



Yrityksen menestystekijät

Kasvustrategia päätöksenteon tukena

Outi Syrjälahti

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

21YYR
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (Ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)

SYRJÄLAHTI, OUTI
Yrityksen menestystekijät
Kasvustrategia päätöksenteon tukena

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2022

Koirien määrä ja omistajien niihin käyttämä rahasumma kasvaa maailmassa koko ajan. Syntyy kysyntää, joka huomataan yrityselämässä. Markkinoilla on aukko uusille tuotteille ja palveluille, jonka moni yritys haluaa täyttää.

Sidebay Oy on perustettu helmikuussa 2020 yrityksen oman keksinnön ympärille. Vuoden mittainen tuotekehitysprojekti kulmineitui Train'N'Treat-palkkaamislaitteen lanseeraukseen vuoden 2020 lopussa. Tuote valmistetaan Suomessa ekologisesta biokomposiitista. Tuotteella on vuoden 2022 lopussa jälleenmyyjä yhdessä maassa. Yrityksen tavoitteet ovat isot ja niiden toteuttamiseen haluttiin kääntää kaikki strategiset kivet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on etsiä menestystekijöitä, joita uuden yrityksen kannattaisi ottaa huomioon liiketoimintaa kehittäessä. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda Sidebay Oy:lle kasvustrategia päätöksenteon tueksi vuosille 2023–2030. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu strategialähtöisten aineistojen pohjalta. Viitekehukseen nostettiin tutkimuksen tueksi strategisia työkaluja ja näkökulmia, joita ei ollut aiemmin otettu Sidebay Oy:ssä huomioon.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua dialogin tukemana. Tutkimuksessa haastateltiin kuuden suomalaisen yrityksen johtajaa, jotka ovat luotsanneet yritystään menestyksekkäästi jo vuosien ajan. Haastateltavien valintakriteerinä käytettiin mm. kansainvälistä liiketoimintaa, koska Sidebay Oy:n visio on liittynyt alusta lähtien vientiin.

Tutkimusanalyyseissä nousi esiin neljä pääteemaa, jotka koettiin haastatelluissa yrityksissä tärkeiksi. Verkoston rakentaminen, uskottava suomalainen brändi, vahva identiteetti ja riittävät resurssit nousivat tutkimusanalyyseissä merkittävimmit menestystekijöiksi. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta valittujen strategiatyökalujen avulla koottiin Sidebay Oy:n kasvustrategia yrityksen päätöksenteon tueksi.

Asiasanat: kasvustrategia, menestystekijät, vienti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

SYRJÄLAHTI, OUTI

The company's success factors
Growth strategy to support decision-making

Master's thesis 87 pages, appendices 5 pages
November 2022

The number of dogs and the amount of money spent on them by their owners are constantly increasing all over the world. This creates a demand for new products and services, and many businesses wish to fill this gap in the market.

Sidebay Oy was established in February 2020 around the company's own innovation. The one-year product development project culminated in the launch of the Train'N'Treat dog rewarding tool at the end of 2020. The product is manufactured in Finland using a biocomposite material. At the end of 2022, the product has retailers in nine countries. The company has great ambitions and has left no strategic stone unturned to achieve them.

The aim of this thesis is to examine the success factors that a new company should take into consideration when developing its operations. Another aim is to create a growth strategy for Sidebay Oy to support its decision-making from 2023 to 2030. The theoretical framework of the thesis is built on strategy-based material. To support the research, the framework includes strategic tools and perspectives that had not previously been taken into account by Sidebay Oy.

Based on the theoretical framework, a qualitative study was carried out using in-depth interviews supported by dialogue as the interview method. The interviews were conducted with the directors of six Finnish companies, all of whom have successfully run their businesses for years. One of the criteria for selecting the interviewees was their knowledge of international business as Sidebay Oy's vision has included export activities from the very beginning.

The research analysis highlighted four major themes that were considered important in the companies whose directors were interviewed. According to the research analysis, the most important factors for success are network building, a credible Finnish brand, a strong identity and sufficient resources. With the help of the strategic tools that were selected based on the findings and the theoretical framework, a growth strategy was created for Sidebay Oy to support the company's decision-making.

Key words: growth strategy, success factors, export

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Taustaa	9
1.1.1	Globaali lemmikkitarvikeala	9
1.1.2	Lemmikkitarvikealan megatrendit	10
1.1.3	Mikroyritys Sidebay Oy ja uusi keksintö Train’N’ Treat.....	11
1.1.4	Vuosi ennen ja jälkeen lanseerausta	12
1.2	Tavoite ja tarkoitus	13
1.3	Työn rajaus	14
1.4	Työn rakenne	14
2	KASVUSTRATEGIA ARJEN TUKENA	17
2.1	Strategiana tulevaisuus	18
2.1.1	Skenaariot	18
2.1.2	Riskit.....	19
2.1.3	Ympäristö	20
2.2	Strategiana vahva kilpailuetu	21
2.2.1	Ydinsaaminen.....	21
2.2.2	Ydinsanoma	22
2.2.3	Liiketoimintamalli	22
2.3	Strategiana tunne.....	27
2.3.1	Innostus.....	27
2.3.2	Asiakastuntemus	28
2.3.3	Arvolupaus	30
2.4	Strategiana tunnusluvut	31
2.4.1	Mittarit.....	32
2.4.2	Resurssit	33
3	TUTKIMUS YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÖISTÄ	35
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
4.1	Haastateltavat yritykset	37
4.1.1	Alutroll®, Marko Nahkuri.....	39
4.1.2	Cutlon®, Toni Nieminen	39
4.1.3	Lunette®, Heli Kurjanen	40
4.1.4	Pomppa Oy, Noora Eerikäinen	40
4.1.5	Tukuwool®, Tiina Huhtaniemi.....	40
4.1.6	Varusteleka Oy, Valtteri Lindholm	41
4.2	Tutkimuskysymykset.....	41

4.3	Haastattelut.....	41
4.4	Aineistoanalyysi	42
4.5	Haastateltavien jälkikommentit.....	43
5	TULOKSET	45
5.1	Tutkimuksen tulokset	45
5.1.1	Rakenna vahva verkosto	48
5.1.2	Vahva ja rohkea brändi.....	49
5.1.3	Tunne kantaa	49
5.1.4	Riittävät resurssit	50
5.2	Jälkikommentit	51
6	SIDEBAY OY:N KASVUSTRATEGIAN TYÖKALUT	54
6.1	Tulevaisuustaulukko.....	54
6.2	SWOT-analyysi	57
6.3	PESTEL-analyysi	58
6.4	Ydinpätevyyspuu.....	59
6.5	Nelikenttä	61
6.6	The Business Model Canvas	62
6.7	Empatiakartta	63
6.8	Value Proposition Canvas.....	64
6.9	Resurssipesäkkeet.....	65
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	66
7.1	Vahvistusta jo tiedetylle.....	66
7.2	Uutta	67
7.3	Strategian toteutus	70
7.3.1	Strateginen visualisointi.....	71
8	POHDINTAA.....	72
8.1	Haasteet.....	73
8.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	74
8.3	Teoreettinen viitekehys	75
8.4	Tutkimus	75
8.4.1	Valittu tutkimusmenetelmä	76
8.4.2	Valitut tutkimuskysymykset.....	77
8.4.3	Haastateltavat yritykset	78
8.5	Tutkimustulosten analysointi	78
8.5.1	Jälkikommentit.....	79
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	83
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	83
	Liite 2. Tutkimuksen jälkikommentit	84

Liite 3. Sidebay Oy:n kasvustrategia 2023–2030	85
--	----

ERITYISSANASTO

B2B	Business to business eli liiketoimintamalli, joka kohdistuu yrityksiltä yrityksille.
B2C	Business to consumer eli liiketoimintaa joka kohdistuu suoraan yrityksiltä kuluttajille.
Ekosysteemi	Ekosysteemit parantavat yritysten mahdollisuuksia innovoida, kasvaa ja menestyä. Globaalit haasteet ovat niin isoja, että niiden ratkaisemiseen tarvitaan usean yrityksen yhteistyötä.
Kasvustrategia	suunnitelma, jolla halutaan päästä yrityksessä seuraavalle askelmalle. Kasvustrategia rakennetaan tavoitteiden pohjalta eri sidosryhmät huomioiden.
Lemmikkitarviketeollisuus	teollisuudenala, joka tuottaa lemmikkien tarpeisiin ruokaa, tarvikkeita ym.
LinkedIn	Sosiaalisen median kanava asiantuntijoiden ja ammattilaisten verkostoitumiseksi.
Markkinointiviestintä	Mainonta, myyntityö, menekinedistäminen, viestintä ja suhdetoiminta (PR) eli toimenpiteet, joilla edistetään tuotteen kysyntää.
Megatrendi	useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari, kuten esimerkiksi ekologinen kestävyyskriisi. Megatrendien nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisena.

Mikroyritys	määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää.
Menestystekijä	yrityksen menestys on sidoksissa toimialan kehitykseen. Kun toimialalla on imua, yrityksen on myös helpompi toimia. Silti lopulta menestyksen ratkaisevat teknologia, organisaatio ja sovellettavat menetelmät.
META	Meta on Facebookin uusi nimi, joka käsittää alleen myös Instagramin. Yhtiön tavoite on saada mahdollisimman suuri määrä META-tilejä ja niiden käyttäjiä.
Metaversumi	on Internetin seuraava versio, virtuaalinen 3D tila eli fyysisen todellisuuden jatke.
Operatiivinen johtaminen	keskitytään varsinaisen toiminnan ja arkisen työn johtamiseen strategisten linjausten mukaisesti.
Rally-toko	Laji, jossa koiran kanssa suoritetaan erilaisia tehtäviä ennakoita suunniteltua rataa pitkin.
Skaalautuva tuote	on sellainen, jonka myyntiä voidaan kasvattaa ilman, että tuotantokulut kasvavat. Usein esim. verkkokurssi tai muu sähköinen tuote.
Skenaario	on yksi strategiatyön työkalu, jota käytetään tulevaisuuden ennakoimiseksi.
Strategia	Suunnitelma, jolla mestaruus voitetaan.
Strateginen johtaminen	huolehditaan suurista linjoista ja varmistetaan, että saavutetaan tärkeimmät tavoitteet.
Taktiikka	Suunnitelma, jolla yksi vuosi voitetaan.

1 JOHDANTO

Alussa oli idea, unelma ja kaksi hullua. Tämä opinnäytetyö vie sinut tarinan, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen kautta pienten aloittavien yritysten maailmaan. Pelikenttänä on kasvava lemmikkitarvikeala, jossa paikkaansa etsii tuore jyväskyläläinen yritys.

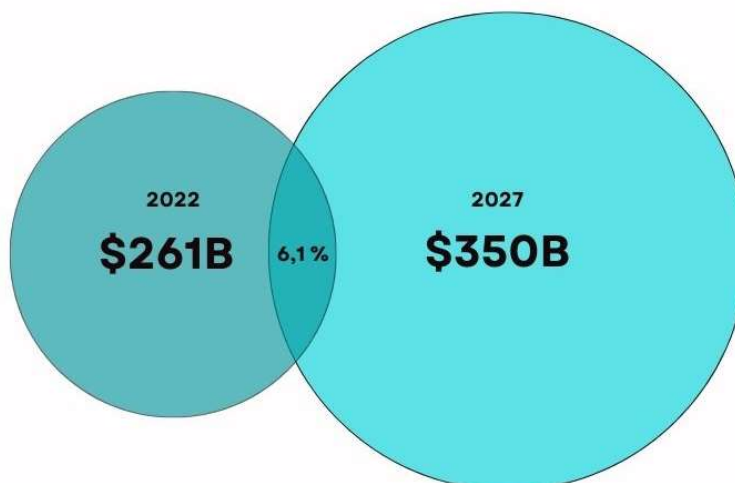
Tämä opinnäytetyö on pyritty rakentamaan selkeäksi kokonaisuudeksi, jossa on otettu huomioon kaikki tieteellisen tutkimuksen osa-alueet. (Jyväskylä Yliopisto, 2015). Teoreettisessa viitekehyksessä on lähdetty selvittämään kasvustrategian elementtejä strategiakirjojen, -blogien ja -artikkelien pohjalta. Teoreettisen viitekehyksen avulla on koottu haastattelukysymykset laadulliseen tutkimukseen, jossa haluttiin selvittää suomalaisten yrittäjävetoisten yritysten menestystekijöitä.

1.1 Taustaa

Tammikuussa 2022 Sidebay Oy on ollut olemassa kaksi vuotta. Yrityksessä on neljä omistajaa, kaksi työntekijää, kaksi hallituksen jäsentä, yksi tuote, myyntikanavat yhdeksässä maassa, 25 jälleenmyyjää, yksi oma verkkokauppa, kolme Amazon kauppapaikkaa, seitsemän sosiaalisen median kanavaa, yksi materiaali- ja palvelusliiketoimintayhtiö ja seitsemän rautaa tulella.

1.1.1 Globaali lemmikkitarvikeala

Globaali lemmikkitarvikeala kasvaa joka vuosi keskimäärin 6,1 %. Sekä lemmikkien määrä että niihin käytetty rahamäärä lisääntyvät jatkuvasti. Vuonna 2022 alan liikevaihto on noin 261 miljardia US dollaria ja sen ennustetaan kasvavan 350 miljardiin US dollariin vuoteen 2027 mennessä. Markkinoilla on tilaa sekä uusille tuotteille, että uusille jakelukanaville. Kivijalkaliikkeiden kasvu on ollut hidasta, mutta verkkoliiketoiminnanpuoli on lähes nelinkertaistunut vuodesta 2013. Lemmikkitarvikkeet ja -ruoka ovat toiseksi ja kolmanneksi eniten kasvava verkkoliiketoiminnan kategoria. (Common Thread collective, Inc.)



KUVA1: Globaalin lemmikkitarvikealan vuotuinen kehitys. Kuva perustuu Common Thread collective, Inc.

1.1.2 Lemmikkitarvikealan megatrendit

Lemmikkien omistajien ostokäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti. Lemmikkitarvikealan megatrendeistä näkyy se, että uusille tuotteille ja uusille toimitustavoille tulee olemaan kysyntää. Seitsemän lemmikkitarvikealan megatrendiä vuosina 2021–2025 ovat seuraavat:

1. Lemmikkien lisäravinteet lisääntyvät
2. Uusia tuotekategorioita tulee markkinoille
3. Huippuluokan tuotteiden kysyntä kasvaa
4. Lemmikkien ruokavalikoima kasvaa
5. Yrityksen toimittavat itse tuotteensa suoraan kuluttajille
6. Vakuutusala jatkaa kasvua
7. Lemmikkien omistajat suosivat luonnollisia ruokabrändejä (Exploding Topics 2022).

Sidebay Oy vastaa tällä hetkellä trendeihin kaksi, kolme ja viisi. Yrityksen suunnittelema, valmistama ja myymä apulaite koirien palkkaamiseen on ainut laatuaan maailmassa. Taskuun mahtuvia kädessä pidettäviä laitteita, joilla koiran palkkaaminen onnistuu niin, että sormet pysyvät puhtaana ja turvassa on tietävästi vain toinen maailmassa. Näillä kahdella tuotteella on se ero, että

Train’N’Treatiin käy mikä vaan pehmeännapakka koiran herkku kuten nakki, juusto, koiranmakkara tai vastaava. Kilpailijan Pawket treats -tuotteeseen käy vain heidän oma puristekiekkonsa. Kädessä pidettävät palkkaamisapuvälineet ovat niin uusia markkinoilla, ettei niille ole hakusanoja. Megatrendi listan kohdassa kolme on mainittu, että kuluttajat arvostavat huipputuotteita. Train’N’Treatin kohdalla oli selvää heti alusta lähtien, että se tehdään laadukkaasti Suomessa, vaikka hinta nousisi vähän korkeammaksi kuin Kiinassa tuotetussa tuotteessa. Tuote on valmistettu kestävästä ja ekologisesta biokomposiitista josta 50 % on puuta. Tuotteelle on myönnetty Avainlippu -merkki osoituksena Suomessa valmistettavasta tuotteesta. Tuotteella on lisäksi Design from Finland -merkki osoituksena Suomessa suunnitellusta tuotteesta. Train’N’Treatin on suunnitellut toinen yrityksen perustajajäsenistä Sami Syrjälähti. Megatrendi listan kohdassa viisi mainitaan, että kuluttajat arvostavat sitä, että yritykset toimittavat tuotteensa suoraan heille. Sidebay Oy:llä on oma verkkokauppa, josta toimitetaan tuotteita suoraan asiakkaille ympäri maailmaa. Kun volyyymiä saadaan kasvatettua niin yrityksellä on mahdollisuus toimittaa tuotteet kustannustehokkaasti suoraan kuluttajille myös Amerikkaan. Nyt Amerikan jakelu toimii Amazon.com verkkokaupan kautta.

1.1.3 Mikroyritys Sidebay Oy ja uusi keksintö Train’N’Treat

Sidebay Oy perustettiin ensimmäisen Korona aallon kynnyksellä helmikuussa 2020 Outi ja Sami Syrjälähdessä yhdessä ideoiman tuotteet kaupallistamisen vuoksi. Yhtiön ensimmäinen strateginen näkemys oli lähteä yhdellä tuotteella ja yrityksen omalla verkkokaupalla liikkeelle. Suomessa aktiivisesti toiminnassa olevista yrityksistä 92,4 % on alle 10 työntekijän mikroyrityksiä. (Oulun yliopisto). Tässä ryhmässä on valtavasti potentiaalia yritystoiminnan kasvattamiseen ja mm. vientitoiminnan lisäämiseen. Yrittäjäpariskunta mietti heti alussa, että lähdetään perustamaan oma yritys tuotteen kaupallista varten eikä tuotteen suunnittelua toiselle yritykselle edes harkittu. Suomen koiratarvikemarkkinat ovat yhden uutuus tuotteen yritykselle liian pienet, joten alusta lähtien oli selvää, että isoin osa myynnistä tulee viennin kautta. Siksi tuotteelle haluttiin englanninkielinen nimi, joka kuvaa samalla tuotteet käyttötarkoitusta. Syntyi Train’N’Treat, joka tarkoittaa suomeksi ”Harjoittele ja palkitse”.

Train’N’Treat tuote on mallisuojattu ja logo on rekisteröity. Patenttia tuotteelle ei myönnetty aiemman, tosin hylätyn patenttihakemuksen vuoksi. Yrityksellä on markkinointikanavina käytössä Google, Facebook, Instagram, Pinterest, TikTok, LinkedIn ja MailChimp -uutiskirjeohjelma. Oma verkkokauppa toimii Shopify alustalla. Train’N’Treat tuote on myynnissä yhdeksässä maassa. Pohjois-Amerikassa, Saksassa ja Englannissa jakelu toimii myös Amazonin verkkokaupan kautta. Suomessa, Belgiassa, Ranskassa, Uudessa-Seelannissa, Australiassa, Amerikassa ja Kanadassa ovat jälleenmyyjinä lemmikkitarvikeliikkeitä, koirakouluja sekä pieniä koirarakkaita yrityksiä. Heti alusta lähtien oli selvää, että hiilijalanjälkeä pitää yrittää kompensoida mahdollisimman paljon, joten tuotteen materiaalissa sekä pakkaus- ja lähetysmateriaaleissa on kiinnitetty alusta lähtien huomiota ekologisuuteen. Kaikki suunnittelu ja ideointi on lähtenyt yrittäjäpariskunnan ideoista. Toteutuksessa on hyödynnetty resurssien mukaan eri alojen suomalaisia ammattilaisia.



KUVA 2: Train’N’Treat koiran palkkaamislaitte ja tuotteen rekisteröity logo

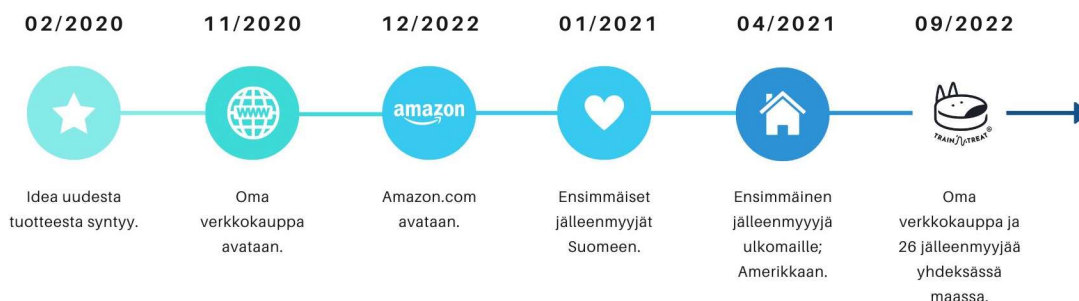
1.1.4 Vuosi ennen ja jälkeen lanseerausta

Ensimmäisestä ideasta tämän raportin kirjoittamiseen on aikaa kaksi ja puoli vuotta. Koko Train’N’Treat tuotteen lyhyt historia ideasta syksyyn 2022 on avattu kuvassa 3. Tuoteidea syntyi tammikuussa 2020 ja yrityksen oma verkkokauppa avattiin loppu vuodesta 2020. Ensimmäisen vuoden aikana tehtiin mm. tuotesuunnittelua, protomallien testausta, haettiin patenttia, etsittiin valmistaja ja yhteistyökumppaneita, rakennettiin verkkokauppa ja avattiin Amazon kauppapaikka Amerikkaan, suunniteltiin ja toteutettiin kuvaukset tuotekuvista ja -videoista sekä avattiin sosiaalisen median kanavat.

Hyvin pian lanseerauksen jälkeen alkoi tulla kiinnostuneita kyselyitä koirakouluilta ja koiratarvikeliikkeiltä jälleenmyyntimahdollisuudesta. Tammikuussa 2021 päätettiin alkaa rakentamaan myös jälleenmyyntiverkostoa. Edelleen ajateltiin, että ulkomailla on suuremmat markkinat kuin Suomessa, joten alettiin etsimään jälleenmyyjä ulkomailta. Huhtikuussa 2021 aloitti ensimmäinen ulkomainen jälleenmyyjä; amerikkalainen Clean Run niminen koirakoulu.

IDEASTA MAAILMALLE

Train'N'Treatin lyhyt historia.



KUVA 3. Ideasta maailmalle. Train'N'Treatin lyhyt historia.

Sidebay Oy on alusta asti pyrkinyt ostamaan ulkopuolista osaamista mahdollisimman paljon. Yhtiössä on paljon omaa osaamista tuotekehitykseen, kansainväliseen kauppaan, myyntiin ja markkinointiin.

Yhtiön työntekijöiden laajasta osaamistaustasta huolimatta syksyllä 2021 haluttiin lähteä selvittämään onko olemassa jotain mitä yhtiössä ei olla osattu ottaa huomioon tuotteen kaupallistamisen, viennin ja kansainvälistymisen johtamisessa. Uuden tuotteen markkinoille tulon ja myynnin eteen oli tehty valtavasti töitä, mutta silti tuntui, että jotain on jäänyt huomaamatta.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoite on etsiä ja tunnistaa merkittäviä menestystekijöitä, joilla mikroyritykset ovat onnistuneet täyttämään tavoitteet ja saavuttamaan kasvua erityisesti kansainvälisillä markkinoilla.

Opinnäytetyön tarkoitus on luona Sidebay Oy:lle kasvustrategia vuosille 2023–2030, joka tukee päätöksen tekoa yrityksessä ja operatiivista arkea. Tarkoitus ei ole tehdä yleispätevää raporttia strategiatyöstä vaan löytää nimenomaan sellaisia näkökulmia ja ideoita, joita Sidebay Oy ei ole ottanut huomioon aikaisemmin yrityksen johtamisessa. Tällä opinnäytetyöllä halutaan kannustaa myös muita suomalaisia mikroyrityksiä lähtemään rohkeasti hakemaan uusia markkinoita ulkomailta.

