



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mikroyrityksen kasvustrategia, case tilitoimisto Cubantes Oy

Pätäri, Jommi

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Mikroyrityksen kasvustrategia,
case tilitoimisto Cubantes Oy

Jommi Pätäri
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Jommi Pätäri

Mikroyrityksen kasvustrategia, case tilitoimisto Cubantes Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 79

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tilitoimisto Cubantes Oy:n kasvustrategisia laajentumisvaihtoehtoja. Mikroyritykset ovat usein yhden hengen yrityksiä, joissa tiedostetaan heikosti strategian vaikutuksia yrityksen toimintaan ja kasvustrategisia vaihtoehtoja tunnetaan heikosti. Cubantes Oy halusi selvittää mahdollisia laajentumisvaihtoehtoja, joiden perusteella yhtiö saisi päätöksenteon pohjaksi nykytila-analyysin. Tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytila, ja selvitys tehtiin strategianluomisen näkökulmasta. Tämän lopputuloksena esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi suunnitella tulevan strategian kasvustrategian tukena.

Opinnäytetyö koostuu tausta-, teoria- ja case -osuudesta. Alun taustasuudessa selvitettiin mikroyrittäjyyttä Suomessa ja luotiin pohjat mikroyrittäjän strategiaan ja esitettiin kasvustrategisia vaihtoehtoja alustavasti. Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen strategianluomista alusta loppuun neljässä vaiheessa. Lisäksi keskityttiin selvittämään kasvustrategisia vaihtoehtoja syvällisemmin neljän vaihtoehdon avulla. Case-osuudessa perehdyttiin Cubantes Oy:n taustoihin, tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin, teemahaastatteluihin ja haastatteluiden tuloksiin. Aineiston keruussa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää teemahaastatteluina.

Haastattelu koottiin neljän teeman alle, jotka esitettiin tuloksissa. Näitä olivat yrittäjän kyvykkyys, yrityksen perustoiminnot, strategiapohja ja kasvustrategian pohja. Yrittäjän kyvykkyudessa tarkasteltiin yrittäjän ammattitaitoja sekä päivittäisiä toimintoja. Yrityksen perustoiminnoissa tarkasteltiin yrityksen palveluita ja kuinka yritys toimii markkinoilla. Strategiapohjassa selvitettiin yrityksen nykytilaa strategianluonti työkalujen avulla. Kasvustrategian pohjassa selvitettiin yrittäjän mielipiteitä kasvustrategisista vaihtoehdoista. Teemahaastattelulla luotiin pohja yrityksen nykytilan selvittämiseen. Tuloksista nousivat yrittäjän itseoppineisuus, mainostamisen puute, kilpailijoiden heikko tuntemus ja motivaation puutos yrityksen kasvattamiseen.

Johtopäätöksissä käytetään hyväksi teorian strategianluonnin työkaluja, joilla analysoidaan yritystä. Motivaation puute vaikeuttaa kasvun tuottamista ja kilpailuympäristö tunnetaan heikosti. Yritys tuntee kilpailijat ja markkinat heikosti, jonka takia yritys pitää kiinni heikosti tuottavista asiakkaista. Kehitysehdotuksissa kehoitetaan yritystä puuttumaan ongelmakohtiinsa ja ottamaan riski, joka vaaditaan kasvun toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa asiakkuuksien tarkastelua ja kilpailuympäristöön tutustumista.

Mikroyritys, strategia, kasvustrategia, yrityskasvu, yritysjärjestelyt

Jommi Pätäri

Microenterprises growth strategy, case accounting firm Cubantes Ltd

Year	2013	Pages	79
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out about the accounting firm Cubantes Ltd and its strategic expansion alternatives for growth. Microenterprises are usually one person companies, and they know very little of growth strategy possibilities. Cubantes Ltd wanted to find out, what kind of expansion alternatives there are and make an analysis of the current situation which includes their decision making process. The aim was find out the company's current situation and it was carried out from a strategic-making perspective. The results are shown in the development of ideas to help the company to plan its future strategy to support a growth strategy.

The thesis consists of three parts a background, theory and a case part. The start of the background part studied micro-entrepreneurship in Finland and made a base for the microenterprises strategy and showed some alternatives for growth strategy. The theory part dealt with the company strategic-making process from start to the end by four steps. In the second part we concentrated on the growth strategy alternatives deepened by four opinions. In the case part was being studied the background of Cubantes Ltd, used research methods, the theme interviews and the results of the interviews. A qualitative research method was used with theme interviews.

The interviews were based around four themes which are presented in the results. These were the entrepreneur's capabilities, the basic operations of the company, strategy base and base of the growth strategy. Within the entrepreneur's capabilities we considered entrepreneur professional skills and daily functions. In the basic operations of the company we considered company services and how the company functions in the market. With the strategy base we concentrated on finding out the company's current situation by using strategy-making tools. As to the basis of the growth strategy we found out the entrepreneur's own comments on different kinds of alternatives for a growth strategy. With the theme interviews we tried to find out the company's current situation. The results show the entrepreneur's self-learning, lack of advertising, motivations and the deficiency in growth of the company.

In the conclusions we utilize the theory's strategic-making tools which we use to analysis the company. The motivation deficiency makes it difficult to grow and the company only knows weakly it's competitors and markets and the company stays with it's low earning customers. In developing ideas we urge the company to intervene with its problem areas and take risks which it needs to do to achieve some growth. This means a review of its customers and an assessment of it's access to the environment of it's competitors.

Microenterprise, strategy, growth strategy, company's growth, company arrangements

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn tavoitteet ja ongelmanasettelu	8
	2.1 Viitekehys.....	9
	2.2 Työn rajaus.....	10
3	Tausta.....	11
	3.1 Mikroyritykset Suomessa.....	11
	3.2 Mikroyrityksen strategia ja kasvustrategia	13
4	Strategianluonti	14
	4.1 Strategian laadinta.....	18
	4.1.1 Toiminta-ajatus.....	19
	4.1.2 Visio.....	19
	4.1.3 Strateginen analyysi	20
	4.2 Määrittely ja suunnittelu	26
	4.2.1 Strategian suunnittelu.....	27
	4.3 Tavoitteet ja toteutus.....	29
	4.3.1 Strategian toteutus	33
	4.4 Seuranta	34
5	Kasvustrategia	36
	5.1 Luonnollinen kasvu.....	37
	5.2 Yritysostot	39
	5.3 Fuusiot ja muut yritysjärjestelyt	43
	5.4 Pääomasijoittamisen mukaantulo	44
6	Case Cubantes Oy	46
	6.1 Tutkimusongelmat	46
	6.2 Käytettävät menetelmät.....	47
	6.3 Teemahaastattelu.....	48
	6.4 Tutkimusetiikka	49
	6.5 Cubantes Oy.....	51
	6.6 Aineiston analysointi.....	52
	6.7 Tulokset.....	52
	6.7.1 Yrittäjän kyvykkyys	53
	6.7.2 Yrityksen perustoiminnot	56
	6.7.3 Strategianpohja.....	58
	6.7.4 Kasvustrategian pohja.....	63
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	65
	7.1 Kehitysehdotukset	69
8	Pohdinta	70
	Lähteet	74

Kuviot.....	76
Liitteet.....	77

1 Johdanto

Suomessa oli vuonna 2011 noin 248 000 mikroyritystä, jotka muodostivat Suomen yrityskehitystä 93,1 % (Yritystilastot 2013, 3). Mikroyrittäjät ovat selkeästi Suomen laaja-alaisin joukko yrittäjiä, jotka ovat lähteneet toteuttamaan unelmiaan tai tuottamaan omia elinkeinojaan yrittäjinä. Lähestulkoon jokainen yritys on lähtenyt liikkeelle mikroyrityksestä ja noussut kasvun avulla jopa oman toimialansa kärkiyritykseksi. Näin ovat syntyneet muun muassa Apple ja Facebook, joiden liikevaihto on tänä päivänä useita miljardeja euroja. Nämä yritykset ovat lähteneet liikkeelle pienestä ja kasvaneet rajusti nykyisiin mittoihinsa. Jokaisella yrityksellä on ollut oma tapansa kasvaa, joka on pohjautunut vahvaan strategianluontiin ja kasvustrategiseen suuntaan. Yhä useampi mikroyritys haaveilee kasvusta, mutta ovat tietämättömiä keinoista, joilla siihen voidaan pyrkiä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään case-yrityksen avulla tutkimaan mikroyrityksen kasvustrategisia mahdollisuuksia. Vaikka aiheesta on tehty useita tutkimuksia ja kymmeniä kirjoja, ei niissä erityisemmin käsitellä mikroyrityksen näkökulmaa. Pääsääntöisesti kirjallisuus on keskittynyt suurempien yritysten auttamiseen, ja tutkimuksia on tehty mikroyrityksiä suuremmista yrityksistä. Näistä eräinä esimerkkeinä ovat Riikka Karjulan (2010, 1) opinnäytetyö Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot ja Laura Hipsin sekä Juha-Matti Kaukosen (2013, 1) Kasvustrategian tukena yritysjärjestelyt. Mikroyritys luo omanlaisensa leiman rajoittuneiden mahdollisuuksiensa vuoksi, sillä suurin osa yrittäjistä toimii yksityisyrittäjänä, jolloin yrityksen ammatillinen osaaminen mielletään useimmiten samaksi kuin yrittäjän ammatillinen osaaminen (Yritystilastot 2013, 3). Strategian- ja kasvustrategianluonti on yhtä tärkeää niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä, ja strategioiden lainalaisuudet ovat supistettuna noudatettavissa yhtä hyvin mikroyrityksessä.

Tämän opinnäytetyön case-yritys toimii taloushallinnon toimialalla, joka on laeilla melko tarkasti määritelty ja säännelty toimiala, mikä omalta osaltaan tuottaa omia haasteita palveluiden tuotteistamisessa ja palvelurakenteissa. Haluan tämän opinnäytetyön avulla selvittää case-yrityksen mahdollisuudet kasvamiseen, ja siksi lähdin liikkeelle kasvustrategian perusteista, joissa luodaan kivijalka kasvulle. Tätä on kunnollinen strategianluonti. Strategianluonnissa esitellään keinoja, joita mikroyritys kykenee ottamaan omaan käyttöönsä ja joiden avulla suunnitellaan kasvua. Kasvustrategiassa esitellään erilaisia keinoja kasvaa, sillä pelkästään jokaisen tietämä kasvu, myymällä tuotteita enemmän, ei ole ainoa vaihtoehto.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Cubantes Oy:n kanssa. Työssä haastateltiin Cubantes Oy:n toimitusjohtajaa, joka toimii itsenäisenä yrittäjänä ja ainoana työntekijänä yrityksessä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin ammatillista osaamista ja opinnoissa saatuja taitoja yritykselle hyödyllisellä tavalla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetel-

mää ja haastattelu menetelmänä teemahaastattelua. Haastatteluissa selvitettiin yrityksen strategista pohjaa ja yrittäjän mielipiteitä erilaisiin kasvustrategisiin vaihtoehtoihin. Tutkittavia asioita tarkasteltiin vahvan teoreettisen pohjan näkökulmasta, jossa haastattelija pystyi arvioimaan yrityksen nykyistä tilannetta ja pohtimaan oikeita kasvustrategisia mahdollisuuksia yritykselle. Lisäksi haastattelija pystyi lisäämään yrittäjän osaamista tässä ammatillisessa kentässä.

Opinnäytetyön avulla halusin tutkia mikroyrityksen ja erityisesti case-yrityksen mahdollisuuksia laajentumiselle tarkistelemalla yrityksen strategista pohjaa. Lisäksi halusin selvittää, millä tavoin yrityksessä suunnitellaan strategiaa ja kuinka tärkeänä sitä pidetään. Lopuksi pohdin ajatuksia erilaisista kasvustrategioista ja kehitelin erilaisia yrittäjän toiminnan kannalta mahdollisia ratkaisuja. Pohdin myös strategian vaikutusta laajentumisessa ja mikroyrityksen ominia piirteitä. Analysoin myös mahdollisuuksia ja heikkouksia, joita yritys kohtaa tämän hetken tilanteessa toteuttaessaan omaa strategiaa ja esittelen omia kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi kehittyä nykyisestä tilanteesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kasvustrategiset mahdollisuudet laajentaa case-yritys. Lisäksi toisena tarkoituksena oli lisätä yrittäjän tietoja ja tehdä selvitystä yrityksen nykyisestä tilasta ja pohtia, millä tavoin sitä voisi muuttaa uuteen suuntaan. Tällä tavoin annan yrittäjälle mahdollisuuden siirtyä toimissaan seuraavaan vaiheeseen ja suunnitella oma strategiansa uudelleen uusilla opituilla keinoilla.

2 Työn tavoitteet ja ongelmanasettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa case -yritykselle tietoa strategianluonnista sekä kasvustrategioiden muodoista ja työvaiheista. Työssä tutkitaan erilaisia strategianluomisessa käytettyjä menetelmiä sekä esitellään kasvustrategioiden muotoa ja niiden työvaiheita mikroyrityksen näkökulmasta. Haastattelun avulla selvitetään case -yrityksen suhtautumista ja valmiutta strategiseen kasvumuutokseen ja luodaan tietojen pohjalta nykytila-analyysi. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelu toteutetaan Skype-pikaviestintä -palvelun avulla, jolloin haastattelu suoritetaan videokamerahaastatteluna. Tämän jälkeen haastattelu litteroidaan sekä analysoidaan ja yrityksestä tehdään analyysi.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on

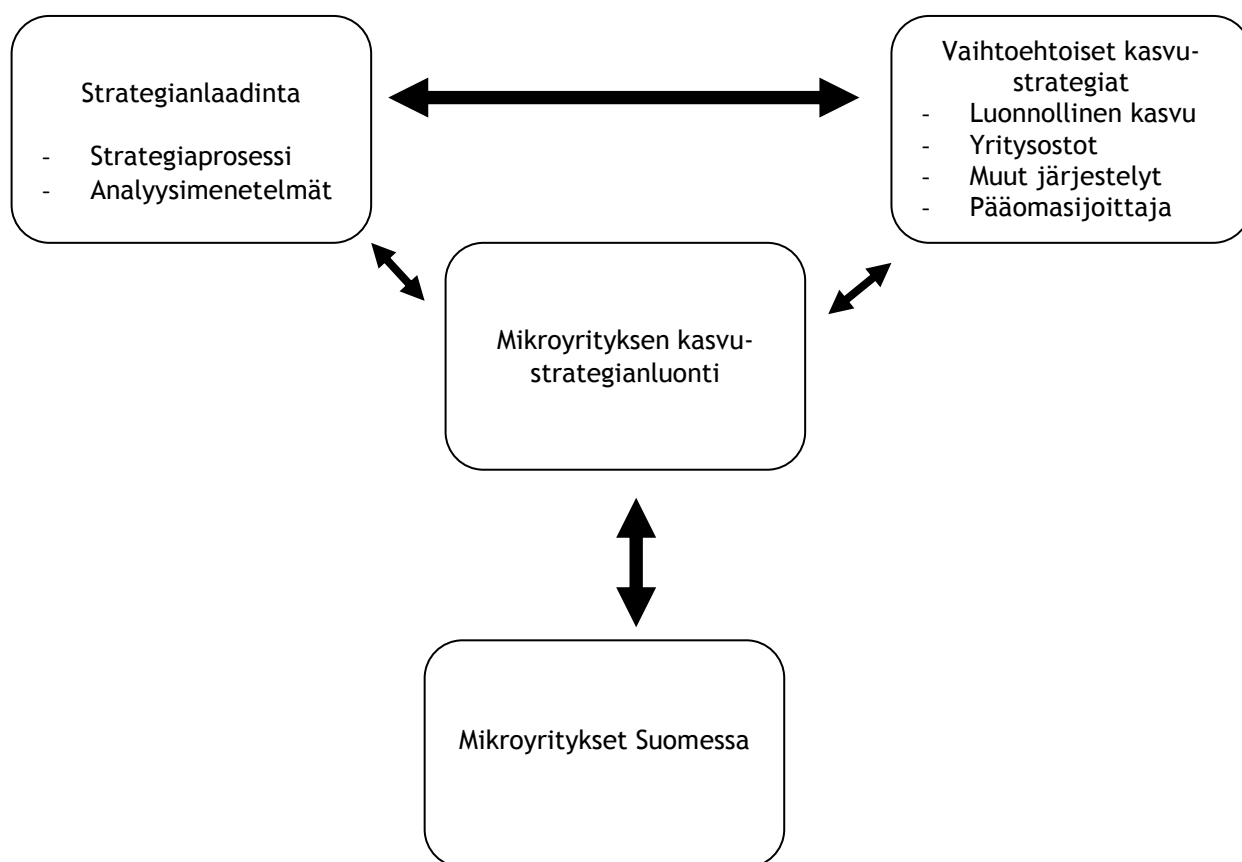
- Millä tavoin Cubantes Oy voisi laajentua nykytilastaan?

Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat

- Mitä toimivan strategianluomiseen tarvitaan?
- Mitä strategisia vaihtoehtoja on yrityksen kasvattamiseksi?

2.1 Viitekehys

Teoreettisen viitekehyyksen aiheina ovat, mikroyrityksen kasvustrategianluonti, strategianluonti, vaihtoehtoiset kasvustrategiat ja mikroyritykset Suomessa. Alla olevassa kaaviossa on selitetty aiheiden vaikutuksensa toisiinsa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

Tässä on esiteltynä opinnäytetyössä käytettävät käsitteet:

Ansoffin kasvumallissa eli ikkunassa eli matriisissa on neljä tapaa kasvaa nykyisten hyödykkeiden, uusien hyödykkeiden varassa nykyisillä markkinoilla, nykyisten hyödykkeiden avulla ja uusien hyödykkeiden avulla uusilla markkinoilla (Lindroos & Lohivesi 2004, 225).

Balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo on joukko yrityksen suorituskyvylle tärkeiden asioiden tilaa kuvaavia mittareita (Viitala & Jylhä 2008, 386).

Due Diligence tarkoittaa menettelyä, jossa tutkitaan kohdeyrityksen liiketoimintaa, kirjanpitoa, tilinpäätöstä sekä oikeudellista asemaa, jota käytetään pääsääntöisesti yrityskaupoissa (Bäck, Markkula & Palmu 2009, 17).

Fuusio on kahden kohdeyrityksen yhdistyminen, jossa molemmat lakkaavat olemasta itsenäisiä oikeushenkilöitä (Lauriala 2004, 246).

Kasvustrategia on yrityksen suunnitelma kasvattaa yrityksen liikevaihtoa tai muita toimintoja (Viitala & Jylhä 2008, 332-333).

Lisäarvo on tavoiteltava asiakashyöty, josta asiakas on valmis maksamaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 19).

Luonnollisella eli orgaanisella kasvulla tarkoitetaan nykyisten tai uusien tuotteiden ja tai palveluiden myymistä nykyisellä muodolla nykyisille tai uusille asiakkaille (Storbacka 2005, 25).

Mikroyritys on alle kymmenen henkilöä työllistävä yritys ja jonka vuotuinen liikevaihto ja taaseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa (Viitala & Jylhä 2008, 13).

Rakenteellinen kasvu tarkoittaa kasvua yritysostojen, fuusioitumisen ja muiden yritysjärjestelyjen avulla (Storbacka 2005, 30).

Strategia on yrityksen suuntaviivojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittely (Viitala & Jylhä 2008, 386).

Toiminta-ajatus on lyhyt määritelmä siitä, miksi yritys on olemassa. (Kaplan & Norton 2009, 57).

Visio on yrityksen asettama päämäärä, johon pyritään seuraavan 3-10 vuoden aikana (Kaplan & Norton 2009, 58-59).

2.2 Työn rajaus

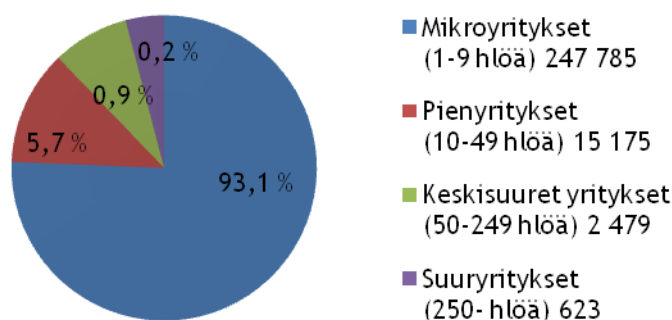
Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä selvitys, johon sisältyy teoreettinen viitekehys valituista aiheista sekä yrityksen nykytilasta. Siinä esitetään vaihtoehtoiset kasvustrategian mallit, jotka ovat pohjana strategianluonnille. Työ on suunnattu taloushallinnon toimialalla toimivan mikroyrityksen Cubantes Oy:n omistajalle. Näkökulmana on mikroyrityssektori.

Työssä tutkitaan strategianluomisprosessia, prosessin osia ja niiden erityispiirteitä sekä menetelmiä ja tarkastellaan niitä mikroyrityksen näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan vaihtoehtoisia kasvustrategioita ja niiden prosesseja. Rajauksessa on huomioitava, että strategianluonti toimii kasvustrategian pohjana, mutta tässä työssä ei ole käyty läpi strategian kannalta kasvustrategian käyttöönottoa eikä ole selvitetty asioita niin syvässä merkityksessä. Työssä luodaan pohja kasvustrategian luontiin teoriaosuuden ja haastattelun avulla. Haastattelu tehdään Cubantes Oy:n toimitusjohtajalle.

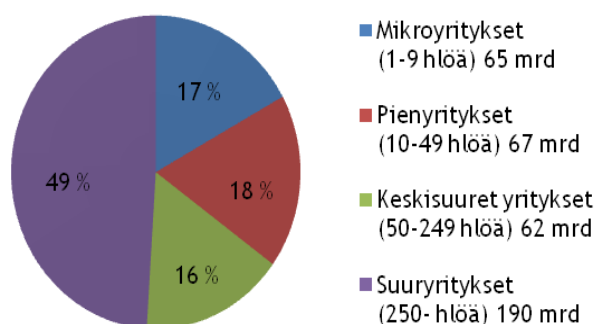
3 Tausta

3.1 Mikroyritykset Suomessa

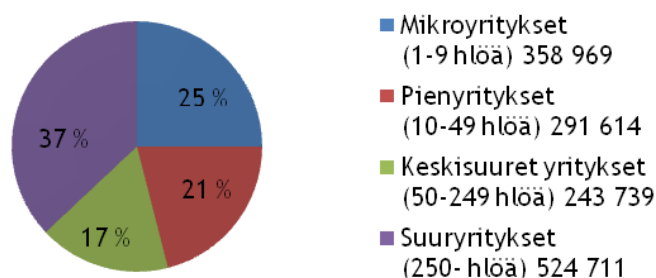
Suomen yrityskehitys koostuu isoista yrityksistä, pienistä ja keskisuurista yrityksistä sekä mikroyrityksistä. Näistä mikroyritykset kattavat suurimman osan Suomen yrityskehityksestä 93,1 prosentin osuudella vuoden 2011 tilastojen perusteella. Mikroyrityksen osuus Suomessa tuotetusta liikevaihdosta oli vuoden 2011 tilastojen perusteella 65 miljardia euroa, joka oli 17 prosenttia kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta. Lisäksi palkattua henkilöstöä oli kaikissa Suomen mikroyrityksissä samana vuonna 358 969 henkilöä, joka on koko Suomessa palkattua henkilöstöstä 25 prosenttia. (Yritystilastot 2013, 3-5) Kun mikroyrittäjistä puhutaan, niin silloin tarkoitetaan yritystä, jonka henkilökuntamäärä on alle kymmenen ja liikevaihto tai taseen loppusumma 2 miljoonaa euroa tai vähemmän (Viitala & Jylhä 2008, 13). Suurin osa näistä mikroyrittäjistä on yhden tai kahden hengen yrityksiä 66,2 prosentin osuudella koko Suomen yrityskehityksestä (Yrityskatsaus 2013, 81).



Kuvio 2: Yritysten määrä (Yritystilastot 2013, 3)

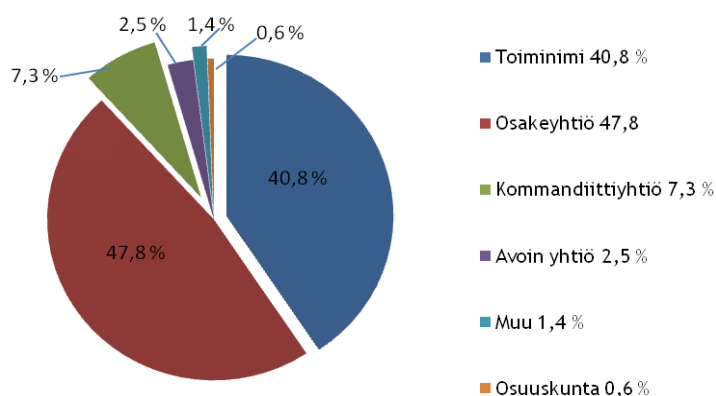


Kuvio 3: Yritysten liikevaihto (Yritystilastot 2013, 5)



Kuvio 4: Yritysten henkilöstö (Yritystilastot 2013, 4)

Mikroyritysten yritysmuotoja ei ole tilastoitu. Tilastot koskevat kaiken kokoisia yrityksiä, mutta niistä on melko vaikea arvioida vain mikroyritysten osuutta tai yritysmuotoja. Tilastoista näkyy kuitenkin yksi tyypillisimmistä mikroyrityksen oikeudellisista muodoista, joka on yksityinen elinkeinonharjoittaja eli yksityinen toiminimi (Hoppu & Hoppu 2005, 275). Toiminimessä yksityinen henkilö vastaa koko yrityksestä, jolloin yrityksen tuottama voitto kartuttaa omaa pääomaa ja tappio pienentää sitä. Tässä yritysmuodossa omistaja vastaa yrityksen sitoumuksista koko omaisuudellaan (Tomperi 2007, 109). Yksityisiä toiminimiä oli Suomessa vuonna 2012 tilastojen perusteella 40,4 prosenttia koko Suomen yritys kentästä (Yrityskatsaus 2013, 85). Yksityinen toiminimi on tavallisin mikroyrityksen yritysmuoto. Toiminimen lisäksi mikroyrittäjien oikeudellisia muotoja ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö. Osuus-kunta on vähenemässä oleva yhtiömuoto 0,6 prosentin osuudella koko yritys kentästä.



Kuvio 5: Yritykset yritysmuotojen mukaan (Yrityskatsaus 2013, 85)

3.2 Mikroyrityksen strategia ja kasvustrategia

Yritykset tekevät olemassaoloaikanaan jonkin asteisen strategian, jossa yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita suunnitellaan ja toteutetaan. Strategiansa avulla yritys pyrkii menestymään asiakasmarkkinoilla ja selviytymään kilpailusta. (Viitala & Jylhä 2008, 69.) Strategialle ei löydy yhtä puhdasta yksiselitteistä määritelmää, mutta yksi ehdotus strategialle on yrityksen suuntaviivojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittely (Viitala & Jylhä 2008, 386). Mikroyrityksissä strategiaa luo usein yrittäjä omassa mielessään eikä sitä sen kummemmin mietitä käytännössä, puhumattakaan sen dokumentoinnista myöhempiin tarkastelua tai oppimista varten. Kuitenkin strategianluonti on yhtä tärkeää niin yksityisyrittäjän näkökulmasta kuin pörssissä olevan konserniyrityksen näkökulmasta. Suurimmat erot näiden kahden yrityksen strategian laadinnassa ovat, että mikroyrityksessä strategianluonti voi tavallaan olla helpompaa, koska kaiken työn tekee vain muutama ihminen. Suuryrityksessä toimii suurempi ryhmä, mutta strategian rakentaminen on paljon jäykempää ja haasteellisempää kuin mikroyrityksen strategianluominen.

Strategiatyö pitää sisällään strategianluomisen, suunnittelun, toteuttamisen sekä seurannan. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä ja ne vaativat omat työvaiheensa (Viitala & Jylhä 2008, 69). Näistä työvaiheista kerrotaan enemmän neljännessä luvussa, jossa paneudutaan strategianluontiin vaihe vaiheelta. Mikroyrityksen näkökulmasta strategianluonti on arvokas tapa ymmärtää omaa tekemistään, kilpailijoiden tekemistä sekä asiakkaiden tarpeita. Koko strategianluonnin tarkoituksena on tehdä suunnitelma, jonka pohjalta edetään yrityksessä. Useimmissa tapauksissa strategianluonnin päämääränä on saada aikaiseksi markkina-alueen kasvua - saada myytyä yrityksen tuotteita tai palveluita enemmän asiakkaille - luoda kasvua.

