heijastuu tämä sama motivaatio. Persoonana yrittäjän itsevarmuus on tarttunut asiakas palvelussa myös osittain minuun, mielestäni tällainen ahkera asioiden tekeminen vahvistaa koko henkilökunnan uskoa päivittäisessä tekemisessä sekä mahdollistaa jokapäiväisen kehittymisen. Henkilökunnalle yritys-idean markkinointi on onnistunut mielestäni myös kohdallani loistavasti, sen tuoma motivaatio auttaa kehittymään jokaisessa palvelutilanteessa.

6.6.3 Yrityksen markkinoinnista

Yrityksen markkinoinnin vertaamisessa on olemassa selviä syitä menestykselle. RL oma panos alussa markkinointi tutkimuksen tekemällä on ensimmäinen merkittävä markkinointi teko myöhemmälle menestykselle, sillä sama marketti on vieläkin toimipaikkana. Sijainnin tärkeyden RL myös itse mainitsee todella merkittäväksi. Mainoslehtisten teko ja levitys on ollut varmasti alku vaiheessa haastavaa. Yrityksen mainoslause ”nopea ja luotettava ” henkii hyvää laatua, jonka siellä työskentelevät tekevät.

Kahden toimipisteen aika oli raskas kokemus yritykselle ja yrittäjälle, tilanne vaati sekä henkisiä että taloudellisia voimia. Toisen liikkeen yhteydessä aloitettu yhteistyö markkinointi toimiston kanssa on kenties mahdollistanut myöhemmin menestyksekkäämmän markkinoinnin. Tapahtuma saattoi herättää yrittäjän huomion erityisesti markkinointiin. Myynnin jälkeenhän hän suoritti markkinointi tutkinnon ja arvokasta tietoa onkin että kuinka RL itse koki markkinoinnin opiskelun positiiviset vaikutukset liiketoiminnassaan. Risto Luttinen Ykkössuutarin Oy:n tunnettavuus on alueellisesti merkittävää, monen oululaisen mielestä se on ainut suutari liike Oulussa, vaikka tiiviillä keskustan alueella on lisäksi ainakin kolme suutarialan yritystä.

LÄHTEET

- Kallio, J.2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M – Heinonen, J– Wrange,K. 2003. Markkinointitutkimus. WSOY Oppimateriaalit Oy
- Tikkanen, H - Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat. MET Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Verkkolähteet :

- Ammattinetti – ammatit – suutari hakupäivä 26.9.2010
http://www.ammattinetti.fi/web/quest/amatit?p_p_id=akysearchammatti_INSTANCE_q0j8&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&
- Nahkakunta hakupäivä 28.9.2010
www.nahkakunta.fi
- Sataedu jalkinealankoulutus hakupäivä 28.9.2010
http://sataedu.fi/fi/koulutukset/perustutkinnot/jalkinealan_koulutusohjelmanasuutari_oppisopimuskoulutus
- Suutareiden liitto ry hakupäivä 28.9.2010
<http://suutarit.info/>
- Taitavat taitavatsuutarit ry hakupäivä 28.9.2010
<http://www.taitavat.fi/index.html>
- Teollisuusalojen ammattiliitto ry
http://www.teamliitto.fi/team/teamin_historia/
- Työsuojelurahasto hakupäivä 28.9.2010
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=97082>

-Yrittäjäsanomat 10/2009 hakupäivä 28.9.2010

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/a/?announcementId=150619e4-a4d2-4fb4-88ec-6642997ce568&groupId=405c23bd-b86d-4e97-9910-1589ddf04239>

Haastattelut

Luttinen,Risto, Yrittäjä Risto Luttinen Oy, teemahaastattelu 14.10.2011. Tekijän hallussa

LIITTEET

Liite 1