1.3 Työn rajaus

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä jo tehtyjä valintoja tai sitä ovatko ne olleet oikeita tai vääriä. Opinnäytetyössä keskitytään katsomaan toimintaa eteenpäin sekä löytämään uusia näkökulmia ja ajattelumalleja, jotka auttavat toiminnan tehostamisessa. Miten yritystä kehitetään pienillä aloittavat yrityksen resursseilla? Kasvustrategiaa ei ole etukäteen rajattu yksittäisten aiheiden ympärille vaan on haluttu lähteä etsimään uteliaana yritysten strategisia menestystekijöitä.

1.4 Työn rakenne

Tämän opinnäytetyön painopiste on ollut tasaisesti teoreettisessa viitekehyydessä ja käytännönläheisessä tutkimusosiossa, joilla haluttiin lähteä selvittämään suomalaisten mikroyritysten todellisia menestystekijöitä. Tutkimuksen pohjalle lähdettiin rakentamaan vahvaa teoreettista viitekehystä kasvustrategian ympärille, jotta Sidebay Oy:ssä osataan lähteä kehittämään yritystä oikeaan suuntaan.

Opinnäytetyö on jaettu kahdeksaan päälukuun kuten kuvassa 4 on havainnollistettu. Ensimmäisessä osiossa, johdannossa kerrotaan opinnäytetyön aiheena olevasta yhtiöstä Sidebay Oy:stä ja sen omasta Train’N’Treat tuotteesta. Osiossa taustoitetaan uuden keksinnön tarinaa ja uuden yrityksen perustamista, jotta lukija saa käsityksen yhtiön nykytilanteesta. Osiossa kuvataan myös lemmikki-tarvikealan nykytilannetta ja tulevaisuutta sekä lemmikkialaan liittyviä megatrendejä.

Opinnäytetyön toisessa osiossa syvennytään teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehys koostuu neljästä pääaiheesta, jotka valittiin viitekehykseen mukaan niiden uutta tietoa tuottavan näkökulman vuoksi. Tulevaisuutta pohditaan kolmessa eri kappaleessa. Yrityksen ja tuotteen kilpailuetua käsitellään myös kolmessa kappaleessa. Tunne haluttiin nostaa viitekehykseen mukaan ja sitä käsitellään myös kolmesta näkökulmasta. Viimeisenä pääaiheena on tunnusluvut, johon nostettiin kaksi aihetta tarkasteltavaksi.

Opinnäytetyön kolmannessa osiossa käydään läpi laadulliseen tutkimukseen valittuja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta suomalaista yritystä ja selvitettiin yritysten menestystekijöitä.

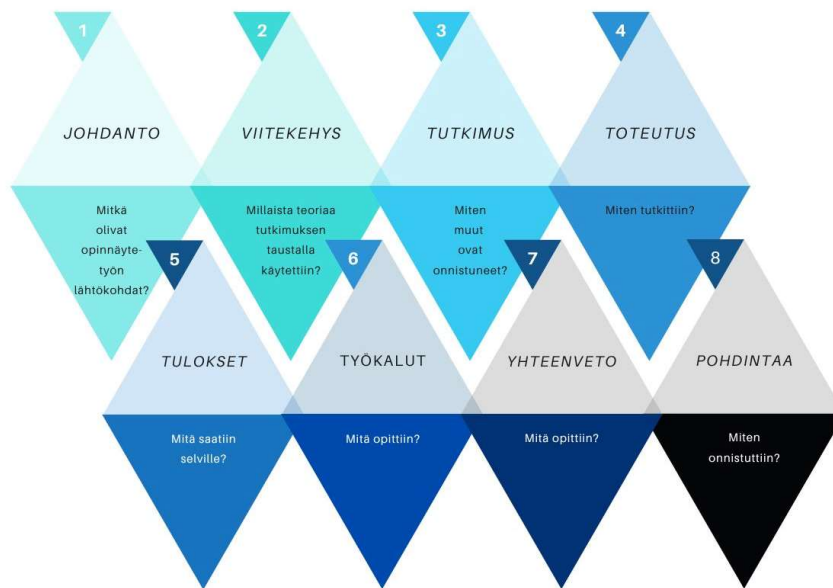
Opinnäytetyön neljännessä osiossa käsitellään tutkimuksen toteutusta, esitellään haastateltavat yritykset, käydään läpi tutkimuskysymykset, kerrotaan haastatteluiden toteutuksesta ja aineiston käsittelystä. Mukana on myös tutkimukseen liitetty jälkikommentointikierrös, jolla haluttiin selvittää haastateltavien ajatuksia tutkimuksen yhteenvedosta ja lopputuloksesta.

Opinnäytetyön viidennessä osassa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja käydään niitä läpi tutkimusanalyysin avulla. Haastattelutallenteiden litteroinnissa syntyi 949 riviä analysoitavaa tietoa. Analyysivaiheessa tutkimuksesta nostettiin analyysitaulukkoon niitä asioita, jotka puhuttelivat Sidebay Oy:n hallitusta. Analyysitaulukkoon nostettiin neljä pääluokkaa, jotka tuottivat Sidebay Oy:lle uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen.

Raportin kuudennessa osassa on käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä esille nostettuja strategiatyökaluja Sidebay Oy:n näkökulmasta. Jokainen valittu työkalu on otettu yksitellen käsittelyyn ja avattu niiden avulla strategista ajattelua.

Opinnäytetyön seitsemännessä osiossa käsitellään opinnäytetyön johtopäätöksiä ja yhteenvetoa. Teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimuksesta löytyi Sidebay Oy:n strategiaan jotain uutta, jotain vanhaa ja jotain kopioitavaa. Osiossa analysoidaan opinnäytetyön vaikutusta Sidebay Oy:n strategiaan. Osiossa pohditaan myös sitä mihin Sidebay Oy:n olisi hyvä keskittyä vuosina 2023-2030 saavuttaakseen omat tavoitteensa.

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa pohditaan kriittisesti opinnäytetyön kulkua ja sisältöä. Osiossa analysoidaan teoreettisen viitekehyksen ja valitun teoria-aineiston rajauksen onnistumista. Osiossa tarkastellaan kriittisesti valittua tutkimuskysymystä ja tutkimuksen toteutusta. Viimeisessä osiossa tarkastellaan myös tutkimuksen analyysiä sekä haastateltavien jälkikommentteja, joita heiltä pyydettiin tutkimustuloksista.



KUVA 4: Opinnäytetyön rakenne

2 KASVUSTRATEGIA ARJEN TUKENA

Tässä kappaleessa käydään läpi erilaisia strategiatyökaluja ja strategisia näkökulmia, joita on haettu eri lähteistä. Niiden valintakriteerinä on käytetty uutuusnäkökulmaa eli on haluttu syventyä sellaisiin asioihin, joita ei olla vielä käytetty Sidebay Oy:ssä. Kappaleessa kuusi on tarkemmin avattu teoreettisen viitekehyyksen sisältöjä Sidebay Oy:n tuotteiden ja lemmikkitarvikealan näkökulmasta.

Moni yritys kokee strategian liian hitaaksi tavaksi reagoida nopeasti muuttuvaan maailmaan, mutta Sidebay Oy:ssä ajatellaan samoin kuin Mika Sutinen ja Antti Haapakorva kirjassa *Pelastetaan strategia*, että se on työkalu. Yksinkertaistettuna se on peli-idea, jota noudatetaan. Jokainen pelaaja tietää mitä peliä pelataan, millä porukalla ja miten. Kuvan 5 mukaisesti yrityksen täytyy ymmärtää missä se on nyt, mihin sen pitää valmistautua, miten päätetään toimia nyt ja tulevaisuudessa ja miten valitut muutokset toteutetaan. (Sutinen & Haapakorva 2021, 19).

Strategia prosessin vaiheet



KUVA 5: Strategiaprosessin vaiheet (Sutinen & Haapakorva 2021, sisäkansi)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimus keskittyvät strategia-prosessin vaiheisiin yksi ja kaksi. Vaiheessa yksi pysähdytään tarkastelemaan yrityksen nykytilaa. Vaiheessa kaksi pyritään hahmottamaan suuntaa, johon yritystä halutaan viedä. Strategiatyön kolmannessa vaiheessa tehdään valinnat, joilla yrityksen tavoitteet pyritään saavuttamaan. Näistä valinnoista syntyy tämän opinnäytetyön tarkoitus eli Sidebay Oy:n kasvustrategia vuosille 2023–2030. Kolmannen vaiheen valintoja pohditaan opinnäytetyön kappaleessa kuusi

Johtopäätökset ja yhteenveto. Lisäksi opinnäytetyön liitteenä kolme on Sidebay Oy:n strategia vuosille 2023–2030. Strategia prosessin neljäs eli toteutus vaihe alkaa 1.1.2023.

Muuttuva maailma ja asioiden kompleksisuus tekevät tarkan ennakkoinnin mahdolliseksi mikä johtaa siihen, että kaikki oletukset yrityksen tilasta ovat muutamana vuoden päästä epätarkkoja. Siitä huolimatta oletusten muodostaminen on välttämätöntä strategiatyössä, koska ilman niitä ei voida päätöksen teon tueksi oletusta siitä mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 21)

2.1 Strategiana tulevaisuus

”Yhtään järkevää päätöstä ei voida tehdä ajattelemalla maailmaa ainoastaan sellaisena kuin se nyt on, vaan on huomioitava myös millainen, se tulee olemaan.”

– Isaac Asimov

2.1.1 Skenaariot

Skenaarioissa ei ole kyse tulevaisuuden ennustamisesta vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottamisesta (Vuorinen 2017, 109). Skenaariot ovat yksi strateginen työkalu, jolla pyritään tarkastelemaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä skenaarioilla pyrittiin hahmottamaan lemmikki-tarvikealan tulevaisuutta ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Skenaariotyöskentelyn avulla haluttiin tarkastella Sidebay Oy:n strategisia valintoja ja edistää päätöksentekoa.

Skenaariotyöskentelyyn valittiin tulevaisuustaulukoon perustuva skenaarioprosessi, joka antaa mahdollisuuden ottaa mukaan useamman samanaikaisen muutosajurin ja luoda lähes rajattoman määrän erilaisia skenaarioita (Vuorinen 2017, 115). Alla oleva taulukko 1 on esimerkki miten sitä käytetään. Taulukkaan merkataan erilaisia ajureita, joita haluttiin tarkastella. Jokainen ajuri liittyy yrityksen toimialaan, tuotteisiin, palveluihin, osaamiseen, globaaleihin ilmiöihin jne. Jokaiselle valitulle ajurille mietitään vaihtoehto A, B, C. Vaihtoehto A:n oletetaan vähenevän, vaihtoehdon B pysyvän samana ja vaihtoehdon C lisääntyvän tai

kasvavan. Kun taulukko on saatu valmiiksi niin lopuksi valittiin ne vaihtoehdot, joiden uskotaan toteutuvat. Kappaleessa 6.1 on esitelty Sidebay Oy:n tulevaisuustaulukko.

	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Ajuri X	Ilmiö vähenee	Ilmiö pysyy samana	Ilmiö lisääntyy
Ajuri X	Ilmiö vähenee	Ilmiö pysyy samana	Ilmiö lisääntyy

TAULUKKO 1: Tulevaisuustaulukko (Vuorinen 2017, 115)

Yksi skenaarioiden tasoista on liikkuvien skenaarioiden luominen. Yrityksen ei siis kannata olla yhden skenaarion varassa vuodesta toiseen, vaan strategiatyö vaatii jatkuvaa skenaarioiden tarkastelua (Ritakallio & Vuori 2018, 24). Sidebay Oy ei siis voi tukeutua samaan skenaarioon vuoteen 2030 asti vaan sen täytyy tarkastella skenaariota vähintään vuositasolla.

2.1.2 Riskit

Jotta yritys voi tehdä oikeita päätöksiä sen täytyy ymmärtää missä se on tällä hetkellä. SWOT työkalulla on tarkoitus tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategiatyön tueksi (Vuorinen 2017, 88). SWOT:n avulla pyritään löytämään muutama merkittävä asia, joihin strategiatyössä keskitytään.

SWOT-analyysitaulukon (taulukko 2) ylemmässä osassa mietitään yrityksen sisäisiä asioita ja alemmassa osassa mietitään ulkoista toimintaympäristöä.

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

TAULUKKO 2: SWOT-analyysi (Vuorinen 2017, 89)

SWOT-analyysistä on olemassa kehittyneempi versio, jossa ajatuksena on tuoda perinteistä mallia selvemmin esille, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2017, 90). Siinä on ajatuksena se, että hyödynnetään menestystekijät ja käännetään heikkoudet vahvuudeksi. Ajatuksena on myös pohtia, miten uhkia hallitaan ja miten toimitaan kriisitilanteessa. Sidebay Oy:n SWOT-analyysiä on avattu ja pohdittu kappaleessa 6.2.

2.1.3 Ympäristö

PESTEL-analyysi tarkastelee yrityksen ja sen ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen ja koko organisaation toimintaan. Analyysillä selvitetään erilaisia muutosvoimia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. PESTEL-analyysin sopivaksi tarkastelujaksoksi käytetään usein 3-10 vuotta. Jos se yhdistetään muuhun skenaariotyöskentelyyn voidaan tuottaa jopa 30 vuoden päähän ulottuvia kuvauksia tulevaisuudesta. (Vuorinen 2017, 220-221)

Kappaleessa 6.3 on avattu tarkemmin Sidebay Oy:n PESTEL-analyysiä. Analyysin voisi tehdä jokaiselle liiketoiminnan osa-alueelle erikseen. Sidebay Oy:n kohdalla PESTEL-analyysi käsittelee koko yritystä, koska yritys on niin pieni.



Kuva 6: PESTEL-analyysi (Vuorinen 2017, 222)

2.2 Strategiana vahva kilpailuetu

Strategiaprosessi alkaa paikantamalla yrityksen kilpailukyky kartalla oikeaan pisteeseen. On tunnistettava omat vahvuudet, jotta menestyminen omilla markkinoilla on mahdollista. (Sutinen & Haapakorva. 68, 71)

Jotta yritys voi tehdä vahvan strategian pitää heidän olla selvillä siitä mikä on heidän todellinen kilpailukykynsä. Onko yrityksen kisakunto riittävä, jotta pärjätään kilpailussa? Kilpailuetua pohdittaessa selvitetään se onko yrityksen ja yrittäjien käsitys omasta kilpailukykyvystä selvillä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 68)

2.2.1 Ydinsaaminen

Yrityksen ydinsaamisella tarkoitetaan kykyjä, tietoja, taitoja ja resursseja, jotka muodostavat yrityksen "määrittävän vahvuuden". Yrityksen ydinkompetenssi erottuu muista ja siksi toisten yritysten on hankala toistaa sitä, olivatpa ne olemassa olevia kilpailijoita tai uusia tulokkaita sen markkinoille. (TechTarget 2021)

Yrityksen ydinpätevyudet ovat asioita, jotka erottavat toiminnan ja tarjonnan kilpailijoiden vastaavista. Ydinpätevyksiä kartoitettaessa vastataan kysymyksiin: Mitä, kenelle ja millä ylivoimatekijällä? Ydinpätevyyspuu auttaa hahmottamaan mitä asiakas arvostaa ja mihin hän vertaa valintaa tehdessään? On varmistettava, että asiakkaan mielikuva vastaa todellisuutta ja että yrittäjällä on osaaminen, jolla voitava tarjooma saadaan aikaan (Laurea Journal, 2018). Yrityksen ydinsaamisen määrittämiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, joista yksi on ydinpätevyyspuu. Puun latvassa on yrityksen tuotteet ja rungossa eri liiketoiminnan osa-alueet. Puun juuristossa on kolme pääkohtaa: tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kontaktit ja kokemukset. Ydinpätevyyspuu on helppo ja yksinkertainen työkalu, kun halutaan visualisoida sitä mitä yritys osaa ja hallitsee. Ydinpätevyyspuun avulla on helppo huomata myös niitä tietoja ja taitoja, joita yritykseltä puuttuu. Sidebay Oy:n ydinpätevyyspuu löytyy kappaleesta 6.4.

2.2.2 Ydinsanoma

Sidebay Oy:ssä on ollut haasteena uuden tuotteen ydinsanomien löytäminen. Millä viestillä tuote myydään asiakkaalle? Train'N'Treat tuote syntyi omaan tarpeeseen Rally-toko harjoituksissa, mutta markkinoilla olevan uuden tuotteen markkinointiviestiä kirjoittaessa törmättiin jatkuvasti samaan kysymykseen; mitä tuotteesta kerrotaan? Miksi asiakas ostaa sen? Tähän haasteeseen löydettiin Nelikenttä niminen työkalu, jolla sanoitetaan tuotteen arvokäyrää.

Nelikenttä tarjoaa yritykselle neljä hyötyä. Yritys ymmärtää paremmin tuotteen arvon ja kustannusten välistä suhdetta. Yritys oppii kertomaan tuotteistaan monipuolisesti eikä pelkästään hyviä puolia. Yrityksen työntekijät ymmärtävät tuotetta paremmin ja tekevät toimenpiteitä sen mukaisesti. Yritys joutuu tutkimaan perusteellisesti oman alan kilpailutekijöitä ja kiinnittämään huomiota hiljaisiin olettamuksiin. (Kim & Mauborgne 2005, 57-58)

Poista	Korosta
Supista	Luo

TAULUKKO 3: Nelikenttä (Perustuu: Kim & Mauborgne 2005, 58)

Sidebay Oy:n nelikenttä löytyy kappaleesta 6.5. Nelikentän täyttämässä on hyödynnetty Empatiakarttaa tehdessä esiin nousseet asiat. Empatiakartasta lisää kappaleessa 2.3.2.

2.2.3 Liiketoimintamalli

Digitalisaatio on mullistanut työelämää alustatalouden ja kokonaan uusien, jaettuihin resursseihin perustuvien ja skaalautuvien liiketoimintamallien myötä. Työtä organisoidaan koko ajan enemmän ja enemmän erilaisten alustojen kautta, jotka toimivat työn markkinapaikkoina kysynnän ja tarjonnan lakien mukaan (Kilpinen 2022, 40). Sidebay Oy lähti vuonna 2020 liikkeelle yhden tuotteen in-

noittamana ja silloin tähtäimessä oli oma verkkokauppa ja Amazon. Haluttiin tehdä kauppaa suoraan loppuasiakkaille. Myöhemmin toiminnan laajetessa oli tarve ymmärtää enemmän erilaisia liiketoimintamalleja ja halu kirkastaa omaa liiketoimintamallia strategiatyön pohjaksi.

Sirpa Hänti esittelee kirjassaan Asiakkaista ansaintaa 100+ liiketoimintamallia, jotka kaikki keskittyvät asiakkaisiin eri näkökulmista. Sidebay Oy:n liiketoimintamallin hahmottamiseen valittiin avuksi kuvan 7 mukaisesti The Business Model Canvas, jonka avulla hahmotetaan kokonaiskuvaa yrityksen kumppaneista, ydintoiminnoista, resursseista, asiakassuhteista, asiakassegmenteistä ja erilaisista kanavista (Business Model Toolbox). Taulukon avulla mietitään myös mistä yrityksen tulot ja menot koostuvat Sidebay Oy:n The Business Model Canvas löytyy kappaleesta 6.6.

Avainkumppanit	Avaintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
	Avainresurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulovirrat		

Kuva 7: The Business Model Canvas (Perustuu: Business Model Toolbox)

Häntin kirjan ja Business Model Canvasin avulla tunnistettiin Sidebay Oy:ssä 10 erilaista liiketoimintamallia, joista toisiin tullaan tulevina vuosina keskittymään enemmän kuin toisiin. Alla on käyty jokainen liiketoimintamalli läpi Sidebay Oy:n näkökulmasta. Osa näistä jo toteutuu ja osaa halutaan ottaa strategiassa huomioon toimintaa kehittäessä.

Asiakasuskollisuusmalli

Customer Loyalty Business Model nimestä käytetään myös nimitystä kanta-asiakasmalli. Malli perustuu siihen, että asiakassuhteita pyritään ylläpitämään ja asiakkaiden uskollisuutta vahvistamaan tarjoamalla heille erilaisia etuja. Nämä edut voivat olla tuotteet tai palvelun laatuun tai hintaan liittyviä tai erilaisia palkinto-ohjelmia (Hänti 2021, 221). Kun Sidebay Oy lanseeraa markkinoille Train’N’Treatin oman täysravintonakin niin sen markkinoimiseen ja myyntiin voisi soveltaa tätä ja saada asiakkaat sitoutumaan pitkiin kuukausitilauksiin hinnanalennuksilla. Palvelun laatua voidaan nostaa sillä, että kuukausitilaukset toimitetaan suoraan asiakkaan kotiovelle.

Jäte arvona -malli

Tässä mallissa tuotteiden raaka-aineena käytetään kierrätettyä materiaalia (Hänti 2021, 226). Malli sopii erinomaisesti Sidebay Oy:n verkkokaupassa ja Amazonissa on myynnissä oleviin rPet kierrätysmuovista tehtyihin kaulanauhoihin. Jatkossa Train’N’Treat tuotevalikoima tulee kasvamaan erilaisia koiranleluilla ja -treenivälineillä, joissa tullaan suosimaan kierrätysmateriaaleja.

Kiertotalouden liiketoimintamallit

(Circular Economy Business Models) Näissä malleissa on erityinen kestävän kehityksen, ympäristön ja luonnon kuormittamisen sekä jätteen minimoimisen näkökulma. Näihin maaleihin kuuluvat myös resurssitehokkaat liiketoimintamallit (Hänti 2021, 227). Train’N’Treat valmistetaan biokomposiitista eli 50 % siitä on puuta. Ekologisen materiaalin valinta oli yritykselle tärkeää eikä haluttu valmistaa tuotetta, joka tehdään halpamuovista Kiinassa. Kiertotalous näkyy yrityksessä myös siinä, että jälleenmyyjille lähetettävät pakkauspuhvelit ovat kierrätettyä pahvia.

Kiinteän maksun malli

(Flat rate business model) tässä mallissa asiakas maksaa kiinteän maksun ratkaisusta, riippumatta siitä käyttääkö hän sitä paljon vai vähän. Esimerkiksi Net-

flix (Hänti 2021, 227). Sidebay Oy:llä on tavoitteen tehdä tuote, jolle voisi saada kuukausiasiakkuuksia. Esim. Pentupaketti joka toimitetaan 12 kuukauden aikana asiakkaalle kerran kuussa. Tämä pitäisi pilotoida hyvin ja aloittaa toiminta pieneltä alueelta, jotta logistiikka toimisi eikä kasva kustannuksiltaan liian isoksi.

Kirjautumismallit

(Subscription Business Model) Nämä mallit perustuvat siihen, että asiakas rekisteröityy yrityksen palveluihin ja antaa samalla tietonsa markkinointitarkoituksiin (Hänti 2021, 227). Verkkokaupassa asioivat asiakkaat antavat jo nyt sähköpostiosoitteensa paketin toimitusta varten. Jos asiakas antaa markkinointiluvan niin lähetämme heille uutiskirjettä n. neljä kertaa vuodessa. Tätä mallia pitäisi vielä kehittää ja sen edut tulevat esiin erityisesti silloin, kun tuotevalikoimaa on enemmän.

Kumppanuusmalli

(Affiliate Business Model) Tässä mallissa yritys voi saada tuloja suosittelemalla muita tuotteita tai palveluja, joiden myynnistä se saa palkkion. Toisaalta yritys voi saada alustalleen liikennettä kumppanien suosittelujen kautta (Hänti 2021, 228). Train’N’Treatin parhaita jälleenmyyjiä ovat tällä hetkellä koirakoulut. Tulevaisuudessa tavoitteena on, että heidän kanssaan tehtäisiin yhteistyössä esim. koulutusvideoita ja kasvatusoppaat ym.