Strategianluonnin päämääränä on usein tuottaa kasvua, jolloin kasvustrategia määräytyy strategianluonnin yhteydessä. Kasvaa voi muutamilla tavoilla, kuten kasvattamalla liikevaihtoa tai kannattavuutta, tekemällä yrityskauppoja tai hyödyntämällä pääomasijoittajien pääomaa

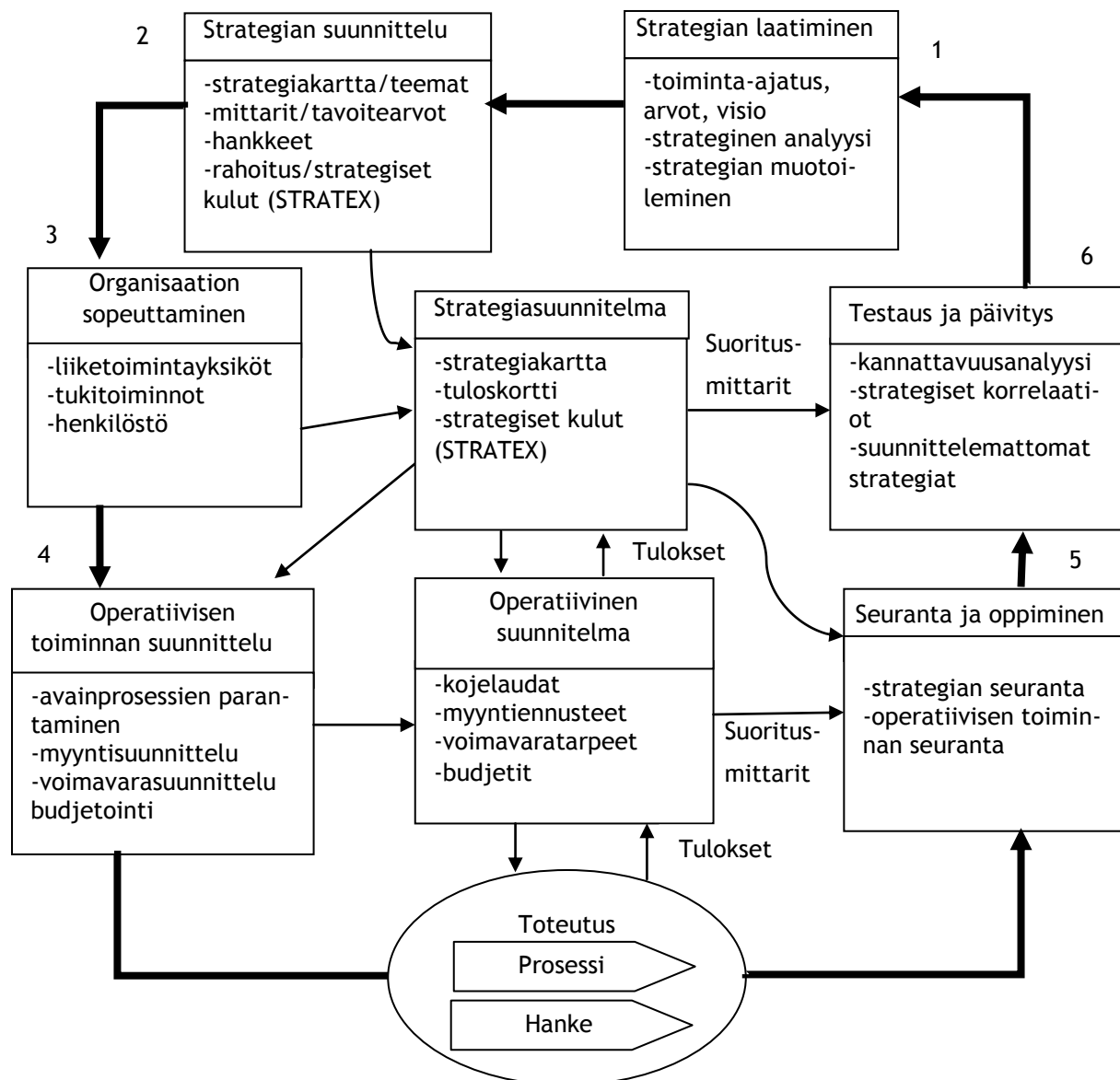
kasvutavoitteiden saavuttamiseksi (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18). Mikroyritys voi käyttää kasvun saavuttamiseksi joitain tai jopa kaikkia edellä mainittuja keinoja. Usein mikroyrittäjältä puuttuu tietoa ja taitoa sekä uskallusta toteuttaa kunnolla asettamaansa kasvutavoitteita. Yrityksistä saattaa puuttua kunnollinen motivaatio, minkä seurauksena asetettu päämäärä jää saavuttamatta (Viitala & Jylhä 2008, 336). Viidennessä luvussa käymme läpi erilaisia kasvustrategian malleja, joita voi hyödyntää strategiaa luodessa.

4 Strategianluonti

Yritys ilman strategiaa on kuin laiva ilman kompassia ja merikarttoja. Ilman tarvittavia työkaluja laiva ajelehtii päämäärättä. Jokainen yritys ja yrittäjä tekevät oman strategiansa, jolloin suuryrityksen johtoryhmä tietää, mitkä ovat strategiset tavoitteet konkreettisesti ilmaistuna. Mikroyrityksen johtaja taas miettii nämä asiat ainoastaan omassa mielessään. Yksioikoisesti strategian määrittely on hyvin vaikeaa, sillä jokainen määrittelee strategian omalla tavallaan. Esimerkiksi strategia on kuin kirjan juoni, jonka punainen lanka kulkee läpi koko kirjan tarinan alusta loppuun. Strategia on tällöin yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka (Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Sisällöllisesti strategia on hyvin laaja ja sisältää moninaisia vaiheita sekä toimintoja, joiden tarkoituksena on saavuttaa visiossa asetettu päämäärä. Strategia on oma prosessinsa, joka koostuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä (Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Tästä hyvänä esimerkkinä on kuuluisan kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun sodankäynnin taidossa esiintyvä sitaatti: ”Strategia ilman taktiikkaa on hitain tie voittoon. Taktiikka ilman strategiaa on se ääni, joka kuuluu juuri ennen tappiota”. (Tzun 140 eKr. ks. Kaplan & Norton 2009, 15.)

Koska strategia on äärimmäisen tärkeä osa toimivaa ja kehittyvää yritystoimintaa, on tässä strategianluonti-luvussa käyty läpi strategianluonti alusta kohti lopun seurantaa. Alaluvuissa käsitellään asiat asiakaspalvelulähtöisen mikroyrityksen kannalta ja esitetään kyseiselle ryhmälle sopivia strategian luomisessa käytettyä työkaluja.

Strategianluonti on suuri prosessi, joka jaetaan eri yhteyksissä viiteen tai kuuteen erilaiseen työvaiheeseen. Esittelen kaaviona kolme erilaista strategiaproessia ja niiden työvaiheiden erot lyhyesti. Tämän jälkeen esitän kuvion, joka toimii pohjana tuleville kappaleille. Kuvio on yhdistelmä kolmea ensimmäistä kuviota sopivasti tiivistettynä mikroyrityksen toimintaan. Ensimmäisenä esittelen Kaplanin ja Nortonin (2009, 23) esittelemän kuvion, jossa strategiaprosessi on esitetty hyvin yksityiskohtaisesti ja monimuotoisesti.

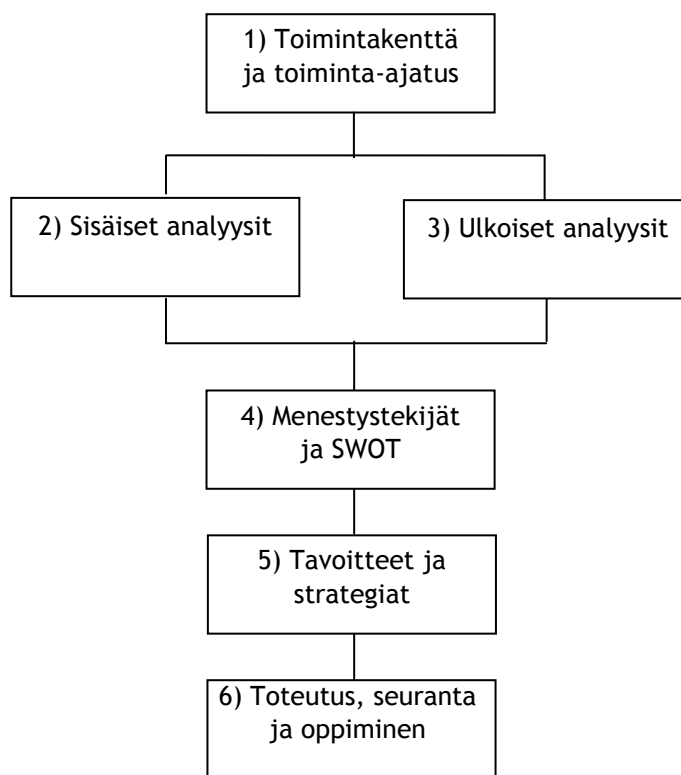


Kuvio 6: Strategian laatiminen (Kaplan & Norton 2009, 23)

Kuvio 6 esittää koko strategianluontiprosessin kaikkine osineen. Kuvio on suunniteltu suurten yritysten käyttöön ja se voidaan purkaa auki yksityiskohtaisesti. Kuvion jokainen numeroitu laatikko edustaa strategiaprosessin eri toimintavaihetta. Laatikon sisällä esitetyt toiminnot kertovat, mitä asioita kyseisessä osa-alueessa tehdään. Kyseisessä kuviossa jokainen toiminto voidaan purkaa omaksi osakseen ja laajaksi kokonaisuudeksi. Malli on todella laaja, tarkasti avattu kokonaisuus ja laajuuden vuoksi liian suuri sekä monimutkainen mikroyrityksen käyttöön.

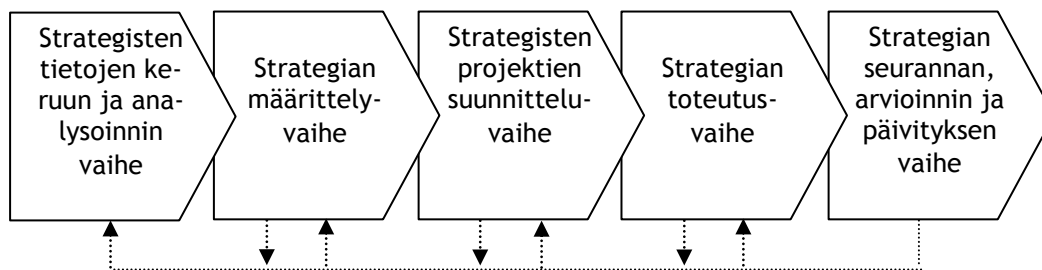
Toinen kaavio on Laineen ja Hulkkoson (1996, 52) tekemä hyvin pelkistetty kuvio 7 strategiaprosessista, kun vertailukohdaksi otetaan Kaplanin ja Nortonin kuvio 6. Laineen ja Hulkkoson

tekemä malli soveltuu paremmin pienten yritysten käyttöön, sillä malli on tiivis ja yksinkertaistettu ja sisältää tärkeimmät prosessit yhdessä.



Kuvio 7: Pelkistetty kuvaus strategianlaadinnasta (Laine & Hulkkonen 1996, 52)

Suurimmat erot kuvioden 6 ja 7 välillä ovat, että kuvio 7 vaiheet 1-4 kuuluvat kuvio 7 ensimmäisen prosessin osaan. Tällöin Laineen ja Hulkkosen (1996, 52) esittämä kuvio on suppeampi kuvaus, mutta sisältää strategianlaadintaan vaadittavia työvaiheet. Kolmas strategiaprosessikuvio on omalta osaltaan yhdistelmä molempia edellä esitettyjä kuvioita, mutta lähestyminen on ollut toisenlainen kuin edellä esitettyissä kuvioissa.

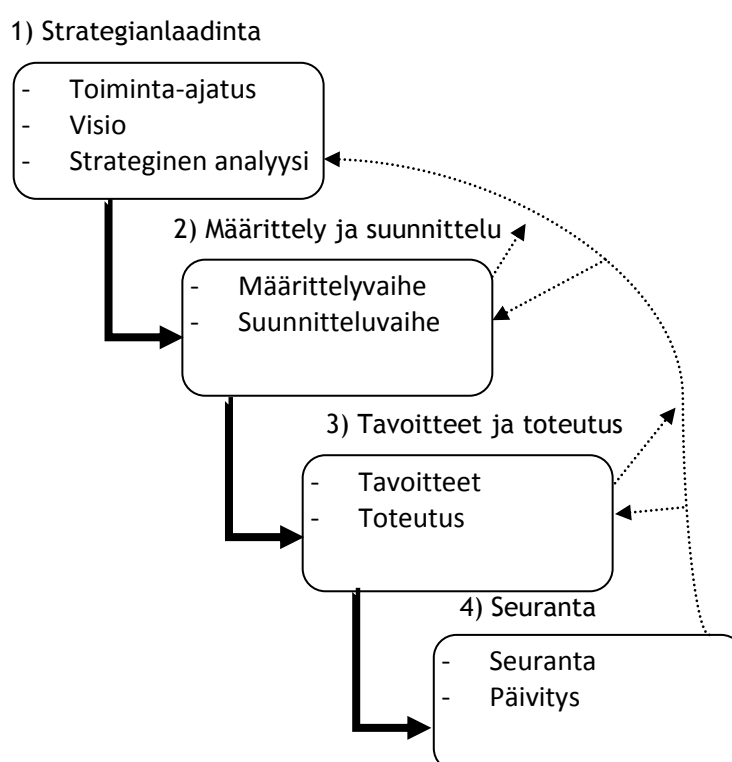


Kuvio 8: Strategiaprosessin viisi keskeistä vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Kuten kuvioista 8 voi huomata, niin kolmas malli on kahden ensimmäisen kuvion eräänlainen yhdistelmä, joka huomioi paremmin strategiaprosessin vaiheet, mutta jättää hieman arvailujen varaan prosessin tarkat työvaiheet. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) malli on tiiviste-

tympi versio kuvio 6 prosesseista, mutta samalla malli on laajamittaisempi kuin kuvio 7 prosessit. Myös Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) prosessissa on yhdistetty Laineen ja Hulkkosen (1996,52) prosessin neljä ensimmäistä vaihetta kahdeksi prosessin kohdaksi.

Näiden kolmen edellä esitetyn kuvion pohjalta olen rakentanut nelivaiheisen prosessin, joka on supistettu versio edellä esitetyistä prosesseista. Prosessi toimii tämän opinnäytetyön pohjana ja suunnittelussa on pyritty ottamaan huomioon mikroyrityksen koon asettamat rajoitukset strategianlaadintaprosessissa.



Kuvio 9: Strategianlaadintaprosessi

Malli lähtee liikkeelle strategianlaadinnasta, jossa syvennyttään toiminta-ajatukseen, visioon sekä strategisiin analyyseihin. Tässä vaiheessa selvitetään yrityksen oma tekeminen, tulevaisuuden näkymät ja tehdään analyysejä omista voimavaroista sekä vertaillaan kilpailijoita suhteessa omaan yritykseen. Seuraavaksi vuorossa on strategianmäärittely ja suunnitteluvaihe, jossa tehdään päätöksiä, mihin suuntaan strategiaa viedään ja missä suunnittelun vaiheessa. Kolmannessa osuudessa ovat strategian tavoitteet ja toteutus. Luodaan strategialle mitattavissa olevat tavoitteet, jonka jälkeen ryhdytään toteuttamaan käytännössä strategiaa yrityksessä. Neljäntenä vaiheena on seuranta, arviointi ja päivitys. Seuranta on yksinkertaisesti strategian seuraamista, jossa tarkkaillaan, onko yrityksen strategia pysynyt suunnitelmien mukaisena. Strategiaprosessin lopuksi arvioidaan, miten strategia on toteutunut ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. Samalla käynnistyy oppimisprosessi, jossa pyritään oppimaan

strategiaprosessissa tehdyistä virheistä ja huomioidaan onnistuneet osa-alueet. Tämän jälkeen strategiaprosessi alkaa alusta, kun päivitetään strategiaa ja luodaan uusi strategia. Mallissa olevat prosessin osat ovat toteuttamisjärjestyksessä, mutta mikäli prosessin edetessä huomataan tarve tehdä muutoksia, niin tällöin prosessissa voidaan palata edelliseen prosessinvaiheeseen ja tehdä tarvittavat muutokset kyseisissä prosessinvaiheissa.

4.1 Strategian laadinta

Strategiaprosessin alussa on tärkeää hahmottaa oma tekeminen ja miten siinä toimii (Laine & Hulkkonen 1996, 53). Toiminta-ajatuksen kirkastuttua määritellään realistinen pitkänajan tavoite eli visio. Strategian tarkoituksena on pyrkiä saavuttamaan asetettu visio. Vision asettamisen jälkeen aloitetaan todellisen pohjatiedon kerääminen, jossa analysoidaan omat sisäiset voimavarat sekä tekeminen ja tehdään ulkoisia analyysyjä, joilla selvitetään oma asema ja erinomaisuus verrattuna kilpailijoihin sekä tehdään ennustuksia tulevaisuuden markkinoista ja markkinaosuuksista. Alla oleva kuvio esittää, kuinka ulkoinen kilpailukyky ja sisäinen suorituskyky toimivat yrityksen lähtökohtana (Lindroos & Lohivesi 2004, 23).



Kuvio 10: Organisaation pysyvät ydinhaasteet (Lindroos & Lohivesi 2004,25)

Kuten kuviosta 10 voi huomata, niin yrityksen keskiössä on yrityksen oma osaaminen ja tahto toimia. Ulkoisen kilpailukykyyn toimintona on tietää, mitä lisäarvoa yritys tuottaa asiakkaille. Kun tiedetään mitä lisäarvoa yritys tuottaa, niin silloin tiedetään yrityksen perustehtävä. Tämän jälkeen asetetaan visio, jonka perusteella laaditaan strategia-analyysi. Sisäisessä suorituskyvyssä selvitetään oman yrityksen resurssit ja hyödykkeen tuottamiseen vaaditut toimintaprosessit. Näitä resursseja johdetaan oikein ja organisoidaan järkevästi toimintaprosessien

sisällä, josta selviää yrityksen todellinen suorituskyky. Kuvio 10 havainnollistaa seuraavissa alaluvuissa käydyt asiat.

4.1.1 Toiminta-ajatus

Kaikkien yritysten toiminnan tarkoituksena on tuottaa jonkinlaista lisäarvoa yrityksen ulkopuolisille tahoille (Lindroos & Lohivesi 2004, 17). Lisäarvoa tuotetaan tuottamalla hyödykkeitä, joita voivat olla palveluiden tai tuotteiden myyminen asiakkaille. Lisäarvon tuottamisella pyritään tuottamaan kannattavaa yritystoimintaa eli hankkimaan liikevoittoa. Lakiin on osakeyhtiöstä kirjoitettu, että osakeyhtiön on tuotettava voittoa osakkeen omistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä (Osakeyhtiölaki 1:5). Jotta lisäarvoa voidaan tuottaa, on yrityksen määriteltävä, mitä lisäarvoa yritys tuottaa, kenelle hyödykkeitä tuotetaan ja miksi asiakas toimii juuri puheena olevan yrityksen kanssa (Lindroos & Lohivesi 2004, 17). Vastamalla näihin kolmeen kysymykseen syntyy yrityksen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus on yleensä muutaman lauseen määritelmä siitä, miksi kyseinen yritys on olemassa (Kaplan & Norton 2009, 57). Esimerkiksi Googlen toiminta-ajatus on seuraavanlainen: ”Googlen pyrkimyksenä on maailman tietojen järjestely ja niiden tuominen mahdollisimman monien saataville” (Google 2013). Toiminta-ajatusta tehdessä on tärkeää tiedostaa, etteivät toiminta-ajatus ja liikeidea ole sama asia, vaikka suuria yhtäläisyyksiä onkin (Laine & Hulkkonen 1996, 53). Hyvänä huomiona on, ettei sekoita missiota ja toiminta-ajatusta keskenään, sillä missio kertoo yrityksen perustehtävän, joka on tiivistetty yhdenlauseen mittaiseksi tunnuksiksi (Viitala & Jylhä 2008, 386). Missiosta esimerkkinä on Nokian tunnuslause ”Connecting people.”

Strategiaprosessissa toiminta-ajatuksella on oma sijansa, sillä yrityksen perusarvon selkeyttäminen luo pohjan toimivalle strategialle. Pitkään toiminut yritys saattaa huomata alkuperäisen toiminta-ajatuksen muuttuneen, jolloin koko yrityksen on hyvä päätyä pohtimaan toiminnan perustaa: mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään (Laine & Hulkkonen 1996, 53). Pitkään toiminut mikroyrityksen johtaja voi huomata yrityksen sekä markkinakentän muuttuneen rajusti tilanteesta, jolloin ensimmäinen liikeideasta johdettu toiminta-ajatus on tehty.

4.1.2 Visio

Kun kapteeni astuu laivaansa, on hänellä mielikuva minne hän laivansa suuntaa. Kuten laivan kapteeni, niin myös yritys tuottaa mielikuvan päämäärästä minkä haluaa saavuttaa. Visio on yrityksen julkisesti täsmennetty tavoite, millaiseksi se haluaa tulevaisuudessa tulla. Ilman toimivaa ja hyvää visiota on yrityksen vaikea rakentaa uskottavaa tulevaisuutta, jota tavoitella realistisesti, mutta ilmankin suunniteltua visiota pystyy toimimaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27). Visio on kuitenkin realistinen tavoite, jota tavoitella.

Hyvä visio on henkilöstöä innostava, toimiva asiakkaiden näkökulmasta ja mitattavissa uskotavasti (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27). Visio asetetaan 3-10 vuoden väliin, sillä tätä lyhyemmät jaksot ovat muutosprosessissa liian lyhyitä ja kymmentä vuotta pidemmät ovat liian kaukaisia, jotta visio säilyisi tehokkaana (Kaplan & Norton 2009, 58). Tuona aikana yritys suunnittelee toimintaansa, jotta saavuttaisi asettamansa päämäärän. Hyvä visio poikkeaa nykyhetkestä ja tavoittelee parempaa tulevaisuutta olemalla uskottava. Esimerkkinä toimivista visioista voisi pitää edesmenneen USA:n presidentin J.F. Kennedyn NASA:lle antamaa visiota 1960-luvun alussa (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27). ”Me viemme ihmisen kuuhan ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä” (Kennedy 1961). Hyvä visio kostuu realistisesta tavoitteesta, joka pyritään saavuttamaan. Visio muodostetaan toimivaksi lauseeksi, joka kiteyttää päämäärän.

Hyvä visio on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva ja innostava (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27). Vision on oltava realistinen, innostava ja ymmärrettävä, jotta henkilöstö ja asiakkaat uskovat siihen. Vision on oltava toiminnallinen, koska sen pitäisi kuvastaa päämäärää, johon päätyä eikä nykyhetkeä, jossa pysyä. Mitattavuus on tärkeä siitä syystä, että jokainen toiminta pitää pystyä jollakin mittarilla mittaamaan, jotta sekä ajanjakson aikana että sen lopulla tiedetään, onko yritys saavuttanut asettamansa päämäärän. Tämän kaiken USA:n presidentti J. F. Kennedyn visio sisältää: siinä on tarkka ajanjakso, joka on tarkasti määritelty ja jokaisen ihmisen ymmärrettävissä ja lisäksi sen tavoite on todennettavissa yksiselitteisesti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27.)

Visioita on monenlaisia, kuten myös päämääriä. Kaikkien päämäärien ei tarvitse olla niin mahdipontisia kuten antamassani esimerkissä, mutta tärkeää on, että asetettu visio on selkeä tavoite, joka sisältää toimivan vision piirteet, johon haluaa päätyä ja jota haluaa tavoitella.

4.1.3 Strateginen analyysi

Vision tuottamisen, selkeyttämisen ja parantelun jälkeen yrityksellä on selkeä kuva siitä, mitä sen tavoitteena on saavuttaa (Kaplan & Norton 2009, 67). Tätä seuraa strateginen analyysi, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin. Ulkoinen ja sisäinen analyysi sisältävät kattavan arvion yrityksen kyvyistä ja suorituksista kilpailijoihin nähden sekä toimialan kehityksen asemointia (Kaplan & Norton 2009, 67). Molempien analyysien pohjana käytetään analyysimenetelmiä, joilla kerätään tarvittava tieto ja koostetaan saatu tieto strategian määrittelyn pohjaksi. Hyvin tehty analyysi antaa hyvän kuvan yrityksen omasta suorituskyvystä ja ulkoisista kilpailukyvyistä, kuten kuviosta 10 voidaan huomata.

Ulkoisten analyysimenetelmien avulla pyritään selvittämään yritystä ympäröivää maailmaa ja sen muuttumista. Tällä tavoin voidaan ennustaa omien asiakkaiden tarpeiden muutokset, kye-

tään löytämään uusia markkinoita, pystytään vastaamaan kilpailijoiden esittämiin haasteisiin, osataan kehittää uusia hyödykkeitä sekä resursseja ja tarpeen vaatiessa poistua yrityksen vanhoilta markkinoilta. (Laine & Hulkkonen 1996, 56.) Ulkoiseen analyysiin on kehitetty useita analyysimenetelmiä, jotka pyrkivät selvittämään yrityksen ulkoiseen kilpailukykyyn vaikuttavia toimintoja. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeet ja ongelmat selvitetään asiakasanalyysissä (Laine & Hulkkonen 1996, 61).

Tunnetaan useita toimintaympäristöä selventäviä analyysejä, jotka ovat toiminnoiltaan hyvin erilaisia (Lindroos & Lohivesi 2004, 32-33). Näiden analyysien tehtävänä on selvittää yrityksen ympäröivä maailma ja ennakoida yritykseen vaikuttavat, muuttuvat toiminnot. Eräs kattavimmista toimintaympäristön analyysimenetelmistä on PESTEL-analyysi, jossa selvitetään poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja juridiset tekijät (Kaplan & Norton 2009, 67). PESTEL-analyysi kootaan alla olevan kuvion 11 mukaisesti.

PESTEL-ANALYYSI

Poliittinen analyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Lainsäädäntö rajoitukset - Kansainväliset sopimukset - EU:n direktiivit 	Taloudellinen analyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Alueen talouskehitys - Talouskriisit - Työvoiman taitotaso
Sosiaalinen analyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Ikärakenne - Koulutus - Muuttoliikenne 	Teknologinen analyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Verkkokauppa - vaikutus kustannusrakenteeseen - Teknologiset edistymisasteet
Ympäristöanalyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Jäteongelmat - Liikarakentaminen - Energiakulutus 	Juridinen analyysi Esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Verotus - Työviikko - Palkkalainsäädäntö

Kuvio 11: PESTEL-analyysi (Kaplan & Norton 2009, 68)

Kuten kuviosta voidaan huomata, niin poliittisessa analyysissä selvitetään poliittisia tekoja, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, kuten esimerkiksi eduskunnassa säädetyt lait. Taloudellisessa analyysissä selvitetään markkinatalouden muutoksia ja varaudutaan niin nousukausiin kuin taantumisiin sekä pyritään pohtimaan ennalta keinoja, joilla selvitä syntyvistä ongelmista. Sosiaalinen analyysi selvittää esimerkiksi alueen muuttoliikennettä sekä koulutusta ja miten uudet väestöryhmät vaikuttavat tai tuovat mahdollisuuksia toimintaan. Teknologi-

sessä analyysissä selvitetään teknologian vaikutusta toimialaan. Taloushallinnon yrityksessä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi uusien sähköisten tietojärjestelmien käyttöönoton vaikutuksia yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan. Ympäristöanalyysissä selvitetään luontoon ja ympäristöön vaikuttavat asiat ja uhat, kuten energiakulutus, jonka seurauksena esimerkiksi sähkön tuotantoa säänneltäisiin. Juridisissa analyyseissä pyritään selvittämään ennalta yrityksen toimintaan vaikuttavat asiat, kuten yritysverotus, alv-verotus ja palkkalainsäädännön muutokset. PESTEL-analyysi selvittää hyvin laaja-alaisesti toimintaympäristöä ja antaa yritykselle mahdollisuuden huomioida useita erilaisia asioita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn.

Toimintaympäristön selvittämisen jälkeen on hyvä tehdä analyysejä markkinoista ja kilpailijoista. Käytetyimpiä analyysimenetelmiä ovat SWOT-analyysi sekä sen variaatiot ja Porterin kilpailuanalyysi, joka koskee yksittäisen toimialan kilpailuasemaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 34-35). Tarkoituksena on selvittää yrityksen asema markkinoilla ja selvittää yrityksen pahimmat kilpailijat. Kun yritys tuntee markkinat, se osaa toimia oikeaan aikaan oikealla tavalla ja saa hankittua uusia asiakkaita tai säilytettyä parhaimmat asiakkaansa. Kun yritys tuntee kilpailijat ja niiden toimintatavat, se kykenee suunnittelemaan toimintansa niin, että se kykenee toimimaan markkinoilla kilpailevia yrityksiä ja tuottamaan asiakkaille kilpailijoita houkuttelevampia hyödykkeitä.

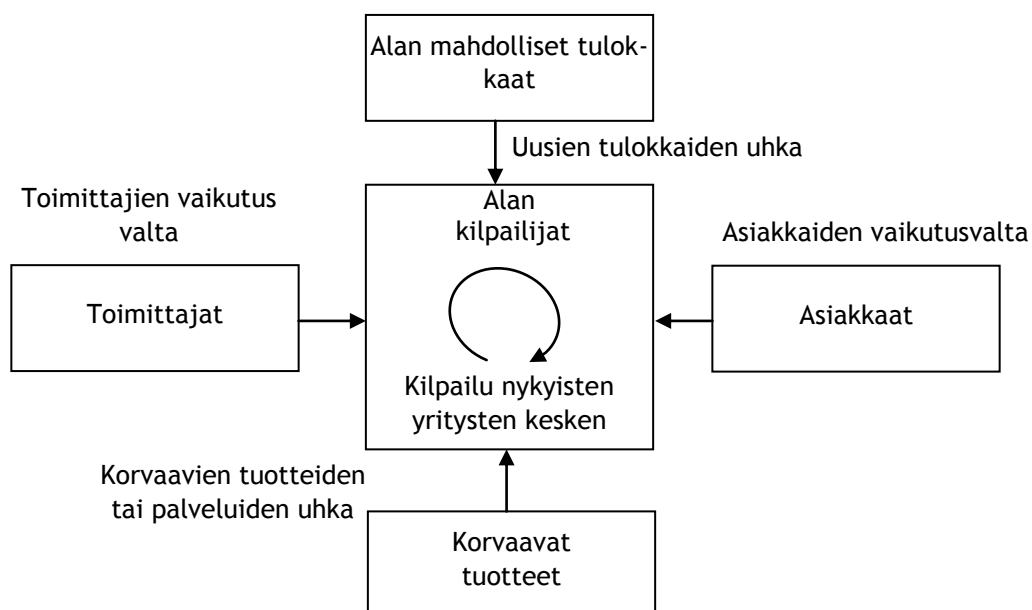
SWOT-analyysi tulee sanoista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on hyvin monipuolinen ja yksinkertainen analyysimenetelmä, jota voidaan helposti muokata erilaisten tarpeiden mukaan, ja strategiaprosessissa sitä pystyy käyttämään niin ulkoisessa analysoinnissa kuin koko strategia-analyysin tarkasteluun. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä useita päätelmiä, joissa pohditaan, kuinka vahvuuksia voidaan käyttää entistä tehokkaammin, kuinka heikkoudet muutetaan uusiksi vahvuuksiksi, miten ulkoiset mahdollisuudet käytetään hyväksi ja miten yritykseen vaikuttavat ulkoiset uhat vältetään (Lindroos & Lohivesi 2004, 218). Alla on yksinkertainen SWOT-analyysipohja, jossa on huomioitu edellä mainitut seikat.

