

## **Yrittäjän keinot nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien ja osaamisen johtamisella**

Toni Palkamo



Myyntityön koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Toni Palkamo</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Yrittäjän keinot nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien ja osaamisen johtamisella</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 +7</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Marketta Yli-Hongisto</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Vantaan Yrittäjät ry:n kanssa, joka on vantaalaisten pk-yrittäjien valtakunnallinen edunvalvontajärjestö. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää näkevätkö yrittäjät asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen keinoina nostaa oman yrityksensä arvoa. Samalla oli tarkoitus kartoittaa Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkannan nykytilaa ja valveutuneisuutta yritystoiminnan loppumisen kannalta.</p> <p>Tutkimuksen teoriapohjassa kuvattiin asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen teorioiden peruskäsitteistöä, erilaisia johtamismalleja ja yrityksen arvon muodostumista molempien teoriaosuuksien näkökulmista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kysely toteutettiin edellä kuvattujen teoriaosuuksien perusteella sähköpostikyselynä Vantaan Yrittäjä ry:n jäsenkannalle. Kysely lähetettiin 2072 jäsenyritykselle ja vastauksia tuli 105 yrittäjältä.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että vantaalaiset pk-yritykset kokevat asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen yrityksen arvoa nostattavana prosesseina. Tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa koetaan tärkeäksi keskittää resursseja myynnin tehostamiseen, tuotteiden laadun parantamiseen ja uusien tuotteiden innovointiin. Asiakkuuksien johtaminen nähdään parempana keinona nostaa yrityksen arvoa, kuin osaamisen systemaattinen johtaminen. Jäsenkannan nykytilan selvityksestä kävi ilmi, että suurin osa vastaajista on yksinyrittäjiä ja hieman alle puolet vastaajista saavuttaa eläkeiän seuraavan 10 vuoden aikana. Yrittäjät ovat tietoisia tulevaisuuden suuntauksista, mutta lähes puolet lähitulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvistä yrittäjistä ei ole tehnyt vielä konkreettisia toimia muutoksen eteen.</p> <p>Vantaan Yrittäjät ry:n kannattaa jatkossa panostaa jäseniään tukeviin palveluihin. Ikään-tyvien ja nuorten yrittäjänalkujen tuominen yhteen, sekä eläkeikää lähestyvien yrittäjien tukeminen jatkossa ovat hyviä keinoja Vantaan Yrittäjille palvella jäsenkantaansa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> osaamisen johtaminen, asiakkuudenhallinta, arvonluonti, yrittäjäyys, pienet ja keskisuuret yritykset</p>	

Degree Programme in Sales

<p><b>Authors</b> Toni Palkamo</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Entrepreneur's tools to create value with customer relationship management and knowledge management</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 57 + 7</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Marketta Yli-Hongisto</p>	
<p>This thesis was made in co-operation with Vantaan Yrittäjät ry, which is a local chapter of national the association of small and medium sized businesses in Finland. The goal of this thesis was to find out if the business owners see customer relationship management (CRM) and knowledge management (KM) as a basis of value creation. The secondary aim was to establish better understanding about the current demographics of the members Vantaan Yrittäjät ry.</p> <p>The theoretical framework was based on the customer relationship management theories, knowledge management theories and value creation models based on CRM and KM. The analysis was executed on the basis of quantitative research methods. The questionnaire was derived from the knowledge base and it was sent by e-mail to Vantaan Yrittäjät ry members. The questionnaire was sent to 2072 members and 105 answers were received in return.</p> <p>The results indicated that local entrepreneurs experienced both CRM and KM could be used to create value in their companies. Although CRM related processes were valued above KM processes in the current economical situation. The entrepreneurs felt that resources should be focused mainly on sales, innovation and product development. Additionally current demographics showed that the members were mainly one-man businesses and around a half of them will reach the retirement age in the next ten years. The entrepreneurs were mainly aware of their future situation. The results also suggested that a half of the owners, who will be retiring in the next five years, have not made any concrete procedures to transfer the company onwards.</p> <p>In conclusion, Vantaan Yrittäjät ry should concentrate resources on services that help their members to sell or end their business properly. Narrowing the gap between veteran entrepreneurs and young new businesses owners could serve as a starting point. In addition, providing information about the importance of CRM to small business owners could prove out to be useful for their members.</p>	
<p><b>Key words</b> knowledge management, customer relationship management, value creation, entrepreneurship, small and medium enterprises</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset .....	2
1.3	Vantaan Yrittäjät ry .....	3
2	Asiakkuuksien johtaminen .....	4
2.1	Asiakkuuksien johtaminen pähkinänkuoressa .....	4
2.2	Asiakkuuksien arvon määrittäminen .....	6
2.3	Asiakasyhteistyön lisäarvo .....	7
2.4	Asiakkuuksien johtamisen malleja .....	10
3	Osaamisen johtaminen .....	14
3.1	Osaaminen yksilötasolla .....	14
3.2	Osaaminen organisaatiossa .....	16
3.3	Osaamisen johtamisen malleja .....	19
3.3.1	Organisaation kyvykkyys ja sen kehittäminen .....	21
3.3.2	Strategialähtöinen osaamisen johtaminen .....	23
4	Teoreettinen tietoperusta .....	23
5	Tutkimusmenetelmä .....	26
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	29
5.2	Tutkimuksen kulku .....	29
5.3	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	30
6	Tutkimuksen tulokset .....	31
6.1	Taustatekijöitä kartoittavat kysymykset .....	32
6.2	Yritystoiminnan jatkuvuuteen liittyvät kysymykset .....	36
6.3	Asiakkuuksien ja osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset .....	41
7	Johtopäätökset .....	45
7.1	Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenten valveutuneisuus yritystoiminnan jatkosta .....	45
7.2	Saako asiakkuuksien johtamisesta arvoa yritykseen omistajan mielestä? .....	48
7.3	Voiko osaamisen johtamisella luoda arvoa omaan yritykseen? .....	49
7.4	Yhteenveto .....	51
7.5	Jatkotutkimusaiheet ja kehitysehdotukset .....	52