Kolikkomalli

(Nickel and Dime Business Model) Tässä mallissa perustuote tarjotaan asiakkaalle mahdollisimman alhaiseen hintaan ja kaikki lisäpalvelut ovat maksullisia. Esimerkiksi halpalentoyhtiöt (Hänti 2021, 230). Tällainen liiketoimintamalli voisi olla kiinnostavaa pohtia tarkemmin. Millainen konsepti pitäisi olla, että asiakas saisi Train’NTreat tuotteen todella edulliseen tai jopa ilmaiseksi. Varsinaiset tulot tulisivat muualta esim. nakeista, koulutusvideoista tai jostain aivan muusta. Tärkeintä olisi, että asiakas saisi viettää aikaa oman hyvin käyttäytyvän koiran kanssa.

Shop-in-shop malli

Sen sijaan, että yritys perustaisi omia kivijalkamyymälöitä tai verkkokaupan se voi perustaa omaa brändiä edustavan osaston toisen yrityksen kauppaan (Hänti 2021, 237). Tämä on todella kiinnostava malli. Miten toimisi Train’N’Treat Shop-in-shop ruokakaupassa, erätarvikekaupassa, urheilukaupassa jne? Tuote olisi siellä missä asiakkaat ovat.

Showroom -malli

Tämä malli tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden tutustua ratkaisuun fyysisesti paikan päällä, mutta tilaus tapahtuu yleensä verkkokaupan tai muun myyntikanavan kautta (Hänti 2021, 237). Tätäkin olisi mielenkiintoista ideoida lisää. Showroom ruokakaupassa, design kaupassa, autokaupassa jne. Konseptia pitäisi testata varmaan aluksi Suomessa ja kehittää palautteen perusteella. Tämä olisi keino erottautua kilpailijoista.

Suosittelumalli

Malli perustuu siihen, että nykyisistä asiakkaista pyritään saamaan niin tyytyväisiä, että he suosittelevat yritystä muille. Tällöin yrityksen asiakashankinta helpottuu (Hänti 2021, s. 238). Sidebay Oy:n kohdalla tämä malli on hieman hankala, koska vain n 20 % tilauksista tulee yrityksen omaan verkkokauppaan ja muut ostot menevät jälleenmyyjien ja Amazonin kautta. Tämä on niin iso miinus, että se pitää korjata mahdollisimman pian. Yritys on pyrkinyt olemaan somessa aktiivinen ja huomioimaan asiakkaansa sitä kautta ystävällisesti. Meiltä lähteviin tilauksiin laitetaan tilausvahvistuksen mukana kiitoskirje ja käyttösuosituksia, joilla asiakas pääsee alkuun palkkaamisen opettelussa. Suosittelumalli tarvitsee ehdottomasti lisää pohtimista ja ponnisteluja menestyäkseen.

Yrityksellä ei voi olla 10 liiketoimintamallia vaan pitää osata fokusoida. Hyvästä paras kirjassa kerrotaan mielenkiintoisesta Siilikonseptista, joka pohjautuu ajatukseen, että yritykset ovat joko kettuja tai siilejä. Ketut ovat kunnianhimoisia, nopeita ja vilkkaita. Siilit puolestaan hitaita, harkitsevia ja viisaita, jotka tietävät, että loppupelissä he voivat suojautua ketun hyökkäyksiltä menemällä kerälle.

Kirjan kirjoittaja Jim Collins on kehittänyt teorian Siilikonseptista, jossa korostuu, ettei se tarkoita strategiaa, tavoitetta, aikomusta tai suunnitelmaa kehittyä parhaaksi. Se tarkoittaa, että yritys ymmärtää missä se voi olla paras. Tämä on merkittävä ero. (Collins 2004, 146)

2.3 Strategiana tunne

Kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tämä tarkoittaa sitä, ettei mikään strategia toimi, jollei yrityksen kulttuuri ja käytänteet tue sitä. (Inhimillinen strategia 2022, 171)

Yrityksissä on tärkeää ymmärtää, ettei strategiat tee itsessään mitään, vaan ihmiset tekevät. Strategian takana ovat aina ihmiset, ja strategian on mahdollista toteutua vain, jos ihmiset toimivat sen mukaan. Johtaminen on avainasemassa, kun strategia muutetaan ihmisten intohimoksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi. Tähän päästään, jos onnistutaan rakentamaan kytkös strategian ja jokaisen organisaatiossa toimivan ihmisen välille. Strategian jalkauttamisen sijaan meidän pitäisi puhua strategian inhimillistämisestä. (Inhimillinen strategia 2022, 18)

2.3.1 Innostus

Saattaa tuntua oudolta puhua strategian yhteydessä tunteista ja niinkin voimakkaasta käsitteestä, kuin intohimo. Se on kuitenkin olennainen osa menestyneiden yritysten onnistumista. Intohimoa ei voida tehdä tekemällä eikä ihmisiä voi kannustaa innostumaan. Jokaisen täytyy itse keksiä, mikä innostaa minua ja muita lähipiirin ihmisiä. (Collins 2004, 161)

Merkityksellisyys syntyy eri ihmisille eri asioista. Yrittäjän ja johtajan on tiedettävä ja ymmärrettävä, mikä tuottaa merkityksellisyyden kokemuksen kullekin työntekijälle. Työstä saatetaan hakea merkityksellisyyttä elämälle laajemminkin, ja useat työelämän projektit tarjoavat ihmiselle sellaisia merkityksellisyyden kokemuksia, joita harva muu aktiviteetti antaa. Siksi on ratkaisevaa, miten yritys vastaa ihmisen kaipuuseen kokea osaamisensa, tekemisensä ja elämänsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Yrityksen tarkoituksen määrittely ei yksin riitä, vaan merkityksen johtamista tulee lähestyä kokonaisvaltaisesti, ja jokaisen työnteki-

jän on luotava yhteys yrityksen tarkoitukseen. Keskeistä on yhdistää kunkin työntekijän henkilökohtainen työpanos ja rooli organisaation tavoitteisiin ja kokonaiskuvaan. Näiden kaikkien tulee yhdessä luoda tahto edistää yhteistä tavoitetta ja tarkoitusta. (Kilpinen 2022, 124)

Strategia tulisi pyrkiä henkilökohtaistamaan, jotta jokainen työntekijä tuntisi sen omakseen. Hän kokee sen merkitykselliseksi ja ymmärtää, mitä strategia juuri hänen kohdallaan tarkoittaa osaamisina, tapana toimia, henkilökohtaisina tavoitteina ja tekoina. Merkityksellisyyden tunne syvenee, kun ihminen kokee itse voivansa antaa oman panoksensa strategiaan. (Kilpinen 2022. s. 110)

Hyvästä parhaaksi kirjassa sanotaan menestyneiden yritysjohtajien sanoneen alaisilleen ”Meidän tulee tehdä vain sitä mistä innostumme” eikä niinkään ”No niin, innostutaanpa nyt siitä, mitä teemme.” (Collins 2004, 161)

2.3.2 Asiakastuntemus

Train’N’Treat herkutin on toistaiseksi Sidebay Oy:n ainut tuote ja siksi yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuka on potentiaalinen asiakas. Vain siten voidaan ymmärtää, miten asiakas tavoitetaan. Vaikka tuote soveltuu kaikkien koirien palkkaamalla kouluttamiseen niin ei voida olettaa, että kaikki maailman koiraperheet hankkivat tuotteen. Yrityksen täytyy löytää oikeat asiakkaat ja oikeat markkinointikanavat.

Yksinkertaisimmillaan strategiatyö voisi olla kolmevaiheinen (Vuorinen 2017, 45). Ensimmäisessä osassa mietitään, kuka on asiakas, toisessa osassa mietitään mikä on asiakkaan ongelma ja kolmannessa osassa mietitään, miten ratkaisemme ongelman. Sidebay Oy:n kohdalla tämä teoria on vähän nurinkurinen, koska tuote syntyi omasta tarpeesta. Ensin tuli tuote ja sitten vasta mietimme, kenelle muulle se sopii ja kuka on asiakas. Ensimmäiseen kysymykseen löydettiin aluksi yksi vastaus: kaikki koirien omistajat. Hyvin pian asiakaskunnan kanssa käydyistä keskusteluista huomattiin, ettei koiran aktiivinen kouluttaminen saatikka palkkaamalla kouluttaminen ole kovin yleistä. Yritys halusi lähteä levittämään palkkaamalla kouluttamisen ilosanomaa. Hyvin pian selvisi, että tehtävä on mahdoton eikä tuulimyllyjä vastaan kannata taistella. Yritys kavensi

asiakassegmenttiä koiranpentuihin, koska alle vuoden ikäiset koirat tarvitsevat eniten palkkaamalla kouluttamista. jotta niistä saadaan perhe- ja yhteiskuntakelpoisia. Myöhemmin vielä asiakassegmentointia laajennettiin aktiivisiin koiraharrastajiin, jotka käyttävät palkkaamista koulutuksessa paljon.

Asiakkuusjohtamisessa tärkeä resurssi on asiakastieto, jonka avulla päästään selville asiakkaan ominaisuuksista. Asiakastiedon lisääntyessä tunnistetaan monesti yhä enemmän erilaisia asiakasryhmiä, joita erottaa erilaiset piirteet. (Korkman & Arantola 2009, 25-26).

Ymmärtääksemme asiakasta meidän pitää ymmärtää asiakkaan arkea. Arjen kuluttamisen filosofiaan kuuluu neljä periaatetta; markkinamäärittely, toiminnan fokus, asiakasymmärrys ja tavoitteet. (Korkman & Arantola 2009, 129-130).

	Aiempi ajattelutapamme	Arjen liiketoiminta
Markkinamäärittely	Erialaisten asiakkaiden ryhmät	Yleismaailmallisen käytännöt
Toiminnan fokus	Erialaistaminen, erikoinen	Samanlainen, tavallinen
Asiakasymmärrys	Asiakkaan ajatusten ymmärtäminen	Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen
Tavoitteet	Täytä asiakkaan tarpeet	Mahdollista asiakkaan arjen eläminen

TAULUKKO 4: Arjen liiketoiminta (Korkman & Arantola 2009, 130).

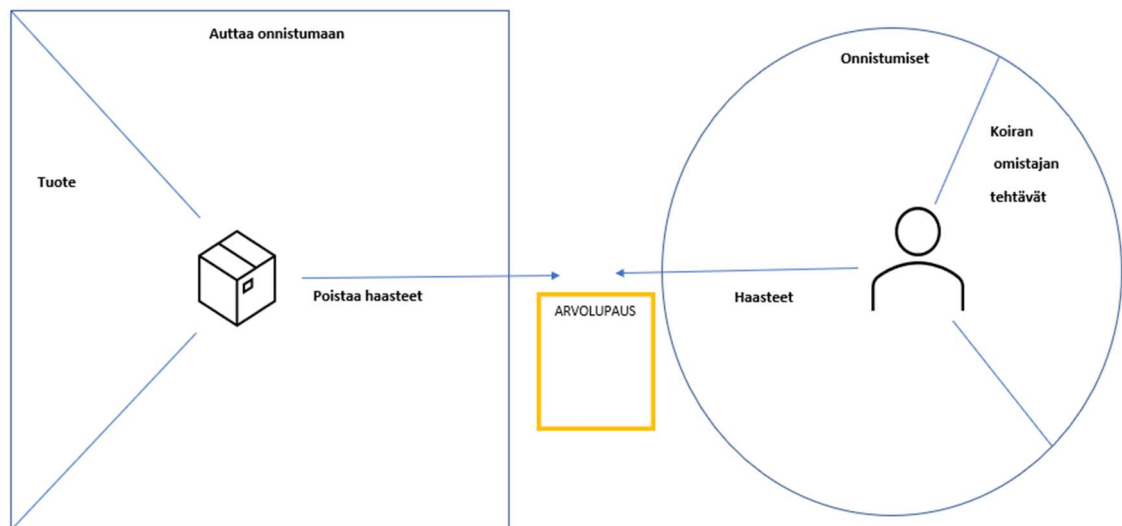
Taulukkoa 4 mukailten päästään rakentamaan arjen liiketoimintaa, joka on asiakkaan arjessa mukana, jos ymmärrämme asiakkaamme toimintaa paremmin. Empatiakartta osoittautui hyväksi ja toimivaksi työkaluksi, kun Sidebay Oy mietti asiakastuntemusta ja arjen liiketoimintaa Train’N’Treatment tuotteelle. Yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaitaan heidän tarpeitansa. Empatiakarttaa käytetään tähän ymmärtämiseen laajasti ketterissä organisaatioissa. Työkalu on tehokas perustyökalu asiakasymmärryksen visualisoimiseen. Empatiakartta on yhteistoiminnallinen visualisointityökalu, jota käytetään ilmaisemaan, mitä tiedämme tietystä asiakastyypistä. Työkalun avulla hahmotetaan mitä asiakas sanoo, ajattelee, tekee ja tuntee. Se avulla yritys rakentaa arjen liiketoimintaa luodakseen ym-

määrystä asiakkaiden tarpeista ja auttaakseen itseään päätöksenteossa. (Niel- sen Norman Group) Sidebay Oy:n empatiakartta löytyy kappaleesta 6.7.

2.3.3 Arvolupaus

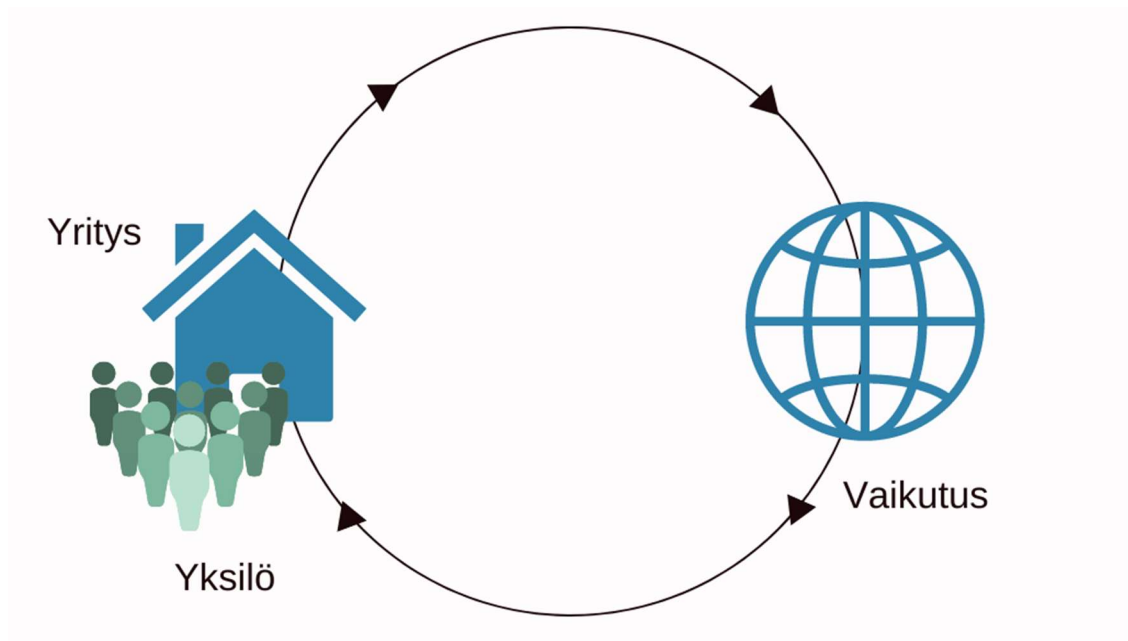
Yrityksen strategisia valintoja varten johdon tulee ymmärtää mm. se mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaalle, jolloin voidaan määrittää arvolupaus. Asiakasymmär- rykseen pohjautuvat strategiset valinnat määrittävät sitä mitä organisaatiossa priorisoidaan, jotta tavoitteet täyttyvät. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45-46)

Yksi keino lähteä määrittämään arvolupaus on Value Proposition Canvas (VPC) -työkalu, jonka avulla voi miettiä yrityksen asiakassegmenttien ja tuotteiden kohtaamista. Kuinka luodaan asiakkaalle arvoa, josta hän on valmis mak- samaan (Metropolia)? VPC:n avulla mietitään millaisia haasteita asiakkaalla on ja miten yritys voi niitä haasteita helpottaa. Millaisia onnistumisia asiakas pitää tärkeänä ja miten yritys voi edistää asiakkaan onnistumista? Millaisia tehtäviä asiakkaalla on ja miten yritys voi vastata tuotteillaan näihin tarpeisiin. Sidebay Oy:n Value Proposition Canvas on avattu kappaleessa 6.8.



Kuva 8: The Value Proposition Canvas (Perustuu: Metropolia)

Paula Kilpinen käsittelee kirjassaan *Inhimillinen strategia* vastuullisen arvonluonnin paradigmaa, joka perustuu ajatukseen, että toimintaympäristö koostuu eri toimijoiden muodostamista verkostoista ja ekosysteemeistä. Näiden yhteinen tehtävä on kasvattaa arvoa yhdessä. Eri toimijoilla on kyvykkyyksiä, jotka täydentävät toisiaan, ja ne tuottavat yhdessä arvoa kytkeytymällä toisiinsa. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Kuvassa 9 on kuvattu sitä, miten vastuullisen arvonluonnin paradigmaa tukee ajatus, jossa organisaation tehtävä on tarjota puitteet, jotka saavat ihmiset kukoistamaan ja maksimoivat ihmisten panoksen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. (Kilpinen 2022, 66-67)



KUVA 9: Ihminen – yritys – vaikutus (Perustuu: Kilpinen 2022, 68)

2.4 Strategiana tunnusluvut

Jotta yritys voi kehittyä hyvästä parhaaksi sen täytyy paneutua syvällisesti oman liiketoimintansa taloudellisiin tekijöihin ja kehittää järjestelmää niiden mukaisesti. (Collins 2004, 154)

On tutkitusti todistettu, että yrityksellä on mahdollisuus kasvaa moninkertaiseksi muihin kasvuyrityksiin verrattuna samassa ajassa, jos yrityksellä on selkeä konsepti, joka määrittää toiminnan suunnittelulle, toteuttamiselle ja mittaamiselle selkeät mittarit (Collins 2004, 138). Kirjassa kerrotuissa esimerkeissä yritysten salaisuus on selkeä konsepti, josta he pitivät kiinni. Sidebay Oy:n kasvustrate-

giaa kirkastaessa tulisi kiinnittää entistä vahvemmin huomiota oman konseptin kehittämiseen ja siitä kiinni pitämiseen. Yrityksen arki on täynnä erilaisia suunnitelmia ja niiden toteuttamista uusien jälleenmyyjien löytämiseksi ja brändin rakentamiseksi. Mikä on se selkeä ja yksinkertainen toimintamallimme, jolla yritys onnistuu kasvamaan globaalisti?

Hyvästä parhaaksi kirjassa on esitelty Siilikonsepti, joka on luotu maailman menestyneimpiä yrityksiä tutkimalla. Tutkimuksessa tunnistettiin hyvistä parhaiksi kehittyneiden yritysten strategioiden pohjalta kolme tärkeää ulottuvuutta, joiden pohjalta Siilikonsepti on rakentunut. Siilikonsepti koostuu kolmesta pääkysymyksestä. Missä voimme olla maailman parhaita, mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja mistä olemme innostuneita? (Collins 2004, 142-143)



KUVA 10: Siilikonseptin kolme kehää (Collins 2004, 142)

Strategian näkökulmasta kilpailuetua eli sitä missä yritys voi olla maailman paras käsiteltiin kappaleessa 2.2 ja 2.2.1 – 2.2.3. Innostusta käsiteltiin kappaleessa 2.3.1. Yrityksen tunnuslujen, mittareiden ja resurssien seuraamisesta lisää alla olevissa kappaleissa.

2.4.1 Mittarit

Skenaarioiden onnistumisista saadaan tietoa analytiikan ja kokeilujen avulla. Data ei itsessään kerro suoraan mikä skenaario on paras tai onnistunein, vaan paremmuuden arviointi tapahtuu suhteessa valittuihin kriteereihin ja tunnuslukuihin. (Ritakallio & Vuori 2018, 111)

Hyvästä paras kirjassa mainitaan, että tutkimusryhmä löysi hyvistä parhaaksi kehittyneiden yritysten joukosta yhden taloudellisen yhdistämistekijän. Se oli se, että kaikilla yrityksillä on vain yksi tunnusluku "X" jolla oli suurin merkitys taloudelliseen tulokseen. Kirjassa mainitaan muutamia isojen amerikkalaisten yritysten mittareita mm. "voitto per asiakaskäynti" ja "voitto per työntekijä". (Collins 2004, 154)

Collinsin kirjassa on hyvä esimerkki siitä, että jos tehtaan tuotantolinjalla keskittään laskemaan voitto per työntekijä niin yritys panostaa työterveyteen. Jos yritys mittaisi voittoa per tuotantolinja niin huomio olisi väärässä asiassa ja työntekijöiden jaksaminen/viihtyvyyt/sitoutuminen kärsisi. (Collins 2004, 157)

Voisiko Sidebay Oy:n mittari olla "voittoa per jälleenmyyjä"? Tai "voittoa per myyntikanava"? "Voittoa per kampanja?" Mikä on Sidebay Oy:n talouden tunnusluvun nimittäjä? Se täytyy ratkaista.

2.4.2 Resurssit

Aloittava ja pieni yritys kamppailee enemmän tai myöhemmin vähäisten resurssien kanssa. Aikaa, rahaa ja osaamista on liian vähän suhteessa tavoitteisiin. Käännekohtiin tukeutuvat johtajat eivät keskity lisäresurssien hankkimiseen vaan nykyisten resurssien arvon lisäämiseen. Niukkoja resursseja voidaan ohjata uudestaan kolmella tavalla. Näitä keinoja ovat resurssipesäkkeet, hukkaputket ja vaihtokaupat. Resurssipesäkkeet ovat toimintoja, joihin tarvitaan vähän resursseja, mutta joiden hyödyt ovat huomattavia. Hukkaputket ovat toimintoja, joihin käytetään paljon resursseja, mutta joiden tulo on vähäistä. Vaihtokauppa tarkoittaa resurssien vaihtamista toisen toimijan kanssa (Kim & Mauborgne 2005, 186). Hukkaputkiin käytetyt resurssit pitäisi kohdentaa järkevämmiin sinne missä resurssit tuottavat tulosta. Taulukko 5 auttaa tunnistamaan yritysten erilaisia resursseja ja auttaa niiden tehokkaassa hyödyntämisessä. Kappaleessa 6.9 on avattu Sidebay Oy:n resurssipesäkkeitä.

	Rahaa	Aikaa	Osaamista
Resurssipesäkkeet	Mikä tuo rahaa?	Mitä teemme tehokkaasti?	Missä olemme hyviä?
Hukkaputket	Mikä vie rahaa?	Mitä teemme tehottomasti?	Mitä apua pitää ostaa muualta?
Vaihtokauppa		Mihin aikaa voisi vaihtaa?	Mitä osaamista voidaan vaihtaa?

TAULUKKO 5: Resurssipesäkkeet (Kim & Mauborgne 2005, 186)

3 TUTKIMUS YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÖISTÄ

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa lähdettiin etsimään Sidebay Oy:n kasvi-strategian tueksi tietoa, joita yrityksen kehittämisessä ei ole vielä osattu ottaa huomioon. Tutkimuksella haluttiin löytää erityisesti uusia näkökulmia ja uutta tietoa kasvun, kehittämisen ja päätöksen teon tueksi.