SWOT-ANALYYSI	
Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)

Kuvio 12: SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 218)

Porterin kilpailuanalyysillä tarkastellaan analysointihetken kilpailutilannetta ja muutoksia tilanteissa, joissa yritys voi joutua useiden erilaisten kilpailullisten haasteiden tai uhkien kohteeksi (Lindroos & Lohivesi 2004, 35-36). Analyysillä voidaan tarkastella esimerkiksi toimialan kasvua, tuoteominaisuuksien eroja, kilpailijoiden kilpailutekijöitä sekä eroja ja yritysten investointien eroja (Lindroos & Lohivesi 2004, 219). Analyysiä tehtäessä keskitytään huomioimaan erilaisia tilanteita. Näitä erilaisia tilanteita on viisi. Toimialan nykyisten kilpailijoiden käymä keskinäinen kilpailu, omien toimittajien suunnasta tuleva kilpailu, omien asiakkaiden suunnasta tuleva kilpailu, toimialalla tulevien uusien yritysten kilpailu ja uusien, nykyistä tarjontaa korvaavien tuotteiden suunnasta tuleva kilpailu (Lindroos & Lohivesi 2004, 36). Kuviossa 13 on havainnollistettu mainittu tilanne.

PORTERIN KILPAILUANALYYSI



Kuvio 13: Porterin kilpailuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 219)

Analyysin avulla pyritään muun muassa selvittämään, millaisia esteitä uusi alalle tuleva yritys kohtaa pyrkiessään esimerkiksi tuotelähtöiseen alaan, kuten älypuhelimien valmistajaksi. Lisäksi selvitetään esimerkiksi tavarantoimittajien vaikutusvalta, kuten rahtikulut. Myös asiakkaiden vaikutusta selvitetään; esimerkiksi älypuhelimien asiakkaat vaihtavat puhelinmallia brändien mukaan. Lisäksi on tunnistettava korvaavien tuotteiden tulo markkinoille, esimerkiksi tietokone markkinoilla tablet-koneiden tuleminen markkinoille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 220.)

Analyysia tehdessä pitää kerätä runsaasti tarkkoja perustietoja, jonka jälkeen kyetään arvioimaan erilaisten tekijöiden vaikutusta omaan yritykseen. Analyysin tuloksena saadaan käsitys siitä, minkälaisessa markkinatilanteessa yritys juuri tällä hetkellä toimii ja millaisia muutoksia on mahdollisesti odotettavissa lähitulevaisuudessa. Analyysin suurin heikkous on siinä, että analyysi olettaa toimialan pysyvän vakaana ja määriteltävänä, joten sitä voidaan käyttää luotettavasti vain toimialoilla, jotka ovat erityisen vakaita. Esimerkkinä ovat lain turvaamat toimialat, kuten tilinpäätöstarkastajat. (Lindroos & Lohivesi 2004, 220-221.)

Kilpailuanalyysien lisäksi yrityksen on hyvä tietää oma asemansa toimialalla sekä omien hyödykkeiden asema markkinoilla. Mikäli jokin tietty liiketoiminta on markkinoilla hyvin pieni suhteessa kilpailijoiden vastaaviin, yrityksen on syytä harkita kyseisestä liiketoiminnoista luopumista tai vastaavasti miettiä, kuinka kyseistä liiketoiminnan asemaa voidaan merkittävästi parantaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 38-39). Tällainen tilanne saattaa syntyä esimerkiksi sil-

loin, kun toimitaan toimialalla, jossa tuotetaan tuotekokonaisuuksia ja kilpailijoilla on suuri markkinaosuus jostakin tuoteosasta. Tällöin pitää miettiä, onko yrityksen luovuttava kyseisen tuotteen tuottamisesta ja siirrettävä voimavarat tuotteisiin, joissa yrityksellä on suurempi markkinaosuus. Lisäksi pitää pyrkiä löytämään liiketoimen osa-alue, josta pyritään tuottamaan uutta kasvua. Jotta kasvua voidaan saavuttaa, niin omien tuotteiden mahdollisuutta tulee arvioida erilaisilla analyysimenetelmillä. Tästä esimerkkinä on Ansoffin kasvuanalyysi, jonka avulla voidaan pohtia erilaisia kasvu-uria. Tällöin yritys pyrkii etsimään kasvua neljästä erilaisesta suunnasta: yrittää myydä nykyistä tuotetta nykyisille asiakkaille, myydä nykyisille asiakkaille uusia tuotteita tai palveluita, myydä nykyisiä tuotteita uusille asiakkaille tai myydä uusia tuotteita ja palveluita uusille asiakkaille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 40.) Alla olevassa kuviossa on Ansoffin kasvuanalyysi, niin sanottu Ansoffin ikkuna.

ANSOFFIN KASVUANALYYSI

Markkinat

		Nykyiset	Uudet
Tuotteet/palvelut	Nykyiset	1) Kasvu nykyisten markkinoiden kautta	2) Kasvu markkinavaihtoehtoja lisäämällä
	Uudet	3) Kasvu tuotetarjontaa laajentamalla	4) Kasvu monialaistumalla

Kuvio 14: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 225)

Analyysissä asetetaan tavoiteltu liikevaihdon kasvu eri ruutuihin. Kunkin ruudun kohdalta pohditaan vaadittua panostusta suhteessa odotettuun tuottoon. Tällöin pyritään selvittämään millaisia investointeja mikäkin vaihtoehto edellyttää ja millä todennäköisyydellä tulos saavutetaan. Lisäksi on syytä pohtia yrityksen edellytyksiä kasvaa uusille markkinoille uusien tuotteiden avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 226.) Analyysin tavoitteena on pyrkiä kohdentamaan oman yrityksen resursseja sinne, missä on odotettavissa parasta kasvua. Samalla voidaan arvioida kunkin vaihtoehdon tuottopotentiaalia ja mahdollisia riskejä (Lindroos & Lohivesi 2004, 226).

Käyttämällä edellä mainittuja analyysimenetelmiä saa yritys käyttöönsä runsaasti tietoa tuottaessaan ulkoista analyysiä sekä pohtiessaan strategiaansa suhteessa kilpailukykyynsä. Menetelmät antavat tarvittaessa kaiken mahdollisen halutun tiedon, mutta yritys itse tekee päätökset siitä, mihin suuntaan yritystä halutaan viedä. Analyysimenetelmät eivät tee paremmik-

si mahdollisia muutoksia, mutta auttavat ennakoimaan ja ajattelemaan asioita sekä varautumaan uhkiin. Lopulta päätöksen tekee subjektiivinen ihminen, joka saattaa erehtyä arvioineissaan.

Ulkoisessa analyysissä pyrittiin selvittämään erilaisilla analysointimenetelmillä yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Sisäisessä analyysissä tarkastellaan oman yrityksen nykyistä tilaa ja suorituskykyä eli yrityksen omaa osaamista, resursseja ja uusiutumiskykyä. Sisäisen analyysin tavoitteena on arvioida yrityksen edellytyksiä menestyä ulkoisessa maailmassa. Analyysissä selvitetään miten yrityksen nykytila riittää, missä asioissa on parannettavaa ja miten yritys aikoo selvittää tulevaisuudessa nykyisellä toimialalla sekä mihin resursseja voisi tehokkaammin hyödyntää. (Laine & Hulkkonen 1996, 53.)

Yritykset, jotka eivät käytä toiminnassaan tuloskorttia eli balanced scorecardia, joutuvat oman yrityksensä arvioinnissa käyttämään muita analysointimenetelmiä (Kaplan & Norton 2009, 69). Balanced scorecardiin palataan tarkemmin tavoitteet ja toteutus luvussa. Keskityn tässä esittelemään muita analysointimenetelmiä sisäisessä analyysissä.

Sisäisiä analyysejä on tehty hyvin toimintakohtaisesti, joissa on arvioitu yrityksen eri organisaatio-osan tasoa ja arvioitu kouluarvosanoin (4-10) kunkin nykyinen tila. Lisäksi tehdään arvioita henkilöstön osaamisesta sekä selvitetään yrityksen työilmapiiriä tutkimuksilla. (Laine & Hulkkonen 1996, 54.) Tutkimalla yrityksen tuloslaskelmia ja tasetta voidaan tehdä taloudellisia analyysejä, joissa selvitetään tunnuslukuja laskien yrityksen eri osien tehokkuutta. Myös yrityksen valmiusanalyysejä tehdään, jotta yritys voisi kartoittaa toimintaansa erilaisissa tilanteissa (Lindroos & Lohivesi 2004, 42). Omalta osaltaan jokainen tehty tutkimus ja analyysi, joka tehdään yrityksen sisällä, voidaan mieltää sisäiseksi analyysiksi. Suuremmille yrityksille löytyy joitakin malleja lisää näiden lisäksi, mutta mallit ovat liian suuria mikroyrityksen näkökulmasta, jonka seurauksena niitä ei tässä käydä läpi. Mikäli yrityksellä ei ole käytössään ennalta määriteltyjä mittareita, joilla voitaisiin sisäistä suorituskykyä tehokkaasti mitata, on yrityksen keskityttävä edellä mainittujen keinojen avulla selvittämään oma nykytilanteensa.

4.2 Määrittely ja suunnittelu

Strategian laadinnan jälkeen on saatu aikaiseksi toiminta-ajatus, visio ja tehty strateginen analyysi. Tästä seuraa strategian määrittely ja suunnittelu. Strategian määrittely on kohta, jossa yrityksen on tehtävä päätös, miten yritys aikoo saavuttaa päämääränsä analyysit, tavoitteet, mahdollisuudet ja uhat huomioon ottaen (Kaplan & Norton 2009, 75). Jotta määrittely voidaan tehdä, on edellä kuvattujen seikkojen lisäksi oltava selvillä yrityksen toimintatapa.

Toimintatapoja on useita erilaisia, mutta ne voidaan ryhmitellä neljään ryhmään. Nämä ryhmät ovat tuotantolähtöinen, tuotekehityslähtöinen, asiakaspalvelulähtöinen ja julkkishallinnollinen toimintatapa (Lindroos & Lohivesi 2004, 61). Jokaisella toimintatavalla on luontaiset ominaispiirteensä ja ne eroavat keskenään hyvinkin voimakkaasti. Tuotantolähtöisen toimintatavan lähtökohtana on myydä suurella volyymilla hyödykettä, joka on jokaiselle samanlainen. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Lidl ja Kone. (Lindroos & Lohivesi 2004, 62-63.) Tuotekehityslähtöisen toimintatavan lähtökohtana on jatkuvasti uuden hyödykkeen kehittäminen ja pyrkiminen innovaatioiden ykköseksi alallaan, esimerkkeinä ovat muun muassa Sony ja lääkeketeollisuuden yritykset. Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan lähtökohtana ovat asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet ja tiivis asiakassuhde. Esimerkkinä ovat Stockmann ja maksukorttiyhtiöt. (Lindroos & Lohivesi 2004, 63-64.) Julkkishallinnollinen toimintatapa on valtion järjestämien hallintojen toimintatapa. Tiedostamalla oma toimintatapa voi strategian määrittely edetä seuraavaan vaiheeseen.

Strategian määrittely on strategiaprosessin keskeisin vaihe, sillä tässä kohtaa yritys tekee päätökset tavastaan, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategian määrittelyksi on tehty lukuisia keinoja, jotka voivat tuntua hyvin monimutkaisilta. (Kaplan & Norton 2009, 75.) Hyvin määritelty strategia on yksinkertainen ja siinä on huomioitu muutama tärkeä kehittämisen kohde, jotka pyritään saavuttamaan strategiaprosessin aikana (Lindroos & Lohivesi 2004, 44-45). Tässä vaiheessa voidaan käyttää strategisten analyysin purkamiseksi SWOT-analyysia, jossa yhdistetään saadut ulkoisen ja sisäisen analyysin tiedot yhteen ja ryhdytään näiden pohjalta määrittelemään oman toimintatavan huomioon ottaen strategiaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Kaplan & Norton 2009, 70).

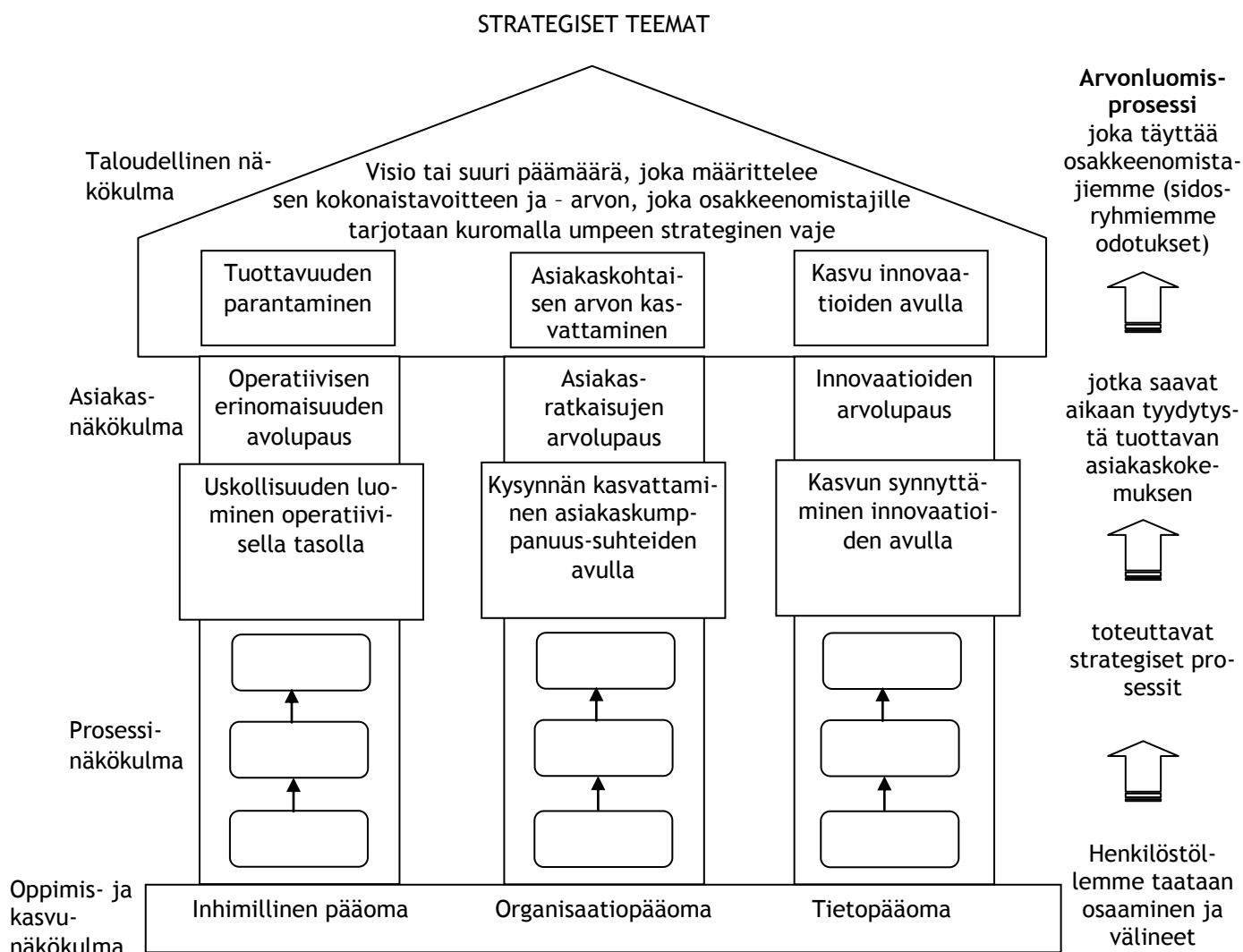
Strateginen analyysi antaa avaimet määrittelylle, jonka jälkeen yritys tekee päätöksen, kuinka voimakasta strategiaa yritys käyttää, vai keskittyykö yritys vain muutamien ydinkohtien parantamisen avulla nostamaan yrityksen kilpailukykyä markkinoilla (Kaplan & Norton 2009, 87). Määrittelyvaiheen tuloksena on hyvä saada dokumentoitu tuotos, johon on kirjattu visio, keinot ja laajuus, jossa yritys toimii (Lindroos & Lohivesi 2004, 45; Kaplan & Norton 2009, 81). Tavoite eli visio kertoo, mihin strategialla pyritään, keinot kertovat, millä keinoilla päämäärä saavutetaan ja laajuudessa selvitetään millä alueella aiotaan toimia (Kaplan & Norton 2009, 81).

4.2.1 Strategian suunnittelu

Suunnitteluvaihetta tarvitaan yhtenä strategiaprosessin välivaiheena, sillä ennen tätä vaihetta saadut tiedot strategian laadinta ja määrittelyvaiheesta ovat tavallisesti ilmaistu hyvin epämääräisesti, jotta ne voitaisiin toteuttaa täydellisesti (Kaplan & Norton 2009, 91). Toisin sanoen strategian suunnitteluvaiheessa käydään vielä kerran läpi saatu tieto, jonka jälkeen

määritellään ja kirjataan strategian toteutukseen tarvittavat keskeiset kehitysohjelmalliset teemat. Jotta voidaan saavuttaa halutut päämäärät, on tunnistettava ja täsmennettävä, millaisia muutoksia pitää saada aikaiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Strategisia teemoja suunnitellaan, jotta saadaan tietoa strategian vaikutuksista haluttuihin osa-alueisiin. Mikäli huomataan, ettei suunniteltu toiminto toteudu suunnitellusti tai jokin yllättävä toiminto muuttaa koko strategian luonnetta, voidaan strategiassa palata suunniteluvaiheeseen (Lindroos & Lohivesi 2004, 46, Kaplan & Norton 2009, 92-93). Teemat jakavat strategian useisiin arvoa luoviin prosesseihin, jotka ovat jokaisella yrityksellä omanlaisensa. Teemat muotoutuvat yrityksen strategian ytimen ja taloudellisen näkökulman mukaan. Kehitysohjelmia voi ja pitää olla useita, ja ne ovat toiminnassa yhdessä sekä rinnakkain. (Kaplan & Norton 2009, 93.) Näitä teemoja määritellään alun toiminnan lisäksi myös erikseen koko strategiajaksolle, joista ensimmäisen teeman kehitysohjelma käynnistyy heti strategian toteutuksen ensivaiheesta (Lindroos & Lohivesi 2004, 46). Teeman eri osat tuottavat tuloksia toteutuksen eri vaiheissa, joissa esimerkiksi yrityksen tehostamiskeinojen tulokset tulevat hyödynnettäväksi noin kuuden kuukauden ja vuoden välillä, asiakassuhteiden parantamisen tuloksia saadaan noin vuoden ja kolmen vuoden välillä ja innovaatioprosessien tuloksia saadaan noin kolmen ja viiden vuoden päästä prosessin aloittamisesta. Jokainen edellä mainittu kohta tarvitsee toisiansa, jotta strategia toimisi mahdollisimman hyvin. (Kaplan & Norton 2009, 93-94.) Alla on esitetty kuvio 15 teemoista ja niiden keskinäisestä vaikutuksesta.



Kuvio 15: Strategian teemat (Kaplan & Norton 2009, 94)

Kuvio 15 on suunniteltu osakeyhtiöiden näkökulmasta ja varsinaisesti pörssiyritysten näkökulmasta. Kuviota mukauttamalla mikroyrityksen edustaja kykenee huomioimaan teemojen tarpeellisuuden, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa. Kuviota luetaan alhaalta ylöspäin, jolloin yrityksen oma pääoma toimii teemojen kivijalkana ja erilaiset teemat kannattelevat pylväinä kattoa, jossa ovat prosessien tulokset kirjattuna esiin.

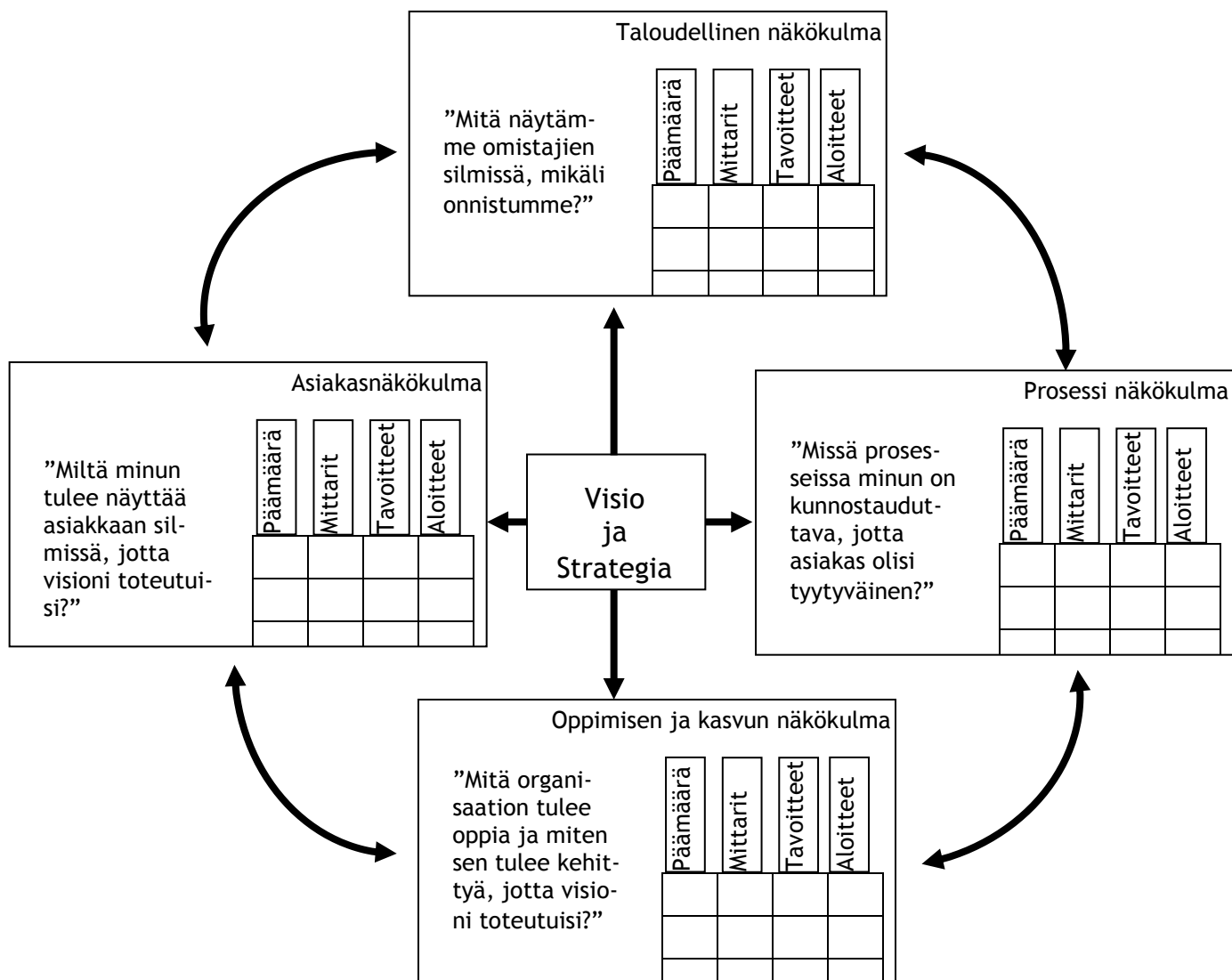
4.3 Tavoitteet ja toteutus

Ennen kuin yritys voi siirtyä toteuttamaan strategiaansa, on yhtenä tärkeänä välivaiheena strategian ja yrityksen tavoitteiden määrittely käyttämällä mittareita. Lähes kaikkea voi mitata, mutta yrityksen tulee tunnistaa huonot mittarit hyvistä mittareista. Huonoja mittareita ovat sellaiset mittarit, jotka mittaavat vain jonkin strategisen osan suoritusta eli onko jokin

toiminto tehty vai ei. (Lindroos & Lohivesi 2004, 194.) Hyviä mittareita ovat mittarit, jotka antavat päätöksentekijälle täsmällistä tietoa ja kertovat konkreettisesti strategian tavoitteiden onnistumisesta. Sisäisen analyysin luvussa käsittelemme joitakin mittareita, joita yritykset käyttävät tulosten selvittelyyn. Näistä tärkeimpiä ovat taloudelliset mittarit eli tunnusluvut, joilla mitataan yrityksen kannattavuutta ja muita toimintoja, jotka löytyvät yrityksen tilinpäätöksestä. Näiden mittareiden ongelmana on, että niiden tulokset tulevat hitaasti ja tiettyjen toimintojen vaikutukset näkyvät vasta muutaman vuoden viiveellä. Keskityn tässä kappaleessa esittämään yhdenlaisen mittarin, joka hyödyntää edellä mainittujen teeman (kuvio 16) prosesseja.

Balanced scorecard-mittaristo on Robert Kaplanin ja David Nortonin (1996) luoma mittaristo, joka ensisijaisesti liitettiin mittausten tekemisiin, mutta josta syntyi yksi strategiajohtamisen väline, jolla pystyi parantamaan oikein käytettynä strategian toteutumisen todennäköisyyttä (Kaplan & Norton 2002, 4). Mittariston huonona puolena on, että sen täysimääräiseen koostamiseen tarvitaan 1-2 vuotta, mutta toisaalta yrityksen päätyessä käyttämään Balanced scorecard-mittaria, saadaan luotettava ja mukautuva mittari käyttöön (Lindroos & Lohivesi 2004, 179). Balanced scorecardin avulla voidaan kerätä tietoa useista yrityksen osa-alueista ja niitä tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen, asiakas-, prosessi- sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näistä arvioidaan niiden päämääriä, mittareita, tavoitteita sekä tehtyjä aloitteita. (Kaplan & Norton 1996, 9.) Kuvio 16 esittää edellä kerrotun asian kuviollisessa muodossa.

BALANCED SCORECARD TAULUKKO



Kuvio 16: Balanced Scorecard taulukko (Kaplan & Norton 1996, 9)

Taloudellisessa näkökulmassa otetaan huomioon, mitkä tekijät vaikuttavat kasvuun ja kannattavuuden kehittymiseen (Kaplan & Norton 1996, 25-26; Lindroos & Lohivesi 2004, 184). Kasvun kohdentamisessa voidaan käyttää apuvälineenä esimerkiksi Ansoffin kasvumallia, joka keskittyy tuomaan esille erilaisia kasvun mahdollisuuksia. Kannattavuutta on mitattu enemmän yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutena, jossa mitataan sisäisten prosessien tekijöitä, kuten esimerkiksi yrityksen katetta tai pääoman tuottoa (Lindroos & Lohivesi 2004, 184). Tavallsemmin taloudelliset tavoitteet edustavat yrityksen pitkän ajan muutoksia. Mittariston avulla voidaan asettaa mittareita kasvun ja kannattavuuden eri vaiheisiin ja tuoda täsmällistä tietoa yrityksen johdolle strategian toteutuksen eri vaiheissa. (Kaplan & Norton 1996, 61.)

Asiakasnäkökulman avulla otetaan kantaa yrityksen pääkilpailustrategiaan kullakin liiketoiminta-alueella. Toisin sanoen pyritään täyttämään tai ylittämään asiakkaiden odotukset valitulla kilpailustrategialla ja valituilla kilpailutekijöillä (Lindroos & Lohivesi 2004, 186). Tässä huomioidaan yrityksen toimintatapa, jonka avulla määritellään tapa, jolla asiakkaita pyritään saamaan lisää ja millä keinoin asiakasta houkutellaan käyttämään yrityksen tuottamia hyödykkeitä (Lindroos & Lohivesi 2004, 186; Kaplan & Norton 1996, 85). Asiakasnäkökulmassa keskitytään kolmeen osa-alueeseen, joista valitaan sopivat mittarit, joilla saavutetaan arvo tavoitellussa asiakassegmentissä. Nämä kolme osa-alueita ovat tuotteiden ja palveluiden määritteet, kuten käytännöllisyys, laatu ja hinta, asiakassuhde, kuten henkilökohtainen suhde yritykseen ja myyntitapahtuman mielekkyys, ja julkinen kuva ja kunnioitus. (Kaplan & Norton 1996, 85.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa huomio kiinnittyy ensisijaisesti niihin toimintaprosesseihin, joiden kehittämisen katsotaan eniten auttavan saavuttamaan haluttu päämäärä (Lindroos & Lohivesi 2004, 189). Näissä keskitytään toimintoihin, jotka parantavat kannattavuutta. Esimerkiksi tuotekehittävä yritys saattaa mitata tuotantolinjan nopeutta suhteessa tuotteiden saamisessa markkinoille ja pyrkii täten nopeuttamaan tuotantolinjaa, jotta markkinoille saataisiin enemmän uusia tuotteita. (Kaplan & Norton 1996, 115.) Prosessisen näkökulman mittarit ovat läheisessä kytkennässä taloudellisiin mittareihin ja harvemmin huomioivat asiakasnäkökulmaa millään tavoin (Lindroos & Lohivesi 2004, 189). Sisäisessä prosessissa asetetaan mitareita, jotka mittaavat jonkin osa-alueen toimintaa ja kehittymistä tehokkaammaksi.