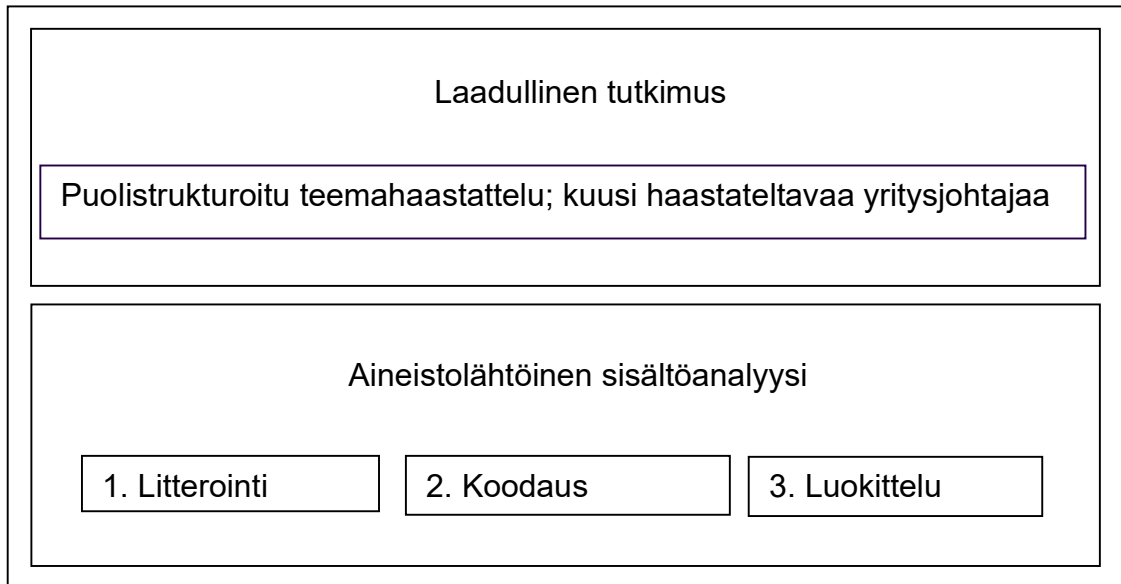
Tutkimuksen lähtökohtana oli iso utelias musta aukko, jonka kokoa tai sisältöä ei osattu etukäteen hahmottaa. Teoreettinen viitekehys antoi tutkimukselle ja tutkimushaastattelulle rungon. Haastatteluiden pääajatuksena oli lähteä etsimään uusia näkökulmia ja strategisia menestystekijöitä menestyneiden yritysten taustalta.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus sen joustavuuden vuoksi. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut, jotka ovat yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineiston keruumenetelmistä. Haastattelua haluttiin hyödyntää tiedon keruussa, jotta haastateltavista saadaan selville mahdollisimman paljon haastattelijalle uutta tietoa. On tärkeää, että haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua vastaajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-73)

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistukturoitua teemahaastattelua, koska vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus puhua vapaasti yrityksensä tuotteista, strategiasta, kasvusta ja sen menestystekijöistä. Teemahaastatteluiden tutkimuskäytäntö oli dialogi, jossa haastattelijan ja haastateltavan välillä on Minä-Sinä-yhteys. Se mitä kahden ihmisen välisessä keskustelussa syntyy haastattelun aikana, riippuu molempien rohkeudesta ja halusta. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei ole vain kyselijä tai haastattelijä vaan aktiivinen keskusteluun osallistuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77–79). Moni haastateltavista sanoi haastattelun lopuksi, että he saivat haastattelusta paljon myös itselleen uutta tietoa ja uusia näkökulmia.

Videohaastattelut tallennettiin ja tallenteet litteroitiin kirjalliseen muotoon. Kuten kuvassa 11 on havainnollistettu aineistolähtöinen sisältöanalyysi vietiin loppuun litteroinnin jälkeen kahdessa vaiheessa. Ensin litteroitu aineisto koodattiin tulosten käsittelyn helpottamiseksi. Tämän jälkeen koodattu aineisto luokiteltiin alaja yläluokkiin. Tutkimuksen toteutuksesta tarkemmin kappaleessa 4 Tutkimuksen toteutus ja tuloksista kappaleessa 5 Tulokset.



KUVA 11: Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön laadullisesta tutkimuksesta, tutkimukseen haastatelluista yrityksistä, tutkimus kysymyksistä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimus toteutettiin keväällä 2022. Tutkimus aloitettiin miettimällä sopivia yrityksiä, joita haluttiin kutsua haastatteluun. Haastatteluihin valittiin kuusi yritystä, joiden johtajat suostuivat pyyntöön heti. Seuraavaksi sovittiin haastateltavien kanssa haastatteluajat. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Haastattelut toteutettiin Zoom -videopuhelualustalla, johon lähetettiin kutsulinkki haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Koska laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon uutta tietoa haastateltavilta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) niin heidän perehdytettiin ennakolta tutkimusaiheeseen ja haastattelun sisältöön. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelukysymysten toimivuus haluttiin testata ensimmäisen haastateltavan kanssa, jotta varmistuttiin kysymysten määrän ja muotoilun oikeellisuudesta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen todettiin, että kysymysten määrä on hyvä, ne ovat riittävän avoimia ja niiden aiheet ovat riittävän monipuoliset. Loput viisi haastattelua toteutettiin samalla kysymysrungolla. Avoimet kysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden riittävän vapaaseen vastaamiseen. Vastaajien näkökulmia tarkennettiin ja syvennettiin haastattelun aikana.

4.1 Haastateltavat yritykset

Tutkimuksessa on haastateltu yrityksiä, jotka ovat onnistuneet saavuttamaan jotain merkittävää; menestymään verkostoitumisessa, rakentamaan jakelukanavaa, löytämään kilpailuetua, kasvattamaan tunnettuutta kiinnostavalla brändillä tai lisäämään vientiä viimeisen kymmenen vuoden aikana jne. Tutkimukseen valittiin kuusi suomalaista mikro- ja PK-yritystä, joissa haastateltavina olivat yrittäjät itse tai myynnin vastuhenkilöt. Vain yksi haastateltavista yrittäjistä oli haastattelijalle entuudestaan tuttu. Muihin haastattelijatutustui haastattelun aikana. Neljä haastateltavaa yritystä ja yrittäjää olivat haastattelijan tiedossa ja yksi yrityksistä oli kokonaan uusi tuttavuus. Haastateltavat yritykset löytyivät Sidebay Oy:n omasta verkostosta, yhtiön kumppaniverkoston avulla ja sosiaalisen median kautta. Haastateltavien valinta täyttää laadullisen tutkimuksen liitty-

vät sopivuuden kriteerit, koska jokaisella haastateltavalla on pitkä kokemus alalta ja yrityksessä toimimisesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Alla olevassa taulukko on esitelty ennakkotietoja, joita haastateltavista yrityksistä oli.

	Mikä brändi edellä?	Vientiä	Oma verkkokauppa	Jälleenmyyjä	Myynti	Tuotanto	Tuote suunniteltu
Varusteleka	Yritys	X	X	-	B2C	-	-
Lune Group Oy	Lunette	X	X	X	B2B B2C	Kumppani	Ostopalveluna
TitiTyy Oy	Tukuwool	X	X	X	B2B B2C	Oma tytäryhtiö	Oma tytäryhtiö
Haltica Oy	Alutroll	X	-	X	B2B	Alihankinta	Itse
Salster Oy	Cutlon	X	X	X	B2B	Kumppani	Itse
Pomppa Oy	Yritys	X	X	X	B2B B2C	Alihankinta	Itse

TAULUKKO 6: Ennakkotietoja laadulliseen tutkimukseen haastateltavista yrityksistä.

Taulukossa 6 on avattu tarkemmin haastateltavien yritysten taustoja. Kaksi haastateltavista yrityksistä ovat rakentaneet tunnettuutta yrityksen brändi edellä; Varusteleka Oy ja Pomppa Oy. Muut neljä haastateltavaa yritystä ovat valittu tutkimukseen, koska he rakentavat tietoisesti uutta tuotebrändiä; Tukuwool, Cutlon, Alutroll ja Lunette. Varusteleka Oy:n omistaja Valtteri Lindholm on lisäksi tuonut oman henkilöbrändin isoksi osaksi yrityksen tunnettuutta. Neljällä yrityksellä on omat verkkokaupat ja viidellä yrityksellä on jälleenmyyjäverkostoa Suomessa ja ulkomailla. Yksi yritys tekee puhtaasi Business to Consumer (B2C) myyntiä, kolme yritystä myyvät Business to Business (B2B) eli jälleen-

myyjien kautta ilman omia loppuasiakkaan tavoitettavia myyntikanavia ja kaksi yritystä myyvät sekä loppukäyttäjille suoraan että omien jälleenmyyjien kautta. Kaikki yrityksen tekevät vientiä. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat olleen alussa tilanteessa, jossa he ovat tuomassa markkinoille jotain uutta. Alla on kerrottu tarkemmin jokaisen yrityksen kohdalla miksi juuri heidät valittiin tutkimukseen mukaan.

4.1.1 Alutroll®, Marko Nahkuri

Alutroll on Haltica Oy:n tuotemerkki. Yhtiö valmistaa alumiiniveneitä, venetarvikkeita ja kalastustarvikkeita. Markkina-alueena on Suomen lisäksi Baltian maat ja pohjoismaat. Alutroll tuotemerkki haluttiin tutkimukseen mukaan, koska Haltica Oy on saanut alkunsa kahden intohimoisen kalastajan omista näkemyksistä valmistaa maailman paras kalastusvene. Yritys on hakenut sitkeästi paikkaansa markkinoilta isojen venevalmistajien rinnalla. Rohkeus, intohimo ja periksiantamattomuus ovat ominaisuuksia, jotka ovat auttaneet vuosien aikana jatkamaan. Alutroll haluttiin tutkimukseen mukaan, koska se on vuosien aikana onnistunut rakentamaan vahvan kumppaniverkoston ympärilleen, jossa kaikki ajavat yhteistä etua. Yritys on perustettu vuonna 2008. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2021 640 000 euroa. (Haltica)

4.1.2 Cutlon®, Toni Nieminen

Cutlon® on maailman ohuin ja joustavin viiltosuojaneulos. Tuote valmistetaan Suomessa ja sitä viedään ympäri maailmaa mm. urheilu- ja työvaatteiden valmistajien jatkokäsittelyyn. Tuotemerkin omistavat kaksi yritystä joista toinen vastaa valmistuksesta ja toinen myynnistä. Idea uudesta tuotteesta syntyi vuonna 2011 Toni Niemisen ajatuksesta ja tarina on rakentunut vuosien aikana pikkuhiljaa. Cutlon haluttiin tutkimukseen mukaan, koska sen tarinassa on paljon samankaltaisuuksia Sidebay Oy:n tarinaan. Molempien tavoitteena on alusta lähtien ollut vahvasti vienti ja kansainvälistyminen. Tuotteen myynnistä vastaavan Salster Oy:n liikevaihto vuonna 2021 62 000 €. (Cutlon)

4.1.3 Lunette®, Heli Kurjanen

Lune Group Oy Ltd on suomalaisen Heli Kurjasen vuonna 2004 perustama yritys, joka toi markkinoille Helin suunnitteleman Lunette kuukautiskupin. Tuotetta myydään nyt yli 40 maassa. Lunette valittiin tutkimukseen mukaan siksi, että yritys on tehnyt pioneerityötä tuodessaan markkinoille uutta tuotetta. Yritys on tehnyt valtavasti vaikutustyötä, koska on jouduttu muuttamaan kokonaan kuluttajien ostokäyttäytymistä myynnin kasvattamiseksi. Lune Group Oy:n liikevaihto oli vuonna 2017 3,7 miljoonaa euroa. Vuonna 2020 ruotsalainen Peptonic Medical osti enemmistöosakkuuden Lune Groupista. Heli Kurjanen jatkaa yhtiön toimitusjohtajana edelleen. (Lunette)

4.1.4 Pomppa Oy, Noora Eerikäinen

Pomppa Oy on koirien säänkestävään vaatetukseen erikoistunut kotimainen yritys, joka on perustettu 2008. Yrityksen alkuaikoina koirien ulkovaatteet olivat vielä uutta markkinoilla. Vuosien aikana niiden kysyntä ja tarjonta on kasvanut merkittävästi. Kilpailu alalla kiristyy koko ajan. Pomppa valittiin tutkimukseen mukaan, koska se toimii koiratarvikealalla ja on tehnyt vientiä menestyksekkäästi jo monta vuotta. Pomppa on saanut alkunsa yrittäjä Meri Alkun omasta tuoteideasta, koiran takista jota on lähdetty suunnittelemaan ja valmistamaan markkinalle jota ei ole aluksi ollut olemassa. Noora Eerikäinen on Pomppan kehitys- ja markkinointipäällikkö. Pomppa Oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli 1,5 miljoonaa euroa. (Pomppa)

4.1.5 Tukuwool®, Tiina Huhtaniemi

TukuWool on suomalainen lankabrändi, jonka omistaa Titityy Oy. Yritys valmistaa Suomessa suomalaisesta villasta Suomessa värjättyä suomalaista lankaa. Titityy Oy on alkujaan perustettu 2006 ja yrityskaupan myötä vuonna 2019 koko Tukuwoolin liiketoiminta siirtyi TitiTyy Oy:lle. TukuWool valittiin tutkimukseen mukaan sen ennakkoluulottoman ja rohkean vision vuoksi. Yrityksellä on selkeä globaali asiakaskohderyhmä. Yritys on panostanut menestyksekkäästi verkko-kauppaliiketoiminnan kehittämiseen. Titityy Oy tunnisti markkinoilla tarpeen,

johon se lähti rakentamaan vastausta yrityskaupan avulla. Titityy Oy:n liikevaihto oli vuonna 2021 1,9 miljoonaa euroa. (Tukuwool)

4.1.6 Varusteleka Oy, Valtteri Lindholm

Varusteleka Oy on suomalainen armeijaylijäämän ja ulkoilun erikoisliike. Yritys palvelee asiakkaita Helsingin myymälässä ja verkkokaupan kautta ympäri maailmaa. Varusteleka valittiin tutkimukseen mukaan, koska heidän rohkea markkinointinsa tunnetaan yli asiakaskunnan. Yrityksen tarina on rohkea, erottuva ja kiinnostava. Varusteleka on tehnyt myös hienoa tulosta viedessään yrityksen tuotteita ympäri maailmaa. Yrityksen perustaja Valtteri Lindholm on tuonut menestyksekkäästi oman persoonan isoksi osaksi Varustelekan tunnettuutta. Varustelekan liikevaihto vuonna 2021 oli 18,6 Miljoonaa euroa. (Varusteleka)

4.2 Tutkimuskysymykset

Haastattelukysymykset koottiin teorialähtöisesti avoimiksi kysymyksiksi. Niillä haluttiin ohjata keskustelua teoreettisen viitekehyksen strategialähtöisiin aiheisiin, mutta antaa vastaajille mahdollisuus nostaa otsikoiden alle aiheita, jotka he itse kokivat tärkeiksi. Avoimet kysymykset mahdollistivat dialogin haastateltavan ja haastattelijan välillä.

Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. He tiesivät vain haastattelun keston ja aiheen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.3 Haastattelut

Haastateltavien yhteystiedot löydettiin LinkedIn:n avulla. Haastateltavat tavoitettiin LinkedIn:n kautta ja sähköpostilla. Viesteissä esiteltiin opinnäytetyön aihe, aikataulu, sisältö ja yritys, jolle opinnäytetyö tehdään. Jokainen haastateltava suostui haastateltavaksi ensimmäisen yhteydenoton perusteella. Heidän kanssaan sovittiin tunnin mittaiset haastatteluajat keväälle 2022. Ennen haastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin sähköpostilla kalenterikutsu, joka sisälsi linkin Zoom-videopuheluohjelmaan.

Jokainen haastattelu taltioitiin haastateltavan luvalla. Taltiointi oli välttämätöntä haastattelut litteroinnin vuoksi. Taltiointi mahdollisti haastattelijan aktiivisen osallistumisen dialogiin eikä huomio kiinnittynyt haastateltavan vastausten kirjoittamiseen. Jokainen haastattelu eteni kysymysrungon mukaan ennakolta suunnitellussa järjestyksessä. Dialoginen tutkimuskäytäntö mahdollisti haastattelijan aktiivisen osallistumisen keskusteluun ja siksi jokaisessa haastattelussa oli erilaisia painotuksia haastateltavan yrityksen omien vahvuuksien mukaan. Varusteikan kanssa keskusteltiin paljon digikanavien ja sosiaalisen median hyödyntämisestä. Lunetten kohdalla keskusteltiin paljon asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttamisesta ja kilpailijoista erottautumisesta. Tukuwoolin kanssa keskusteltiin erityisesti erottautuvan brändin rakentamisesta ja sen merkityksestä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Alutrollin kanssa keskusteltiin eniten kumppaniverkoston rakentamisesta ja omiin vahvuuksiin keskittymisestä. Cutlonin kanssa käytiin läpi myynnin kasvattamisesta isojen toimijoiden välityksellä ja siitä kuinka tavoitellaan isoja käyttäjäkuntia uudella tuotteella. Pomppan kanssa keskusteltiin paljon mm. koiratarvikealasta sekä sen haasteista ja niiden selättämisestä.

4.4 Aineistoanalyysi

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä osassa kaikki haastattelutallenteet litteroitiin. Toisessa vaiheessa litteroitu aineisto koodattiin ja kolmannessa vaiheessa koodattu aineisto luokiteltiin.

Kuudesta tunnin mittaisesta haastattelusta tuli litteroinnissa yhteensä 949 alkuperäisilmaisua. Haastattelun litterointi toteutettiin kuuntelemalla tallenteet yksitellen jälkikäteen ja samalla kirjoitettiin keskustelut auki. Käsien litteroinnissa vastaajien lausunnot kirjoitettiin aluksi Wordiin ja siitä ne siirrettiin Excel-taulukkoon. Excel taulukko mahdollistaa helpommin tietojen lajittelun alaluokkiin ja yläluokkiin. Litteroinnin jälkeen iso tietomassa koodattiin eli aineisto redusoidtiin. Jokainen litteroitu alkuperäisilmaisu muutettiin pelkistetyiksi ilmaukseksi. Koodauksen jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli pelkistetyille ilmauksille luotiin teoreettiset käsitteet, alaluokat. Tämän jälkeen alaluokat klusteroitiin eli samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin omiin ryhmiin, yläluokkiin. (Nieminen & Salin 2022)

Aineistolähtöisessä analyysissä on tavoite luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Vajaa tuhat pelkistettyä ilmaisua saatiin jaettua ja ryhmiteltyä 40 alaluokkaan. Valmiit alaluokat lähdettiin lajittelemaan samankaltaisiksi yhteen toistensa kanssa yläluokiksi. Yläluokkia tuli lopulta neljä; tunne, verkosto, resurssit ja brändi.

Tässä kohtaa tutkimusta tiedostettiin, ettei olla tekemässä yleismaailmallista oppikirjaa yritysten kasvustrategiasta. Tämän opinnäytetyön tavoite on tunnistaa mikroyritysten menestystekijöitä ja tarkoitus on luoda Sidebay Oy:lle kasvustrategia vuosille 2023-2030. Tutkimuksen lähtökohtana oli valita haastatetuille teema joka auttaa opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta toteutumaan. Tutkimuksen teema oli etsiä yritysten menestystekijöitä. Tutkimusaineistoa käsitellessä haluttiin löytää uusia näkökulmia ja siksi lähdettiin etsimään menestystekijöitä, joita Sidebay Oy ei ole vielä tunnistettu ja osannut ottaa huomioon omassa toiminnassaan. Tutkimusanalyysin 40 alaluokasta tähän opinnäytetyöraporttiin on poimittu 12 alaluokkaa, joista jokainen on merkittävässä roolissa Sidebay Oy:n kasvustrategiaa niiden toteutuskelpoisuutensa ansiosta. Analyysitaulukosta jätettiin pois muun muassa aiheita, joihin ei toistaiseksi riitä Sidebay Oy:n resurssit. Taulukosta jätettiin pois myös aiheita, jotka koskevat vain työllistäviä yrityksiä. Kappaleessa 5.1 on lueteltu ja kerrottu tutkimuksen tuloksista tarkemmin.

4.5 Haastateltavien jälkikommentit

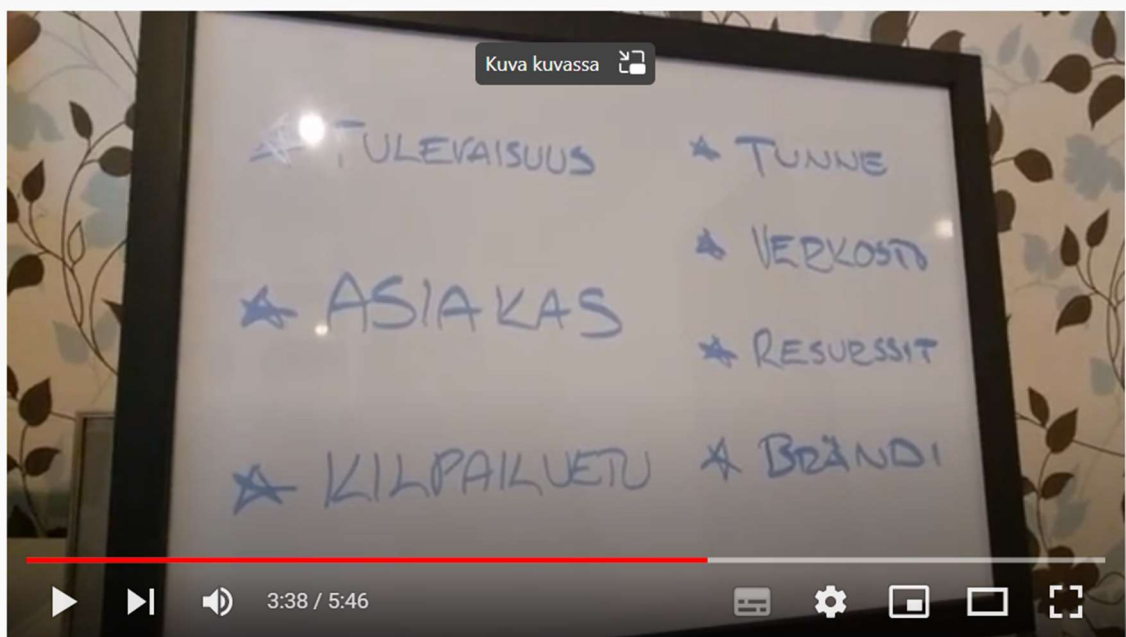
Tutkimusaineiston analysoinnin, litteroinnin, koodauksen ja luokittelun jälkeen huomattiin selkeitä sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehysten ja tutkimustulosten välillä. Teoreettinen viitekehys rakennettiin lähdeaineiston pohjalta, jota on ollut kirjoittamassa isojen yhtiöiden johtajat ja liiketalouden asiantuntijat. Moni lähdeaineisto esitteli isojen monikansallisten yhtiöiden esimerkkejä, joissa oli käytetty strategiatyökaluja menestyksekkäästi. Haastatteluiden jälkeen huomattiin, että haastatelluissa yrityksissä oli onnistuttu menestymään vahvalla intuitiolla, kovalla työllä, hyvällä fiiliksellä, rohkeudella, sitkeydellä ja operatiivisella älykkyydellä. Näiden eroavaisuuksia analysointiin ja arviointiin haluttiin näkemykset haastatelluilta yrityksiltä. Haastateltujen jälkikommentit päätettiin kerätä sähköpostilla videota hyödyntämällä. Kuvassa 12

on ruutukaappaus videosta, joka lähetettiin haastatteluun vastanneille yritysjohtajille. Kuvassa havainnollistetaan valkotaulun avulla tutkimusanalyysin tuloksia.