Balanced Scorecardissa vaikein osuus on oppimisen ja kasvun näkökulma, sillä siinä haetaan koko yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista tekijöitä (Lindroos & Lohivesi 2004, 189). Oppimisen ja kasvun näkökulma mittarit tulevat kolmesta erilaisesta lähteestä. Nämä lähteet ovat työntekijät, järjestelmät ja organisaatiojärjestelyt. Työntekijöitä mitataan esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä tarkastelemalla, järjestelmiä mitataan niiden onnistumisella ja organisaatiojärjestelmiä esimerkiksi tuloksien perusteella. (Kaplan & Norton 1996, 146.)

Balanced Scorecardin tuloksena on lähes kaikenkattava mittaristo, jota pystyy muokkaamaan oman toimintansa mukaiseksi erilaisissa strategisissa lähtökohdissa. Näkökulmaakohtaisesti mitareita valitaan juuri sen verran, kuin kukin näkökulma vaatii tuloksen kattavan raportoinnin näkökulmasta. Mitä vähemmällä mittareilla selviää, sen parempi lopputulos on odotettavissa strategiasta yrityksen näkökulmasta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 195.) Balanced Scorecard voi olla mikroyrityksen näkökulmasta aluksi hyvin työläs, mutta kertaalleen asetettuna mittaristo hyödyttää yritystä pitkällä aikavälillä ja valmistaa tarvittaessa yritystä joustavasti mahdollisiin muutoksiin.

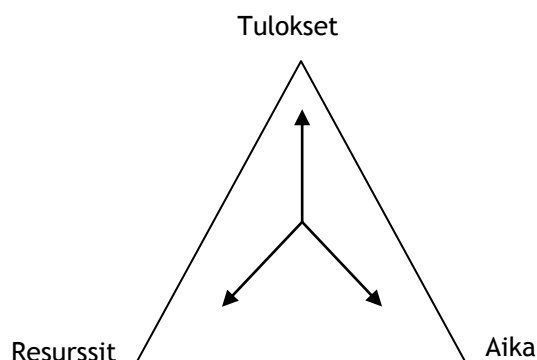
4.3.1 Strategian toteutus

Strategian toteutusvaihe alkaa, kun strategiaprosessin edeltävät vaiheet on saatu suoritettua ja tarvittavat mittarit tehtyä (Kaplan & Norton 2002, 233). Strategian toteutus on huomattavasti hitaampaa ja vaatii enemmän työtä kuin strategian määrittely, sillä toteutus kestää koko strategiajakson ajan. Edes todella hyvin määritelty strategia ei takaa strategian toteutumista, mutta mitä paremmin strategia on määritelty, sitä suurempi mahdollisuus sillä on onnistua käytännössä. Jotta strategia voisi toteutua, on strategia saatava yrityksen jokaisen henkilön tietoon aina johdosta työntekijöihin. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä tärkeämpää on strategisten toimintojen juurruttaminen. Pienessä yrityksessä strategian toteuttaminen vaatii huolellisuutta, sillä vaikka yrityksellä olisi vähän henkilöitä, joita pitäisi perehdyttää strategian toiminnoissa, on tällöin helposti vaarana että yritys unohtaa suunnitelmansa ylläpitämisen sekä tarkkailun ja päätyy keskittymään strategian kannalta väärin asioihin. Suurin syy, miksi strategian päämäärät eivät toteudu, on se, että strategiaa ei ole johdettu riittävän hyvin, strategia ei ole ollut riittävän selkeä ja yksinkertainen tai strategiaan ei ole sitouduttu riittävän vakavasti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 176.)

Jokaisen yrityksen, jolla on yksikin työntekijä johdon lisäksi, kohtaa strategian toteutuksen ensimmäisessä vaiheessa kohdan, jossa työntekijät pitäisi saada sitoutumaan strategiaan, jotta he voivat toteuttaa strategiaa käytännössä. Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan strategian toteutukseen, on työntekijöille viestitettävä strategiasta ja koulutettava heidät ymmärtämään sitä, asetettava heille henkilökohtaisia tavoitteita ja palkittava heidät onnistuneista tuloksista. Viestintä- ja koulutusvaiheessa työntekijöille kerrotaan ymmärrettävästi strategia, jotta he pystyvät toteuttamaan sen. Tiimin ja henkilökohtaisen tavoitteiden laatimisen avulla yritetään saada työntekijät ymmärtämään, että he voivat vaikuttaa yrityksen strategian toteutukseen menestyksekkäästi. Työntekijöille pitää myös ilmoittaa, että heidän onnistuneesta työpanoksestaan heidät voidaan palkita, mutta myös siitä, että palkintoa ei välttämättä tule, mikäli asetettuja päämääriä ei saavuteta. Tarkoituksena on luoda kärjistetyksi keppi ja porkkana -tilanne kuitenkin niin, että myös henkilökohtaisia onnistumisia palkitaan, vaikka koko strategia ei ole saavuttanut päämääriään. Palkitsemisjärjestelmässä pitää silloin olla tarkkana, jolloin erotellaan oma henkilökohtainen suoritus ja yrityksen kokonaisvaltainen suoritus. (Kaplan & Norton 2002, 235-236.)

Työntekijöiden sitouttaminen strategiaan vaatii aikaa ja hyvää johtamista kaikilla tasoilla ja kaiken kokoisissa yrityksissä. Toteutusvaiheen alussa ja aikana aloitetaan myös suunnittelu- vaiheessa todetut kehitysprojektit. Näiden teemojen määrittely, priorisointi, ajoitus ja resursointi ovat strategian määrittelyvaiheen konkreettiset tuotokset. Nämä kehitysprojektit ovat ainutkertaisia, eivätkä toistu samanlaisina muiden projektien kohdalla. Jokaiseen projektiin vaikuttaa ratkaisevasti kolme tekijää. Nämä kolme tekijää ovat tuloksia koskevat odo-

tukset, toteutusaikataulua koskevat odotukset ja kehitysresursseja koskevat rajoitteet (kuvio 17). (Lindroos & Lohivesi 2004, 170.)



Kuvio 17: Projektin vaikuttavat tekijät (Lindroos & Lohivesi 2004, 170)

Jokaista tekijää tulee hallita, mutta jokaisen projektin alussa on tehtävä valinta, mikä on tärkein tekijä kyseisessä projektissa. Valitsemalla aikataulun on projektin oltava valmis asetettuna päivämääränä, vaikka muut osat eivät sitä edellyttäisi. Valitsemalla resurssit on projektiin asetettu tietynlainen budjetti, jonka avulla projekti pitää toteuttaa. Mikäli resurssit eivät riitä, ei projektia ilman lisäpanostusta saada aikaiseksi. Valitsemalla tuloksen on projektin tuloksen saavuttaminen kaikista tärkeintä ja siihen pyritään, vaikka aika ja resurssit asettavat reunaehdot toteutukselle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 171, 173.) Näiden kehitysprojektien toteuttaminen vaatii koko yrityksen keskittymistä ja oikein johdettuina ne tuottavat tuloksia, jotka ovat välitavoitteita strategian päämäärän saavuttamisessa.

Työntekijöiden sitouttaminen ja kehitysprojektien läpivienti on keskeistä strategian toteutuksessa. Mikäli strategia ei onnistu, on syytä etsittävä tavallisesti huonosti suunnittelusta ja määrittelystä strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.) Mikroyrityksen johdon on tärkeää huomioida oma asemansa strategian jokapäiväisessä toteutuksessa. Tällöin on pidettävä kurinalaisesti kiinni omista suunnitelmistaan, jotta strategia onnistuisi. Ilman kunnollista systemaattisuutta voidaan todeta, ettei koko strategian määrittelystä ollut mitään hyötyä, kun johto ei halua sitä konkreettisesti toteuttaa.

4.4 Seuranta

Kun toteutusvaihe on käynnistynyt, seuraavana on strategian seuranta, jossa tarkastellaan onko strategiaa toteutettu, kuten on suunniteltu, ja onko strategiakentässä tapahtunut mahdollisesti jotain sellaista, minkä takia on syytä miettiä, pitääkö koko strategia tai joitakin osia siitä miettiä uudelleen (Kaplan & Norton 2009, 257). Seurannannassa tehtyjen havaintojen perusteella yritys voi arvioida strategian toteutusta ja päivittää koko strategiaa. Lopuksi ana-

lysoidaan saatu tieto, joka toimii pohjana uuden strategian luonnissa ja prosessi alkaa uudestaan.

Strategian seurannalla on tärkeä rooli, kun tehdään välitarkastelua, onko strategia toteutunut, kuten on suunniteltu ja onko strategia saavuttamassa asetetut päämääränsä. Hyvän strategian on oltava sopivan joustava, jotta yritys voi tehdä tarvittaessa parantavia muutoksia siihen, mutta kuitenkin riittävän jäykkä, jotta päämäärät eivät rönsyile liian vaikeaselkoinen. Usein menestyvän organisaation tunnusmerkkinä on kyky reagoida muuttuviin tilanteisiin paremmin, osuvammin ja nopeammin kuin kilpailijat (Lindroos & Lohivesi 2004, 48-49). Isommissa yrityksissä strategian seuranta tehdään kokouksissa, kuten koko yrityksen toimintaa seuraavassa, strategian seuranta- ja strategian päivityskokouksissa (Kaplan & Norton 2009, 260).

Koko yrityksen toiminnan seurantakokouksen tavoitteena on selvittää lyhyen aikavälin taloudellisen ja toiminnan tuloksia, joista selviää, onko yritys lähtenyt oikeaan suuntaan vai ei. Strategian seurantakokouksissa selvitetään kehitysprojektien eli teemojen edistystä ja vaikutusta yrityksen strategian läpivientiin. Strategian päivityskokouksessa tavoitteena on arvioida, ovatko asetetut tulokset syntymässä vai ei, sekä huomioida uusia vielä huomaamattomia mahdollisuuksia. (Kaplan & Norton 2009, 260.) Näitä kokouksia pidetään säännöllisin väliajoin; yrityksen toiminnan kokouksia pidetään aina, kun se on aikataulullisesti järkevää, strategian seuranta kokouksia kuukausittain tai neljännesvuosittain ja päivityskokouksia vuosittain (Kaplan & Norton 2009, 289,321). Näistä kokouksista seurantaan kuuluvat yrityksen toiminnan kokoukset ja strategian kokoukset.

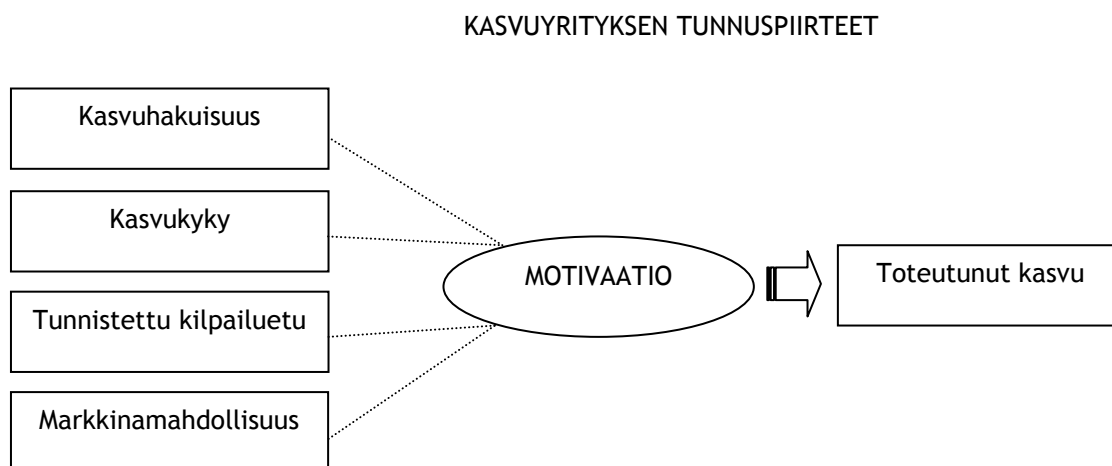
Strategiaa päivitetään edellä mainitun mukaisesti päivityskokouksissa vähintään kerran vuodessa. Vuosittain järjestettävässä kokouksessa tehdään strategiaprosessin strategialaadintavaiheen asioita eli analysoidaan sisäistä ja ulkoista toimintaa, jota strategianpäivitys koskee. Toisinaan kokous voidaan järjestää myös tilanteissa, joissa huomataan, että ulkoisessa maailmassa on tapahtunut jotakin merkittävää, joka vaikuttaa yrityksen strategiaan, yrityksen tulos on heikentynyt merkittävästi tai mittariston antamat tulokset eivät ole olleet halut (Kaplan & Norton 2009, 321). Tällöin kokouksella pyritään muuttamaan määriteltyä strategiaa, jotta voidaan joustavasti mukautua muuttuviin tilanteisiin. Viimeistään päivittäessä strategiaa on hyvä miettiä, missä asioissa on onnistuttu, mitkä vaativat kehittelyä ja mitkä asiat ovat epäonnistuneet.

Strategiaprosessin lopputuloksena on kehämalli, jossa edetään johdonmukaisesti laadintavaiheesta suunnitteluun ja toteutuksen kautta seurantaan, joka päivityksen jälkeen alkaa osaltansa alusta. Jokainen prosessi on uuden strategian pohja, jota päivitetään ja parannetaan strategiaprosessin aikana ja viimeistään päivitysvaiheessa. Mikroyrityksen näkökulmasta stra-

tegianluonti voi kuulostaa hyvinkin haasteelliselta ja aikaa vievältä, mutta kun toiminnot saadaan juurrutettua omaan selkäyttimeen, tällöin strategia on osa jokapäiväistä elämää ja sitä voidaan dokumentoida sekä välttää aiemmin tehdyt virheet.

5 Kasvustrategia

Yhden jos toisenkin yrityksen strategisena tavoitteena on tuottaa kasvua, ja keinoja kasvun tuottamiseksi löytyy useita. Kasvua voidaan tarkastella esimerkiksi kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellisen kasvun, kannattavan ja kestävä kasvun sekä yrityksen oman yrityksen historian näkökulma. Taloudellisella kasvulla tarkoitetaan liikevaihdon kasvua. Kannattavassa ja kestävässä kasvussa tarkastellaan esimerkiksi markkinoiden kasvua tai vertaillaan omaa kasvua kilpailijoihin nähden. Yrityksen oman historian tarkastelussa vertaillaan sen omaa kasvua eri aikoina sekä nopeaa ja hidasta kasvamista keskenään. (Viitala & Jylhä 2008, 332.) Kuviossa 18 esitetään kasvuyrityksen tunnuspiirteitä.



Kuvio 18: Kasvuyrityksen tunnuspiirteet (Viitala & Jylhä 2008, 336)

Kuviossa kasvuhakuisuus tarkoittaa yrityksen sitoutuneisuutta yrityksen kasvuun ja valmiutta kasvun vaatimaan riskinottoon. Tavallisesti kasvuhakuisella yrityksellä on jo ennestään näyttöjä kasvusuuntautuneisuudesta. Kasvukyky tarkoittaa strategista osaamista ja innovatiivisuutta, joiden lisäksi tarvitaan taloudellisia resursseja, realistista otetta sekä kykyä toteuttaa yrityksen asettamat suunnitelmat. Tunnistettu kilpailuetu tarkoittaa, että yritys on löytänyt jonkin markkina-alueen, jossa se pystyy tuottamaan palvelua tai tuotetta paremmin tai eri tavalla kuin kilpailijat tai sitten asiakkaat arvostavat yrityksen hyödykkeitä suuresti. Markkinamahdollisuus tarkoittaa, että yritys näkee oman hyödykkeen tuottavan lisäarvoa uudella markkinasegmentillä ja pyrkii hyödyntämään tätä ikkunaa tuottamalla näitä hyödykkeitä. (Viitala & Jylhä 2008, 335-337). Näiden kaikkien kasvuyrityksen tunnuspiirteiden ytimenä on tahto ja motivaatio hankkia kasvua, josta näiden neljän ominaisuuden avulla voidaan tuottaa toteutunutta kasvua.

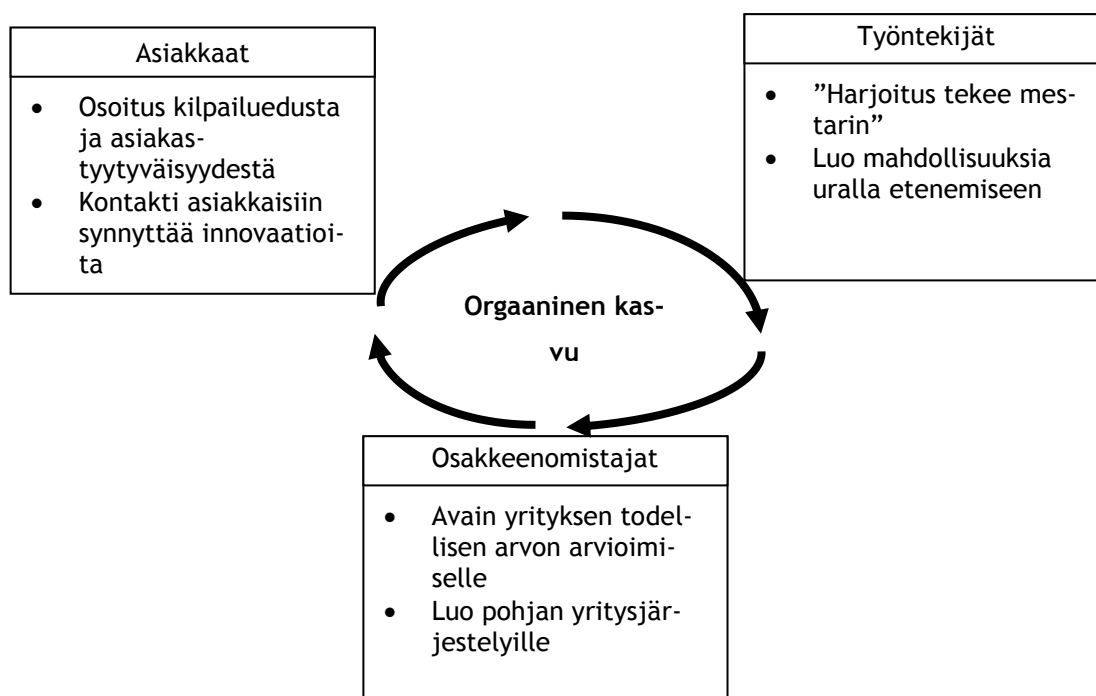
Kasvua voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta, mutta myös kasvua itsessään voidaan tuottaa useammalla tavalla. Näistä yleisimmät tavat ovat luonnollinen kasvu, yritysostot, fuusiot ja muut yritysjärjestelyt sekä pääomasijoittajien mukaantulo (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18).

5.1 Luonnollinen kasvu

Luonnollinen kasvu eli orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys myy nykyisiä tai uusia hyödykkeitä nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille (Storbacka 2005, 25). Luonnollisessa kasvussa pyritään kasvattamaan liikevaihtoa (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23). Tässä hyödynnetään runsaasti Ansoffin kasvustrategiaa, jota käsiteltiin luvussa 4. Luonnollisessa kasvussa yritys on kilpailukykyinen, mutta omaa myös kilpailuedun, jonka avulla yritys pyrkii valtaamaan markkinoita (Viitala & Jylhä 2008, 337). Kun yrityksellä on merkittävä kilpailuetu, niin tavallisemmin yritys kasvaa, joka tuo mukanaan yrityksen koosta riippuen uusia haasteita, kuten mikroyrityksen kannalta uusien työntekijöiden palkkaamisen.

Kasvustrategiana luonnollinen kasvu on eräs parhaista mittareista, koska tällöin yritys tuottaa onnistuneesti suunniteltua strategiaansa, jolloin yrityksellä tulee olla kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Yksinkertaistettuna kilpailuetu edellyttää, että yritys tekee samoja tuotteita kuin kilpailijat, mutta tuottamisprosessi on jollakin tavoin erilainen, joko olemalla tehokkaampi, systemaattisempi, asiakasystävällisempi tai nopeampi kuin lähimmät kilpailijat. Kilpailuetuna voi olla myös, että yritys tekee samalla tavoin kuin muut kilpailevat yritykset, mutta sen tuottamat hyödykkeet poikkeavat tavalla, jota asiakkaat eivät ole aikaisemmin tienneet tarvitsevänsä ja jonka avulla yritys saa luotua tarvittavan kilpailuedun. (Storbacka 2005, 33.) Kilpailuetuna käytetään toisin sanoen joko tuotteiden jatkuvaa innovoimista tai tuotteiden prosessien tehostamista, joiden avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille kilpailussa markkinoilla.

Kasvustrategiana luonnollinen kasvu on hidasta, eivätkä sen tulokset näy kuin toiminnallisen tuloksen seurannassa. Toimiva luonnollinen kasvustrategia edellyttää pitkäjänteistä ja johdonmukaista strategiaa, jota pitää toteuttaa sekä riittävän kärsivällisesti että riittävän pitkään, jotta tuloksia päästään näkemään. Tällöin lyhyen ajan tähtäimet ja liian kova kiire nähdä tuloksia ovat luonnollisen kasvun vihollisia. Tällöin lyhyen tähtäimen asioista pitää joustaa, jotta strategian todellinen päämäärä voidaan saavuttaa. Luonnollinen kasvu muodostaa itseään vahvistavan kehän, jolloin yritykselle tuomia hyötyjä voidaan tarkastella asiakas-, työntekijä- ja osakkeenomistajanäkökulmista. Kuviossa 19 esitetään tämä itseään vahvistava kehä. (Storbacka 2005, 34-35.)



Kuvio 19: Luonnollisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005,35)

Asiakasnäkökulmassa yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa ylivoimaista lisäarvoa asiakkailleen. Ainoastaan ne yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän asiakastyytyväisyyden, voivat kasvaa yrityksenä. Parhaimmillaan yrityksen ja asiakkaan välinen suhde edesauttaa innovaatioiden kehittämisessä, koska yritys tunnistaa asiakkaan toimet ja osaa siten tuottaa uutta lisäarvoa (Storbacka 2005, 35).

Työntekijänäkökulmassa laadullinen kasvaminen on edullista, sillä silloin voidaan hioa työprosesseja ja toimintatapoja niin paljon, että ne varmasti toimivat. Tällöin työntekijästä tulee kyseisen alan asiantuntija, jolla on rautainen kokemus prosessien hoitamisesta. Lisäksi luonnollinen kasvu luo mahdollisuuksia työntekijän uran kehittymiseen, sillä yritys on vakaa ja hyvä työnantaja, joka palkkaa säännöllisesti ihmisiä erilaisiin toimiin (Storbacka 2005, 35-36).

Omistajanäkökulmassa luonnollisella kasvulla luodaan luottamus omien omistajien välille, jonka avulla voidaan toteuttaa myös muunlaisia kasvustrategioita (Storbacka 2005, 36). Toisaalta mikroyrityksessä omistaja on yhtä kuin koko yritys, jolloin kyse on omista resursseista sekä luottaa omaan tekemiseen ja tarpeen vaatiessa hyödyntää muita kasvumahdollisuuksia. Mikroyrityksen näkökulmasta luonnollinen kasvu on turvallinen väylä hankkia markkinaosuuksia. Toisaalta kasvu tuo haastetta yrityksen näkökulmasta, jolloin yritys tulee uusien haasteiden eteen. Esimerkiksi yhden hengen yritys joutuu harkitsemaan kasvun näkökulmasta uuden työvoiman palkkaamista, mikäli yrittäjä havaitsee, että oma kapasiteetti on täynnä eikä kysyntää pystytä tyydyttämään. Uuden ihmisen palkkaaminen on aina riski, jonka tulos näkyy

viiveellä sillä uuden työntekijän perehdyttäminen vie oman aikansa. Lisäksi uuden työntekijän palkkaaminen tuo omia haasteita, jolloin yrityksen pitää ryhtyä hoitamaan uusia velvollisuuksia. Samalla palkkaus on mahdollisuus, jolloin pystytään hyödyntämään uutta kapasiteettia kasvaneen kysynnän tyydyttämiseksi. Lisäksi onnistuneella rekrytoinnilla kasvatetaan yrityksen ammatillista osaamista, jonka avulla voidaan tuottaa uutta kilpailuetua.

5.2 Yritysostot

Yritysostot ovat yksi voimakkaimmista tavoista kasvaa, mutta ne vaativat suuren määrän resursseja toteutuakseen (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2013, 24). Yritysosto on aina strateginen päätös, sillä useimmiten ostamalla toinen yritys laajennetaan markkinoita ja tai tuotevalikoimaa. Usein ostoon liittyy uhan tai mahdollisuuden havaitseminen strategisessa toimintaympäristössä, jonka vuoksi yritysostojen tulisi tukea liiketoimintaa ja parantaa kannattavuutta sekä yleistä tehokkuutta ja tuottavuutta. Itsessään yritysosto on suuri investointi, johon päädytään useimmiten strategisen analyysin pohjalta, jolloin päätetään halutaanko kasvaa luonnollisesti vai hankitaanko olemassa olevaa liiketoimintaa (Katramo ym. 2013, 24). Luonnolliseen kasvamiseen verrattuna yritysosto on riskialtista, sillä siinä on useita muuttuvia tekijöitä, jotka huonosti hoidettuna voivat päättyä epäonnistumiseen (Storbacka 2005, 26).

Yrityskaupat voidaan jaotella strategisten tavoitteiden mukaisesti kolmeen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat horisontaalinen, vertikaalinen sekä konsentrisen ja konglomeratiivinen yrityskauppa. Horisontaalinen kauppa tehdään, kun ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samoilla markkinoilla ja samoilla tuotantoportaalla. Tällöin tarkoituksena on saada mahdollisimman suuri markkinaosuus ostamalla kilpailija pois markkinoilta ja mahdollisesti näin rajoittaa kilpailua, kun pahimpia kilpailijoita häviää. Onnistuessaan horisontaalinen yrityskauppa tuottaa merkittäviä hyötyjä ostajayhtiölle, jolloin markkinaosuus kasvaa, kustannuksissa voidaan säästää ja yhdistyminen tuo muita synergiahyötyjä. (Katramo ym. 2013, 26-27.)

Vertikaalisessa yritysostossa on kysymys ostajan liikkeistä tuotannon arvoketjussa, jolloin ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla, mutta esimerkiksi jalostus- tai jakeluketjun eri vaiheissa. Tällöin ostaja haluaa päästä vaikuttamaan tuotantoketjun osiin, joihin yritys ei ole aikaisemmin voinut vaikuttaa ja näin varmistaa tuotteiden toimitusta ja saantia, jolloin tuotantoketju on paremmin hallinnassa. Yritysoston tarkoituksena on hankkia markkinointi- tai jakelukanavia, jolloin saavutetaan kustannussäästöjä ja tehokkaampi markkinakontrolli sekä puolustaudutaan kilpailijoita vastaan. Tuloksena on välikäsien poistuminen jakelukanavassa ja yrityksen muutoksen kyvykkyyden kasvaminen muutosten aikoina. (Katramo ym. 2013, 27.)

Konsentrisessa yritysostossa ostettavan yrityksen toimiala on eri kuin ostajalla, mutta yrityksen arvoketjut ovat muuten samankaltaiset. Konglomeratiivisessa yritysoston kohteena on kokonaan uusiin markkinoihin ja tuotteisiin keskittynyt yritys. Tällöin ostaja ja ostettava yritys toimivat eri toimialoilla, jolloin oston tavoitteena on joko markkina-alueen tai tuotelinjan laajentaminen. Kun tällainen kauppa tehdään, on onnistumisen näkökulmasta parasta, että ostaja tuntee ostettavan yrityksen toimialan ja markkinat erittäin hyvin. (Katramo ym. 2013, 28.)

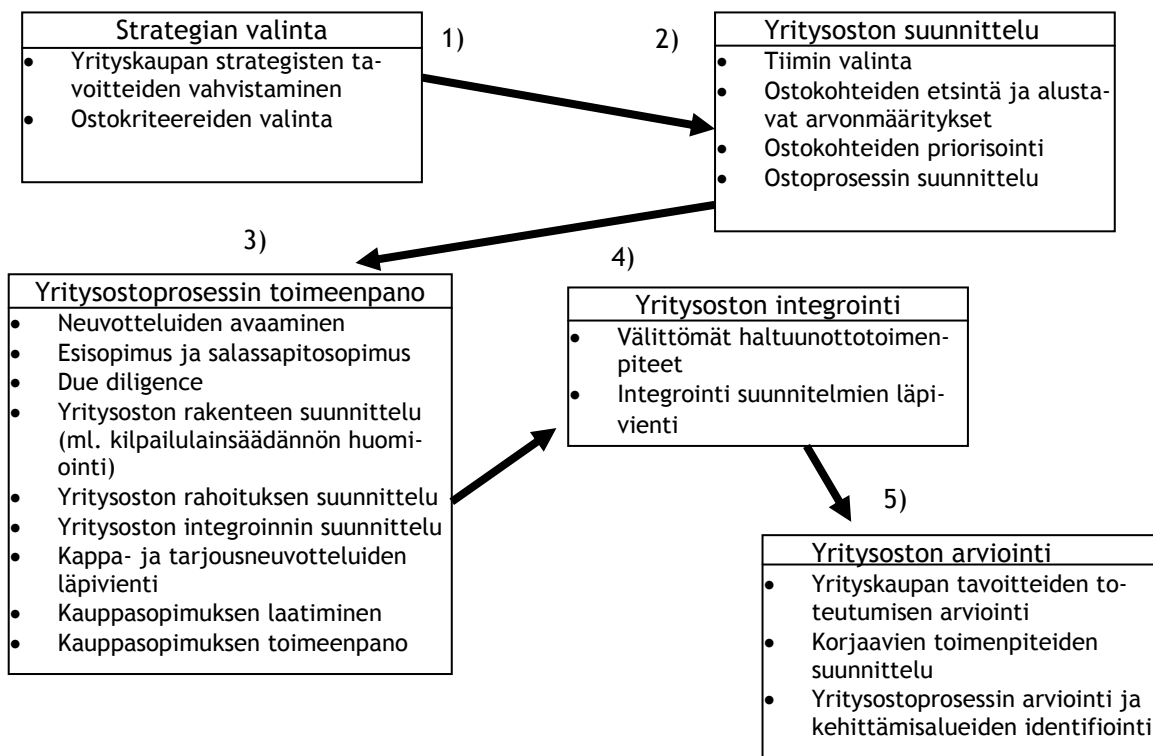
Edellä mainittujen jaotteluiden lisäksi yritysostoja voidaan jakaa myös kaupan toteutustavan perusteella liiketoimintakauppoihin sekä osake- ja yhtiöosuuskauppoihin. Tällä jaolla on merkittävä vaikutus yrityskaupan veroseuraamuksiin niin ostajan kuin myyjänkin kannalta. Osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä on mahdollista valita kaupan muoto, jolloin myydään joko liiketoimintaa tai osakkeita ja osuuksia. Yrityskauppa on kuitenkin usein osa yritysjärjestelyiden kokonaisuutta, jolloin se voi olla esimerkiksi sulautumista tai jakautumista. Kokonaisuutena yritysosto on laaja käsite, sillä jokainen kauppa on aina yksityiskohtainen ja monimutkainen järjestely. (Katramo ym. 2013, 28-29.)

Yritysoston tärkeimpiä motiiveja ovat arvon luonti horisontaalisella tai vertikaalisella integraatiolla, arvon luonti diversifioinnilla, markkina-aseman kasvattaminen ja yhtiön resurssien tehokkaampi hyödyntäminen sekä kilpailuedun hankkiminen. Arvon luonnin horisontaalisella integraatiolla voidaan saavuttaa suurtuotannollisia etuja ja markkinavoimaa. Vertikaalinen integraatio taas parantaa taloudellista tehokkuutta, jos yritysoston avulla voidaan karsia välikäsiä tai vähentää toimintojen päällekkäisyyksiä ja tehostaa varaston hallintaa. Diversifioidussa arvonluonnissa motiivina on luoda liiketoimintojen ansiokansio, jossa yritysten kassavirrat täydentävät toisiaan. Tällöin tavoitellaan hyötyjä, joita osakkeenomistajat eivät pysty omilla ansiokansioilla saavuttamaan. Tällöin voidaan myös kasvattaa tiedonvaihtoa liiketoimintayksiköiden välillä, joka saattaa parantaa heikkojen liiketoimintayksiköiden tuottavuutta. Tärkeimpiä syitä ostamiseen ovat yritysten hankinnasta saatava synergiahyöty ja mahdolliset kustannussäästöt. Samalla yritykseen saattaa kertyä resursseja, joista voidaan muokata uusia ydinosaamisalueita, joiden avulla hankitaan kilpailuetua. (Katramo ym. 2013, 30-31.)

Markkina-aseman kasvattamisessa tavoitteena on parantaa toiminnallista tulosta tai saada kustannussäästöjä aikaan, kun yhdistellään toimintoja. Markkina-aseman kasvattamisen syitä voivat olla markkinaosuuden vaaliminen, kilpailijan eliminoiminen, siirtyminen uudelle markkina-alueelle, tuotantokapasiteetin lisääminen tai siirtyminen uuteen liiketoimintaan. Oli syy mikä tahansa edellä mainituista, liittyvät tavoitteet kilpailuedun hankkimiseen. Resurssien tehokkaammassa hyödyntämisessä tavoitteena on käyttää yhtiön omia resursseja tehokkaam-

min, jotta voidaan parantaa nykyistä tuotantokapasiteettia. Samalla ostava yritys voi pyrkiä kustannussäästöihin päällekkäisten toimintojen poistamisella. (Katramo ym. 2013, 31-33.)

Yrityskaupan toteuttaminen on suuri strateginen päätös, jonka toteuttaminen vaatii useiden eri tekijöiden suunnittelua ja selvittelyä. Yritysostoprosessi voidaan jaotella viiteen eri vaiheeseen, joiden sisällä tehdään pienempiä osakokonaisuuksia (Katramo ym. 2013, 39). Kuvio 20 selkeyttää näitä prosessin vaiheita ja osakokonaisuuksia.



Kuvio 20: Yritysostoprosessin vaiheet (Bäck, Markkula & Palmu 2009, 26).

Yritysostoprosessin alkusysäys on, kun yhtiö strategisen valinnan sisällä tekee päätöksen ryhtyä ostamaan yritys. Samalla vahvistetaan motiivit, joiden vuoksi ollaan valmiita tekemään yritysosto. Tarkoituksena on määrittellä mahdollisimman objektiivisesti investointitavoitteet, joita sitten viedään eteenpäin. Kun motiivit on selkeytetty, aloitetaan vaihtoehtoisten ostokohteiden kartoittaminen, joko yrityksen sisäisin resurssein tai ulkopuolista asiantuntijaa käyttämällä. Ostokohteiden kartoitus suoritetaan etsimällä ostokriteerit täyttäviä kohteita suurella seulalla esimerkiksi kilpailija- ja toimialarekistereistä. Tehdään yleissilmäys toimialan yrityksiin ja laajennetaan omia näkökulmia. (Bäck, Markkula & Palmu 2009, 27.) Yleisiä kriteerejä on aina ostettavan yrityksen toimiala, ostokohteen markkinaosuus ja ostokohteen koko (Katramo ym. 2013, 42).

Alustavan seulan ja ostokriteereiden asettamisen jälkeen alkaa prosessin toinen vaihe, jossa tehdään varsinainen yritysoston suunnittelu. Prosessi jatkuu alustavan seulan jälkeen, jolloin julkisten tietojen perusteella havaittuja yrityksiä tarkastellaan yksittäin ja listataan yritykset potentiaalisimmasta ostettavasta yrityksestä alaspäin. Listan järjestykseen vaikuttavat kohteelle asetetut kriteerit, ostologiikka, kaupan syntymisen todennäköisyys ja myyjän myyntihalukkuus. Tavallisimmin lähemmän tarkastelun alaisiksi otetaan yhdestä kuuteen potentiaaliselta vaikuttavaa ostokohdetta, joista tehdään tarkempi lisäselvitys joko omin tai ulkopuolisin resurssein. Strategiaan kuuluu myös alustavan kohteen arvonmääritys tai arvioitu hinnan määrittäminen sen tiedon pohjalta, joka on saatavilla, sekä alustavan yritysoston rakenteen ja rahoitusvaihtoehtojen kartoitus. (Bäck ym. 2009, 27.)

Seuraavana prosessissa vuorossa on yritysostoprosessin toimeenpano, joka käynnistyy yhteydenotolla ostettavan yrityksen suuntaan ja neuvotteluiden aloittaminen, mikäli myyjä osapuoli on halukas aloittamaan neuvottelut. Ensimmäisten yhteydenottojen ja tapaamisten jälkeen sovitaan kahdenvälisiä yrityskauppaneuvotteluita sopien hankkeen luottamuksellisuudesta ja salassapidosta erityisen salassapitosopimuksen avulla. Salassapitosopimuksen sisältö koskee yleensä prosessin aikana myyjän luovuttamaan julkaisematonta kohdetta koskevaa tietoa sekä neuvotteluiden käynnistämistä kokonaisuudessa. Myös aiesopimus solmitaan tässä vaiheessa. Aiesopimus on usein väljästi muotoiltu dokumentti, jossa painotetaan neuvotteluiden hyvää ja rakentavaa henkeä. Tämä vaihe ei vielä ole sitova sopimus kauppajen toteutumisesta. Salassapitosopimuksen jälkeen ostaja saa yleensä ostokohdeesta tuoreita tietoja, kuten taloudellisia lukuja ja myyntiin liittyviä tietoja. Neuvotteluita jatketaan, ja tänä aikana ostaja kerää lisätietoja hinta-arvionsa tarkistamista ja arvonmääritysmallejaan varten ja joista neuvotellaan kaupan keskeisistä ehdoista sekä rakenteesta. (Bäck ym. 2009, 28-29.)

Neuvotteluiden edetessä aloitetaan ensimmäiset due diligence-toimenpiteet. Due diligence on vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan suunnitellun yrityskaupan tai muun yritysjärjestelyn osapuolen suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen tarkastusta. Tarkastuksen ensisijainen tarkoitus on antaa yritysjärjestelyn osapuolelle selkeä kuva yritysjärjestelyn kohteesta ja sen arvosta sekä vähentää tuntemattomaan liittyviä riskejä. Due diligence on asianmukaista huolellisuutta, jota noudattaen yritysjärjestelyyn liittyviä riskejä ja vastuita kartoitetaan ennakolta, jotta niihin voidaan reagoida ennen kauppajia. Tässä vaiheessa ostaja tarkistaa, onko ostokohde siinä kunnossa kuin myyjän on sanonut. (Katramo ym. 2013, 50.)

Kauppakirjaluonnosta ryhdytään luonnostelevaan heti neuvotteluiden käynnistyttyä, jossa luonnoksen voi tehdä kumpikin osapuoli riippuen siitä, mitä neuvotteluissa on sovittu. Kauppakirja sisältää esimerkiksi kappahinnan ja kaupparakenteen. Lisätietojen ja neuvotteluiden jälkeen myyjä pyytää ostajalta yleensä alustavaa tarjousta halutussa muodossa. Kun alustava tarjous on välitetty myyjälle ja tarjous on mahdollisesti hyväksytty sellaisenaan tai ehdollise-

na, käynnistää ostaja varsinaisen due diligence-toimenpiteet. Due diligence-vaiheen jälkeen ostaja tekee lopullisen tai sitovan tarjouksen yrityksestä. (Bäck ym. 2009, 29-31.)

Kun kauppa on lopullisen tarjouksen vaiheessa, on ostajan toimeenpantava viikon kuluessa yrityskaupan solmimisesta kilpailuoikeudellisten tarkistusten hakuprosessi, mikäli tietyt rajat ylittyvät. Suomessa pitää ilmoittaa kaupasta, kun kaupan osapuolten yhteenlaskettu liikevaihto on yli 350 miljoonaa euroa, ja vähintään kahden kaupan osapuolen Suomesta kerryttämä liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa. Kauppakirjan allekirjoittamisella vahvistetaan kaupan ehdot sekä sovitaan täytäntöönpanohetkestä, jolloin ostettavan yrityksen omistus- sekä hallintaoikeus siirtyvät ostajalle ja kauppahinnassa sovittu summa myyjälle. (Bäck ym. 2009, 31-32.)

Kaupan hyväksymisen ja toteutumisen jälkeen alkaa ostoprosessin integrointivaihe. Integrointivaihe kestää tavallisimmin 1-6 kuukautta yrityksen haltuun ottamisen jälkeen, riippuen integroinnin laajuudesta ja yritystoston tavoitteiden luonteesta. (Bäck ym. 2009, 32.) Integrointi eli sopeuttamisvaihe on koko yrityskaupan onnistumisen kannalta hyvin kriittinen, sillä integroitavia osa-alueita on tavallisemmin useita, kuten laskentajärjestelmät yms. Tästä vaiheesta riippuu paljolti se, että onko kauppa onnistunut ostajan näkökulmasta ja saako ostaja motiivinsa mukaisen hyödyn ostetusta yrityksestä. Mikäli tätä vaihetta ei tehdä riittävän hyvin, on vaarana ostoprosessin epäonnistuminen ja kannattavuuden heikkeneminen. (Katramo ym. 2013, 57-58)

Yritystoston prosessin viimeisenä vaiheena on arviointi, jossa tarkastellaan, onko kauppa onnistunut, kuten sitä suunniteltaessa kuviteltiin tapahtuvan. Tätä suoritetaan normaalin liiketoiminnan mittareiden avulla. Kun arviointia tehdään, niin päädytään strategianluonti kappaleissa käsiteltyihin vaiheisiin, jolloin kauppaa analysoidaan asetetuilla menetelmin ja otetaan oppia omista toimista. (Bäck ym. 2009, 32.)

5.3 Fuusiot ja muut yritysjärjestelyt

Yritystosten lisäksi yritys voi kasvaa myös muunlaisilla järjestelyillä, esimerkkeinä fuusiot, liiketoimintasiirto ja jakautuminen. Näillä jokaisella järjestelyillä on omat ominaispiirteensä, joita voidaan käyttää strategisen kasvun keinoina, mutta järjestelyistä riippuen yrityksen kokonaisvaltainen hallintaoikeus saatetaan joissakin menettelyissä menettää ja välitöntä vaikutusta ei kasvun osalta saavuteta, vaan toiminnot ovat strategisia valintoja.

Sulautuminen eli fuusio tapahtuu, kun kaksi tai useampi yhteisö yhdistyy (Katramo ym. 2013, 190). Sulautumisen jälkeen liiketoimintaa harjoitetaan yhdessä yhteisessä yrityksessä. Fuusio voidaan toteuttaa joko absorptiosulautumisena tai kombinaatiosulautumisena. Absorp-

tiosulautumisessa fuusioituvan yhtiön velat ja varat siirtyvät ilman selvitysmenettelyä vastaanottavalle yhtiölle ja samalla sulautuva yhtiö lakkaa olemasta. Tällöin sulautuvan yhtiön osakkaat saavat vastikkeen vastaanottavalta yhtiöltä sen osakkeina, rahana tai muuna omaisuutena. (Manninen 2001, 208-209.) Sulautumisprosessina absorptiofuusio on samankaltainen kuin yritysostojen prosessi. Kombinaatiosulautumisessa vähintään kaksi yritystä yhtyy perustamalla uuden yhtiön, jolle niiden varat ja velat siirtyvät vastaanottavan yhtiön osakkeita vastaan. Samalla sulautuvien yhtiöiden omistajista tulee vastaanottavien yhtiö omistajia. (Manninen 2001, 210.) Tällainen tilanne saattaa syntyä, kun yritykset haluavat luoda uuden ilmeen yritykselle tai erottua kilpailijoistaan.

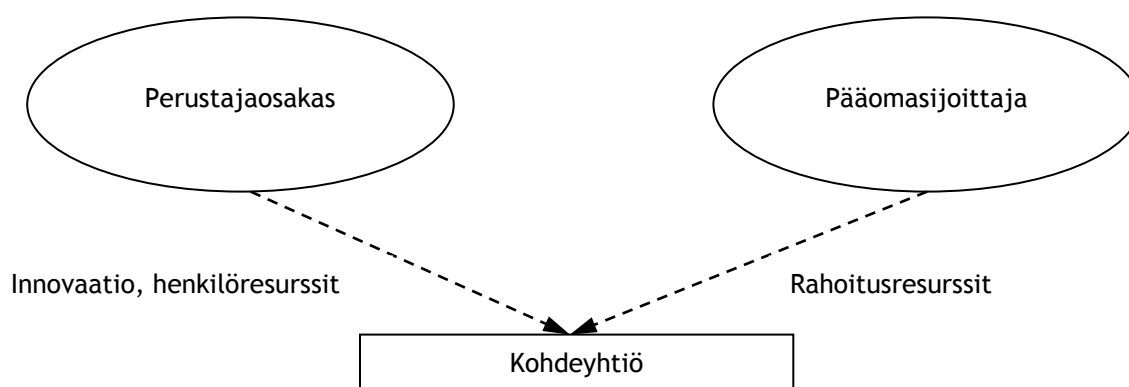
Liiketoimintasiirrossa yritys jakaa liiketoimintansa kahteen tai useampaan itsenäiseen osaan. Tähän saatetaan päätyä silloin, kun halutaan myydä omaa liiketoimintaosaamista ilman, että myydään koko yritystä. Myös tehostamalla ydintoimintaa, saatetaan päätyä tekemään liiketoimintasiirto, jolloin eriytyvät osat muodostavat uuden yhtiön erillisenä entisestä emoyhtiöstä. Keskeisintä kasvun näkökulmasta on, että liiketoimintasiirto ei ole suoranaisesti kasvun menetelmä ellei ajatuksena ole keskittyä toiminnan jälkeen ydinosaamiseen siten, että poistetaan ylimääräiset toiminnot ja kulut ja keskitytään vain ydinosaamiseen (Manninen 2001,199).

Jakautumisessa yhtiö jakautuu siten, että yhtiön varat ja velat osittain tai kokonaan siirtyvät yhdelle tai useammalle yhtiölle (Karsio, Koila, Vartiainen & Äärilä 2012, 66). Jakautumista käytetään esimerkiksi, kun myytävässä yhtiössä on useita toimialoja, joista vain yhtä toimialaa myydään. Täydellisessä jakautumisessa yhtiö lakkaa olemasta ja sen varat ja velat siirtyvät vähintään kahdelle yhtiölle. Osittaisessa jakautumisessa yhtiö jatkaa toimintaansa saaden vastikkeena osakkeita, rahaa, muuta omaisuutta tai sitoumuksia (Manninen 2001, 190).

5.4 Pääomasijoittamisen mukaantulo

Kasvustrategian toteutuksessa tarvitaan rahaa, jonka avulla investoinnit voidaan tehdä. Perinteisen pankkilainan lisäksi on muunlaisia keinoja, joilla rahaa voidaan saada yritykseen investointien rahoittamiseksi. Yksi näistä keinoista on pääomasijoittajien mukaan tuleminen, johon tavallisemmin turvaudutaan silloin, kun muuta rahoitusta ei saada ilman vakuuksia (Lauriala 2004, 15). Pääomasijoittamisella tarkoitetaan ammattimaisten pääomasijoitusrahastojen tai muiden institutionaalisten sijoittajien tekemiä, oman pääoman ehtoisia tai omaan pääomaan sidonnaisia investointeja listautumattomiin yrityksiin (Lauriala 2004, 21). Yrityksen näkökulmasta pääomasijoittamisessa annetaan omia osakkeita eli luovutaan omasta omistuksesta, joko antamalla enemmistö osakkuus pääomasijoittajille tai pitämällä itsellään enemmistö omistus yrityksestä vastikkeeksi saadusta rahallisesta resurssista (Hirvikorpi & Swanljung

2008,121). Kuviossa 21 on kuvattu perustajaosakkaan ja pääomasijoittajan suhdetta yrityksen resursoinnissa.

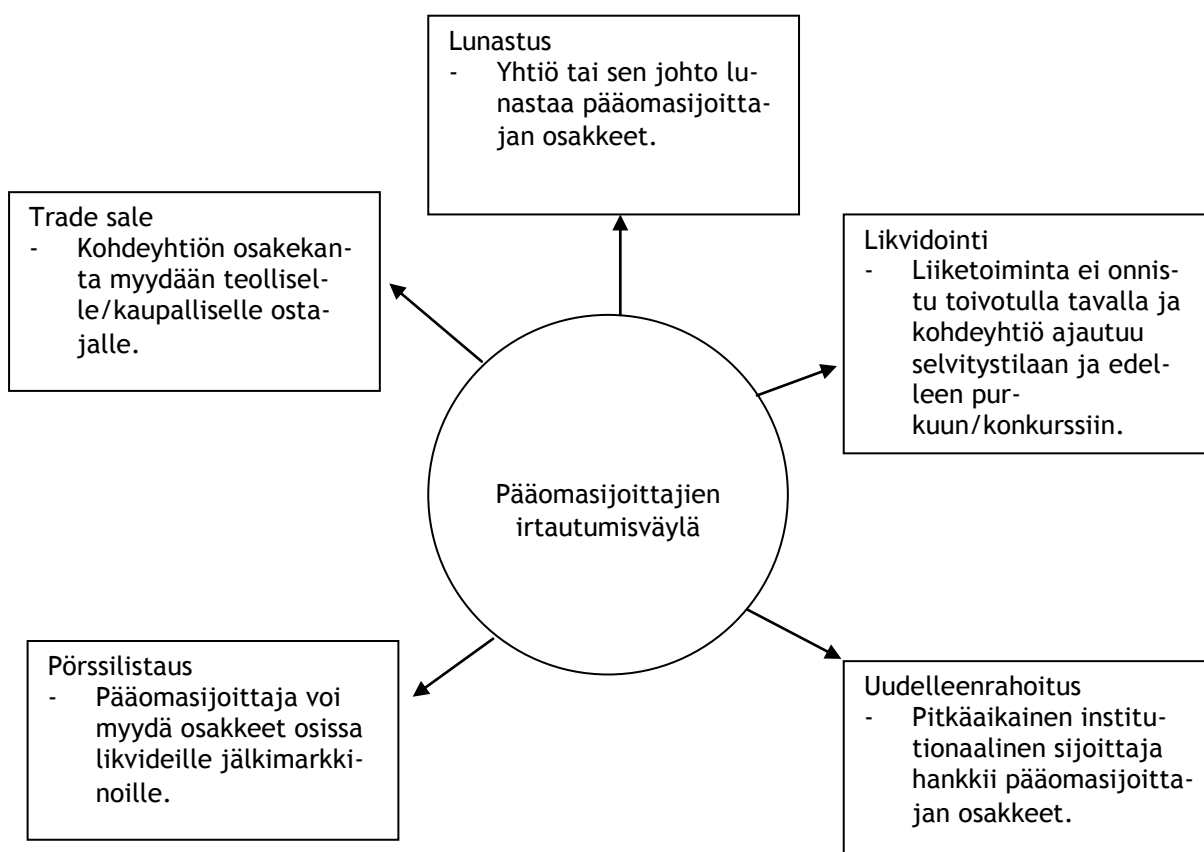


Kuvio 21: Pääomasijoittaminen yrityksen alkuvaiheessa (Lauriala 2004, 15)

Pääomasijoittajan näkökulmasta sijoittaja on valmis antamaan suurenkin investoimallisen panostuksen suuren riskin omaaviin yrityksiin, mutta vaatimuksena on suuren riskin vuoksi huomattavaa tuottoa. Vuositasolla tämä tarkoittaa 30-70 prosentin tuottovaatimusta annettuun rahastoon suhteutettuna. (Lauriala 2004, 27.) Yrittäjä vastaa yrityksen innovaatioiden tekemisistä ja henkilöstöresursseista. Lisäksi yritys voi saada pääomasijoittajilta tietotaitoa strategianluomiseen, budjetointiin, markkinointiin, johtamiseen tai yleiseen toimialan tuntemiseen (Hirvikorpi & Swanljung 2008,121).

Pääomasijoittajilla on omat perusteensa tulla mukaan yrityksen toimintaan, ja prosessi noudattelee yritysostonprosessia välivaiheineen. Onhan toiminto omalla tavallaan kuin yritysosto pääomasijoittajien näkökulmasta. Pääomasijoittajilla on yrityksen mukaan tulemiseen aina omat intressinsä, joiden perusteella he tekevät päätöksiä mukaan tulemisesta tai tulematta jättämisestä. Tullessaan mukaan pääomasijoittaja toimii tällöin aktiivisesti yhtiön johtoryhmän jäsenenä ja on mukana valvomassa yrityksen kehittymistä sopimuksen mukaisesti. (Lauriala 2004, 22-23.)

Pääomasijoittajien mukanaolo on aina määräaikainen, yleensä 10-13 vuotta, jona aikana rahasto käy läpi usean syklin, jossa ensimmäisen viiden vuoden aikana rahaston varat sijoitetaan yritykseen, jonka jälkeen seuraavien vuosien aikana yhtiön arvoa kasvatetaan. Yleensä 3-7 vuoden kuluttua useimmat sijoitukset myydään tai realisoidaan muutoin ja näistä kertynyt tuotto jaetaan rahaston sijoittajille. (Lauriala 2004, 23.) Pääomasijoittajien osuus yrityksessä loppuu, kun rahasto on realisoitunut ja sijoittajat poistuvat yrityksestä listautumalla pörssiin, myymällä osakkuutensa joko ulkopuolisille ostajille tai yrittäjä ostaa osuutensa takaisin tai yritys päättyy konkurssiin (kuvio 22) (Lauriala 2004, 199-200).



Kuvio 22: Pääomasijoittajien irtautumisväylä (Lauriala 2004, 200)

Mikroyrityksen kannalta pääomasijoittajien mukaan tuleminen saattaa olla tulevaisuuden kannalta loistava uutinen tai painajainen. Yrityksen omistaja saa tarvittavia rahallisia resursseja saadakseen tuotettua kasvua edellä mainittujen tapojen mukaisesti. Yrittäjän kannalta pääomasijoittajien mukaan tulemisen jälkeen on helpompi saada myös muuta rahaa, kuten pankkivakuuksia, sillä pankit arvostavat pääomasijoittajien tekemiä riskianalyyskejä ja sen ansiosta yrityksellä on mahdollisuus saada myös muuta rahaa (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 121). Parhaimmassa tapauksessa pääomasijoittajilla saadaan aikaiseksi haluttu ponnahduslauta kasvun muodossa, minkä jälkeen sijoittajat ostetaan ulos toiminnassa ja jatketaan strategian mukaisesti omaa yritystoimintaa. Huonona puolena pääomasijoittamisessa pidetään hallinnointioikeuden menettämistä vieraille sijoittajille (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 212).

6 Case Cubantes Oy

6.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia taloushallinnon mikroyritys Cubantes Oy:n mahdollisuutta laajentua nykyisestä tilanteestaan. Lisäksi selvitetään pohja strategianluonnille ja karotetaan tässä tilanteessa parhaimmat kasvustrategiat yritykselle. Tavoitteena on lisätä yrit-

täjän tietoutta strategiasta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan sekä selvittää yrittäjän tämänhetkistä tilannetta ja strategista ymmärrystä omasta yrityksestä ja kilpailijoista sekä kartutetaan mielenkiintoa erilaisiin kasvustrategisiin mahdollisuuksiin. Aineiston keruuta varten haastattelimme Cubantes Oy:n toimitusjohtajaa.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Millä tavoin Cubantes Oy voisi laajentua nykytilastaan?

Avustavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä toimivan strategianluomiseen tarvitaan?
- Mitä strategisia vaihtoehtoja on yrityksen kasvattamiseksi?

Teoriaosuuden avulla kerrotaan, mitä toimivan strategianluomiseen tarvitaan ja mitä vaihtoehtoja on kasvustrategian luomiseksi. Käytännönsuudessa paneudutaan Cubantes Oy:n nykytilanteeseen ja tehdään haastattelun pohjalta analyysi, jonka pohjana toimii yrityksen strateginen määrittely.

6.2 Käytettävät menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jossa aineistomuodon kuvaus ilmaistaan sanoin ja lausein (Kananen 2008, 24; Eskola & Suoranta 1998,13). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ei pyritä tekemään yleistyksiä, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiö syvällisesti. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja antaa sille uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja sekä sen ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät todellisen maailman. (Kananen 2008, 24-25.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkielman lähtökohtana on tarkastella tutkittavan kohteen subjektiivista näkemystä yrityksen tilasta. Laadullisella tutkimuksella päästään lähelle tutkittavaa kohdetta, sillä tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan tai havainnoimaan. Opinnäytetyön aineistossa pyritään pääsemään lähelle tutkittavaa kohdetta haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja selvittämällä yrityksen strategisen tietouden lähtötasoa sekä näin muodostamalla kuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä, jolloin tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämistä sanojen, tekstien ja kuvien

avulla. Laadullisessa tutkimuksessa asetetut hypoteesit muuttuvat tutkimuksen edetessä ja uusia hypoteeseja luodaan sitä mukaan. Toisin sanoen alussa asetetut hypoteesit eivät ole lopullisia tutkimuksen kannalta, vaan niitä voidaan muokata ja työn edetessä parempia hypoteeseja voidaan ottaa esille. Tutkija on työn yksi instrumentti, joka uppoutuu aiheeseen syvästi ja tuottaa oman prosessointinsa avulla tutkimustuloksia. (Kananen 2008, 25,27.)

Kvalitatiivisella aineistolla voidaan tarkoittaa yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on ilmaissuodoltaan tekstiä ja joka voi olla syntynyt tukijasta riippuen tai riippumatta. Tällaisia aineistoja voivat olla esimerkiksi erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana, jolloin kvalitatiivisella menetelmällä saavutetaan ilmiöllisen prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden kietoutumista yhteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkinta jakaantuu koko tutkimusprosessiin, jolloin prosessia ei ole aina helppo osittaa seuraaviin vaiheisiin. Toisinaan tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua saatetaan joutua tarkastelemaan aineistonkeruun kuluessa, ja tällöin tutkielman kirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 15-16.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös hyvin pieneen määrään tapauksia tai jopa yhteen tapaukseen ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Tällöin aineiston tieteellisyyden kriteeri ei olekaan määrä vaan aineiston laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka omalta osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. Usein harkinnanvaraisesta otannasta puhutaan myös harkinnanvaraisena näytteenä, jotta tilastollisia otantamenetelmiä voidaan erottaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin melkein aina kyseessä näyte eikä otos. (Eskola & Suoranta 1998,18.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeinen, sillä tutkijalla on toiminnassaan vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkijalta vaaditaan varsin paljon tutkimuksellista mielikuvitusta ja esimerkiksi kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemistä. Tutkimuksessa on olemassa aina erilaisia ennakkoletuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, joita ohjaavat järjenmukaiset päättelyketjut. Toisinaan tämänkaltaiset päättelyt ovat hyödyksi, mutta toisinaan käy niin, että näkemys häviää perinteiseen tieteen mekaniikkaan ja johtaa väljähtyneisiin tutkimuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 20-21.)