Kaikki jälkikommenttipyyntöön vastanneet johtajat olivat tutkimuksen tuloksista ja analyysistä samaa mieltä. Jälkikommenteista kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.2. Liitteessä 2 sähköpostiviesti, joka lähetettiin haastatelluille yrityksille.

Linkki videoon, joka lähetettiin haastateltaville syyskuussa 2022:

https://youtu.be/n_3v8zvx558



KUVA 12: Ruutukaappaus videosta, joka lähetettiin haastateltaville kommentoitavaksi.

5 TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tuloksista. Koodattua tutkimusaineistoa käsiteltäessä pidettiin koko ajan mielessä päätös siitä, että etsitään yritysten menestystekijöitä, jotka ovat uusia Sidebay Oy:lle. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on monesti useita haasteita, koska kiinnostavaa tietoa löytyy paljon. Siksi on tärkeää pitää kiinni etukäteen tehdystä päätöksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92)

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimushaastattelun litteroidussa ja koodatussa aineistossa oli lähes tuhat riviä analysoitavaa tutkimustietoa. Aineistolähtöisen analyysin mukaisesti teoria toimi apuna analyysin etenemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Analyysin runkona pidettiin teorian viitekehystä, mutta raportin analyysitaulukkoon nostettiin lopulta vain niitä asioita, jotka ovat uusia Sidebay Oy:lle tai muuten merkittäviä yrityksen kasvustrategian kannalta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat	Yläluokat
Verkostoitumista tarvitaan, koska B2B on yksinkertaisesti paskaa.	Yksin ei pärjää.	Agentit, ulkopuoliset jakelijat ym.	Rakenna vahva verkosto - Älä jää yksin.
Yksi tukku tilaa kerralla isosti ja hoitaa tuotteet eteenpäin.	Tukkujen kanssa toimiminen on helppoa.		
Hyvät kumppanit tekevät myös itselleen tulosta, joten etu on molemminpuolinen.	Ekosysteemi tuottaa kaikille hyötyä.		
Kaksi tyyppiä, jotka tykkäsivät tuotteesta ja niillä oli miljoonapäinen yleisö -> ekat 100 000 € rikki	Tunnista fanisi ja tee yhteistyötä.	Influensserit, fanit ja ambassadorit	
Parhaille vaikuttajille ei ole maksettu rahaa.	Aito innostus tunnistetaan somessa.		
Hyvä käyttöohje vauhdittaa myyntiä.	Tarjoa maksutonta lisäpalvelua.		
3PL kuntoon ensin ja sitten oma logistiikkadiili.	Ulkopuolinen palveluvarasto.	Toimitukset, varasto ja logistiikka	
Postitamme suoraan tuotteet asiakkaalle globaalisti.	Toimitus suoraan asiakkaalle.		
Jakelijaa on helppo käyttää, koska niillä on kattava myyntiverkosto valmiina.	Tukku valmistajan ja jälleenmyyjän välissä.		
Tekoäly ei ole älykäs vaan sitä voi huijata hakukoneoptimoinnilla ja maksetulla mainonnalla.	Hallitse META.	Sosiaalinen media	
Koko ajan pitää olla somessa ajanhermolla.	Seuraa alaa, aikaa ja trendejä.		
Haluamme tuottaa sellaista materiaalia, jota olemme itse kaivanneet.	Erotu muista.		
Pohjoismaihin liittyy luotettavuus ja laatu.	Tuo Suomi esiin.	Ydinsanoma	
Valitut pääviestit auttoivat meitä kääntämään kuluttajien vanhanaikaiset mielikuvat.	Uskalla löytää uusi näkökulma.		
Läpinäkyvyys brändissä ja sisälössä toimii todella hyvin.	Ole avoin. Ole sinä.		

Innostumisen tunnistaa siitä tuletko tyytyväisenä töihin.	Työssä jaksaminen.	Innostuminen	Tunne kantaa. Kuuntele mitä sinulla on itsellesi sanottavaa. Luota siihen.
Se innostaa meitä, kun tiedämme miten paljon paremmin asiat voidaan tehdä.	Visio kantaa.		
Teemme sitä mikä tuntuu itseltä hyvältä.	Luota intuitioon.		
Ennen viimeisintä kasvupyrähdystä jumituimme paikalleen koska meiltä puuttui strategia emmekä kehittyneet.	Älä jää tuleen makaamaan.	Rohkeus	
Virhe oli se, että teimme liian pienesti emmekä uskaltaneet lähteä Amerikkaan.	Älä pelkää.		
Toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2008 oli heti kaksikielinen, jonka jälkeen kaikki on ollut englanniksi	Älä makuuta tuotteita varastossa.	Tietojärjestelmät	
Me halusimme heti hyvän etteivät ihmiset tee tuplatyötä tilausten käsittelyssä.	Vältä turhaa työtä.		
Otin aluksi naisyrittäjälainan, jonka käytin muottiin ja pakkaukseen.	Isoihin aloituskuluihin laina.	Rahoitus	Huolehdi, että sinulla on riittävästi ja oikeanlaiset resurssit.
Yritys on pyörinyt alusta lähtien pelkällä tulo-rahoituksella.	Älä ota turhia riskejä.		
Käytimme asiantuntijaa apuna rahoitushankkeen laatimisessa ja raportoinnissa.	Käytä asiantuntijoita		
Yritys perustettiin vuonna 2003 ja vientiä lähdimme tekemään 2008	Varaa aikaa.	Aikataulu	
Ekasta vierailusta ja esittelystä meni kauppoihin tilaukseen 2 vuotta.	Ei olla jäniksen selässä.		
Sovimme, että ulkoistamme kaiken muun ja keskitymme itse vain tuotekehitykseen sekä myyntiin ja markkinointiin.	Teemme itse sitä missä olemme parhaita.	Fokus	
Väsyimme, koska lähdimme liian moneen paikkaan kerralla ja myimme kaikille, jotka tuotetta kysyvät.	Valitse oma pelikenttä.		

ANALYYSITÄULUKKO 1. Suomalaisten mikroyritysten kasvun ja viennin menestystekijöitä

Tutkimusanalyysitaulukkoon yksi saatiin sisältöanalyysin jälkeen neljä yläluokkaa, jotka kuvaavat haastateltujen yritysten menestystekijöitä.

- Rakenna vahva verkosto - Älä jää yksin.
- Vahva ja rohkea brändi kiinnostaa ja sitouttaa asiakkaat.
- Tunne kantaa. Kuuntele mitä sinulla on itsellesi sanottavaa. Luota siihen.
- Huolehdi, että sinulla on riittävästi ja oikeanlaiset resurssit.

Jokainen yläluokka alaluokkineen on avattu seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

5.1.1 Rakenna vahva verkosto

Jokaisessa haastattelussa nousi verkosto esiin influenssereiden ja somevaikuttajien näkökulmasta. Jokainen haastateltava kertoi, että influenssereiden käyttö ja erityisesti niiden, jotka ovat enemmän kuin kaupallista yhteistyötä tarjoavia somevaikuttajia kanssa tehty yhteistyö tuottaa hyvin tulosta. Yritys tarvitsee tuokseen tosifaneja, jotka ovat valmiita tekemään yhteistyötä tuotekorvauksella. Oikeita faneja, jotka näyttävät omalle verkostolleen yrityksen tuotteen etuja ja hyötyjä. Parhaimmillaan influensserit kehittävät tuotteilla uusia käyttötarkoituksia ja jakavat ideoita seuraajilleen. Jokainen haastatelluista myönsi, ettei hyvien, tulokseen vaikuttavien influenssereiden löytäminen ole helppoa. Osa kertoi saaneensa hyviä tuloksia julkisuuden henkilöiden kanssa tehdystä yhteistyöstä ja osa taas kommentoi, ettei julkis tuo lisäarvoa. Osa kertoi, ettei ole onnistunut vielä löytämään tuotteelle omaa vakiokäyttäjäkuntaa, koska tuote on niin uusi.

Verkoston näkökulmasta myös ulkopuoliset jakelijat, tukut, agentit ja tavarantoimittajat nousivat haastatteluissa esiin jokaisen yrityksen kohdalla monilla eri tavoilla. Jokainen haastateltava yritys oli ratkaissut logistiikan varastolta asiakkaalle eri tavalla, mutta jokainen koki, että heidän oma toimintamallinsa on oikea. Haastateltavat kannustivat etsimään nopeat, luotettavat ja edulliset tavat tavarantoimituksiin.

5.1.2 Vahva ja rohkea brändi

Brändi -pääluokan alle nousi tutkimuksen analysointivaiheessa kaksi merkittävää alaluokkaa: Sosiaalinen media sekä rohkeus erottua muista. Digitaalisella aikakaudella sekä B2B että B2C yritykset kokevat sosiaalisen median roolin merkittävänä brändin rakentamisessa. Moni haastateltavista kannusti ottamaan algoritmeista kaiken irti ja tutustumaan META:n käyttöön perusteellisesti. Aikaa, omaa alaa ja trendejä seuraamalla saa paljon vinkkejä ja ideoita oman brändin rakentamiseen. Haastateltavat nostivat myös esiin kilpailuedun, joka on brändin rakentamisessa merkittävä. Tuotteen lisäksi myös brändin pitää erottautua rohkeasti muista.

Haastateltavat kannustivat omalla esimerkillään tuomaan rohkeasti markkinoinnissa esiin suomalaisuutta. Tästä Sidebay Oy otti oppia jo opinnäytetyön tekemisen aikana, koska Train’N’Treat tuotteelle haettiin Suomalaisen Työn Liiton nimissä syyskuussa 2022 sekä Avainlippu -merkkiä että Design From Finland -merkkiä. Molemmat merkit myönnettiin syyskuussa 2022. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että brändin ydinviestin pitää olla erottuva, jotta se kohdistuu potentiaalisessa asiakaskunnassa sinne missä ei välttämättä vielä ole kilpailua. Tästä hyvänä esimerkkinä yksi haastateltava yritys oli keksinyt kohdentaa tuotteensa eri argumenteilla laajemmalle kohderyhmälle kuin kilpailijat ja saivat näin merkittävää etua oman tuotteen näkyvyydelle ja myynnille. Haastateltavat kannustivat myös Sidebay Oy:tä olemaan omassa brändimarkkinoinnissaan avoin ja rehellinen. Sosiaalisen median aikakaudella kuluttajat arvostavat sitä, että tuotteen takana on aito tarina ja aitoja ihmisiä.

5.1.3 Tunne kantaa

Tunne -pääluokan alle nostettiin sisältöanalyysissä kaksi alaluokkaa; innostuminen ja rohkeus. Aiheita oli paljon enemmänkin, mutta näistä puhuttiin eniten ja haastateltavien intohimo tuli selkeästi esiin jokaisen haastattelun kohdalla.

Haastateltavat kertoivat saavuttaneensa parhaat onnistumiset luottamalla omaan intuitioon ja visioon. Työssä jaksaminen nousi myös esiin monessa kohdassa, kun puhuttiin siitä mikä innostaa ja miksi jaksaa tulla maanantaina töihin.

Jokainen vastaaja koki, että työstä innostuminen auttaa jaksamaan ja siksi töihin on kiva tulla aina maanantaina.

Toinen tunteeseen liittyvä alaluokka liittyi rohkeuteen. Haastateltavat kannustivat omilla esimerkeillään ja tarinoillaan menemään eteenpäin, vaikka millaisia esteitä ja haasteita tulisi vastaan. Jokainen lupasi rohkeasti, että sellaisia tulee. Haastateltavat kannustivat myös ajattelemaan rohkeasti isosti. Yllättäviä asioita tapahtuu, kun jaksaa vain kokeilla ja yrittää.

Suurin odottamaton yllätys, joka nousi haastatteluissa esiin, oli vastaajien vahva yrittäjä- ja ammatti-identiteetti, joka kuului äänestä. Tapa, jolla haastateltavat kertoivat omaa tarinaansa, oli koskettava, innostava ja inspiroiva.

5.1.4 Riittävät resurssit

Tutkimuksen analyysitaulukkoon kiteytyi Resurssit -pääluokan alle neljä alaluokkaa: tietojärjestelmät, aikataulut, rahoitus ja fokus. Haastattelijat kertoivat menestystekijöikseen mm. sen miten tietojärjestelmillä hallitaan varastonkiertoa, logistiikka, työvuoroja ym. Huonolla varastonohjauksella on se riski, että tuotteet makaavat varastossa, työntekijät tekevät turhaa työtä tai tuplatyötä. Haastatteluissa puhuttiin paljon myös rahasta ja siitä miten uuden yrityksen toiminta rahoitetaan. Vain yksi haastatelluista kertoi käyttäneen rahoitustukea. Yksi oli ottanut lainaa ja muut olivat rahoittaneet toiminnan kehittämisen tulorahoituksella. Haastateltavat neuvoivat varaamaan yrityksen kehittämiselle paljon aikaa ja kannustivat kärsivällisyyteen. Jokainen haastateltava yritys on toiminut yli 10 vuotta, joten yrityksen kehittäminen on hidasta. Haastateltavat kannustivat käyttämään mahdollisimman paljon ulkopuolisia asiantuntijoita yrityksen kehittämisen tukena. Yrittäjät kertoivat omien erehdysten opettaneet, että fokus kannattaa yrittää pitää oikeissa asioissa. Yksi yritys oli lähtenyt laajentumaan liian nopeasti liian laajalle alueelle, ja kädet loppuivat kesken töiden tekemisessä. Toiminta saatiin juuri ja juuri pidettyä pinnalla. Toinen yrittäjä kertoi yrittäneensä tehdä pitkään kaiken itse. Siinäkin tapauksessa uhkana oli loppuun palaminen ja piti tehdä iso päätös jatkamisesta. Yritys päätti jatkaa, mutta ulkoisti kaiken muun paitsi tuotekehityksen ja myynnin ja markkinoinnin muille.

5.2 Jälkikommentit

Haastatteluiden ja tutkimusanalyysin jälkeen huomattiin, että niissä esiin nousseet aiheet poikkesivat aika merkittävästi teoreettisen viitekehyksen sisällöstä. Käsitteet olivat samat, mutta keskustelujen sisällöt olivat erilaisia kuin mitä teoria antoi odottaa. Huomattiin, että viitekehyksen aiheissa ja lähdeaineiston esimerkeissä puhutaan paljon strategisen johtamisen teemoista, kun puolestaan haastatteluissa puhuttiin samoista aiheista enemmän operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Tähän poikkeamaa haluttiin kysyä vastaajien mielipidettä, joita avataan alla.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat vastasivat omat kommentit videoon, joka heille toimitettiin tutkimuksen tuloksista ja yhteenvedosta.

Vastaajan mielestä vahva intuitio ja siihen luottaminen auttaa löytämään vahvaa kilpailuetua. ”Intuitio tosiaan on ainakin mua vienyt todella paljon oikeaan suuntaan. Se myös ohjaa kilpailemaan ”sinisillä vesillä,” kun homma lähtee siitä mitä yrittäjä tai muu voimahahmo haluaa tehdä, eikä siitä, mitä tarpeita markkinoilla ja asiakkailta jo tunnustetaan olemaan. Jos kysyisin, mitä asiakkaat haluaisivat, he haluaisivat nopeampia hevosia” sanoi Henri Fordin aikoinaan kuulemma.”

Vastaaja oli sitä mieltä, että verkostot tuovat yritykselle etua, jos verkostoitumisen ja yhteistyön osaa tehdä resurssiviisaasti. ”Verkostoista en nyt itse tiedä, olen helvetin huono verkostoitumaan, ja teen mieluiten kaiken ihan itse. Kyllä siitä on iso apu, jos niitä osaa käyttää, mutta ilmeisesti pärjää. Verkostojen huono puoli on se, että sosiaalisella pääomalla maksaminen voi olla aika aikaintensiivistä, ja ilman selkeitä sopimuksia voi olla myös vaikea saada selkeitä ja enustettavia tuloksia.”

Jälkikommentissa korostui, että strategia on hyvä olla olemassa ja tukemassa yrityksen kehittämistä, mutta sen noudattaminen ja kehittäminen vaatii osaamista ja kärsivällisyyttä. ”Resurssit tietysti ovat kaikilla firmoilla olennainen asia. Pienillä firmoilla olisi mun mielestä kyllä mahis strategiseenkin johtamiseen, mutta tässä on kaksi ongelmaa: 1) kuka sen opettaisi ja 2) pieni firma on usein

perustettu täysin intuitiivisesti ilman mitään selkeää rakennetta, ja toiminta on ylipäättään usein ilman mitään ääneen lausuttua tai kirjoitettua suunnitelmaa. Silloin mennään yleensä yrittäjän mielenoikkujen mukaan, mikä johtaa hyviin intuitiivisiin tuloksiin, mutta myös sellaiseen, että osa asioista ei kehity sitä tahtia mitä pitäisi, ja keskeneräisiä projekteja jää paljon. Tosi monella menestysyrittäjällä taitaa olla diagnosoimaton (tai miksei diagnosoitukin) ADHD, jolloin saattaa olla jo ääneen sanottu vastentahtoisuus suurempaan suunnitelmaan tai sellaisessa pysymiseen.”

Vastaaja kommentoi, että brändi on yritykselle tärkeä kilpailutekijä. Brändin rakentaminen ja vahtiminen on tärkeää ottaa huomioon resursseja mietittäessä. ”Brändi on varmasti pienellä firmalla tärkeä menestyksen tekijä - kaikillahan sellainen on, ja hyvin menestyvän firman firman brändi erottuu kilpailijoistaan positiivisesti. Mun kokemuksen mukaan pienten firmojen brändi on harvoin selkeä, suunniteltu tai mihinkään kirjattu, vaan nojaa vahvasti yrittäjään ja sellaisiin työntekijöihin, jotka uskaltavat olla aloitteellisia isoissa asioissa.”

Jälkikommentissa tuli esiin myös, että strategia ei ole kertaluontoinen dokumentti, jota pidetään kassakaapissa vaan se on johtamisen ja päätöksenteon apuväline. ”Eli jos tässä on joku tulevaisuus-asiakas-kilpailuetu -juttu, jota ei katsota, niin ne kaikki edellyttävät sekä tutkimustyötä, että pitkäjänteistä suunnitelmallista johtamista ja suunnitelmassa pysymistä, mihin pienet yritykset eivät yleensä pysty siksi, että pieniä yrityksiä perustavat ihmiset, jotka tekevät hyvää jälkeä ilman, että pysähtyisivät miettimään, mitä tekevät. Haaste onkin, kun pieni firma kasvaa niin isoksi, että toiminnan olisi pakko muuttua suunnitelmalliseksi. Alkuperäinen yrittäjä ja muut voimahenkilöt eivät yleensä tässä vaiheessa ole oikeita ihmisiä jatkamaan eteenpäin. Poikkeuksena suunnitelmallisesti perustetut startupit, joissa on osaavaa johtamista ja rahoitusta takana alusta lähtien.”

Yksi vastaajista kiteytti jälkikommenteissa, että jatkuva osaamisen kehittäminen ja yhdessä muiden kanssa tekeminen on tärkeää. ”Sun listaamat 4 tekijää on mun mielestä osuvat. Mun mielestä verkosto ja resurssit menevät käsi kädessä. On tärkeää, että voi sparrata asioista toisten kanssa ja muodostaa sitä kautta oman tien tai näkökulman. Sanonta ”Pyörää ei tarvitse keksiä uudes-

taan" on aika osuva. Uteliaisuus ja jatkuva, avoin oppiminen ovat mielestäni tärkeitä avaintekijöitä. Kiteyttäisin näin:

1. Omassa toiminnassa on hyvä muistaa hyvä tunne ja henkilökemiat.
2. Verkosto näkee henkilöt ja brändin. Sitä kautta tulee tunne arvokkaasta työstä hyvän tuotteen kanssa.
3. Resurssit (talous) määrittää toimintatapoja ja sitä kautta tunnetta, joka näkyy yrityksessä ja verkostossa.
4. Brändin arvostus kasvaa, kun resurssit paranee ja toimintaketju käyttäytyy yhtenäisesti varsinkin asiakkaisiin nähden.”

6 SIDEBAY OY:N KASVUSTRATEGIAN TYÖKALUT

Tässä kappaleessa on käyty läpi Sidebay Oy:n kasvustrategian rakentamisessa hyödynnettyjä työkaluja.

6.1 Tulevaisuustaulukko

	Muuttuja arvo A	Muuttuja arvo B	Muuttuja arvo C
Ilmiö 1: Koirien kouluttaminen	Koirien kouluttaminen vähenee, koska kouluttaminen on vaikeaa ja koirakoulut ovat kalliita. Ihmisillä ei ole aikaa eikä osamista tehdä kotona mitään.	Koirien kouluttaminen pysyy samana (vain 5 % koirien omistajista käy ammattikouluttajalla)	Koirien kouluttaminen lisääntyy, koska erilaisia kursseja ja välineitä on saatavana jokaiseen tarpeeseen. Ihmiset jakavat kokemuksia digikanavissa ja suosittelevat hyviä välineitä ja menetelmiä toisilleen.
Ilmiö 2: Koirien määrä	Koirien määrä vähenee, koska niiden pitäminen on kallista ja hankalaa. Pentutehtailu tuottaa huonoja pentuja mikä saa ihmiset välttelemään koirien hankkimista.	Koirien määrä pysyy ennallaan	Koirien määrä lisääntyy. Koira halutaan myös seuraksi lenkille. Koirien määrän lisääntyminen luo painetta myös muille aloille tuottaa palveluja koiraperheille.

Ilmiö 3: Koiriin käytettävä raha	Rahan määrä per koira vähenee, jos maailman talous romahtaa. Ihmisten käyttöpääoma pienee inflaation myötä. Maailman epävakaata poliittinen tilanne saa ihmiset säästämään rahaa sukan varten.	Rahan määrä per koira pysyy ennallaan koska ihmiset karsivat mieluummin omista menoista kuin koiran menoista.	Rahan määrä per koira lisääntyy, koska koira on perheenjäsen ja ihmiset kokevat onnellisuutta, jos saavat tuottaa koiralle iloa.
Ilmiö 4: Laadukkaat tuotteet	Laadukkaiden tuotteiden määrä vähenee, koska kilpailu on kovaa ja yritykset haluavat pikavoittoja.	Laadukkaiden tuotteiden määrä pysyy ennallaan	Laadukkaiden tuotteiden määrä kasvaa. Ihmiset panostavat laatuun ja huonot tavarat jäävät hyllyyn.
Ilmiö 5: Ongelmakoirat	Ongelmakoirat vähenevät	Ongelmakoirien määrä pysyy ennallaan.	Ongelmakoirien määrä lisääntyy, koska ihmiset eivät osaa kouluttaa niitä. Koira-koulut ovat kaukana tai verkkokurssi ei motivoi riittävästi.
Ilmiö 6: katastrofit	Katastrofit vähenevät. Ihmiset elävät harmonisesti yhdessä ja pesevät käsiään. Kaikki kuluttavat	Katastrofien määrä pysyy ennallaan. Kulutustietojen ihmisten määrä pysyy samana. Sotia tulee	Katastrofit lisääntyvät. Korona jää tavalliseksi kausikoronaksi, mutta uusi pandemia on jo nurkan takana.

	tietoisesti, ajavat sähköautoilla ja lämmittävät takkoja ekosähköllä. Maailman talous kehittyä ja epäta-sa-arvo vähenee.	ja menee niin kuin tähänkin asti. Maailman talous heittelee normaaliin tyyliin.	Sodat lisääntyvät, koska eriarvoisuus kasvaa.
Ilmiö 7: Verkko-kauppa	Verkkokauppa vähenee, mikäli toimitusketjut hidastuvat ja kustannukset nousevat merkittävästi. Internet voi myös kaatua.	Verkkokauppa pysyy ennallaan kivijalkakauppojen rinnalla.	Verkkokauppa lisääntyy koska ihmisten liikkuminen vähenee. Ostamisesta tehdään entistä helpompaa ja nopeampaa.
Ilmiö 8: yksinäisyys	Yksinäisyys vähenee koska kasvokkain kohtaamiset lisääntyvät. Metaversumi tulee tarjoamaan uusia mahdollisuuksia yksinäisyyden vähentämiseen.	Yksinäisyys pysyy ennallaan. Ihmisten ajankäyttö jakautuu edelleen moniin kanaviin.	Yksinäisyys lisääntyy koska etätö ja aika- ja paikkariippumaton työ lisääntyy. Kotoa lähtemisen vaiva kasvaa ja ihmiset kuluttavat yhä enemmän aikaa omien seinien sisällä.

TAULUKKO 7: Tulevaisuustaulukko koiramaailman muutoksista.

Tulevaisuustaulukkuun merkittiin keltaisella ne ilmiöt, joiden odotetaan toteutuvan. Taulukon avulla luotiin skenaario, jossa koirien määrä tulee edelleen kasvamaan, koska maailman muutos kiihtyy ja ihmiset saavat koiran avulla madoitettua itsensä pienten asioiden äärelle. Koirien määrän kasvaessa myös tarve kouluttamiselle lisääntyy. Kouluttaminen ei ole helppoa ja koirien omistajat tarvitsevat siihen erilaisia tuotteita ja palveluja avuksi. Myös koiriin käytettävä rahamäärä kasvaa ja ihmiset haluavat ostaa koirilleen uusia tavaroita. Ongel-

makoirien määrä tulee myös kasvamaan koska koira saatetaan ottaa väärin perustein eikä sitä osata kouluttaa oikein ja riittävästi. Katastrofit tulevat lisääntymään ja ihmiset kaipaavat entistä enemmän elämäänsä pieniä arkisia iloja. Hyvin koulutettu koira ja ilahduttava lemmikki tuo sellaisia joka päivä. Verkko-kauppaliiketoiminta tulee kasvamaan kaikissa maissa koska ihmisten liikkuvuus vähenee ja samaan aikaan toimitusketjut kehittyvät ja logistiikka nopeutuu.

Tämä skenaarion avulla voidaan ajatella, että Sidebay Oy:n kannattaa kehittää tuote- ja palveluvalikoimaa koirien kouluttamiseen liittyviin tuotteisiin. Yrityksen ja sen kumppaneiden verkkoliiketoiminta tulee olemaan isossa osassa toiminnan kehittämistä.

6.2 SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Tuotekehitysosaaminen - Markkinointi- ja myyntiosaaminen - Ekologinen tuote - Kielitaito - Tuote valmistetaan Suomessa - Pieni ja ketterä yritys 	<ul style="list-style-type: none"> - Vähäiset rahalliset resurssit - Ei ole toistaiseksi skaalautuvaa tuotetta - Pieni toimija ei näy helposti perinteisessä globaalissa vähittäiskauppa-markkinassa - Algoritmit eivät suosi Facebookissa ja Instagramissa.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Tuotevalikoimaa voi kasvattaa - Verkkotuotteet voidaan skaalata metaversumiin - Koirien koulutusbisnes on kasvava - Kiinnostus koiriin ja niiden kouluttamiseen kasvaa - Virtuaalimaailma tarjoaa koiran kouluttamiseen uusia mahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Katastrofit: pandemiat, sota jne. - Internet kaatuu - Globaalibisnes on vaikea hallita, jos se kasvaa liian nopeasti - Kuljetusten ja materiaalien hinnat nousevat pilviin - Kilpailu alalla on kovaa - Tuote kopioidaan

TAULUKKO 8: SWOT-analyysi Sidebay Oy

Sidebay Oy:n kohdalla SWOT-analyysi tarkoittaisi sitä, että keskitytään entistä enemmän tuotekehitykseen, tuodaan verkkoliiketoiminta entistä isommaksi osaksi yritystä, etsitään kumppaneita mahdollisesti ulkomailta mm. Metaversumia ajatellen. Ei pelkästään seurata trendejä vaan luodaan niitä. Heikkoudet

saadaan käännettyä vahvuudeksi, kun tarinallistetaan yrityksen pienuus ja etsitään muita yhtä pieniä toimijoita yhteiseen ekosysteemiin. Yhdessä olemme iso. Uhkiin voidaan varautua seuraamalla omia voimavaroja ja muita resursseja säännöllisesti. Täytyy ymmärtää, ettei voida haukata liian isoa palaa kerralla. Kilpailussa pärjää vahvalla brändillä ja ajattelemalla riittävän eri tavalla kuin muut. Kuljetusten hintoihin ei voida vaikuttaa, mutta ehkä niitä voidaan hillitä hyvien kumppanuuksien avulla.

6.3 PESTEL-analyysi

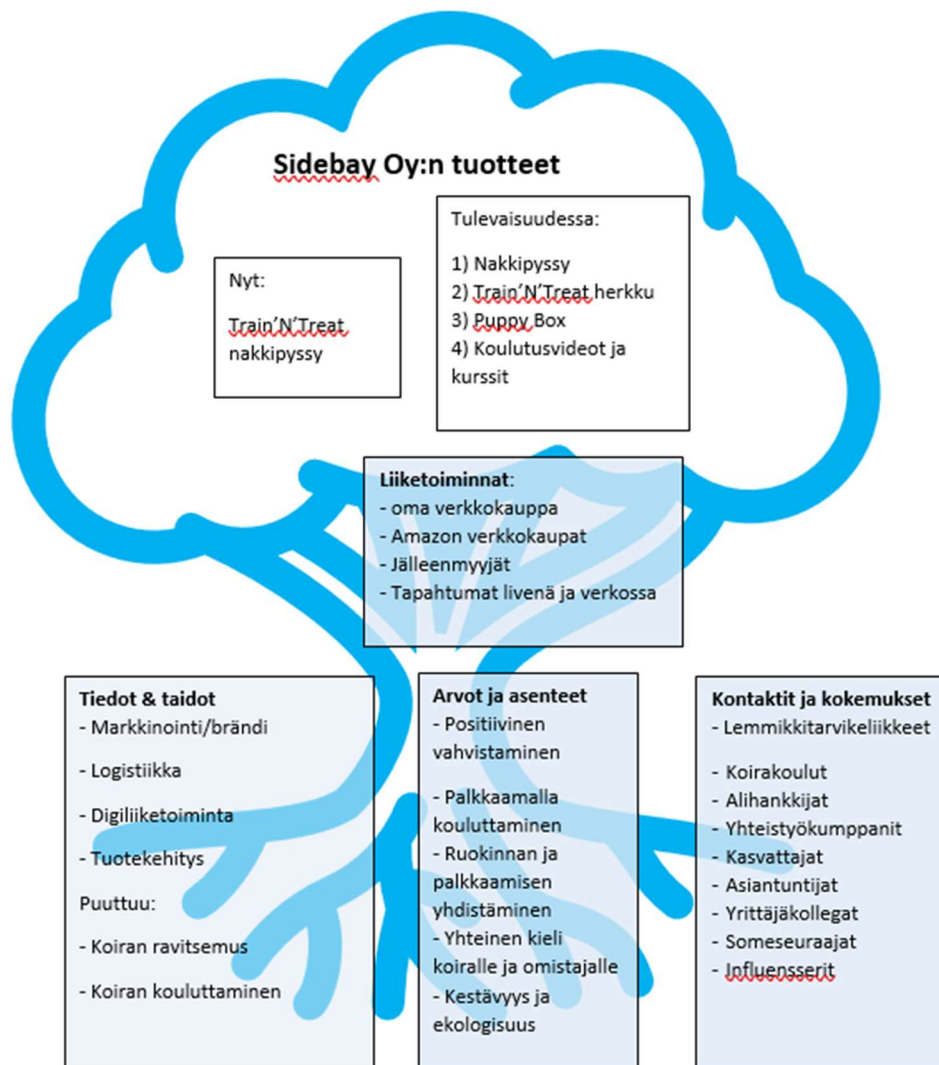
Poliittinen	Ekonominen	Sosiaalinen	Teknologinen	Ekologiset	Lainsäädännöllinen
Valtion tukemien palveluiden mm. koirapuitosten määrä tulee lisääntymään.	Toimialan yritykset ketjuuntuvat. Ihmisten varallisuus pienenee, mutta suhteellinen koiriin käytetty rahamäärä kasvaa.	Yksinäisyys lisääntyy ja sitä paikataan koiran hankkimisella. Koira tuottaa ja vähentää yksinäisyyttä.	Koirien omistajat tarvitsevat apua koiran kouluttamiseen perhe- ja yhteiskuntakelpoiseksi. Uudet teknologiat tulevat ratkaisemaan haasteen.	Biokomposiitti on tulevaisuuden materiaali koska siinä 50 % on puuta. Ekologisten tuotteiden kysyntä kasvaa.	Lemmikkien omistajat tulevat panostamaan turvallisiin tuotteisiin entistä enemmän.

TAULUKKO 9: Sidebay Oy / PESTEL-analyysi

Yllä on listattu Sidebay Oy:n PESTEL-analyysin muutosvoimista keskeiset muutokset, joita tullaan käyttämään strategian ohjenuorina lähivuosina.

1. Kysyntä kasvaa – varaudu tuotannon kasvattamiseen
2. Alalla tulossa yrityskauppoja – rakenna ekosysteemi erottuaksesi tai varaudu myymään
3. Yksinäisyys ja verkkokauppa lisääntyy – keskity verkkoliiketoiminnan kehittämiseen
4. Ekologisuutta arvostetaan – kehitä uusia tuotteita ekologisista materiaaleista

6.4 Ydinpätevyyspuu



KUVA 13: Sidebay Oy:n ydinpätevyyspuu

Toistaiseksi Sidebay Oy:llä on vain yksi tuote. Ihan ensimmäinen ajatus yritystä perustettaessa oli, että muita tuotteita ei tule. Nyt, kun ala ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja toiveet ovat otettu huomioon niin tuotevalikoimaa halutaan

lähteä laajentamaan. Kuvassa 13 havainnollistetaan ydinpätevyyspuun avulla yrityksen tuotteita, liiketoimintoja, tietoja ja taitoja, arvoja ja asenteita sekä kontakteja ja kokemuksia. Tulevina vuosina mukaan tulee mm. oma Suomessa valmistettava nakki, pentupaketti, josta löytyy tuotteita ja palveluja koiranpennun 12 ensimmäisen kuukauden ajalle. Yritys haluaa kehittää myös lisää kestäviä ja ekologisia tuotteita, jotka kannustavat koirien omistajia viettämään enemmän aikaa koirien kanssa. Yritykseen halutaan myös skaalautuva tuote, jota myydään verkostossa

Sidebay Oy: on paljon tietoa ja taitoa liiketoiminnan johtamisesta, kehittämisestä ja toteuttamisesta, mutta tämän työkalun myötä tiedostettiin, että yritykseltä puuttua paljon koirin kouluttamiseen, hoitamiseen ja ruokkimiseen liittyvää tietoa. Puutteita aiotaan paikata verkostoitumalla ja rakentamalla vahva ekosysteemi muiden alan yritysten kanssa.

Arvot ja asenteet auttavat yritystä löytämään kumppaneita, jotka ajattelevat samalla tavalla. Arvojen avulla yrityksen on helpompi sanoittaa myös erilaisia markkinointimateriaaleja. Arvot ja asenteet voisi kiteyttää kahteen sanaan: helppous ja ekologisuus.

Sidebay Oy:n kontaktit ja kokemukset avasivat ajattelua siitä, että yritys toimii varsin perinteisesti lemmikkitarvikealalla verkostoitumalla alan yritysten ja toimijoiden kanssa. Tässä kohtaa täytyy esittää kysymys, että ketä olisivat ne kontaktit ja millaisia kokemuksia tarvitaan, jotta erottaudutaan muista?

6.5 Nelikenttä



KUVA 14: Nelikenttä Sidebay Oy/Train'N'Treat

Kuten kuvassa 14 on havainnollistettu Train'N'Treat tuotteen markkinointiviestinnässä halutaan poistaa koiranomistajien häpeä siitä, ettei omaa koiraa osata kouluttaa. Haluamme karsia taikauskoa ja vääriä uskomuksia, jotka liittyvät koiran kouluttamiseen. Myös epäonnistumisen pelkoa voidaan vähentää kannustamalla ihmisiä kokeilemaan aluksi pieniä juttuja oman koiran kanssa.

Tuotteen markkinointiviestinnässä halutaan korostaa ehdottomasti tuotteen ekologisuutta, koska se on valmistettu biokomposiitista, josta 50 % on puuta. Tuotetta on helppo ja hauska käyttää. Tuote on turvallinen, koska se suoraa koiran hampailta. Tuote auttaa pitämään taskut ja sormet puhtaana. Lisäksi tuotteen avulla koiran palkkaaminen on edullista koska nakkien, juuston ja koiranmakkaran kilohinta on huomattavasti edullisempi kuin pussitettujen kuivaherkkujen.

Markkinointiviestinnässä pyritään välttämään liian ammattimaista termistöä ja koirankouluttamiseen liittyviä haastavia asioita. Tuotteen kohdalla olisi pyrittävä tuomaan esille, että suurin osa koiran kouluttamisesta tapahtuu ihan tavallisessa arjessa.

Liiketoimintaa pitäisi pyrkiä kehittämään niin, että tuotevalikoima on laaja, saatavuus hyvä, ostaminen helppoa ja tuotteiden käyttöön olisi hyvät ohjeet. ja kaikki tämä pitäisi muistaa ottaa huomioon tuotteen markkinointiviestissä.

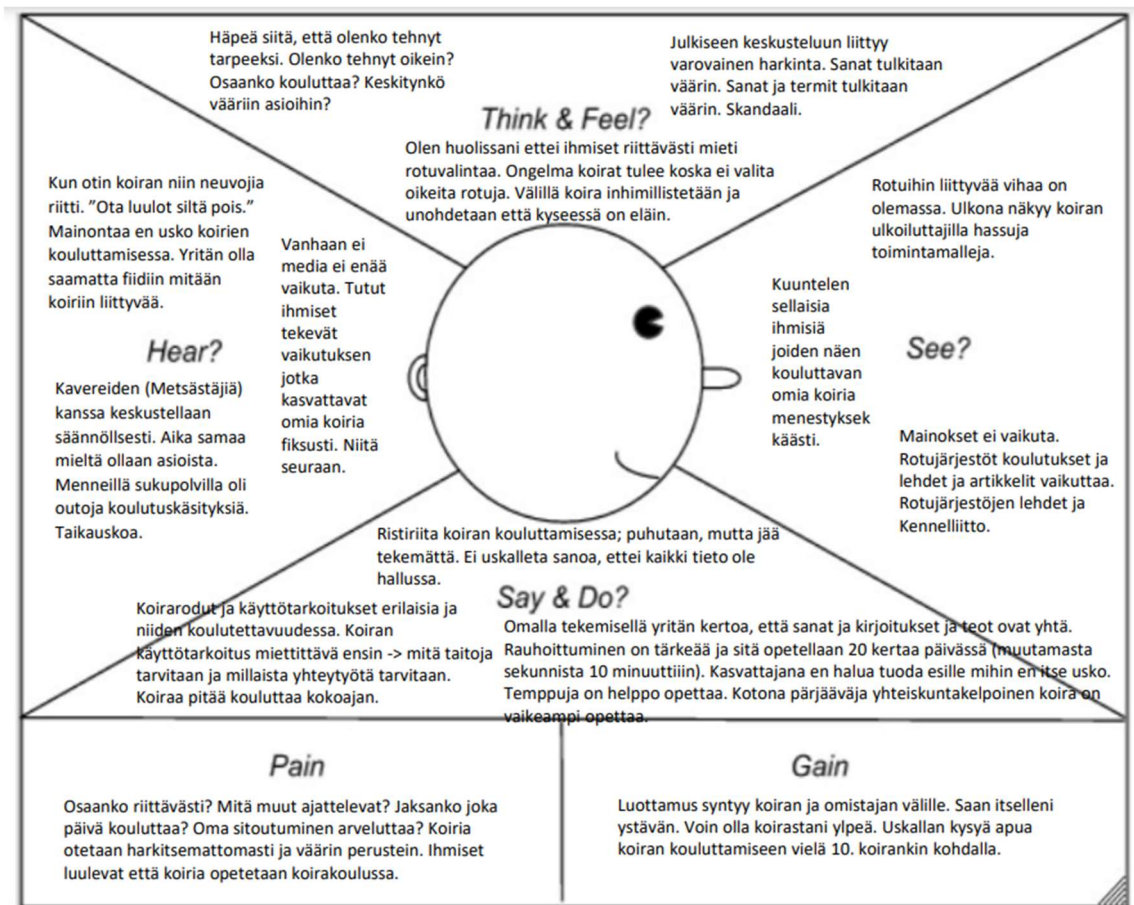
6.6 The Business Model Canvas

Avainkumppanit Amazon Jälleenmyyjät Alihankkijat Valokuvaajat Videokuvaajat Logistiikka Influensserit Tilitoimisto	Avaintoiminnot Markkinointi Myynti Kasaus Toimitus Laskutus Ideointi	Arvolupaus Helpompaa ja hausempaa elämää koiran kanssa.	Asiakassuhteet Uutiskirje, koulutusoppaat ja -videot Sosiaalinen media	Asiakassegmentit <ul style="list-style-type: none"> • Koiranpentujen omistajat • Koirien omistajat, jotka ymmärtävät palkkaamalla kouluttamisen hyödyt ja merkityksen
	Avainresurssit Omistajat Advisory Board Laina Mallisuoja ja Tuotemerkki Osaaminen		Kanavat Facebook, Instagram, verkkokauppa, Tiktok, LinkedIn, Jälleenmyyjien myymälät ja verkkokaupat, tapahtumat	
Kustannusrakenne Nakkipyssyn hinta (alv. 24 %) koostuu kolmesta osasta: tuotantokulut, meidän <u>kate</u> , jälleenmyyjän kate ja vero. Kiinteitä kuluja: Verkkokauppa alustat, maksuliikenne, puhelin, netti Muuttuvia kuluja: palkat, palkkiot, toimistotarvikkeet, markkinointikulut, kirjanpito, alihankinta, tuotanto, logistiikka, toimitusmaksut		Tulovirrat Kassavirtaa tulee omasta verkkokaupasta, Amazon-verkkokaupoista ja jälleenmyyjien kautta. Optiona koirahotellit, koirahoitolat sekä koiraystävälliset hotellit, ravintolat ja kahvilat.		

KUVA 15: The Business Model Canvas: Sidebay Oy/Train'N'Treat

The Business Model Canvasia hyödynnettiin Sidebay Oy:n liiketoimintamallin kirkastamisessa. Kuvan 15 avulla huomattiin, että jo kahdessa vuodessa yritys oli huomaamattaan ottanut käyttöön lukuisia liiketoimintamalleja. Niistä yksikään ei kuitenkaan ollut hallitseva tai strategisesti merkittävä. Jotta päätöksen tekoa voidaan selkiyttää ja helpottaa niin liiketoimintamalli pitää olla yrityksessä selkeänä tiedossa ja siitä pitää pitää kiinni.

6.7 Empatiakartta



KUVA 16: Empatiakartta Train'N'Treat tuotteelle asiakasymmärryksen kasvattamiseksi.

Empatiakarttaa lähdettiin työstämään puhelinhaastattelulla, jossa haastateltiin yhtä espanjanvesikoirien kasvattajaa, yhtä kahden metsästyskoiran omistajaa, yhtä sekarotuisen kotikoiran omistajaa ja yhtä aktiiviharrastajaa. Heille kaikille esitettiin samat kysymykset, vastaukset kirjattiin ylös ja niistä tehtiin yhteenveto, jolla selvitettiin sitä mitä he kuulevat, näkevät, ajattelevat, tuntevat, sanovat ja tekevät.

Haastattelun vastauksista ja esimerkeistä pystyttiin päättämään kuvan 16 mukaisesti se ketkä ovat Train'N'Treat tuotteet potentiaalisia käyttäjiä ja ketkä eivät. Empatiakartan avulla Sidebay Oy pystyi kiteyttämään, että Train'N'Treat tuotteelle on kaksi pääkohderyhmää: pentuperheet ja aktiiviharrastajat. He ketkä eivät joko ymmärrä palkkaamalla kouluttamisen merkitystä tai elävät aikuisen

koiran kanssa leppoista arkea niin heille ei kannata yrittää myydä tuotetta. Toki tuotteen ostaminen on mahdollista kaikille.

6.8 The Value Proposition Canvas



KUVA 17: Value Proposition Canvas – Train'N'Treat

Kuvassa 17 on Train'N'Treatille tehty Value Proposition Canvas, jonka pohjana käytettiin Empatiakartan avulla selvitettyjä asiakkaiden haasteita ja onnistumisia. Miettimällä asiakkaan tavoitteita ja haasteita ja vastaamalla niihin saatiin kiteytettyä tuotteen arvolupaus.

Train'N'Treat helpottaa koiraperheen arkea tekemällä koiran kouluttamisesta kivaa, edullista, nopeaa ja turvallista. Käyttäjä voi olla joko pentukoiran omistaja tai koiran kanssa aktiivisesti harrastava. Molempia kohderyhmiä yhdistää se, että he ymmärtävät palkkaamalla kouluttamisen edut. Helppoutta kuvaa se, että tuote auttaa pitämään sormet puhtaana ja turvassa. Lisäksi tuote mahdollistaa hankat kädessä palkkaamisen kylmillä ilmoilla.

6.9 Resurssipesäkkeet

	Rahaa	Aikaa	Osaamista
Resurssipesäkkeet	Isot jälleenmyyjät Aktiiviset kumppanit	Oma verkkokauppa Hyvät asiantuntijat Osaava kirjanpitäjä Iso tukut	Tuotekehitys Markkinointi Hallinto
Hukkaputket	Huonot kumppanuudet Huonot asiantuntijat	Pienet jälleenmyyjät Sosiaalinen media Henkilökohtainen myyntityö	Substanssiosaaminen koirien parissa
Vaihtokauppa			Digikanavien näkyyvyys

TAULUKKO 10: Sidebay Oy:n resurssien jakautuminen

Jälleenmyyjät, jotka myyvät paljon, hyvät kumppanit ja oma verkkokauppa tuovat enemmän tulosta kuin vievät resursseja. Yrityksessä on omaa osaamisresurssia markkinoinnista, tuotekehityksestä, myynnistä. Resurssien hukkaputkia ovat puolestaan jälleenmyyjät, jotka eivät myy paljoa, mutta heihin menee aikaa. Huonoihin kumppanuuksiin menee turhaa rahaa, kun yhteistyötä yritetään käynnistää, mutta mitään ei loppupelissä päästä aloittamaan. Asiantuntijapalvelun ostaminen ei myöskään aina mene niin kuin toivoisi, jos ostaja ja myyjä eivät puhu samaa kieltä. Sosiaalisen median ylläpitämiseen menee valtavasti aikaa, samoin myyntiin. Sosiaalisen median huonoon tulokseen vaikuttaa algoritmit ja se, että sometilien mainostaminen on estetty. META:n algoritmit luulevat, että myymme aseita ja ammuksia. Tällä hetkellä kumpikaan sosiaalinen media tai myynti ei tuota Sidebay Oy:ssä käytettyihin resursseihin nähden riittävästi tulosta. Kumppaneiden kanssa on tehty vaihtokauppaa osaamisen osalta. Esim. koira-alan asiantuntija on antanut näkemyksiä, jotka auttavat ymmärtämään lemmikkialaa ja Sidebay Oy on puolestaan antanut osaa osaamistaan kumppanin hyödynnettäväksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kappaleessa kerrotaan millaisia johtopäätöksiä teoreettinen viitekehys ja tutkimus nostivat esille. Teoreettisen viitekehysten sisällön kokoamisessa lähdettiin siitä ajatuksesta, että etsitään Sidebay Oy:lle uusia työkaluja, ajatuksia ja näkökulmia kasvustrategian kokoamiseen. Laadullisen tutkimuksen haastattelukysymykset koottiin teorian pohjalta. Strategiaa käsittelevä lähdeaineisto on valtava ja siksi oli hyvä ajatus lähteä etsimään erityisesti Sidebay Oy:lle uusia ideoita.