6.3 Teemahaastattelu

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua, jossa haastateltiin Cubantes Oy:n toimitusjohtajaa. Haastattelussa tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan

ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2004, 41). Haastattelumuotoja on useita, mutta tässä tapauksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, jota voidaan joissakin yhteyksissä käyttää myös puolistrukturoituna haastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47). Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä haastattelumuodoista (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Teemahaastattelussa aihepiirit kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelijat itse vastaa teemoista ja päättää, missä järjestyksessä teemat käydään läpi ja mitä hän esittää niiden alla. Toisinaan tutkija voi käyttää apunaan muistilappua, johon hän on alustavasti käynyt läpi teemojen kysymyksiä, jotta hän haastattelutilanteessa pääsee tutkimuksen aiheeseen riittävän syvälle. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.) Tällä haastattelijat varmistaa, ettei mikään aihealue jää läpikäymättä. Tavoitteena on, että haastateltava kykenee vastaamaan omien tietojensa ja kokemusensa mukaisesti jokaiseen teemaan (Vilkkä 2005, 102).

Haastattelu toteutettiin hieman poikkeuksellisella tavalla, koska haastattelijan ja toimeksiantajan keskinäinen välimatka oli pitkä ja aika rajallinen, niin haastattelussa päädyttiin käyttämään tietotekniikkaa. Haastattelun toteuttamiseen käytettiin Skype-pikaviestintäohjelmaa, jonka avulla haastateltava ja haastattelijat saivat valita mieleisensä tilan omissa oloissaan. Apuna käytettiin web-kameraa, jonka avulla näimme verkon kautta toisemme. Haastattelussa kävimme aluksi läpi opinnäytetyön vaiheen ja miksi kyseistä haastattelua tehtiin. Haastatteluun osallistuivat Skypen välityksellä haastattelijat ja haastateltava, ja haastattelu kesti noin puolitoista tuntia.

Tietoa haluttiin yrityksen strategisesta nykytilasta sekä mielipiteitä kasvustrategisistä vaihtoehtoista yrityksen toimitusjohtajan itsensä kertomana. Teemahaastattelun avulla oli mahdollista kuulla haastateltavan oma ääni sekä kokemukset ja mielipiteet. Tästä syystä teemahaastattelu oli sopiva valinta aineistonkeruutavaksi, ja myös teemahaastatun suosiolla oli omat vaikutuksensa valintaan. Aineistonkeruun kannalta teemahaastattelu oli hyvä valinta, sillä se mahdollisti haastattelun joustavuuden ja haastattelurungon ulkopuolisten teemaa tukevien tarkentavien kysymysten esittämisen. Teemahaastattelu mahdollisti myös, että haastattelijat analysoin suoraan käytävää keskustelua ja tein sen mukaisesti tarkentavia lisäkysymyksiä. Tutkimusongelman moninaisuuden vuoksi ja teemahaastattelun antamien mahdollisuuksien avulla tutkimusongelmaan saadaan mahdollisimman kattavia vastauksia.

6.4 Tutkimusetiikka

Jokaiseen tutkimukseen liittyy eettisiä ratkaisuja, jotka syntyvät työn edetessä ratkottaessa isoja ja pieniä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 18, Eskola & Suoranta 1998, 52). Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt erilaiset päätökset saavat tutkijan etiikan koetukselle (Eskola & Suoranta 1998, 52). Eettisten kysymysten eteen tutkija joutuu koko tutkimusprosessin eri

vaiheissa, kuten tutkimusaiheen ja tutkimusmenetelmien valinnassa sekä tutkimuksen tavoitteissa. Lisäksi tutkimustyön eettisiä kysymyksiä voidaan tarkastella tutkimuksen ja tutkimusprosessin tai tutkimuksen seurausten kannalta. (Kananen 2008, 133.)

Tutkimusaiheen valinnassa tulisi kiinnittää huomiota tulosten hyödynnettävyyteen, jotta niillä olisi merkitystä tutkimuskohteen ja yhteiskunnan näkökulmasta (Kananen 2008, 133). Tutkimusmenetelmän valinta vaikuttaa tutkimuksen eettisiin kysymyksiin, sillä jokainen menetelmä sisältää omat kysymyksensä. Haastattelu menetelmänä asettaa moninaisia eettisiä haasteita. Ensin pohditaan haastattelun tarkoitusta, jolloin mietitään miksi haastattelu tehdään ja mitä varten. Sitten on haastattelun suunnitelma, jolloin eettisenä sisältönä on saada kohteena olevien henkilöiden suostumus haastatteluun, taata haastattelussa käytyjen asioiden luottamuksellisuus ja pohtia haastattelun seurauksena aiheutuvia seurauksia kohdehenkilölle. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 20.) Erityisesti luottamuksellisuus on tärkeää, sillä tutkijan on kerrottava haastateltavilleen muun muassa totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, kuinka hän aikoo säilyttää saamiaan tietoja luottamuksellisesti ja miten hän aikoo varjella haastateltavien anonymiteettiä tutkimusraporttia kirjoittaessaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17). Analyysissa eettiset kysymykset koskevat sitä, että kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko haastateltavat sanoa, kuinka heidän lauseitaan on tulkittu (Hirsjärvi & Hurme 2004, 20). Lisäksi haastateltavalle on hyvä antaa mahdollisuus kieltää haastattelun käyttö tutkimuksessa ja poistaa asioita, jotka ovat haastateltavalle haastattelutilanteen jälkeen nousseet mieleen ja jotka ovat tällöin haastateltavan mielestä liian arkaluontoisia julkaistavaksi (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17).

Yrityksen liiketoiminnan ja sen arkaluontoisten asioiden läpikäyminen julkisesti aiheuttavat tässä työssä eettisen ongelman. Yrityksen edustajalla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin, jotka käsittelevät sellaisia liikesalaisuuksia, joita ei voi antaa julkisuuteen (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17). Pohdintaa aiheuttaa samalla myös koko yrityksen nimen mainitseminen sekä haastateltavan henkilön salassa pitäminen. Tässä suhteessa eettisten ratkaisujen suhteen käytiin neuvotteluita toimeksiantajan kannalta, ja seurauksena päädyttiin käyttämään julkisesti yrityksen nimeä, mutta haastateltavan nimeä ei tuotu julki. Haastateltavalle annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta haastattelussa tuleviin kysymyksiin, jotka ovat liikesalaisuuksia tai muuten liian arkaluontoisia paljastettavaksi. Kuitenkin yritystä haastateltaessa pitää huomioida, että itse yritystä ei sinänsä haastatella vaan yrityksen edustajaa, joka on subjektiivinen henkilö, joka kertoo omia mielipiteitä yrityksen tilasta.

Myös nykytekniikan antamat mahdollisuudet aiheuttavat eettisiä kysymyksiä. Haastattelun tukena käytetyt tietokone ja pikaviestintäohjelma Skype sekä äänen nauhoittaminen ja purkaminen tietokoneella ovat osa tätä kokonaisuutta. Äänitiedostot voidaan pakata pieneen tilaan, mutta myös näitä ääniraitoja pystyy tahallisesti levittämään helposti ympäri Internetiä.

Siksi on syytä tiedostaa tietotekniikan aiheuttaman eettiset vaikutukset sekä tutkijan että toimeksiantajan näkökulmasta. Tällöin myös tutkimusaineiston säilytys asettaa eettisyyden uuteen valoon, sillä tutkimuksen päätyttyä on tutkijan tarkasti mietittävä, kuinka arkaluontoisia tuotoksia säästetään sekä missä niitä säästetään. Tänä päivänä virusten ja muiden haittaohjelmien sekä hakkeroinnin tuotoksena voidaan tunkeutua koneeseen ja levittää nämä arkaluontoiset tiedot luvattomasti. (Eskola & Suoranta 1998, 54.)

6.5 Cubantes Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Cubantes Oy, joka on hyvinkääläinen tilitoimisto, joka tuottaa taloushallinnon palveluja yrityksille, jotka tilitoimiston palveluita tarvitsevat. Palveluina Cubantes Oy tarjoaa kirjanpitoa, reskontrapalveluita, palkanlaskentaa, maksu- ja veropalveluja, isännöintiä, pöytäkirjojen tekemistä, hakemusten täyttämässä avustamista ja erilaisia taloudellisia analyyseja. Cubantes Oy on yhden hengen mikroyritys, jonka työntekijänä ja samalla myös koko yrityksen toimitusjohtajan toimii hyvinkääläinen pitkään yrittäjänä työskennellyt henkilö. Cubantes Oy on perustettu vuonna 1990, mutta varsinaiseen toimintaan yritys muotoutui vuonna 1996. Tilitoimiston laajojen palveluiden avulla Cubantes Oy räätälöi palvelunsa asiakas- ja palvelukohtaisesti. Yritys on ottanut joustavan linjan ja tarjoaa kilpailueduksi laajoja palveluita sopivan kilpailukykyiseen hintaan. (Cubantes Oy, 2013.)

Tuloksellisesti yritys on toiminut viimeiset vuodet voitollisesti, ja tänä aikana liikevaihto on ollut 19 000 - 27 000 €. Yrityksen ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa osakeyhtiölain mukaan voitto omistajille ja tässä tapauksessa voitto yhtiön ainoalle omistajalle eli toimitusjohtajalle. Tulos on pysynyt melko säännöllisenä asiakkaiden pysyessä uskollisina. Lisäksi yrityksen toiminta on tuotettu yhden henkilön panoksella, jolloin liikevaihdon kasvattamiseksi tarvitaan uusia työntekijöitä ja samalla uusi toimitila. Tämänhetkisessä laajuudessaan yritys tuottaa palveluita niin paljon kuin yrittäjä kykenee palveluita tuottamaan.

Cubantes Oy halusi tietää, millä tavoin yritys kykenisi laajentumaan, minkä seurauksena aineiston tutkimuksessa otettiin perustaksi selvittää yrityksen nykytila haastattelun avulla. Haastattelun avulla pyrittiin tutkimaan, missä tilanteessa yritys tällä hetkellä on ja millä tavoin yritys tuntee sekä yrityksen sisäisen tilanteen että ulkoisen maailman. Haastateltavaksi henkilöksi päätyi itsestään selvyytensä yrityksen toimitusjohtaja, eikä muita vaihtoehtoja ollut. Haastateltavalta saatiin täsmällisen tiedon avulla kaikki tarvittava tieto, jonka yritys kykeni tarjoamaan.

Opinnäytetyöhön haastateltu henkilö oli tietoisesti mukana ja toimeksiantajan näkökulmasta hän päätti osallistua tutkielmaan ja siinä kerrottuihin tietoihin. Kerroin haastateltavalle haas-

tattelun tarkoituksista ja luottamuksellisten tietojen julkaisusta ja säilömisestä sekä annoin haastateltavalle mahdollisuuden tehdä jälkikäteen muokkauksia annettuun haastatteluun.

6.6 Aineiston analysointi

Saadun haastattelun analysointi on monivaiheinen prosessi, joka omalta osaltani alkoi jo haastattelua tehdessä, mutta varsinaisena vaiheena on aineiston litterointi. Aineiston litterointi suoritettiin kuuntelemalla haastattelun tuloksena syntynyt haastatteluääninauha, joka litterointiin tekstiksi. Litterointimenetelmänä käytettiin yleiskielistä litterointia, jossa tekstistä poistetaan murteet ja muut puhekielen ilmaiset (Kananen 2008, 80-81). Litteroitua tekstiä ei vielä pidetä riittävänä analysoinnin pohjaksi, joten seuraavana vaiheena oli litteroidun tekstin muodostaminen teemoiksi eli koodaaminen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 142). Koodaamisessa aineisto tiivistetään ymmärrettävään muotoon ja pyritään saamaan käsiteltävään muotoon (Kananen 2008, 89). Koodatut teemat jaettiin pienemmiksi osakokonaisuuksiksi aihepiireittäin, jotka syntyivät lukiessani ja arvioidessani haastatteluja. Oli mietittävä, mitkä asiat ovat viitekehyksen ja työn kannalta tärkeitä. Näille alaluokille laitettiin oma tunnusomainen väri ja värien avulla haastattelu käytiin läpi etsien kyseisiin alaluokkiin sopivia lausumia yhteen. Nämä alaluokat sijoitettiin neljän eri teeman alle, jotka olivat yrittäjän kyvykkyys, yrityksen perustoiminnot, strategian pohja ja kasvustrategian suunnat. Tulokset koottiin näiden neljän teeman alle.

Koodattujen teemojen pohjalta kirjoitettiin ymmärrettävät muistiinpanot, joista muodostettiin teemakokonaisuuksia. Syntyneitä alaluokkia lajiteltiin sopivan teeman alle, jonka lopputuloksena oli yhdistettyjen kokonaisuuksien ja teemojen avulla vastata tutkimusongelmaan (Eskola & Suoranta 1998, 176). Aineiston analysointia helpotti lähes samojen teemojen ja alaluokkien kuljetus koko haastatteluprosessin läpi. Teemahaastattelun haastattelurunkoon suunnitellut teemat toimivat sopivana pohjana aineiston jäsentämiseen, jonka ansiosta aineiston pilkkominen ja analysointi oli suhteellisen helppoa. Toisaalta myös haastattelujen määrän vähyys helpotti aineiston käsittelyä.

6.7 Tulokset

Haastatteluaineistosta analysoidaan esille otettuja ja nousseita merkityksiä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla sekä tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko suunniteltiin tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja aineiston analysoinnissa olivat apuna haastattelurungossa muodostetut teemat (liite 1). Nämä kyseiset teemat ovat yrittäjän kyvykkyys, yrityksen perustoiminnot, strategianpohja ja kasvustrategian suunta. Seuraavaksi esitellään saadut tulokset teemojen osa-alue omissa alaluvuissaan.

6.7.1 Yrittäjän kyvykkyys

Haastattelun aluksi selvitettiin haastateltavan henkilön taustatietoja. Haastateltavan taustatiedot sekä kyvykkyys ovat mielenkiintoisia asioita, sillä toisinaan yrityksen toimija ja yrittäjä ovat sama asia, vaikka lainopillisesti asia ei näin olekaan. Yrittäjän tietotaidot ja ammatillinen osaaminen heijastuvat koko yrityksen toimintaan ja siten yrityksen menestykseen. Haastateltava on toiminut yrittäjänä vuodesta 1977, jolloin toimiminen niin sanottuna omana herana alkoi kiinnostaa ja kokemusta hallinnollisista töistä oli kertynyt riittävästi.

”Toimin vuosina 1973 ja 1974 Hyvon Kudeneule Oy:n Haukiputaan tehtaan taloushallinnosta vastaavana johtajana. Tehtävänäni oli hoitaa Haukiputaan yksikön työntutkimus- ja rationalisointi, työsuhdeasiat sekä kaikki työnantajan ja työntekijöiden väliset neuvottelut.”

Kokemusta taloushallinnon asioista on kertynyt yrittäjälle vuosien varrelta omista toimista, ja yrittäjänä hän tuntee oppineensa oman alansa itse opiskelemalla ja käytännön kokemuksista. Tämä kokemus on tullut oman yrityksen ylläpidosta ja yrityksen taloushallinnon ylläpitämisestä. Kirjanpito tuli mukaan kirjanpitäjän kuoleman seurauksena, jolloin työt jäivät ilman tekijää.

”Aloitin omien yritysten kirjanpidon hoidon vuonna 1986. Muuta taloushallintoa hoidin jo vuodesta 1977 alkaen. Syynä kirjanpidon hoidon aloittamiseen oli kirjanpitäjän tapaturmainen kuolema ja kirjanpidon jääminen tästä syystä tuuliajolle.”

Kokemus taloushallinnon töistä saatiin toimimalla omissa yrityksissä ja ajatus palveluiden tarjoamisesta muodostui 1990-luvun alkupuolella liiketuttavan tarjottua yhtiönsä osakkeita tilitoimistostaan, jotka haastateltava osti. Liiketuttavan henkilöstön täyden kapasiteetin johdosta haastateltava otti osan töistä itselleen. Tilitoimisto toimi tällöin kaksi vuotta kahdella paikkakunnalla. Vuonna 1998 yritys siirtyi uuteen toimistotilaan Ojakkalaan, jolloin toiminta yhdistettiin. Viranomaistoiminnan seurauksena yrittäjä joutui luopumaan Ojakalan toimitiloistaan 2001, jonka jälkeen Cubantes Oy on toiminut Hyvinkäällä pienissä tiloissa yrittäjän toimiessa ainoana henkilönä.

”Liiketutullani oli tilitoimisto Helsingissä. Kävin korjailemassa heidän tietokoneitaan ja ohjelmiaan sekä antamassa muutakin yritysjohtollista informaatiota 90-luvun alkupuolella.”

”Tuttavani tarjosi jossain vaiheessa tilitoimistonsa osakkeita minulle. Ostin ne ja jatkoin tilitoimistotoimintaa Helsingissä.”

”Kun palkattu henkilökunta ei enää ehtinyt hoitaa kaikkia toimeksiantoja, niin siirsin niistä osan itselleni.”

Yrittäjän omat ammatilliset vahvuudet ovat syntyneet soveltamalla pohjakoulutuksen antamien mahdollisuuksia, yrityksen palveluksessa toimiessa ja omien yritysten aikana kehittyneiden taitojen vaikutuksesta. Näiden avulla selvisivät yrittäjän parhaat ominaisuudet, joista matemaattiset taidot ovat tärkeimmät. Ne auttavat yrittäjää hahmottamaan kokonaisuuksia ja todennäköisyyksiä. Yrittäjän mukaan tilitoimistotyössä on tärkeää, että yrittäjä voi arvioida asiakkaiden tilinpäätöstietojen oikeellisuutta ja puuttuuko asiakkaiden kirjanpidosta osalta joitakin tositteita.

”Tilitoimistotyössä on tärkeää ymmärtää, missä suuruusluokassa mikäkin toiminto voi olla suhteutettaessa yrityksen liikevaihtoon. Ellei tätä tajua, niin tilinpäätös voi olla täysin virheellinen vain siitä syystä, että asiakas on unohtanut toimittaa joitakin tärkeitä asiakaspapereita tilitoimistolle.”

”Palkanlaskennassa suuruusluokkien hahmottaminen on erittäin olennaista.”

Vaikka haastateltava on toiminut pitkän aikaa yrittäjänä sekä myös toisten yritysten palkkalistoilla, niin yrittäjän ammattitaidoista löytyy edelleen paljon kehitettävää, mistä koko yrityksen toimintaan negatiivisesti on vaikuttanut markkinoinnin heikko tuntemus sekä hallinnointi. Osaltaan tähän on vaikuttanut mainostamisen pitäminen kalliina ja osaamattomuus käyttää mainontaan varatut rahat parhaaseen mainontaan, joka tuottaisi mahdollisimman paljon asiakaskontakteita. Lisäksi mikroyrityksen ongelmana on pieni tai olematon mainosbudjetti, jonka johdosta haastateltava kokee vaikeaksi kokeilla sopivampia markkinoinnin keinoja.

”Mainospuoli on ollut yrityksen Akilleen kantapää.”

”Mainostustapoja ja mainosten laatijoita on monenlaisia, joista suurin osa niistä maksaa kohuuttomasti tuloksiin nähden.”

”Pitäisi osata valita vain tehokkaimmat mainostustavat ja -paikat. Muu mainostaminen pitää unohtaa tarpeettomana.”

Yrittäjän toimiessa itsenäisenä ilman hallinnoitavia henkilöitä, eivät omat johtamistaidot ole yrittäjän mielessä eikä tällöin niiden kehittämisenkään ole päällimmäisenä mielessä. Tästä johtuen johtaminen on enemmän oman työn johtamista, jota johdattelevat yrityksen päivittäiset toimet.

”Työpäiväni aloitan tarkistamalla sähköpostin viestit, jonka jälkeen tarkistan yhtiön pankkitilin sisällön.”

”Jos kaikki em. on ok, niin aloitan päivän suunnitellut työt.”

”Posti tulee normaalisti puolenpäivän aikaan, jolloin käyn sen hakemassa postilaatikosta. Ellei posti sisällä mitään kiireellistä, jatkan normaalia päiväohjelmaani.”

”Normaaleihin päivärutiineihin kuuluu postin lajittelu yhtiöittäin, tositteiden tiliöinti ja kirjaus.”

”Lisäksi hoidan asiakkaan puolesta laskutuksen, palkanlaskennan, asiakirjojen laadinnan jne. Asiakkaiden niin halutessa annan heille neuvoja talousasioissa.”

Päivittäiset toimet rakentuvat edellä mainitun kaltaisesti, jolloin päivän kulun muuttavat kiireelliset työt, jotka on tehtävä työpäivän aikana. Näitä ovat haastateltavan mukaan esimerkiksi maksettavien palkkojen palkkatiedot. Päivästä riippuen vietetään aikaa omassa toimistohuoneessa ja kerran viikossa liikutaan asiakkaiden luokse asiakaskäyntien vuoksi. Lisäksi tilipäätökset tuotetaan silloin, kun laki sen kunkin asiakkaan ja oman yrityksensä kohdalla määrää. Voisi olettaa, että toiminnan suunnitteleminen veisi yrittäjältä aikaa, mutta näin ei ole, vaan yrittäjä pitkän työkokemuksensa ansiosta kykenee suunnittelemaan oman päivittäisen toimintansa tehokkaasti omassa mielessään ennen jokaisen työpäivän alkua. Taloushallinnon palveluiden tuottamiseen menee suurin osa normaalista päivästä, mutta asiakaskäyntien tekeminen ja muut asiat vievät muuta aikaa. Yrittäjän päivästä aikaa kuluu noin kaksi kolmasosaa taloushallinnon palveluiden tuottamiseen ja loput muiden asioiden hoitamiseen.

Haastateltava tekee tällä hetkellä yrityksen parissa tiivistä työtä noin kuutena päivänä viikossa ympäri vuoden ilman lomiamia. Yksityisyrittäjän ongelmana on tauon pitäminen, sillä silloin liiketoimet eivät etene, ja kun pitää taloushallinnossa taukoa, niin myös asiakkaat kärsivät siitä, sillä myöskään asiakkaat eivät pidä taukoa. Tällä hetkellä yrittäjä kokee tekevänsä niin paljon töitä kuin pystyy.

”Teen tällä hetkellä riittävästi töitä pitääkseni mielenterveyteni virkeänä ja talouteni kunnossa.”

”Jos yrityksellä on kysyntää enemmän kuin haluan itse niitä hoitaa, niin silloin harkitsen apulaisten palkkaamista.”

Yrittäjistä tuntuu tällä hetkellä, ettei kykene priorisoimaan töitään, sillä hän haluaa tehdä työtään asiakkaiden ehdolla, jolloin yrittäjä ei kykene toimimaan niin paljon yrityksen kannattavimpien tuotteiden hyväksi, kuin se toisenlaisessa palvelutilanteessa olisi mahdollista. Asiakkaille räätälöidään kokonaisvaltainen paketti, jolloin pakettiin kuuluvien palveluiden hoitoon menee aikaa, vaikka ne eivät olisi yrityksen kannalta kaikista kannattavimpia. Tähän vaikuttaa haastateltavan mukaan se, että sopimustilanteessa ei voida tietää, mitä toimintoja yritys hoitaa asiakkaan puolesta ja kuinka usein, vaikka kustannusten arvio pitää asiakkaalle ennakolta esittää.

”Kun asiakassuhde syntyy, ei aina ole täyttä varmuutta siitä, mitä toimintoja joutuu asiakkaan puolesta hoitamaan ja kuinka usein.”

”Välillä sopimus on hyvä ja välillä huonompi. Pitkässä juoksussa kaikki sopimukset ovat hyviä, jos asiakas on maksukykyinen.”

”Tilitoimiston tehtävänä on auttaa asiakasyritystä niin, että sen maksukyky pysyisi hyvänä ja toiminta kannattavana.”

Haastateltava ei dokumentoi omaa tekemistään, sillä itsenäisenä yrittäjänä hän tietää suunnitelmansa ja päivittäisen toiminnan, jolloin hän ei halua käyttää aikaa mielestään turhien asioiden hoitamiseen.

6.7.2 Yrityksen perustoiminnot

Haastateltavalta kysyttiin yritykseen liittyviä perustietoja, joiden pohjilla yritys toimii markkinoilla, ja vielä tarkemmin yrityksen näkökulmasta, miten aikaa kuluu eri asioihin. Haastattelu aloitettiin käymällä läpi yrityksen taustatietoja ja sen tarjoamia palveluja. Cubantes Oy toimii taloushallinnon toimialalla tuottaen palveluita niitä tarvitseville yritysasiakkaille. Yritys tuottaa palveluina kirjanpidon, reskontrat, palkanlaskennat, maksupalvelut, veropalvelut, isännöinnin, pöytäkirjat, hakemukset sekä erialaiset analyysit. Nämä toiminnot on hinnoiteltu omiin hintaluokkiinsa ja tarjotaan palvelukokonaisuutena asiakkaiden tarpeiden mukana. Tässä suhteessa yritys näyttää noudattavan hyvin asiakaslähtöisiä toimintatapoja, jolloin asiakkaiden kanssa pyritään solmimaan luotettavat ja pitkäkestoiset siteet.

”Taloushallinnon asiakkaille räätälöimme asiakkaan toivomuksen mukaisesti paketin hinnastoomme perustuen.”

Yrityksen tekemät prosessit voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat haastateltavan mukaan myynti-, tarjous- ja toteutusprosessit. Näistä ylivoimaisesti eniten aikaa käytetään toteutta-

miseen, sillä toteutus on yrityksen toiminnan kulmakivi. Prosessit on myös omalta osaltaan ositettu pienempiin osiin, ja niistä eniten aikaa kuluu kirjanpidon tekemiseen ja tilinpäätösten luontiin. Aikaa kuluu melko tasaisesti eri taloushallinnon palveluiden toteuttamiseen, joita yrittäjä ei haastattelun aikana kyennyt erottelemaan tarkemmin.

Omalta osaltaan haastateltava on tyytyväinen yrityksen tällä hetkellä tarjoamaan palveluvalikoimaan, sillä se sisältää kaiken, mitä yritys kykenee tarjoamaan. Hän kuitenkin haluaisi saada verkkopalvelut käyttöönsä helpottamaan työntekoa.

”Palvelut ovat mielestäni hyvällä mallilla, mutta haluaisin saada verkkopalvelut paremmin osaksi palveluitani, jolloin oma työn tekeminen nopeutuisi ja helpottuisi.”

Taloushallinnon sähköistyminen on ollut voimakkaasti esillä jo useamman vuoden, ja yrittäjällä on ollut jo useita vuosia käytössään sähköisiä palveluita. Haastateltava sanoo käyttävänsä tietokonetta ja taloushallinnon tietojärjestelmäohjelmaa tehdessään kirjanpitoa.

”Tietokone on koko toiminnan tärkein työkalu.”

Toinen taloushallinnon trendi on ollut, että taloushallinnon työt muuttuvat enemmän konsultoivaksi työksi tai controller-tyyppisemmäksi, mutta haastateltavan työ on muuttunut huomattavasti. Yrittäjä on tarjonnut palveluna konsultoivaa apua jo useamman vuoden, eikä trendin vaikutus ole täten tuntunut uutena yrityksen toimenkuvassa. Mikäli haastateltavan asiakasyritys muuttuisi kansainväliseksi yritykseksi, kokisi haastateltava töidensä monimutkaistuvan, mutta siitä huolimatta hän uskoisi kykenevänsä toimimaan kyseisen yrityksen taloushallinnon palveluiden tuottajana.

Haastattelijalta tiedusteltiin luotettavien yritykseen vaikuttavien tietojen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tässä suhteessa yrittäjä piti erityisen tärkeänä saada luotettavaa tietoa, jotta kykenisi tekemään oman yrityksensä kannalta oikeita päätöksiä sekä ennen kaikkea asiakkaiden kannalta, joille hän tätä saatua tietoa myös luovuttaisi.

”Luotettavaa tietoa välittyy erilaisista asioista itselleni suoraan asiakkailta, jotka ovat hyvin ajan hermoilla.”

”Myös viranomaisilta saa luotettavaa tietoa mm. laeista, joissa käsitellään omaan alaan vaikuttavia asioita, kuten alv-verotuksen muutokset, yritysverotus, tilintarkastuslainsäädäntö, osakeyhtiölakimuutokset, ulosottolakimuutokset ja asunto-osakeyhtiön vastuukysymykset.”

”Erlaisilta edunvalvojilta saa luotettavaa tietoa heidän omilta osaamis-alueiltaan.”

Yritys tekee tarvittaessa yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa, joiden käyttö on tällä hetkellä asiakasmäärään suhteutettuna riittävää, mutta liiketoiminnan kasvaessa myös kumppaneiden käyttö lisääntyy. Yleisesti ottaen haastateltava ei halunnut liian tarkasti puhuttavan kumppaneista, sillä yrittäjä koki tietojen paljastavan liikesalaisuuksia.

6.7.3 Strategianpohja

Strategianpohja-teemassa tiedusteltiin haastateltavalta yrityksen tämän hetken strategista tilannetta ja selvitettiin kysymysten avulla strategiaprosessin vaihteita. Haastateltavan mielestä yrityksen nykyinen tilanne on hyvin vakaa, sillä talous on pysynyt vakaana ja riskit ovat tiedossa. Tämä on onnistunut vakiintuneiden asiakassuhteiden ansiosta.