7.1 Vahvistusta jo tiedetylle

Skenaariotyö vahvistaa sitä, että Sidebay Oy on Train’N’Treat tuotteella hyvässä tilanteessa ja iso kasvava markkina tuo paljon mahdollisuuksia. Koiria tulee perheisiin lisää ja entistä useampi tarvitsee apua pennun kasvattamisessa. Työmatkaan käytetty aika jää pois, joten ihmisille jää enemmän vapaa-aikaa harrastaa koiran kanssa. Moni perhe on aiemmin haaveillut koirasta, mutta eivät ole voineet ottaa sitä ajan puutteen vuoksi. Syntyy globaali ilmiö, jossa koira on mukana muutoksessa. Skenaario tukee sitä, että ihmisten liikkuvuus vähenee ja se puolestaan lisää verkkokaupan mahdollisuuksia.

Koiran ottaminen vaatii paljon perehtymistä rotuun ja koiran kouluttamiseen. Tällä hetkellä vain n. 5 % koiranpennuista viedään koirakouluun. (Dogster) Ammattikouluttajalla käyntikään ei yksin riitä sillä suurin osa koiran kouluttamisesta tapahtuu kotona ihan tavallisessa arjessa. Kouluttamisen täytyy siis olla helppoa ja edullista. Skenaariotyötä tehdessä tunnistettiin, että markkinoilla on tarvetta materiaalille

Koirien määrä kasvaa, mutta myös koiriin käytettävä rahamäärä kasvaa. Sen huomaavat kaikki ja siksi alalla on kova kilpailu. Markkinoille tulee koko ajan uusia tuotteita ja isot yritykset ostavat pieniä yrityksiä pois. Moni yrittää tehdä pikavoittoja eivätkä panosta riittävästi tuotteiden kestävyys- tai ekologisuuteen.

Jokainen koira on yksilö ja siksi niiden kouluttamiseen täytyy käyttää aikaa. Sitä ei kaikilla ole, joten ongelmakoirien määrä tulee lisääntymään. Myös pandemiat,

luonnonkatastrofit ja sodat tulevat lisääntymään, joka puolestaan vaikuttaa ihmisten ostovoimaan, logistiikkaan, hintoihin ja jakelukanaviin.

Strategiatyö voidaan jakaa kahteen osaan; tehokkuuden parantamiseen ja uuden tekemiseen (Vuorinen 2017, 28). Teoreettiseen viitekehystä kootessa huomattiin, että pienille aloittaville ja erityisesti kansainvälistymisestä haaveileville yrityksille on todella vähän strategiakirjallisuutta. Olemassa olevien lähdeaineistossa on paljon sellaista strategiasisältöä, joka lähtee tehokkuuden parantamisen ajattelusta. Tutkimustuloksissa puolestaan nousi esiin asioita, jotka ovat syntyneet uuden tekemisestä. Tällaista jakoa ei etukäteen osattu ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon. Tämä saattaa johtua siitä, että strategiakirjoja kirjoitetaan yrityksistä, jotka ovat menestyneet ja onnistuneet kasvamaan tavalla tai toisella. Uuden tuotteen kaupallistamisen menestysreseptistä ei ole vielä saatavilla tutkittua tietoa.

Opinnäytetyön myötä voimme myöntää olleemme oikeassa, että Sidebay Oy:n strategia tarvitsi hivenen kirkastamista. Teoreettisen viitekehysten merkittävintä antia oli tuotteen ydinviestin kirkastaminen ja sen oivaltaminen, miten kilpailuetu auttaa sanoittamaan kaikkea tekemistä. Olemme tienneet, että tuotteemme on hyvä, uniikki ja toimiva, mutta nyt meillä on työkaluja, joiden avulla me saamme kerrottua sen viestin myös asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja kaikille eri sidosryhmille.

Ekosysteemit ja yrityksen ympärillä olevat verkostot ovat viime vuosina osoittautuneet vahvaksi menestystekijäksi yritysten välisessä kilpailussa (BCG Henderson Institute). Tämä sama asia nousi esiin tutkimuksen tuloksissa sillä jokaisessa haastattelussa keskusteltiin siitä, että yritys tarvitsee menestyäkseen oikeat kumppanit ympärilleen.

7.2 Uutta

Opinnäytetyö on ollut merkittävässä roolissa Sidebay Oy:n vuotta 2022. Teoriapohjaa kasatessa käytiin läpi merkittävä määrä strategiakirjallisuutta, blogeja ja artikkeleita, joista koottiin opinnäytetyön viitekehukseen ne, joista koettiin ai-

dosti olevan yritykselle hyötyä. Tutkimus puolestaan tuotti useita uusia ja luovia kehittämistoimenpiteitä, jotka aiotaan laittaa käytäntöön heti ensi vuonna.

Tutkimusaineisto haastaa teoriaa siinä mielessä, ettei mikroyrityksissä johdeta päätöksen tekoa strategisella tasolla vaan arkea ohjaa intuitio. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta lähdettiin tutkimaan yritysten strategisia menestystekijöitä, mutta tutkimuksen tuloksena saatiin valtava määrä uutta tietoa, joka pohjautuu yritysten arkisiin onnistumisiin, havaintoihin ja rohkeuteen.

Hyvästä paras kirjan tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat saavuttaneet merkittävää kasvua kaksi vuotta Siilikonseptin noudattamisen aloittamisen jälkeen. Tarvitaan kurinalaista toimintaa ja ajattelua, jotta päätöksen teko on tuloksellista. Pelkästään Siilikonseptin kehittäminen vaati yrityksiltä neljä vuotta. Jos kello laitetaan tikittämään 1.1.2023 niin voidaanko olettaa, että vuonna 2027 olemme saaneet oman Siilikonseptin valmiiksi. (Collins 2004, 167)

Yrityksen alkuvaiheessa lähdettiin liikkeelle siitä, miten saadaan yhden tuotteen yritystä kasvatettua. Ajan myötä tuli ajatus omien nakkien kehittämisestä ja opinnäytetyön myötä vahvistui ajatus tuotevalikoiman laajentamisesta. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen jälkeen yrityksessä on tultu siihen lopputulokseen, että tuotevalikoimaa halutaan lähteä kasvattamaan sekä omilla tuotteilla että kumppaneiden kanssa yhdessä toteuttavilla tuotteilla.

Strategia on jatkuvasti kehittyvä suunnitelma ja siksi Siilikonseptia mukailen kokoamme ajatusten selkiyttämiseksi ja hallituksen tueksi Advisory Boardin, joka auttaa Siilikonseptin mukaisen voittoreseptin luomisessa. (Collins 2005, 168)

Sidebay Oy:n verkostostrategia pitää rakentaa tarkemmin vielä tämän opinnäytetyön jälkeen. Miten tavat toimitetaan asiakkaalle? Rakennammeko määrätietoisesti isompaa jälleenmyyjäverkostoa? Miten saisimme paketit asiakkaalle ympäri maailma edullisesti ja luotettavasti. Ketkä auttaa meitä näkyvyydessä? Kenen kanssa voisimme tehdä yhteistyötä?

Tuotteiden toimituksessa asiakkaille olisi mielenkiintoista lähteä kehittämään jotain kokonaan uutta ja jotain poikkeavaa. Perinteinen lemmikkitarvikeli-

ke/kivijalkakauppa ei toimi yhden tuotteen mallilla. Verkkokauppa on tulevaisuutta, mutta voisi olla järkevää ottaa sen rinnalle varmuuden vuoksi joku toinenkin jakelukanava.

Oli virkistävää kuulla haastatteluissa, että pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä tunne; rohkeus ja intuitio ovat merkittävässä roolissa. Sidebay Oy on syntynyt rakkaudesta Epeen ja Epen rakkaudesta nakkeihin. En usko, että minun tai Samin tarvitsee hakea innostumista omaan työhön. Meidän täytyy vain rohkeammin kuunnella omaa intuitiota ja tehdä asioita sen mukaan eikä niinkään mennä virran mukana.

Miten löydetään vahva verkosto ja miten rakennetaan ekosysteemi? Verkostostrategiassa tullaan nojaamaan ekosysteemimalliin. Sidebay Oy:n pyrkii löytämään Train’N’Treat tuotteen verkostoon yrityksiä, kumppaneita, alihankkijoita ja influensserit, joilla on erilaista osaamista, mutta samanlaiset arvot ja intressit.

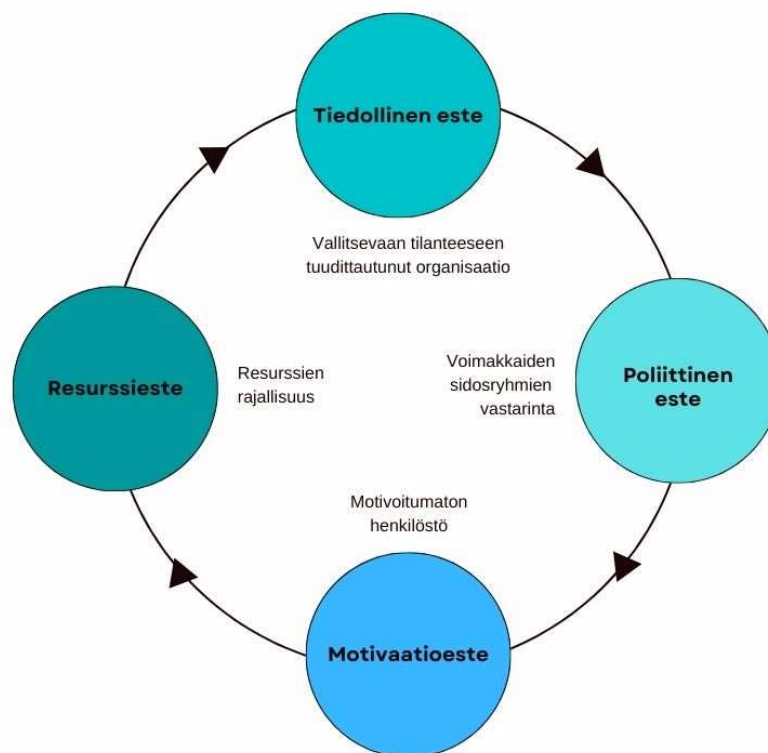
Hyvästä parhaaksi -kirjassa nostetaan esille se, että strategian yhteydessä harvemmin puhutaan intohimosta, mutta Siilikonseptissa se on ehdoton edellytys. Se on yksi syy miksi minä haluan ajatella Train’N’Treatin strategiaa Siilikonseptin näkökulmasta. Meidän ei tarvitse innostua välttämättä tuotteesta vaan sitä mitä se saa aikaiseksi. Tähän on helppo löytää vastaus. Meidän tuotteemme on maailman paras pehmeiden herkkujen leikkuri/annostelija ja se pelastaa tuhannet koiran omistajat tahmaisilta käsiltä ja hampaanjäljiltä sormissa. Kelissä, kuin kelissä. Se auttaa luomaan yhteyden koiran ja omistajan välille. Se auttaa pentukoivien kouluttamisessa ja se mahdollistaa mitä erilaisimpien pehmeiden herkkujen tarjoamisen siististi. (Collins 2005, 160)

Suurin yllätys, jonka tämä opinnäytetyön haastattelu toi mukanaan oli Sidebay Oy:n yrittäjän oman identiteetin vahvistuminen. Haastattelija tajusi itse vihdoin omistavansa oman yrityksensä ja sen tuotteen. Se saattaa kuulostaa ulkopuolisen korvaan oudolta, mutta jos on koko työuran rakentanut muiden yrityksiä ja edistänyt muiden tuotteiden kysyntää niin ei ole ihan helppoa hypätä siitä roolista pois. Haastatteluiden ansiosta Sidebay Oy uskaltaa lähteä rohkeammin sanoittamaan Train’N’Treatin tarinaa ja rakentamaan liiketoimintaa. Täytyy vain uskaltaa hypätä. (Van Halen)

Go ahead and jump! (Van Halen)

7.3 Strategian toteutus

Tämän opinnäytetyön strategiaa lähdetään toteuttamaan Sidebay Oy:ssä Train’N’Treat tuotteiden kysynnän kasvattamiseksi 1.1.2023. Strategian toteuttamisessa on havaittu olevan neljä estettä kuvan 18 mukaan; tiedollinen este, poliittinen este, resurssieste ja motivaatioeste. (Kim & Mauborgne 2005, 179)



KUVA 18: Strategian toteuttamisen esteet (Perustuu: Kim & Mauborgne 2005, 179)

Jokaista kirjassa esitettyä estettä on käsitelty opinnäytetyön aikana monesta näkökulmasta. Tiedollinen este yritetään välttää perehtymällä tulevaisuuteen skenaarioiden avulla. Resurssieste vältetään kiinnittämällä huomiota resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen. Motivaatioeste voitetaan huolehtimalla siitä, että töissä on kivaa ja työ jaksaa innostaa. Poliittinen este vältetään etsimällä verkostoon sellaiset kumppanit, jotka eivät ole vastarinnassa.

7.3.1 Strateginen visualisointi

Strategian tehokkaassa kommunikoinnissa visualisointi on keskeisessä roolissa. Visualisointi auttaa kuvaamaan montaa asiaa ja niiden välistä yhteyttä. Tehokkaan visualisoinnin kannalta on tärkeää, että visualisoinnista selviää eri asioiden roolit ja suhteet (Ritakallio & Vuori 2018, 155). Sidebay Oy:n kasvustrategian visualisointi löytyy liitteestä 3. Siinä otettiin huomioon koko opinnäytetyön sisältö teoreettisen viitekehyksen, strategiatyökalujen ja tutkimustulosten osalta. Visualisointi pakottaa kiteyttämään ajatuksen tiiviiseen sanalliseen muotoon. Visualisoinnin toivotaan auttavan strategian hyödyntämisessä päätöksen teon tukeva. Napakka visualisointi auttaa palauttamaan ajatukset nopeasti oikeille urille.

8 POHDINTAA

Tässä kappaleessa pohditaan koko opinnäytetyötä kokonaisuutena. Alakapaleissa käydään läpi teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkimuksessa esille nostettuja työkaluja, havaintoja, ideoita, ilmiöitä ja pohditaan niiden hyödyllisyyttä ja toimivuutta.

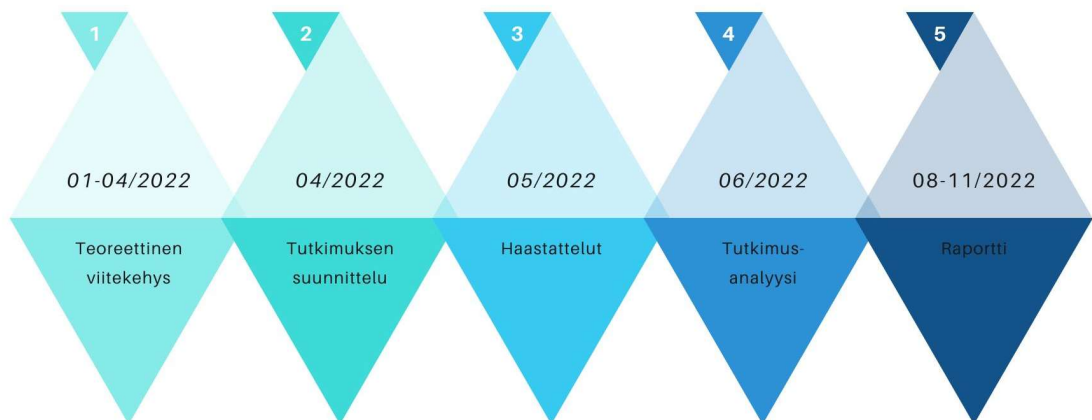
Opinnäytetyötä lähdettiin tekemään tarpeeseen. Syksyllä 2021 Sidebay Oy oli ollut olemassa 1,5 vuotta ja Train’N’Treatment tuote markkinoilla reilun puoli vuotta. Verkkokauppa ja Amazon toimivat hyvin, mutta digimainonta tuotti haastetta. Train’N’Treatment tuote oli saanut asiakkailta lempinimen nakkipyssy, jota yritys lähti ylpeänä kantamaan. Sosiaalisen median algoritmit tarttuivat PYSSY sanaan ja kaikkien sosiaalisen median tilien mainonta estettiin, koska META luuli, että yritys myy aseita ja ammuksia. Syksyllä 2021 yrityksellä oli jo jälleenmyyjä monessa maassa, mutta suhteiden ylläpito ja uusien jälleenmyyjien hankkiminen oli työlästä eikä tuottanut sellaista tulosta, jota olisi toivottu. Myyntiä oli, mutta ei merkittävästi tuloksen kannalta. Tässä vaiheessa yrittäjäpariskunta oli tehnyt kaiken työn kahdestaan, laittanut kaiken osaamisen peliin ja yrityksellä oli lainaa isojen aloituskustannusten jälkeen. Huomattiin, etteivät resurssit riitä kaikkeen. Lähdettiin selvittämään opinnäytetyön avulla, kuinka toimintaa saataisiin järkevöitettyä.

Raporttiin on pyritty kokoamaan teoria ja tutkimus johdonmukaiseksi ja tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Työ on ollut antoisaa, mutta raskasta. Palat eivät ole loksahaneet paikalleen itsestään ja omaa ajattelua on pitänyt jumpata kirjoittamisen aikana. Aiheena strategia on laaja ja Sidebay:n kehittämiseen on kipeästi kaivattu uutta näkemystä. Tämän opinnäytetyön avulla lähdettiin selvittämään mitä ei vielä yrityksessä tiedetä. Onko jotain jäänyt huomaamatta? Mitä enne ole osanneet ottaa huomioon? Kuka on asiakas? Mitkä ovat asiakkaan mielestä tuotteen hyödyt? Jne. Näihin kysymyksiin lähdettiin etsimään ratkaisua avoimin mielin.

Alusta lähtien opinnäytetyö on edennyt suunnitellun aikataulun mukaan kuvaa 19 mukailleen. Valittu aihe on ollut oikea ja siitä on koettu aidosti olevan hyötyä Sidebay Oy:lle. Alkuvuodesta 2022 alkoi teoreettisen viitekehyksen kokoaminen, jonka pohjalta kasattiin tutkimuskysymykset keväällä 2022.

Opinnäytetyön vaiheet

Tammikuu - Marraskuu 2022



Kuva 19: Opinnäytetyön vaiheet tammikuu-marraskuu 2022.

Opinnäytetyön lähtökohtana oman yrityksen kehittäminen on ihanteellinen. Oma yritys ja oma tuote ovat antaneet mahdollisuuden tuoda sekä teoreettiseen viitekehykseen että tutkimukseen Sidebay Oy:tä puhuttavia näkökulmia. Opinnäytetyön on mahdollistanut kaiken YAMK opintojen aikana opitun teorian kertautamisen ja sen soveltamisen käytäntöön. Opinnäytetyön toteutuksessa on ollut haasteena rajan vetäminen. Mitä otetaan tutkimukseen mukaan ja mitä rajataan pois?

Opinnäytetyön operationalisoinnista on pyritty pitämään kiinni koko prosessin ajan. Siinä on onnistunut hyvin, koska punainen lanka teorian ja tutkimuksen välillä on selvästi havaittavissa. (Ketokivi 2015, kappale 2)

8.1 Haasteet

Tämän opinnäytetyön haasteena on ollut lähdeaineisto. Toisaalta strategiakirjallisuutta on ollut saatavana runsaasti, mutta tutkimusanalyysin jälkeen havaittiin, että haastatteluiden dialogi on aivan toisessa maailmassa, kuin strategiakirjojen teoria. Tarjolla olevien strategiakirjojen oletuksena on, että yrityksellä on lähes

rajattomat resurssit yrityksen kehittämiseen. Aikaa, rahaa ja työpanosta on helppo johtaa, jos on mitä johtaa. Pienille ja aloittaville yrityksille kohdennettua strategia kirjallisuutta on vähän. Silloin, kun puhutaan aloittavan yrityksen haasteista, kädestä suuhun elämisestä ja olemassaolon taistelusta niin näkökulmat eroavat merkittävästi. Teoreettisen viitekehyksen sisältö rakennettiin isoja monikansallisia yrityksiä käsittelevien kirjojen, blogien ja artikkeleiden pohjalta. Tämä näkökulma ei vähennä tutkimuksen luotettavuutta, koska alusta lähtien on ollut selvää, ettei strategiasta pysty tekemään tutkimusta, jonka oikeellisuus voitaisiin todentaa. Lähtökohtana oli löytää uutta tietoa Sidebay Oy:n kasvustrategian tueksi ja siinä onnistuttiin. Voidaan siis puhua pragmaattisesta totuusteoriasta, koska ”Uskomus on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135)

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Haastatteluiden ja niistä tehdyn analyysin luotettavuutta on hankala todentaa, koska henkilöhaastatteluiden tallenteet on luvattu pitää salaisina. Jokainen haastateltava on kuitenkin antanut luvan nimensä julkaisemiseen, joten tietojen tarkastaminen on periaatteessa mahdollista. Haastatteluiden tallenteet ovat tallessa haastattelijan tietokoneen kovalevyllä, josta ne tuhotaan tämän opinnäytetyön julkaisun myötä. Tutkimusanalyysi jää haastattelijan omaan käyttöön, mutta siinä ei ole tietosuojariskiä, koska analyysissä ei näy vastaajien nimet. Jälkikommenteista kerrottaessa kappaleessa 5.2 on käytetty vastaajien suoria lausuntoja, joten tutkija ei ole vaikuttanut niihin omalla tulkinnalla.

Tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimusta on ohjannut koko ajan eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksella on pyritty tuottamaan uutta tietoa Sidebay Oy:n käyttöön ja siinä on onnistuttu yli odotusten (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125). Opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin hallinnassa koko ajan, sillä sitä on ollut ohjaamassa mm. oma opiskelijasolu, opinnäytetyön ohjaaja, Sidebay Oy:n hallitus ja tutkijan omat yrittäjäkollegat. Opinnäytetyölle on varattu kalenterista hyvin aikaa ja sen kaikkiin osa-alueisiin on paneuduttu huolella.

8.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyölle varattiin hyvin aikaa ja se aloitettiin tammikuussa 2022 kokoamalla teoreettinen viitekehys yrityksen johtamisesta ja kehittämisestä käsittelevistä bisneskirjoista, blogeista ja artikkeleista. Jo heti alussa tunnistettiin, ettei tavoite ole tehdä kaiken kattavaa teoriapohjaa yrityksen strategisesta johtamisesta ja kehittämisestä vaan lähdeaineisto etsittäessä kiinnitettiin huomiota sellaisiin teoksiin ja lähteisiin, joista tunnistettiin jotain uutta Sidebay Oy:lle. Teoreettisen viitekehysten aineiston valintaa ohjasi tarve löytää sellaisia näkökulmia, joita ei Sidebay Oy:ssä ollut osattu vielä ottaa huomioon. Viitekehysten löyhä rajaus tuotti haasteita lähdeaineiston valintaan. Strategiakirjallisuutta on paljon ja jokainen uusi lähdeaineisto toi uusia näkökulmia, joita olisi ollut kiinnostavaa lähteä tutkimaan. Toisaalta Sidebay:ssä ollaan tietoisia siitä, ettei strategiaan ole yhtä oikeaa kaavaa, joten tutkimusmatkalla oli kiva antaa luovuudelle tilaa. Lähdeaineistoa kasattaessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että strategiakirjat ovat usein kirjoitettu isoille yrityksille. Lopputuloksen kannalta olisi ollut hyvä, jos olisi voinut lähdeaineistossa käyttää vain mikro- ja Pk-yrityksistä kertovaa lähdeaineistoa.

Tutkimukseen haastateltavat yritykset valittiin ennen teoreettisen viitekehysten kasausta. Haastateltavat yritykset valittiin pääasiassa kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin perusteella. Teoreettiseen viitekehykseen puolestaan valittiin lähdeaineiston vuoksi löyhemmin yrityksen kehittämiseen ja kasvuun liittyviä strategiakirjoja. Näiden kirjojen pohjalta tehtiin haastattelurunko, jota käytettiin teemahaastatteluissa.

Kasvustrategia on laajakäsite ja siksi olisi myös voinut olla hyödyllistä keskittyä yhteen rajatumpaan aiheeseen. Esimerkiksi pienen mikroyrityksen globaali verkkokauppaliiketoiminta on aiheena kiinnostava. Tulevaisuuden ennusteisiin viitaten olisi hyvä ymmärtää digitaalisesta kaupankäynnistä lisää.

8.4 Tutkimus

Sidebay Oy tarvitsi liiketoiminnan kehittämisen tueksi tutkimuksen, josta se saisi konkreettisia ideoita, neuvoja ja apua oman liiketoiminnan kehittämiseen. Tut-

kimustuloksia hyödynnettiin yrityksen kasvustrategian kokoamiseen vuosille 2023–2030. Tutkimusaineisto oli laaja ja analyysin avulla sieltä poimittiin ne asiat, joihin yritys lähtee omassa liiketoiminnassa kiinnittämään huomiota.

Tutkimuksen pohjalle yritettiin etsiä tutkimuksia, joissa olisi tutkittu suomalaisten pienten yritysten kansainvälistymistä. Erityisesti lemmikkitarvikealan vientiyrietykset kiinnostivat. Tutkimuksia löytyi, mutta ne olivat kaikki teoreettisia eivätkä tarjonneet käytännön näkökulmia lukijalle. Opinnäytetyön teon aikana on kyllä löytynyt sellaisia yrityksiä, joita olisi nyt kiinnostavaa lähteä tutkimaan.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset laadulliseen teemahaastattelututkimukseen. Tutkimukseen valittiin kuusi suomalaista yritystä, jotka ovat kukin tavallaan onnistuneet menestymään omassa liiketoiminnassaan. Tutkimuksen teemana oli löytää uusia menestystekijöitä yrityksen kehittämisen ja päätöksenteon tueksi.

Tämän tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa takana on yli kaksi vuotta kestänyt jakso, joka on muuttanut kotimaisia ja ulkomaisia markkinoita. Globaali pandemia sekä Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat muuttaneet erityisesti eurooppalaisten kuluttajien ostokäyttäytymistä hyvin nopeasti ja merkittävästi. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat siis luoneet menestystä ennen globaaleja kriisejä.

Toisaalta mikään muu asia maailmassa ei ole varmaa kuin muutos. Siksi, emme voi peilata tänä päivänä tehtävää työtä vain siihen mitä muut ovat kirjoittaneet, sanoneet tai tehneet. Meidän voimme oppia muilta, mutta meidän täytyy rakentaa oma polku.

8.4.1 Valittu tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus oli oikea valinta, kun saatuja tuloksia peilataan nimettyyn tutkimushaasteeseen, joka oli löytää yritysten menestystekijöitä. Yksi tärkeimmistä näkökulmista oli tutkimuksen tunne alaluokkaan liittyvät näkökulmat. Rohkeus ja intuitioon luottaminen nousivat esiin kaikissa haastatteluissa.

Valittu tutkimusmenetelmä on validi, koska tutkimuksessa tutkittiin sitä mitä etukäteen suunniteltiin. Tavoite oli löytää uusia näkökulmia ja ideoita Sidebay Oy:n kasvustrategian tueksi ja niitä löydettiin. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimus voidaan toistaa tarvittaessa. (Tuomi & sarajärvi 2009, 136)

Jos tutkimuksen kohderyhmää ja opinnäytetyön aiheen rajausta olisi tehty tiukemmin niin menestystekijöitä olisi voinut lähteä etsimään määrällisen tutkimuksen avulla. Nyt kuitenkin koettiin, että teemahaastattelut antavat parhaan tiedon ja tutkimukselle mahdollisuuden löytää kokonaan jotain uutta, jota ei osata vielä muuten sanoittaa tai huomioida.

Keväällä pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, jotta tutkimuksen työvaiheet eivät unohduneet. Tutkimuspäiväkirjan ansiosta raportointi vaiheessa on muistettu ottaa huomioon näkökulmia, joita tutkimusta tehdessä tuli mieleen.

8.4.2 Valitut tutkimuskysymykset

Valitut tutkimuskysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen, joka oli varsin laaja opinnäytetyötä aloitettaessa. Näin jälkikäteen ajateltuna olisi ollut kiinnostavaa rajata teoreettista viitekehystä tiukemmin esim. verkkokaupan digimarkkinoinnin ympärille, keskittyä pelkästään siihen teoreettisessa viitekehyksessä ja valita myös tutkimuskysymykset sitä kautta.

Avoimet tutkimuskysymykset olivat näin jälkikäteen ajateltuna aika tulkinnan varaisia, jotka jokainen haastateltava kuuli omalla tavallaan. Asetetut kysymykset saattoivat olla keskustelua johdattelevia, ja sen takia jotain oleellista on saattanut jäädä kuulematta. Oli hyvä valinta ottaa ensimmäiseksi kysymykseksi ”Kerro omin sanoin” -kysymys, sillä se avasi keskustelun heti alkuun varsin monipuolisesti.

Avoimet kysymykset mahdollistivat vapaan keskustelun ja haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita haastateltava ei osannut johdatella tai kysyä. Tutkimusanalyysin perusteella lopputulos ei voisi olla parempi. Päällimmäisenä haastatteluista jäi mieleen rohkeus ja vahva intuitio, jotka ovat haasta-

teltavilla päätöksen teossa mukana. Yrittäjiä kannustaa vahva tahtotila edistää oman tuotteen menestymistä.

8.4.3 Haastateltavat yritykset

Tutkimukseen haastateltiin yrityksiä, jotka ovat onnistuneet luomaan yritykseen­sä merkittävää kasvua tavalla tai toisella viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yrityksiä valitessa ei tarkemmin rajattu mitä kasvulla tarkoitetaan, mutta haluttiin painottaa, että isoimmat harppauksen olivat tulleet viennin kautta. Toiset olivat tehneet merkittävää myyntiä, toiset löytäneet isoja kumppaneita, joiden kanssa yhteistyön rakentaminen on vasta alussa. Kaikki yritykset, joita pyydettiin mukaan, suostuivat haastateltaviksi helposti, joten tutkimus käynnistyi varsin nopeasti.

Haastateltavien yritysten valinta onnistui hyvin. Tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat sekä B2B yrityksiä, että B2C yrityksiä, joten vastaajien näkökulmat yrityksen menestymiseen ja kasvun johtamiseen olivat varsin erilaisia ja siksi aineisto ei päässyt saturoitumaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Jokainen vastaaja löysi tutkimukseen uusia ja kiinnostavia näkökulmia edustamansa yrityksen tarinasta, vaikka haastattelurunko ja kysymykset olivat kaikille samat. Sidebay Oy sai haastatteluista paljon uutta tietoa omaan liiketoimintaan ja moni haastatelluista kommentoi haastattelun jälkeen, että keskustelu oli antanut heillekin uusi näkökulmia omaan yritykseen. Haastattelija nosti haastateltavia yrityksiä tuotteineen esiin sosiaalisessa mediassa kiittääkseen heitä avusta. Yritysten somenostoihin kysyttiin etukäteen lupa.

8.5 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analyysi vastaa tutkimuksen tavoitetta, joka oli löytää yritysten menestystekijöitä Sidebay Oy:n kasvustrategian tueksi. Työ- ja yritys­elämä on nykyään kiireistä ja sen huomasi myös opinnäytetyön teon aikana itsessä ja tutkimusvaiheessa haastateltavien kanssa jutellessa. Tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin on saattanut vaikuttaa työelämän paine ja maailman sotatilanne.

Henkilöhaastattelu ja avoimet haastattelukysymykset olivat hyvä tapa saada ennalta odottamattomia vastauksia, mutta haastatteluaineiston käsittely oli hidasta ja työlästä, koska keskustelut poikkesivat toisistaan. Tutkimusosiossa parasta oli haastateltavien kanssa keskustelu. Vastaajien aito innostus yrityksestä ja sen tuotteista kuului äänestä ja näkyi silmistä.

Tulosten analysointi vaiheessa huomattiin, että mukaan olisi pitänyt valita menestyjien lisäksi myös niitä yrityksiä, jotka eivät ole onnistuneet löytämään tavoittelemaansa kasvua, vaikka sille olisi ollut edellytykset. Näiden kahden kohdejoukon näkemyksiä vertaamalla olisi voitu löytää lisää uutta tietoa.

Tutkimustuloksissa oli joitain aiheita, joita ei ole nostettu tässä opinnäytetyön raportissa esiin, mutta jotka tulevat varmasti olemaan keskusteluissa mukana Sidebay Oy:n strategiapalavereissa tulevaisuudessa yrityksen ja sen resurssien kasvaessa. Tällaisia aiheita ovat mm. rekrytointi, henkilöstön johtaminen ja tapahtumatuotanto.

8.5.1 Jälkikommentit

Jälkikommenttien kerääminen oli todella hyvä idea ja antoi vahvistusta sille, että tutkimustulokset ovat oikeat ja myös havainnot strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä saivat vahvistusta.

Tutkimuksen ansiosta mukaan saatiin uusia, erityisesti mikroyrityksiä kiinnostavia näkökulmia ja rohkaisevia ajatuksia siitä, että kaikilla yrityksillä on mahdollisuus kasvuun. Vahva verkosto, erottuva brändi, rohkea intuitio ja resurssivii-saus ovat merkittävimpiä menestystekijöitä kasvaville yrityksille.

...

Alussa oli idea, unelma ja kaksi hullua. Nyt kaksi ja puoli vuotta myöhemmin idea on jalostunut yritykseksi, unelma on visualisoitu strategiaksi ja kaksi hullua ovat löytäneet tuekseen joukon toisia lemmikki- ja koira-alan yrittäjiä. Tästä on hyvä jatkaa yhdessä suomalaisten tuotteiden ja osaamisen maailmalle vientiä.



KUVA 20: Sami ja Outi Syrjälahti sekä Epe

LÄHTEET

BCG Henderson Institute. Blogi. Luettu 16.9.2022.

<https://bcghendersoninstitute.com/are-you-ready-to-become-an-ecosystem-player-ca466b360e34>

Business Model ToolBox. Blogi. The Business Model Canvas. Luettu 19.10.2022. <https://bmtoolbox.net/tools/business-model-canvas/>

Collins, J., 2004. Hyvästä paras. Talentum.

Common Thread Collective, Inc. Blogi. Tilastoja lemmikkitarviketeollisuuden yrityksille. Luettu 19.8.2022

<https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/pet-industry-trends-growth-ecommerce-marketing>

Cutlon. Yritystarina. Luettu 21.10.2022. <https://cutlon.com/fi/tarina/>

Dogster. Blogi. Luettu 23.10.2022. <https://www.dogster.com/lifestyle/dog-training-statistics-benefits-force-free-training>

Exploding Topics. Blogi. Tilastoja lemmikkialan megatrendeistä 2022-2025. Luettu 19.8.2022. <https://explodingtopics.com/blog/pet-industry-trends>

Haltica. Nettisivu. Luettu 21.10.2022.

<http://www.alutroll.fi/index.php?page=haltica>

Hänti, S., 2021. Asiakkaista ansaintaan – asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent.

Jyväskylän Yliopisto. KOPPA -verkkoalusta. Tieteellisen tutkimuksen menetelmäpolku. Luettu 9.9.2022.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku>

Ketokivi, M., 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus.

Kilpinen, Paula. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kim, W. & Mauborgne, R., 2005. Sinisen meren strategia. Talentum.

- Korkman, O. & Arantola H., 2009. Arki - Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOY Pro
- Laurea Journal. Blogi. Mikroyrittäjän hyvinvointi ja tulevaisuus. Luettu 10.9.2022.
<https://journal.laurea.fi/mikroyrittajan-hyvinvointi-ja-tulevaisuus/#7a30b53d>
- Lunette. Verkkosivu. Luettu 21.10.2022. <https://fi.lunette.com/pages/lunette>
- Metropolia. Blogi. Asiakasymmärryksestä arvon luomiseen. Luettu 9.9.2022.
<https://hippa.metropolia.fi/2020/06/asiakasymmarryksesta-arvon-luomiseen/>
- Nielsen Norman Group. Artikkel. Empatiakartta. Luettu 16.4.2022.
<https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
- Nieminen, I. & Salin, S. 2022. Sisällönanalyysi -luento 22.2.2022. Laadullinen ja toiminnallinen kehittämistutkimus -kurssi. TAMK. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Oulun yliopisto. Blogi. Mikroyritysten ja työpaikkojen määrä nousi ensimmäisenä koronavuonna. Luettu 19.8.2022. <https://www.stinfo.fi/tiedote/mikroyritysten-ja-tyopaikkojen-maara-nousi-ensimmaisena-koronavuonna-oulun-yliopiston-mikroyritysten-tilastokatsaus-vuosilta-20132020-julkaistu?publisherId=57858920&releaseId=69933623>
- Pomppa. Yritystarina. Luettu 21.10.2022. <https://pomppa.fi/pompan-tarina/>
- Ritakallio, T. & Vuori, T., 2018. Elävä strategia. Alma Talent.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A., 2021. Pelastetaan strategia. Alma Talent.
- TechTarger. Rahul Awati & Mary K. Pratt. Core Competency. Blogi. Luettu 9.9.2022. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/core-competency>
- Tukuwool. Verkkosivu. Luettu 21.10.2022. <https://www.tukuwool.com/info/tietoameista/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi.
- Van Halen. Äänite. 1983. <https://www.youtube.com/watch?v=SwYN7mTi6HM>
- Varusteleka. Yritysesittely. Luettu 21.10.2022.
<https://www.varusteleka.fi/fi/page/yritysesittely/19791>
- Vuorinen, T., 2017. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media Oy.
- Väisänen, K., Väärää vientiä - Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksyt. 2018. Almamedia.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kerro ensin omin sanoin mitkä ovat merkittävimmät tekijät teidän yrityksenne menestymisessä.
2. Tulevaisuus - Yrityksen tavoitteet vs. toteuma
Toteutuiko läpimurto työntämällä vai vetämällä (teoilla vai tuurilla)
3. Kilpailuetu – Miten erottaudutte muista?
Mikä on teidän vahvuus; verkosto, nykyiset ja uudet asiakkaat, työntekijät, kumppanit, influencerssit, fanit, ulkopuoliset asiantuntijat, yrityksen hallitus, advisory board, brändi, tarkka vuosikello, myyntikanavat, työkalut, ohjelmistot, verkkosivualustat, tuotteistus/paketointi, visuaalisuus (valokuvat/videot) jne.
4. Resurssit: rahoitus, tuet, mainonta, sponsorointi, hinnoittelu, budjetti jne. Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen = kassavirta ja kannattavuus
5. Mittarit: Asiakastyytyväisyys, työtyytyväisyys, ROI, konversiot somessa jne.
- Missä olette maailman parhaita?
- Mikä saa teidän innostumaan?
6. Asiakas – Miten hyvin tunnette asiakkaan? Oletteko tutkineet asiakaskuntaanne ja asiakassegmenttejä kuinka tarkasti? Oletteko tehneet koskaan markkinatutkimuksia? Miten asiakasajattelu ja tutkimustieto näkyvät arjessa?
7. Jäikö jotain kysymättä? Mitä annat ohjeeksi muille yrittäjille?

Liite 2. Tutkimuksen jälkikommentit

Alla oleva sähköpostiviesti lähetettiin haastelluille tutkimustulosten jälkikommentointia varten.

Moi Tiina, Heli, Noora, Valteri, Marko ja Toni!

Kiitos vielä viimeisestä. Olitte kaikki keväällä mukana minun opinnäytetyön haastattelussa. Loppuraportti on siinä vaiheessa, että teen johtopäätöksiä ja pohdintaa. Tutkimuksen tulos haastaa teoriaa aika merkittävästi. Siksi toivoisin vielä teiltä kommentteja siitä mitä sain tutkimuksessa selville. Oletteko tuloksista samaa mieltä? Eri mieltä? Haluatteko vielä lisätä jotain? Tai palata johonkin? Mitä ajatuksia herää?

Alla linkki lyhyeen videoon (Kesto 5:40) jossa kerron tutkimuksen tuloksista. Olisiko sinulla aikaa katsoa se ja kommentoida tutkimustuloksia muutamalla lauseella? Voitte vastata tähän sähköpostiin tai laittaa minulle vaikka ääniviestin whatsappilla. Kiitos jo etukäteen.

Linkki videoon: https://youtu.be/n_3v8zvx558

Ihanaa syksyä!

♥ :lla Outi

Outi Syrjälahti
Sidebay Oy/Train'N'Treat®
p. 040 591 2033
Kotisivu www.trainntreat.com
<https://linktr.ee/trainntreat>



Liite 3. Sidebay Oy:n kasvustrategia 2023–2030

Alla Sidebay Oy:n kasvustrategia vuosille 2023–2030, joka on koottu valittujen strategiatyökalujen ja tutkimustulosten pohjalta. Strategian nimeksi annettiin NÄIN! Strategian taustalla vaikuttavat Sidebay Oy:n visio, missio ja arvot, jotka ovat määriteltä yhtiötä perustettaessa.

Missio

Teemme koiran arjesta helppoa tarjoamalla siihen laadukkaat ja ekologiset tuotteet ja palvelut.

Laitamme hännät heilumaan auttamalla ihmisiä ja koiria kommunikoimaan paremmin keskenään.

Rakennamme maailmaa, jossa ihmisten ja koirien on hyvä olla yhdessä.

Visio

Train’N’Treat tuotteet tunnetaan globaalissa koiramaailmassa hyödyllisinä, kekseliäinä, ekologisina ja kestäviä.

Sidebay Oy on osa isompaa globaalia ekosysteemiä, jossa kaikilla toimijoilla on yhteinen missio ja samat arvot. Ekosysteemi mahdollistaa ketterän kehittymisen.

Vuonna 2030 Sidebay Oy:tä voi johtaa ajasta ja paikasta riippumatta mistä päin maailmaa tahansa.

Arvot

Ekologisuus

Luotettavuus ja reilu meininki

Arjen helppous

Hauskuus

Seuraavat strategiset linjaukset ovat mietitty yhdessä Sidebay Oy:n hallituksen kanssa. Jokainen strategiassa mainittu kohta tullaan avaamaan vuosisuunnitelmaan konkreettisiksi toimenpiteiksi, joille nimetään vastuutekijä ja vuosittaiset tavoitteet, budjetti ja aikataulu. Tuloksia seurataan kuukausittain ja niiden perusteella muutetaan taktiikkaa ja toimenpiteitä.



Olemme uteliaita

Seuraamme säännöllisesti nykyisiä ja uusia myyntikanavia, alan kehitystä, ostokäyttäytymisen muuttumista, alan muita toimijoita ja reagoimme niihin nopeasti ja rohkeasti.



Vältämme riskit

Seuraamme lemmikkitarvikealaa ja tunnistamme liiketoiminnan riskit. Reagoimme niihin rohkeasti.



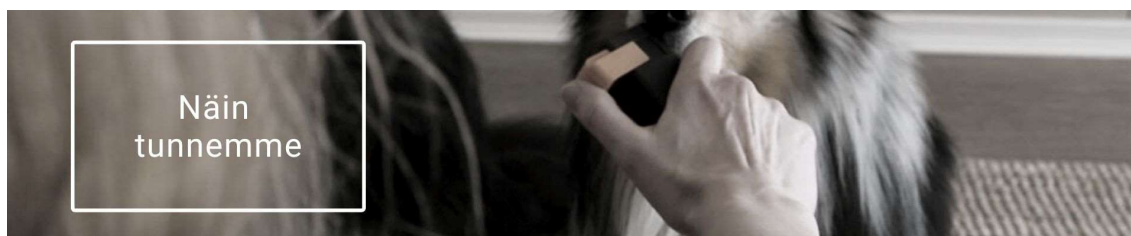
Tunnetme toimintaympäristömme

Rakennamme yrityksen jossa työskentely on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta.



Emme jää yksin

Rakennamme turvaksemme tiiviin verkoston eri alojen toimijoiden kanssa. Meitä yhdistää yhteiset arvot, visio ja missio. Advisory Boardiin haastaa ja auttaa meitä.



Nautimme matkasta

Pidämme huolta omasta jaksamisesta ja työn mielekkyydestä. Avoin keskustelu ja luova ajattelu ovat tärkeä osa yhtiön arkea. Teemme asioita joista itse innostumme koska se tarttuu.



Tunnetme asiakkaan

Kuuntelemme asiakasta herkällä korvalla ja pyrimme vastaamaan heidän toiveisiin. Haluamme ilahduttaa ja yllättää asiakkaan uutuuksilla.



Luotamme intuition

Kuuntelemme herkällä korvalla omaa intuitiota ja uskallamme tehdä rohkeita päätöksiä sen perusteella.



Haluamme mennä eteenpäin

Haastamme itseämme erottumaan tuotteilla, markkinoinnilla, toimituskanavilla, ydinviestillä, materiaaleilla.





Näin
erotumme
muista



Opimme uutta

Elinikäinen oppiminen ja luova ajattelu varmistavat yhtiön kilpailuedun kehittymisen. Tuotekehitys, digitaalisuus, ekologisuus ja uudet innovaatiot ovat keskiössä.



Laajennamme valikoimaa

Panostamme ekologisen tuotevalikoiman kehittämiseen jotta koiraperheiden arki olisi hausempaa ja helpompaa.



Olemme erottuva

Train'NTreat brändi rakennetaan positiivisella tavalla erottuvaksi. Se, mitä teemme on laadukasta ja kestäää kansainvälistä vertailua. Olemme ylpeitä omasta suomalaisesta tuotteesta joka on syntynyt tarpeesta.



Teemme tätä asiakkaille

Uskallamme erottua asiakaslähtöisesti kilpailijoista. Panostamme nopeisiin toimituksiin ja ostamisen helppouteen. Hyödynnämme omia vahvuksiamme.



Näin
onnistumme



Mittaamme tunnuslukuja

Myynti € per myyntikanava; oma verkkokauppa, Amazon, jälleenmyyjät, tapahtumat jne. Mittaamme asiakastytyväisyyttä vuosittain.



Pidämme focuksen

Valitsemme itse oman pelikenttämme ja etenemme pala kerrallaan. Keskitämme resurssit siihen missä me olemme parhaita emmekä rönnyile kaikkialle.



Emme hätäile

Tiedämme, että matkamme on vasta alussa ja muistamme antaa asioiden tapahtua ajan kanssa emmekä höttyile.



Pysymme ajanhermolla

Panostamme resurssien mukaan nopeisiin, uusiin ja helppokäyttöisiin järjestelmiin, ohjelmistoihin, verkkoalustoihin, digitaalisiin kanaviin jne. nopeuttaaksemme työtämme.