”Tällä hetkellä yritykseni on sopivan kokoinen ja taloudellisesti vakaa.”

”Asiakassuhteet ovat vakiintuneet ja rahaliikenne toimii moitteettomasti. Talouden suunnittelu on vakaalla pohjalla.”

Asiakassuhteet ovat tärkeitä haastateltavan yrittäjän yritystoiminnassa, mutta vaikka asiakkaat tunnetaan ammatillisesti hyvin, niin asiakassuhteita ei viedä henkilökohtaisuuksiin, vaan pidetään sopiva ammattimainen etäisyys asiakkaisiin. Heille tarjottavat palvelut ovat räätälöintituloksen ansiosta niin hyvin tiedossa, että yrittäjä tietää nopeasti katsomalla, mitä palveluita hän myy ja kenelle. Tällä hetkellä enempää asiakkaita ei voi ottaa, mutta luonnollisesti kasvuun tarvitaan uusia asiakkaita.

”Tällä hetkellä asiakkaita on riittävästi, mutta jos toimintaa laajennetaan, tarvitaan lisää asiakkaita kattamaan syntyneet kulut.”

”Asiakasmäärän kasvattaminen lisää omalta osaltaan riskejä. Koskaan ei etukäteen voi tietää, hoitavatko uudet asiakkaat maksuvelvoitteensa ajallaan.”

Kysyin haastateltavalta tarvetta uusien työntekijöiden palkkaamiseksi. Yrityksen asiakasmäärän täytyy kasvaa, jos pyritään kasvamaan orgaanisella tavalla. Tällä hetkellä yrittäjä tekee töitä niin paljon kuin kykenee. Yrityksen laajentuminen tuo mukanaan uusien työntekijöiden palkkaamista ja uusia riskejä.

”Toiminnan kasvattaminen edellyttää uusien työntekijöiden palkkaamista. Nämä kaksi asiaa toimivat toistensa kanssa käsi kädessä.”

”Itse en halua työtehtäviäni lisätä nykyisestään.”

Yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia selvitettiin SWOT-analyysin avulla. Osa-alueita kysyttiin kohta kohdalta ja yrityksen vahvuuksia ovat asiakastuntemus ja vahva ammatillinen kokemus kaikenlaisista tilanteista. Riittämätön pääoma on yrityksen heikkous, minkä vuoksi teknisten apuvälineiden ostaminen on vaikeaa. Tämä hidastaa yrittäjän työskentelyä ja samalla yrityksen laitteisto vanhenee.

”Olen kohdannut yritystoiminnan aikana monenlaisia tilanteita, jotka ovat muovanneet omaa ammatillista kokemusta.”

”Ilman sopivia tietokonejärjestelmiä ja tietokoneita, on tätä työtä vaikea tehdä.”

Yrityksen mahdollisuudet ovat verkkoliikennetoiminnan kehittymisessä, mikä nopeuttaisi yrityksen työvaiheita. Tämä mahdollistaisi uusasiakashankinnan, koska sähköiset tositteet korvaisivat paperitositteet. Haastateltava pitää yrityksen uhkana Suomen valtiovallan säätämiä lakeja, mitkä vaikuttavat asiakassuhteisiin. Pahimmassa tapauksessa lain muutokset vaikeuttavat yrityksen liiketoimintaa, koska mikroyrityksiltä poistettaisiin kirjanpitovelvollisuus.

”Verkkoliiketoiminnassa on selkeästi mahdollisuuksia.”

”Suomen valtio saattaa vähentää kirjanpitovelvollisten määrää muuttamalla lakeja niin, ettei nykytasosta kirjanpitoa enää tarvita pienissä yrityksissä.”

Ulkoisen analyysin avulla yrittäjä tunnistaa kilpailijansa ja tietää yrityksensä markkinaosuu- den. Haastattelemani yrittäjä ei tunnista yrityksensä kilpailijoita, minkä vuoksi hän ei myöskään tiedä pahimpia kilpailijoitaan. Tästä johtuen vertailuja pahimpien kilpailijoiden kanssa ei voida tehdä. Hän ei myöskään tiedä yrityksensä eikä palveluidensa tarkkaa markkinaosuutta, mutta uskoi niiden olevan vähäisiä. Olettamuksen pohjana yrittäjä pitää palveluidensa myyntiä ja yrityksen liikevaihtoa.

”En tunne lainkaan lähimpiä kilpailijoitani. Olen ollut joidenkin kanssa tekemisissä, mutta kovin hyvin niitä en tunne.”

”En pidä ketään yritystä pahimpana kilpailijani.”

”Uskoisin markkinaosuuteni olevan todella mikroluokkaa kaikissa palveluitteni osa-alueilla.”

Yritykselle markkinointi on erittäin tärkeää, sillä markkinoinnilla saavutetaan yrityksen markkinaosuus. Haastattelemallani yrittäjällä ei ole riittävää markkinoinnin asiantuntemusta, minkä vuoksi yrityksen markkinointi on heikkoa. Puutteellisen asiantuntemuksen vuoksi yritykselle ei ole tehty markkinointibudjettia. Hyvin tehdyllä markkinabudjetilla pystyttäisiin tekemään parempaa mainontaa, minkä johdosta yritys saisi uusia asiakkaita.

”Uudet asiakkaat tulevat asiakkaikseni vanhojen asiakkaiden suosituksesta, joten jos jotain markkinointia on, niin se on enemmän puskaradio luokkaa.”

Opinnäytetyön tekijänä minua kiinnosti erityisesti haastateltavan yrityksen nykyinen strategia, mikä tarkoittaa sitä, kuinka yrittäjä luo omaa strategiaansa ja millä tavoin. Halusin myös ymmärtää kuinka mikroyrityksen strategia eroaa isompien yritysten strategiasta. Haastattelussa kävin läpi yrityksen strategiaan liittyviä asioita ja selvitin miten yrittäjä hoitaa yrityksensä strategiaa.

”Tällä hetkellä hoidan strategiaani niin sanotusti vasemmalla kädellä.”

Yrittäjä toteuttaa yrityksensä strategiaa huolimattomasti, mutta strategia on luotu ja sitä toteutetaan. Strategia ei ole kirjallisessa muodossa vaan yrittäjän muistissa. Vaikka strategiaan ei keskitytä riittävästi, niin siitä huolimatta yrittäjä ei väheksy strategiaa yrityksen toiminnan kannalta. Yrittäjän mielestä strategian suunnittelu on tärkeä osa niin hänen kuin myös kaikkien muidenkin yritysten toiminnassa. Hänen mukaansa yritys päättyy konkurssiin, mikäli yritys ei tee strategisia suunnitelmia tai seuraa strategian toteutumista. Lisäksi päämäärien suunnitteleminen ja strategian täsmentäminen ovat tärkeitä yrityksen toiminnassa.

”Mielestäni hyvä strategia on yrityksen menestymisen ehto.”

”Jos mokaa, niin se aina kostautuu tulevaisuudessa.”

”Huono suunnitelma on yhtä kuin huono ja menestymätön yritys, jonka kuolo korjaa enemmin tai myöhemmin.”

Haastateltava ei ole käyttänyt strategiansa määrittelyyn yleisesti tunnettuja keinoja, joita useimmat yritykset käyttävät. Hänen strategiansa on pitää asiakas tyytyväisenä. Asiakassuhteen päättyessä haastateltava on pyrkinyt huomioimaan päättymiseen johtaneet epäkohdat, joiden vuoksi asiakas on lopettanut palveluiden käyttämisen.

”Asiakas on aina oikeassa.”

”Jos asiakas päättää vaihtaa toimijaa, niin silloin pitää ehdottomasti selvittää, missä asioissa toimintani on mennyt vikaan ja tehdä analyysin jälkeen tarvittavat muutokset, jotta näin ei kävisi enää uudestaan. Onneksi näitä tapauksia on erittäin vähän ollut.”

”Sanoisin systeemini olevan toisinaan oppimista erehdysten kautta.”

Strategianluonnin ensimmäisenä vaiheena selvitetään, miksi yritys on markkinoilla ja miten yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Haastateltavan yritys on markkinoilla tuottaakseen taloudellista hyötyä ja hyvinvointia hänelle itselleen. Haastattelusta ilmeni, ettei yrittäjä ole asettanut yritykselleen visiota. Yrityksen tulevaisuuden suunta on kehitysvaiheessa, minkä vuoksi visiota ei ole vielä muodostettu. Yrittäjä kuitenkin täsmentää, että visio on edellytys kunnolliselle strategialle. Toiminta-ajatuksen, vision ja strategian avulla muodostetaan yrityksen missio, mikä tarkoittaa sitä, mitä yritys tuottaa. Haastateltavan yrityksen missio on parantaa tuotteita. Yrityksen missio tarkoittaa, että yrityksen palvelut parantavat asiakkaidensa liiketoimien tulosta.

”Voisin sanoa yritykseni toimintatarkoituksen olevan mitä tahansa, mutta todellinen syy on, että yritys on ensisijaisesti toiminnassa vain itseäni ja omaa ja perheeni hyvinvointia varten.”

”Yrityksellä ei tällä hetkellä ole omaa visiota, yrityksen suunnanmäärittelyn vuoksi.”

”Missiomme on parantaa tuotteita”

Strategiaa seurataan erilaisilla mittareilla, minkä perusteella strategiaan tehdään tarvittavat muutokset. Mittareiden tulosten avulla nähdään, miten valittu strategia toimii yrityksessä. Selvitin haastateltavalta hänen käyttämiänsä mittareita. Yrittäjä pitää mittareita tärkeinä, koska niiden avulla voidaan selvittää yrityksen tuloksellisuutta. Lopuksi hän korostaa taloudellisten mittareiden tärkeyttä yrityksen asiakkaille. Yrittäjällä on ammatillista työkokemusta työntutkijana ja rationalisoijan, mitkä auttavat häntä luomaan sekä seuraamaan yrityksen mittareita. Yrittäjä on päätenyt käyttämään taloudellisia lukuja yrityksen strategian mittaustapana koetun kokemuksen kautta. Yritys ei käytä muita mittareita.

”Eriaiset talouden mittarit ovat hyvin tärkeitä suorituskyvyn mittaamiseksi.”

”Painotan asiakkaille hyvin terävästi mittareiden tärkeyttä.”

”Kokemuksen ansiosta kykenen mittaamaan oman yritykseni tehokkuutta ilman erilaisia talouden mittareita.”

Selvitin haastattelussa yrityksen kannattavuuden ja todellisten kustannusten tärkeyttä. Vaikka näiden selvittäminen ei ole strategian suunnittelussa tärkeintä, ne muodostavat osansa yrityksen sisäisessä analyysissä. Haastateltavan mielestä yrityksen taloudellisia mittareita on seurattava ja tarkkailtava jatkuvasti, minkä pohjalta on tarpeen mukaan tehtävä tarvittavat korjaustoimet.

”Ensiarvoisen tärkeää on olla selvillä oman yrityksen kustannuksista ja kannattavuudesta. Ilman tätä tietoa tällainen mikroyritys on nopeasti entinen yritys.”

”Tarkkaavaisuus on tärkeää, jotta voidaan tehdä korjaustoimia riittävän ajoissa.”

Yrittäjä on hyvin tietoinen palveluidensa kulurakenteista ja pitää niiden selvittämistä tärkeänä. Haastateltavalta kysyttiin asiakaskohtaisten tuottojen tärkeyttä ja sitä, että selvittääkö yrittäjä niitä. Asiakaskohtaisten tuottojen selvittäminen on yrittäjän mukaan sekä hyödyllistä että aiheellista. Tosin hän muistutti yrityksen myyvän kaikkia palveluita asiakkaille, vaikka yksittäinen palvelu ei tuottaisi hänelle riittävästi tuottoa.

”Pidän asiakkaiden kulujen ja tuottojen selvittämistä hyödyllisenä. Keskustelen asioista asiakkaan kanssa. Päätöksen kulurakenteen muuttamisesta tekee aina asiakas itse.”

Työvaiheiden kustannusten selvittäminen on haastateltavan mukaan tärkeää, koska tulosten avulla toiminnoista voidaan kehittää kustannustehokkaampia. Tehostamalla jotakin toiminnan osa-aluetta voidaan saada aikaiseksi säästöjä, minkä avulla saadaan nostettua palveluiden katetta.

”Työvaiheiden kustannusten selvittäminen on erityisen tärkeää, jotta pystytään kehittämään yrityksen toimintoja mahdollisemman hyväksi.”

”Hyvä tehokkuus on aina plussaa ja tuottaa pidemmän päälle parempaa katetta.”

Haastattelussa selvitin yrityksen prosessien kehittämisen sekä tehostamisen tärkeyttä. Haastateltava pitää näitä yrityksen toiminnan kannalta välttämättöminä, vaikka hän ei yrityksensä osalta keskitykään niihin tällä hetkellä. Yrittäjän prosessit ovat tällä hetkellä riittävällä tasolla, minkä vuoksi hän ei halua keskittyä niihin.

”Tällä hetkellä omien prosessien kehittäminen ei ole ajankohtaista, enkä koe niiden kehittämistä juuri nyt tarpeelliseksi.”

”Normaalisti se on eräs elämisen ehto.”

6.7.4 Kasvustrategian pohja

Haastateltavalta kysyttiin mielipiteitä kasvustrategisiin vaihtoehtoihin. Tarkoituksena oli luonnollisen kasvun lisäksi selvittää yrittäjän kiinnostusta muihin kasvustrategisiin vaihtoehtoihin. Ensimmäiseksi käytiin läpi luonnollisen kasvustrategian muodostamiseen liittyviä kysymyksiä, vaikka haastattelun kulussa oli sivuttu aihetta. Haastateltavalta kysyttiin halukkuutta kasvattaa yritystä tulevaisuudessa. Hän kertoi tämänhetkisen toimitilansa rajoittavan kasvamishalukkuutta, koska se vaatisi uudet toimitilat ja uusien työntekijöiden palkkaamista.

”Nykyputteissa nykyisissä tiloissa kasvu ei ole mahdollista.”

”Yritys tarvitsee kasvaakseen toimitilat ja siellä tarvittavan laitteiston ja ohjelmiston.”

”Yrityksen kasvattaminen muuttaisi tämän hetken strategian kokonaan.”

Kysyin haastateltavan halukkuutta kasvattaa yrityksensä liiketoimintaa. Yrityksen kannalta liiketoiminnan kasvattaminen olisi tärkeää, mutta hänen elintasonsa ei vaadi liiketoiminnan kasvattamista. Hän kokee ansaitsevansa tällä hetkellä riittävästi, minkä vuoksi hänellä ei ole todellista motivaatiota kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Yrittäjä pitää asiakastyytyvyyden parantamista tärkeänä, koska yrityksen toiminnassa on aina parantamisen varaa eikä sitä voi unohtaa.

”Oman elintasoni kannalta en pidä sitä tärkeänä.”

”Parantamisen varaa on aina.”

”Tärkeähän se on yrityksen toiminnan kannalta.”

Kysyin yrittäjältä Ansoffin kasvumallin mukaan muodostettujen kysymysten avulla yrityksen tavoitteita. Yrittäjä on harkinnut kasvattavansa markkinaosuutta nykyisillä palveluilla, mutta ei ole keksinyt vielä keinoja siihen. Yrityksen markkina-alue on koko Suomi, mikä on todella laaja alue. Laajan markkina-alueen sisällä olisi kuitenkin mahdollista kasvattaa yrityksen palveluiden markkinaosuutta.

”Olen harkinnut asiaa hyvin paljon, mutta käytäntöön en ole sitä vielä vienyt.”

”Markkina-alueemme on koko Suomi.”

Yrittäjä ei näe mahdollisuutta kasvattaa markkina-aluetta, koska tässä tapauksessa se tarkoittaisi markkina-alueen kasvattamista ulkomaille ja yrityksen kansainvälistymistä. Kansainvälistyminen toisi paljon uusia asioita huomioitavaksi, minkä vuoksi yrittäjä ei näe kansainvälistymistä kannattavana. Tästä syystä palveluiden laajentaminen uusille markkina-alueille on täysin poissuljettu vaihtoehto.

”En lähde myymään palveluitani ulkomaille, joten yrityksen tarkoituksena ei ole laajentaa markkinoita uusille alueille.”

”Suomen markkinat riittävät minulle hyvin.”

Ansoffin kasvumallissa vaihtoehtona on uusien palveluiden tarjoaminen joko nykyiselle tai uudelle markkina-alueelle. Tilitoimiston palveluvalikoiman laajentaminen olisi mahdollista, mutta vaatisi uutta osaamista, jota haastateltavalta ei löydy. Palveluvalikoiman laajentaminen vaatisi ammattitaitoisten työntekijöiden palkkaamista, joka johtaisi yrityksen tuottamien palveluiden lisäämiseen. Haastateltavalla on tilitoimiston lisäksi monia yrityksiä eri toimialoissa, mutta hän ei halua yhdistää niitä yhden yrityksen alle. Tämä lisäisi yrittäjän mukaan vain riskejä eikä yritysten yhdistäminen ole toiminnallisesti kannattavaa. Uusien palveluiden vienti uusille alueille tarkoittaisi jälleen markkina-alueen siirtymistä ulkomaille.

”On aivan liian suuri riskitekijä yhdistää yrityksieni toiminnot yhden yrityksen varaan.”

”Nykyisellä osaamisellani tuotan niin laajan palveluvalikoiman kuin kykenen, joten jos halutaan laajentaa palveluvalikoimaa, niin silloin pitäisi palkata osaava henkilö, joka omaisi niitä taitoja joita itselläni ei ole ja jonka avulla voisimme laajentaa palveluita Suomen alueella.”

Luonnollisen kasvun lisäksi kasvustrategian vaihtoehtoina ovat yritysostot ja fuusiot. Yritysosto säilyttäisi yrittäjän mahdollisuuden omistaa yrityksensä oston jälkeen. Haastateltavan mielestä yritysostot ovat yrityksenmyynnin osalta kätevä tapa poistua markkinoilta ilman taloudellisia riskejä sekä nopea tapa kasvattaa yrityksen liiketoimintaa.

”Yritysosto on mielestäni nopea keino kasvattaa liiketoimintaa, sillä ostettavalla yhtiöllä on markkinoita, joita itselläni ei olisi.”

Yrittäjä suorittaisi yritysoston, mikäli se olisi mahdollista. Yritysoston avulla hän saisi osaavaa työvoimaa ja suuremman liiketilan, mitkä poistaisivat suurimmat tämänhetkiset ongelmat. Näiden lisäksi työntekijöitä ei tarvitsisi perehdyttää ja saataisiin ostettavan yrityksen välineistö.

”Voisin ostaa yrityksen, jos se olisi yrityksen kannalta hyödyllistä.”

Kysyin haastateltavalta mielipidettä pääomasijoittajien mukaan tulemisesta yritykseen. Hän piti tätä hyvin kielteisenä vaihtoehtona, koska ei usko eikä luota pääomasijoittajiin. Tämän vuoksi hän ei voisi kuvitella tekevänsä työtään ulkopuolisten pääomasijoittajien kanssa.

”Pyyteettömiä pääomasijoittajia ei ole.”

”En halua tehdä työtä siivestelijöiden ja oman edun tavoittelijoiden hyväksi.”

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Case-yritys on yhden henkilön mikroyritys, joka kohtaa toiminnassaan tyypillisiä mikroyrityksen ongelmia. Yhden hengen yrityksen voimavara vastaa aina yrittäjän omaa ammatillista osaamista, mikä pätee myös case-yritykseen. Yrittäjällä on pitkän työkokemuksen tuomaa ammatillista osaamista, muttei varsinaista taloushallinnon koulutusta. Tämä ei ole yrittäjän heikkous, sillä laaja ammatillinen kokemus ja alan itse opiskelu ovat toisinaan tehokkaampi keino oppia kuin oppilaitosten antama koulutus. Itse opiskelussa motivaatio pysyy korkeana, jolloin toimialan haluaa oppia mahdollisimman hyvin.

Yrittäjän osaamista selvitettiin tutkimalla yrittäjän omia vahvuuksia ja heikkouksia. Yrittäjän vahvuutena on kyky toimia sekä matemaattista osaamista vaativissa tehtävissä että suunnittelehtävissä, kun taas mainonnan heikko hallinta on yksi yrittäjän suurimmista heikkouksista. Yrittäjän vahvuudet näkyvät hyvin koko yrityksen toiminnassa, sillä taloushallinnossa tarvitaan matemaattisia taitoja, joilla palvellaan asiakkaita. Lisäksi matemaattisten taitojen avulla selvitetään myös oman yrityksen taloudellista tilannetta. Yrittäjän vahva suunnitelmallisuus näkyy hyvin siinä, että yrittäjä suunnittelee omat päivänsä omassa mielessään ja toteuttaa omaa strategista suunnittelua. Toisaalta yrittäjän liian vahva luottamus omiin suunnittelutaitoihinsa on ajanut yrityksen tilanteeseen, jossa asioita ei dokumentoida. Ilman dokumentaatiota yrityksen asioita ei mahdollisesti seurata riittävän tarkasti tai pahimmassa tapauksessa havaitut asiat unohdetaan, jolloin ei tapahdu oppimista prosessien aikana. Tällöin virheiden kautta oppiminen lisääntyy, minkä voisi välttää hyvällä dokumentoinnilla ja seurannalla, jolloin virheet voidaan havaita aikaisemmin ja oppia niistä.

Yrittäjän heikkoudet markkinointi- ja mainontapuolessa näkyvät yrityksessä selkeästi esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinnassa, johon ei yritys panosta. Usein luullaan, että mainontaan pitää panostaa suurilla rahallisilla summilla, jotta uusia asiakkaita saataisiin. Usein omalla nokkeluudella ja periksi antamattomuudella voidaan tehdä toimivaa markkinointia pienellä summalla muistaen, että yhtiön paras mainosmies on aina yrityksen toimitusjohtaja. Yritys ei

panosta rahallisesti mainontaan, ja markkinoinnissa luotetaan puskaradion voimaan, mikä on yrityksessä toistaiseksi toiminut riittävän hyvin.

Yrittäjä tietää heikkoutensa markkinoinnin toteutuksessa, mutta pitkällä tähtäimellä yrityksen on keskityttävä markkinointiinsa, jotta yritys voisi pitää ja säilyttää nykyiset asiakkuudet. Yritys ei voi loputtomiin kilpailla pelkästään palveluiden hinnalla, vaan yrityksen on pohdittava omaa strategiaansa tarkemmin. Markkinointipuolen osaamattomuus tulee esille, kun yrittäjä ei tunne omaa toimintaympäristöään. Markkinointialueena oleva koko Suomi on todella laaja alue, joten yritys on alueellisesti pieni tekijä eikä tällöin kykene hyödyntämään kaikkea alueen potentiaalia. Koska markkinointialue on suuri, niin mainontaa on vaikea kohdistaa, jolloin mainontaa on tai sitä ei ole. Jos mainontaa on, niin silloin mainonta on kohdistettu pieneen osaan markkinointialuetta.

Toimintaympäristön huono tuntemus tulee esille, kun yrittäjä ei tunne omia kilpailijoitaan, minkä vuoksi ei voida tehdä vertailuja, jossa vertailtaisiin case-yritystä ja kilpailijoita keskenään. Kilpailijoiden tarkka tuntemus ei ole välttämätöntä, mutta pelkästään hyvä tietämys kilpailijoista ja heidän palveluvalikoimastaan antaa yrittäjälle mahdollisuuden oppia muista toimialalla toimivista yrityksistä, ja siten parantaa omaa osaamistaan kyseisellä sektorilla. Tämän johdosta asiakkaat saisivat entistä parempaa palvelua, mikä toimisi samalla uutena markkinoinnin mahdollisuutena.

Yrityksen nykytila aiheuttaa haasteita kasvulle, sillä yrityksen toimitilaan ei voida lisätä työntekijöitä, minkä vuoksi yrityksen tulee etsiä uusi tila ja hankkia lisää laitteistoa, jotta yritys voisi palkata uusia työntekijöitä. Jotta yritys pystyisi siirtymään uuteen toimitilaan, tulisi toimintaan saada uusia asiakkaita. Nykytilanteessa yrittäjän tehdessä kapasiteettinsa ja terveydentilaansa nähden maksimityöpäivää, uusien asiakkaiden hankkiminen ei ole mahdollista. Tilanteesta syntyy noidankehä, jossa yrityksen pitää saada lisää asiakkaita, jotta yritys voisi hankkia uuden toimitilan sekä palkata työntekijöitä. Uuden toimitilan ja uusien työntekijöiden palkkaaminen vaatii uusasiakashankintaa, joka on mahdotonta yrityksen kapasiteetin ollessa täynnä. Yritys voisi tarkastella asiakaskannattavuutta ja poistaa asiakkaita, jotka eivät tuota riittävästi ja hankkia tilalle asiakkaita, jotka tuottavat enemmän katetta nykyisellä kapasiteetilla. Tuottavampien asiakkaiden avulla yritys voi laajentua ja hankkia uusia työntekijöitä.

Tulosten perusteella yrittäjällä on riittävän laaja palveluvalikoima, jolla hän kykenee tuottamaan kattavia palveluita asiakkailleen. Yrityksen ajatuksena on räätälöidä asiakkaille sopiva paketti palveluhinnaston mukaan, jolloin saadaan asiakaslähtöisen toimintatavan avulla luotua ammatillinen side yrittäjän ja asiakkaan välille. Ajatuksen heikkoutena on, että asiakkaita on vaikeata vertailla keskenään, ja kannattamattomista palveluista on vaikeampaa päästä

eroon. Yrittäjän etuna on taloushallinnon trendien omaksuminen työssä, sillä yritys on toiminut sähköisesti useita vuosia ja konsultoinut asiakkaita. Sähköistymisen heikkoutena on, että asiakasyritykset lähettävät vielä postitse omia tositteitaan, eivätkä käytä sähköisiä keinoja, jolloin todellinen hyöty sähköistymisestä jää käyttämättä. Töitä joudutaan tekemään niin, että asiakkaat lähettävät omat laskunsa ja kuittinsa yrittäjälle, joka puolestaan tekee näiden pohjalta kirjanpitoa. Yrittäjä on ottanut konsultoinnin osalta toimintatyölin, jossa asiakkaan konsultointipyyynnöstä ei pyydetä mitään rahallista korvausta, jolloin yrittäjän osaamista annetaan ilmaiseksi asiakkaiden käyttöön.

Yrittäjä tietää yrityksen prosessit ja palvelut, joiden tuntemus auttaa yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tässä suhteessa yrittäjän ammatillinen osaaminen on vahvimmillaan ja yrittäjä tietää palveluidensa rungon ja kykenee laajentamaan palveluidensa sisältöä tarvittaessa. Yrittäjä kykenee tekemään tarvittaessa tehostamaan prosesseja, mutta siihen ei ole yrityksen nykytilanteessa tarvetta. Prosessien hyvä tuntemus antaa vahvan pohjan yrityksen kasvulle, jolloin prosesseja pystytään hallinnoimaan tehokkaammin ja tekemään tarvittavat muutokset.

Yrittäjä on strategian osalta tyypillinen mikroyrittäjä, jolla yrityksen visio ja strategiat ovat hahmotettuina yrittäjän omassa päässä, mutta niitä ei ole jäsenelty kirjallisesti. Yrityksen strategian lähtökohtana on yrittäjän osaaminen. Yrityksen toiminta-ajatuksena on myydä taloushallinnon palveluita asiakkaille ja tuottaa sitä kautta taloudellista hyvinvointia yrittäjälle. Todennäköisesti yrittäjän tuleva visio liittyy jollain tavoin yrittäjän taloudellisen hyvinvoinnin parantamiseen. Yrityksen heikkoutena on, ettei yrittäjällä ole tällä hetkellä visiota, jota yritys tavoittelisi. Vision puuttumisen vuoksi yrityksen toiminta on hajanaista ja päämäärätiedontonta, minkä vuoksi yrityksen tulisi asettaa visio, ja saada se osaksi yrityksen tämän hetken strategiaa.

Case-yrityksessä toteutetaan strategiaa, joka perustuu asiakkaiden tyytyväisenä pitämiseen ja joka pyrkii säilyttämään yrityksen markkinaosuudet. Yrittäjä tietää yrityksensä strategian ja strategian tärkeyden, mutta täydellinen keskittyminen yrityksen strategiaan on tällä hetkellä puutteellista. Puutteellinen keskittyminen strategiaan saattaa johtaa strategian muutoksiin tilanteissa, joissa muutosta ei olisi ollut tarvetta tehdä, sillä varsinaista strategista seuranta ei yrityksessä tehdä.

Tutkimuksissa selvitettiin SWOT-analyysin avulla yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen vahvuus on seurausta yrittäjän laajasta kokemuksesta, joka on vienyt yrittäjää omalla urallaan moniin tilanteisiin. Hän on uransa aikana nähnyt niin loistonpäivät kuin konkurssin, minkä ansiosta yrittäjä kykenee palvelemaan asiakkaita asiantuntevasti. Yrityksen heikkoutena on pääoman puute, minkä takia yrityksen sisäisiä toimintoja on vaikea kehittää. Pääoman puute on seurausta heikosta markkinoinnista ja kan-

nattamattomista asiakkaista. Pääoman puute vaikeuttaa toimintaa ja poistaa mahdollisuuden ryhtyä yritysostajaksi. Tällöin tarvitaan ulkopuolista rahaa, joka pitäisi tässä tapauksessa saada pankeilta. Normaalisti pankit eivät suosi sijoituksia, joilla hankitaan kilpaileva yritys. Toisaalta pankeilta voi yrittää saada lainaa investointiin, jonka avulla voidaan hankkia uusi toimitila ja palkata uusia työntekijöitä. Ulkopuolinen raha lisää riskejä sekä uhkia yrityksen toimintaan.

Yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ovat verkkoliikenteen kehittämisessä. Verkkoliikenteen kehittämisen avulla saataisiin asiakasyritykset voimakkaammin sähköiseen kirjanpitoon, minkä ansiosta työ nopeutuisi ja välivaiheet vähenisivät. Töiden nopeutuessa yritys kykenisi ottamaan lisää asiakkaita ja siten lisäämään tuottoaan. Toimintaympäristön suurin uhka ovat mahdolliset lakimuutokset, jotka poistaisivat kirjanpitovelvollisuuden mikroyrityksiltä. Lakimuutoksen seurauksena asiakkaat vähenisivät koko toimialalta, mikä johtaisi taloudelliseen ahdinkoon case-yrityksen, kuten myös monet muut kilpailevat tilitoimistot. Valtiovallan säättämällä laeilla voidaan hankaloittaa tilitoimiston ansaitsemismahdollisuuksia. Tänä päivänä valtiovallan tekemät päätökset vaikuttavat usein taloushallintoon, sillä jokainen muutos esimerkiksi veroprosentteihin vaikeuttaa yrittäjän toimintaa. Yrityksen on aktiivisesti seurattava lakimuutoksia pystyäkseen päivittämään palvelurakennetta muutoksia vastaavaksi.

Yrityksen vahvuuksia on asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa, jolloin pyritään luomaan voimakas ammatillinen side asiakkaaseen ja myymään lisäpalveluita asiakkaalle. Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan etuna on markkinoiden kehittymisen ennakoiminen, joka antaa mahdollisuuden tuleville suunnitelmille. Liian vahva tukeutuminen omiin asiakkaisiin aiheuttaa uhan, jossa palveluiden kehittäminen on vaikeaa ja kannattamattomista asiakkaista ei uskalleta luopua. Liiallisen tukeutumisen vaarana on yrityksen kannattavimpien asiakkaiden poistuminen, jolloin uusien kannattavien asiakkaiden hankinta voi olla vaikeaa, mikä vaikuttaa yrityksen kassavirtaan.

Tuloksista pystyy myös havaitsemaan yrittäjän suhtautumisen mittareihin. Yrittäjän asettamat mittarit ovat taloudellisia, joita on helppo mitata, mutta hidasta seurata. Yrittäjä painottaa voimakkaasti taloudellisia mittareita, joiden seuraamisesta hän informoi omia asiakkaitaan. Taloudelliset mittarit ovat hitaita, minkä takia strategian kokonaisvaltainen seuraminen on vaikeaa. Tässä kohdassa yrittäjän ammatillinen vahvuus toimii yrittäjää itseään vastaan. Hyvä talousosaaminen aiheuttaa tilanteen, jossa yrittäjä ei kykene huomaamaan muita uusia ja tarpeellisia mittareita, joiden avulla yrityksen toimintaa pystyisi parantamaan. Usein toiminnan pienet parannukset näkyvät yrityksen tuloksen merkittävänä paranemisena, kun osataan keskittyä oleelliseen ja mitata oikeita asioita.

Tulosten perusteella selkein, helpoin ja riskittömin tapa kasvattaa yritystä on luonnollinen kasvu. Toisaalta myös luonnollinen kasvu vaatii muutoksia yrityksen toiminnassa. Toisaalta jo aikaisemmin mainittu noidankehä hankaloittaa luonnollisesti kasvamista ilman toiminnan muutoksia. Yrityksistöjä voidaan harkita siinä vaiheessa, kun yrittäjän tueksi saadaan ulkopuolista rahoitusta, sillä yrityksen pääoma ei riitä yrityskauppoihin. Tulosten perusteella pääomasijoittajien mukaan tuleminen on täysin poissuljettua, sillä yrittäjällä on negatiivinen suhtautuminen pääomasijoittajiin, mikä estää pääomasijoittajien mukaantulon yritykseen. Ansoffin kasvumallin perusteella tulisi saada myytyä lisää palveluita nykyiselle markkina-alueelle. Muut mahdollisuudet tuovat mukanaan uusia riskejä ja uuden oppimista, minkä vuoksi vaihtoehtoja ei ole yrityksen kannalta järkevää toteuttaa. Markkinaosuuden lisääminen tarkoittaa Ansoffin kasvumallin mukaan uusiasiakashankintaa tai yritysostoa, jolloin ostetaan markkinaosuus yrityksen mukana.

Tulosten perusteella yrittäjältä puuttuu todellinen motivaatio, jota tarvitaan kasvun toteuttamiseen. Myös noidankehän ratkaiseminen vaatii erityistä huomiota, jotta yrityksen kasvua voisi toteuttaa. Tämä tarkoittaisi uskallusta lähteä omasta turvallisesta ympäristöstä, mikä tarkoittaa kannattamattomien asiakkaiden poistamista ja keskittymistä hankkimaan vain yritykselle kannattavia asiakkaita.

7.1 Kehitysehdotukset

Kuten johtopäätöksissä todettiin, yrityksen pitäisi pohtia ja tehostaa omaa toimintaansa asiakkassuhteiden osalta. Yritykselle kannattamattomat asiakkaat täytyy poistaa, jotta saadaan tilaa kannattavammille asiakkaille. Tämä vaatisi yrittäjältä rohkeutta ja riskienottoa onnistuakseen. Toisaalta saadakseen lisää asiakkaita täytyy yrityksen tehostaa markkinointia, joka lähtisi markkinointisuunnitelman tekemisestä. Mikäli omia kannattamattomimpia asiakkaita ei kyetä karsimaan, niin heille pitäisi pystyä myymään yrityksen kannattavimpia palveluita, jotta kyseiset asiakkaat tuottaisivat yritykselle enemmän katetta.

Asiakassuunnittelun lisäksi yritys voisi siirtyä joustavasti käyttämään Balanced Scorecardin mittareita, joiden avulla yritys pystyisi mittaamaan omaa strategiaansa ja toimintaansa paljon nykyistä tehokkaammin. Yritys ei ole toistaiseksi dokumentoinut strategiaansa, vaikka se olisi äärimmäisen tärkeää strategian toteutumisen seurannan takia. Strategian seurannan avulla virheiden huomaaminen helpottuu ja mahdolliset virheet pystytään korjaamaan ennen kuin on liian myöhäistä.

Tällä hetkellä yrityksen markkinointialueena toimii koko Suomi. Yrityksen tulisi pohtia markkina-alueen supistamista, jotta markkinointia voitaisiin tehostaa. Myös palveluiden supistamista voisi harkita. Yritys voisi pohtia kannattamattomien tai vähän käytettyjen palveluiden

poistamista palveluvalikoimasta ja keskittää kaiken käytettävän ajan vain tuottavimpiin tuotteisiin.

Omalta osaltaan uusien työntekijöiden tuomat osaamisalueet sekä hyödyt yritykselle voisivat avata yritykselle aivan uuden asiakaspiirin yritysasiakkaiden lisäksi. Asiakkaiksi voitaisiin ottaa myös tavallisia kuluttajia siinä määrin kuin lainsäädäntö antaa mahdollisuuden. Varsinkin ikääntyvissä ihmisissä on paljon potentiaalisia asiakkaita, jotka saattaisivat tarvita taloushallinnollisia palveluita, kuten tositteiden hoitamista ja konsultaatiota. Yrittäjän tulisi hinnoitella myös konsultointipalvelu, sillä tällä hetkellä hän tarjoaa sitä ilmaiseksi asiakkaille.

Yrityksen olisi hyvä tutustua kilpailijoihin ja ottaa oppia kilpailijoiden toiminnasta, jotta yrittäjä näkisi, millä hinnalla muut yritykset palveluitaan myyvät ja kuinka ne eroavat yrityksen omasta hinnoittelusta. Tällöin pystyttäisiin hinnoittelemaan omat palvelut kilpailukykyisesti. Yrityksen tulisi keskittyä enemmän strategiaan, jotta omaa toimintaa pystyttäisiin tehostamaan. Yritys voisi tutkia omaa tekemistään riittävän laajasti, sillä edellisestä kerrasta näyttäisi olevan jonkin verran aikaa. Strategian lähtökohtana tulisi tällöin olla kasvun suunnittelu ja se, kuinka nykyiset asiakkaat saadaan entistä kannattavammiksi ja kuinka solmitut tuottavimmat asiakkuudet saadaan säilytettyä. Näiden tavoitteiden tulisi olla vision lähtökohtana.

Markkinoinnin osalta yksi tärkeistä osuuksista olisi oman yrityksen nettisivujen saaminen Google-haun kärkeen, mikä toteutuisi hankkimalla omalle nettisivulle yksityinen sivunimi. Tällä hetkellä yrityksen nettisivut ovat vaikeasti löydettävissä ja ovat Soneran tarjoaman palvelun vuoksi hyvin vaikeasti kirjoitettavissa. Markkinoilta löytyy useita palveluita, jotka mahdollistavat selkeämmän sivunimen ja joiden kuukausihinta ei ole kymmentä euroa suurempi. Tällä summalla kuitenkin varmistettaisiin yrityksen näkyvyys aina, kun yrityksestä tehtäisiin hakukonehaku.

Yrityksen laajentuminen on mahdollista vain kasvamalla luonnollisesti, mikä toteutuu tässä luvussa kerrottujen asioiden huomioimisella. Kyky uskaltaa ottaa harkittuja riskejä ja rohkeus tehdä oikeita ratkaisuja parantaisi yrityksen tulosta. Uusien työntekijöiden palkkaamiseksi on valtionvalta mahdollistanut useita keinoja, joista esimerkkeinä ovat oppisopimuksen hyödyntäminen tai työharjoittelijoiden hyödyntäminen. Näiden avulla yritys voisi kustannustehokkaasti laajentua uusiin tiloihin ja saada mahdollisuuden hankkia uusia asiakkaita.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuutena erittäin monivaiheinen ja hyvin tiukka paketti, joka on toteutettu lyhyessä ajassa. Työskentely on sisältänyt paljon oppimista, uuden omaksumista, vanhan kertausta ja niiden yhteen sovittamista. Työ on vaatinut kykyä sopeutua uu-

siin suuntauksiin ja omaksua uutta materiaalia nopeasti. Tämä on omalta osaltaan luonut haasteita ja mahdollistanut virheet. Itsessään työn tekeminen on ollut kehittävää, äärimmäisen haastavaa ja toisinaan melkoisen vaikeaa, sillä työhön liittyvät päätökset on pitänyt tehdä nopeasti tahdilla, minkä jälkeen päätöksissä on pitänyt pysyä. Oman näkökulman kehittymisen toimi vahvasti työn taustalla sekä oma ennako-osaaminen aihepiiristä. Opinnäytetyöprosessin aikana tiesin suuntaviivat ja löysin ongelmia, joihin mikroyritystasolla vaadittaisiin ratkaisuja. Tradenomin yhtenä vahvuutena on laaja-alainen tietotaito aihepiiristä, sillä prosessin aikana olen käyttänyt omaa ammatillista osaamista laajasti ja pyrkinyt luomaan teoriapohjan avulla helposti lähestyttävän käytännöllisen otteen.

Työn aiheen sain toimeksiantajalta, minkä jälkeen perehdyin aiheeseen, tein aiheanalyysin ja sain työlle ohjaajan. Tämän jälkeen tein ohjaajalle ensimmäisen alustavan tutkimussuunnitelman, jota varten keräsin alustavaa materiaalia ja päätin tutkimusmenetelmän. Tutkimussuunnitelman jälkeen alkoi kova kirjoitusprosessi, joka päättyi vain kolme kuukautta opinnäytetyöprosessin aloittamisesta. Työn aloitus osui Suomen yleisimpään lomakauteen, mikä vaikeutti työn suorittamista. Lisäksi kiireinen aikataulu aiheutti oman haasteensa työlleni.

Olin reilu kolme kuukautta sitten tilanteessa, jossa edelliset opinnäytetyöprojektit olivat pysähtyneet vaiheeseen, josta olisi ollut todella vaikeaa saada tehtyä toimivaa opinnäytetyötä. Lisäksi henkilökohtaisessa elämässäni viimeinen vuosi on ollut todella vaiherikas, mikä vaikutti negatiivisesti edeltävien opinnäytetyöprojektien läpiviemiseen. Keksinkin heinäkuussa kysyä Cubantes Oy:n toimitusjohtajalta jotain tutkimuksen aihetta, jota voisin ryhtyä tutkimaan. Omaksi onnekseni hänellä oli antaa aihe. Lisäksi sain aika vapaat kädet opinnäytetyön tekemiseen, mikä mahdollisti aiheen näkökulman muutokset opinnäytetyöprosessin myöhemässä vaiheessa. Työ tarkentui lähes lopulliseen muotoonsa ohjaajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen ja lopulliseen muotoon vasta kirjoitusprosessin kuluessa, jolloin jätin yhden aihealueen pois tutkimuksesta. Alkuperäinen idea toimi työn punaisena lankana, vaikka lopullinen aihe ei ollut tässä vaiheessa vielä selvä. Idea muotoutui lopulliseen muotoonsa ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Jo alkuvaiheen suunnittelussa huomioitiin, ettei suoranaisia kasvustrategisia tutkimuksia ole tehty mikroyrityksistä tai varsinkaan tilitoimistosta. Tästä kehittyi halu selvittää mikroyrityksen kasvustrategiamahdollisuuksia.

Teorian näkökulmasta aihe antoi todella laajat mahdollisuudet käyttää suurta määrää materiaalia. Jo hyvin alkuvaiheessa otin kannakseni käyttää työssä pääosin vain kirjoitettua tekstiä, sillä halusin käyttää tunnettuja merkkiteoksia enkä hyödyntää sähköisiä materiaaleja. Käytämällä vain painettuja merkkiteoksia varmistettiin myös opinnäytetyön teorian laadukkuus. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtui myös opinnäytetyöntekijän muutto toiselle paikkakunnalle, minkä seurauksena ohjaajan kanssa keskusteltiin pääosin sähköpostitse ja Skypen kautta. Lisäksi saimme järjestettyä etäisyydestä huolimatta tapaamisen kasvokkain. Etäisyys han-

kaloitti myös haastattelun tekemistä, mutta tietotekniikka mahdollisti haastattelun. Käyttämällä Skypea saatiin mahdollisuus toteuttaa haastattelu juuri molemmille sopivana ajankohdana. Skypen heikkoutena oli, ettei tietokoneruudun kautta pysty koskaan saamaan sellaista tunnetta, jonka saa ollessaan haastateltavan kanssa samassa tilassa kasvokkain. Omia haasteita asetti myös ohjaajan vuosiloma, joka vaikeutti yhteydenpitoa opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

Aineistoa kerättiin pääosin opinnäytetyöprosessin alussa ja kirjoitusprosessin aikana, jolloin haluttiin laajentaa lähdeaineistoa. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma, jonka jälkeen varsinainen kirjoitusprosessi suoritettiin kolmen viikon aikana hyvin intensiivisesti kirjoittaen. Tämä mahdollisti täydellisen syventymisen aiheeseen, mutta vaarana oli muuttua aiheen osalta sokeaksi näkemättä kaikkia varteenotettavia vaihtoehtoja. Myös kykenemättömyys keskustella aiheesta ohjaajan kanssa asetti opinnäytetyöprosessille omat haasteensa ja asetti kirjoittajan haastavaan tilanteeseen, jossa kirjoittajan piti kyetä tekemään omat päätöksensä työn suunnasta ja tarkastella päätöksenteon tukena erilaisia mahdollisuuksia.

Opinnäytetyöprosessin osalta mielenkiintoisin vaihe oli syventyä teoriaan ja sitä kautta tuottaa aineisto, jota kykeni tarkastelemaan uudesta näkökulmasta. Syventyminen mahdollisti aineiston analysoinnissa tarkan näkemyksen asioiden eteenpäin viemiseksi. Työn suurin haaste oli aikataulu, joka asetti jokaisessa vaiheessa omat rajansa. Haastattelurunko oli niin hyvä kuin se oli sitä tehdessä ja pidempi aika olisi mahdollistanut vielä syvällisemmän haastattelun. Aikataulun vuoksi haastattelua ei voitu sopia tehtäväksi henkilökohtaiseksi ja haastattelua tehdessä teorettinen pohja ei ollut aivan niin hyvällä tasolla kuin se olisi ollut esimerkiksi tätä pohdintaa kirjoittaessa. Aikataulu pakotti miettimään asioita tarkasti ja rajaamaan aihealueen tarkemmaksi. Opinnäytetyöprosessin edetessä aihetta rajattiin tarkemmaksi, mutta ei liian suppeaksi. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, niin tutkielmasta olisi tullut paljon kattavampi ja laajempi. Todennäköisesti olisin suorittanut uuden haastattelun, jonka avulla olisin selvittänyt uusia asioita, jotka tulivat ilmi haastattelun aikana. Lisäaika olisi mahdollistanut aiheen todellisen pureskelun ja vuorovaikutteisen keskustelun ohjaajan kanssa, minkä avulla työstä olisi saanut vielä moniulotteisemman.

Haastattelija tunsi haastateltavan ennestään, mikä saattoi vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Toisaalta haastateltavan ennestään tunteminen mahdollisti ystävällisen ilmapiirin, jonka avulla saatiin useita vastauksia, jotka toisessa tilanteessa olisivat jääneet saamatta. Haasteena oli myös pitää haastattelu aihepiirissä eikä käydä läpi muita asioita. Vaarana oli myös toisinaan kuuntelijan rooliin joutuminen, jossa haastateltava esitteli omia asioitaan vieden hallintaa haastattelijalta.

Haastattelurunko oli toimivuudeltaan kohtalainen, mutta olisi vaatinut tarkemman tarkastelun ja pohtimisen, jotta runko olisi ollut toimivampi. Käytin avoimia kysymyksiä, mutta en halunnut pysyä niissä liian orjallisesti, vaan halusin kysyä myös rungossa esitettyjen kysymysten lisäksi muitakin aiheeseen liittyviä asioita. Rungon ajatuksellisena pohjana oli luoda haastattelutilanteeseen jokaisen aihepiirin osalta niin sanottu suppilo, jossa aluksi pyritään kysymään aihepiiristä yleisellä tasolla tarkentaen kysymysten muotoa aina kysymys kerrallaan aina syvemmälle ja syvemmälle. Tämä ei aivan onnistunut haastattelurungon avulla, vaikka yritys ei täysin pieleen mennytkään. Vastauksia analysoidessa huomasin, että joihinkin aiheisiin olisi tarvittu lisäkysymyksiä. Lisäksi keskityin vahvasti strategiaan puoliin ja jätin liian vähälle huomiolle muut kasvustrategiset mahdollisuudet paitsi luonnollisen kasvun.

Opinnäytetyöni aihetta on käsitelty monesta näkökulmasta, mutta mikroyrityksen näkökulmasta sitä ei mielestäni ole käsitelty riittävän paljon. Suomen osalta koko yrittäminen lähtee mikroyrityksistä, ja heidän tietonsa kasvattamisen tulisi olla tärkeässä roolissa. Jotta mikroyritys voisi kasvaa hallitusti, tulee sillä olla perustukset kunnossa - tieto strategianluonnista ja omista mahdollisuuksista muuttuvilla markkinoilla. Tässä opinnäytetyössä tuon esille keinoja, joilla mikroyritykset voivat omaksua uusia elementtejä omiin tekemisiinsä. Samalla haluaisin työni herättävän uusia ajatuksia yrittäjissä, sillä yrittäjyys ei ole pelkästään systemaattista tuloksen tekemistä, vaan siihen sisältyy merkittäviä asioita, joiden avulla tulosta pystytään tekemään paljon voimakkaalla volyyymillä. Yrityksen pyörittäminen on kuin maraton, johon varsinaisen juoksun lisäksi kuuluu tuhansia tunteja harjoittelua ja lihashuoltoa, jonka avulla luodaan pohja tuloksen tekemiseen. Tulos on pohjatyön hedelmä, joka syntyy siemenen huolellisesta vaalimisesta aina valmiiseen tuotokseen asti. Ilman hyvää strategista pohjaa ei yrityksellä ole mahdollisuutta savuttaa parasta mahdollista tulosta.

Lähteet

Painetut lähteet

Bäck, J., Karsio, T., Markula, E. & Palmu, M. 2009. Due diligence. Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hipsi, L. & Kaukonen, J-M 2013. Kasvustrategian tukena yritysjärjestelyt: Case: Milectria Oy. Lahden Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 3. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.

Hoppu, E. & Hoppu, K. 2005. Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. 11. Helsinki. WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard business school press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategia -lähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. M. Heinämäki. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2009. Strategiaverkko. Suom. Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum.

Karjula, R. 2010. Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot. Laurea Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Karsio, T., Koila, T., Vartiainen, S. & Äärilä, L. 2012. Yritystoiminnan uudelleen järjestelyt. 3. Helsinki. KHT-Media.

Laine, K. & Hulkkonen, V. 1996. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Edita.

Lauriala, J. 2004. Pääomasijoittaminen. Helsinki: Edita.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. Helsinki: WSOY.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa: sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Helsinki: WSOY.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. Tampere: Vastapaino.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Tomperi, S. 2007. Käytännön kirjanpito. 14.-16. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Cubantes Oy. 2013. Viitattu 16.10.2013.
<http://personal.inet.fi/urheilu/rr/cubantes/cubantes.htm>

Google 2013. Viitattu 4.10.2013. <http://www.google.com/about/>

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svenssas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. Viitattu 9.10.2013.
<http://onlinepalvelu.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/ProDatabaseReader.aspx?DBid=13ta317472&th=vh#1>

Kennedy, J. 1961. JFK Moon speech. Viitattu 4.10.2013.
<http://www.youtube.com/watch?v=iEu45U0zRZ4>

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 5.10.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Yritystilastot 2011. Viitattu 9.10.2013. <http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf>

Yrityskatsaus 2013. Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky. 25/2013. Viitattu 9.10.2013.
http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys.....	9
Kuvio 2: Yritysten määrä (Yritystilastot 2013, 3)	11
Kuvio 3: Yritysten liikevaihto (Yritystilastot 2013, 5)	12
Kuvio 4: Yritysten henkilöstö (Yritystilastot 2013, 4)	12
Kuvio 5: Yritykset yritysmuotojen mukaan (Yrityskatsaus 2013, 85)	13
Kuvio 6: Strategian laatiminen (Kaplan & Norton 2009, 23)	15
Kuvio 7: Pelkistetty kuvaus strategianlaadinnasta (Laine & Hulkkonen 1996, 52)	16
Kuvio 8: Strategiaprosessin viisi keskeistä vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)	16
Kuvio 9: Strategianlaadintaprosessi	17
Kuvio 10: Organisaation pysyvät ydinhaasteet (Lindroos & Lohivesi 2004,25)	18
Kuvio 11: PESTEL-analyysi (Kaplan & Norton 2009, 68)	21
Kuvio 12: SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 218).....	23
Kuvio 13: Porterin kilpailuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 219).....	24
Kuvio 14: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 225)	25
Kuvio 15: Strategian teemat (Kaplan & Norton 2009, 94)	29
Kuvio 16: Balanced Scorecard taulukko (Kaplan & Norton 1996, 9)	31
Kuvio 17: Projektiin vaikuttavat tekijät (Lindroos & Lohivesi 2004, 170)	34
Kuvio 18: Kasvuyrityksen tunnuspiirteet (Viitala & Jylhä 2008, 336).....	36
Kuvio 19: Luonnollisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005,35).....	38
Kuvio 20: Yritystoston vaiheet (Bäck, Markkula & Palmu 2009, 26).	41
Kuvio 21: Pääomasijoittaminen yrityksen alkuvaiheessa (Lauriala 2004, 15)	45
Kuvio 22: Pääomasijoittajien irtautumisväylä (Lauriala 2004, 200)	46

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko	78
--------------------------------	----

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko

Haastatellaan Cubantes Oy:n toimitusjohtajaa. Haastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksen nykytila ja saada runko nykytila-analyysille ja pohja strategian luontiin, jonka pohjalta pohditaan sopivia kasvustrategioita.

Haastateltava:

Nimi, ikä, sukupuoli, ammatti, asema yrityksessä, kauan toiminut yrityksessä, pohjakoulutus, kauan yrittäjänä

Millä toimialalla yritys toimii?

- Mitä kaikkia eri palveluita yritys tuottaa?
- Millä tavoin palvelut on tuotteistettu?
- Mitä prosesseja yrityksessä on?
- Paljonko aikaa kuluu eri palveluiden kesken
- Oletteko tyytyväisiä yrityksen palveluvalikoimaan?
- Haluaisitteko laajentaa yrityksen palveluvalikoimaa? Miten haluaisitte muuttaa?
- Millä tavoin sähköistyminen vaikuttaa yritykseen vai vaikuttaako ollenkaan?
- Koetteko taloushallinnon töiden muuttuneen enemmän konsultoivaksi tai controller tyypisiksi töiksi?
- Miten vaikuttaa palveluiden kehittämiseen?
- Miten asiakasyrityksen mahdollinen kansainvälistyminen vaikuttaisi yrityksen toimintaan?

Mitä ammatillista osaamista omaat taloushallinnon työstä?

- Mitkä asiat koet hallitsevasi parhaiten? Entä missä asioissa kokisit eniten kehitettävää?
- Kuinka tärkeänä pidätte omien johtamistaitojen kehittämistä

Mitä asioita kuuluu yrityksenne päivittäisiin toimiin?

- Miten suunnittelette yrityksen päivittäisiä asioita ennakolta?
- Miten paljon aikaa kuluu palveluiden tuottamiseen ja paljon aikaa muihin asioihin noin suurin piirtein?
- Miten paljon aikaa kuluu asiakkaiden tapaamiseen?
- Paljonko teette työtä päivä/viikko/kuukausi/vuosi tasolla?
- Teettekö mielestänne työtä tällä hetkellä niin paljon kuin se on mahdollista? Miksi ette?
- Mihin prosesseihin aikaa kuluu eniten?
- Kuinka paljon keskitytte ajasta kannattavimpiin tuotteisiin?
- Miten dokumentoitte omaa tekemistänne?

Millaisena pidätte yrityksenne nykytilaa?

- Kuinka hyvin tunnette asiakkaat ja heidän ostamat palvelut?
- Tarvitseeko yritys mielestäsi lisää asiakkaita?
- Kykenettekö tekemään enemmän töitä tämän hetkisessä tilanteessa pystyäkseen lisäämään tarjontaa asiakkaille? Vai onko kapasiteetti täynnä?
- Tarvitaanko työntekijöitä, jotta yritys pystyisi tarjoamaan palveluita laajemmin asiakkaille/hankkia uusia asiakkaita?
- Mitkä ovat yrityksenne vahvuudet? Entä heikkoudet?
- Mitä uhkia koet yrityksenne kohtaavan toiminnassaan? Entä mahdollisuuksia?
- Kuinka hyvin tunnette lähimmät kilpailijat?
- Keitä pidätte yrityksenne pahimpina kilpailijoina?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin? Entä heikkoudet?
- Mikä on yrityksenne markkinaosuus? Entä tiedättekö yrityksenne markkinaosuutta eri palveluiden osalta?
- Paljonko yrityksenne keskittyy markkinointiin?

Kuinka paljon keskitytte strategiaan?

- Kuinka tärkeäksi koette strategian luonnin yritykselle?
- Oletteko luoneet yrityksellenne strategian?
- Sisältyykö strategiaanne visio?
- Kuinka tärkeänä pidätte pitkän tähtäimien suunnittelun ja strategioiden täsmentämisen?
- Kuinka tärkeänä pidätte tehtyjen suunnitelmien onnistunutta toteuttamista yrityksenne kannalta?
- Millaisia strategia menetelmiä olette käyttäneet aiemmin?
- Miksi yrityksenne on markkinoilla?
- Mikä on yrityksen missio?

Onko yritysten eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen tärkeää?

- Mitä mittareita käytätte suorituskyvyn mittauksessa?
- Miten olette päätyneet käyttämään kyseistä mittaustapaa?

Kuinka tärkeänä pidätte yrityksen eri osa-alueiden kustannusten ja kannattavuuksien selvittämistä?

- Onko mielestänne tärkeää selvittää palveluiden kustannuksia ja kannattavuutta
- Kuinka hyvin olette selvillä omien tuotteiden kustannuksista ja kannattavuuksista
- Entä onko asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen hyödyllistä
- Kuinka tärkeää on työvaiheiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen
- Miten tärkeänä pidätte yrityksen prosessien kehittämistä ja tehostamista

Kuinka tärkeänä pidätte luotettavan tiedon saannin oman päätöksen teon tukena?

- Mistä saatte luotettavaa tietoa?

Millaisena näette yrityksenne kasvun tulevaisuudessa?

- Kuinka tärkeänä pidätte liiketoiminnan kasvattamisen?
- Onko tarkoituksena kasvattaa nykyisten palveluiden avulla lisäämällä markkinaosuutta nykyisellä markkina-alueella?
- Mikä on markkina-alueenne?
- Onko ollut ajatuksena laajentaa markkina-aluetta?
- Onko tavoitteena kasvattaa liiketoimintaa uusilla tuotteilla nykyiselle markkina-alueelle? Entä uusille?
- Mitä mieltä olette yritysostoista? Entä fuusioista?
- Voisitteko suorittaa yritysoston, jos se olisi mahdollista?
- Kuinka tärkeänä pidätte nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyden parantamisen?
- Mitä mieltä olette pääomasijoittajien tulemisesta yritystoimintaan?

Teettekö yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa?

- Keiden kumppaneiden kanssa teet työtä
- Kuinka tärkeänä pidätte yhteistyön parantamista kumppaneiden kanssa