7.6 Oman työn arviointi .....	52
Lähteet .....	55
Liitteet .....	58

# 1 Johdanto

Suunnitelmallinen eläkkeelle siirtyminen ja yrityksen omistajanvaihdoksen tekeminen mietityttää yhä useampaa mikro- ja pk-yrityksen omistajaa Suomessa (Salin 2011). Resurssien puutteen, vähäisen ajan ja olemassa olevan tiedon vähyyden takia, yritystoiminnan lopettaminen voikin tuntua helpommalta vaihtoehdolta verrattuna pitkän aikavälin suunnitelman luomiseen yrityksen myymiseksi (Scarborough, Wilson & Zimmerer, 2009, 721). Yrityksiin tarvitaan jatkajia ja pahimmassa tapauksessa vuosien varrella hankittu osaaminen, kokemus ja asiakkuudet häviävät samalla hetkellä, kun yritys lopettaa toimintansa. Tässä opinnäytetyössä pohdin sitä, että minkä arvoisia ovat yrityksen asiakkuudet ja vuosien aikana kertynyt ammattiosaaminen?

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työ- ja elinkeinoministeriön Yrittäjyyskatsaus 2011 raportin mukaan vuonna 2009 Suomessa oli 263 759 yritystä ja yrittäjää. Yritysten määrään arvioitiin pientä kasvua vuoden 2010 loppuun, jolloin Suomessa olisi noin 270000 yritystä ja yrittäjää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 10.) Vuoden 2009 kaikista yrityksistä 99,8% lasketaan kokoluokaltaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yritys). Yksinyrittäjien osuus kaikista yrityksistä oli myös huomattava, hieman yli kaksi kolmasosaa eli 67,1%. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 40.)

Suomalaisten toimintansa vakiinnuttaneiden pk-yritysten lukumäärä tulee heilahtamaan merkittävästi seuraavien vuosien aikana. Suomen työkykyinen väestö ikääntyy vääjäämättä ja tämä heijastuu myös huomattavana muutoksena suomalaisten yritysten määrään. Yhdessä vuosikymmenessä (2000-2010) eläkeikää lähestyvien ikääntyvien yrittäjien määrä on noussut noin 60000:sta jo lähelle 100000:tta. Tähän on syynä erityisesti suurten ikäluokkien vanheneminen. Toinen todennäköinen vaikuttava tekijä tulevaan muutokseen on se, että yrittäjäksi ryhtyminen vaatii tietynlaisia henkisiä ja fyysisiä resursseja, joita harvemmin löytyy vielä nuorilta. (Järnefelt 2011.)

Öhrnbergin artikkelista käy ilmi, että yleisen oletuksen vastaisesti yrittäjyyden arvostus on nousussa Suomessa ja se näkyy alkuvaiheen yritysten (yrityksen ikä alle 3,5 vuotta)

määrän nousemisena. Tähän on Öhrnbergin mukaan johtanut se seikka, että suomalaisia aloittavia yrityksiä tuetaan huomattavasti paremmin verrattuna olemassa oleviin paikkansa vakiinnuttaneisiin yrityksiin. (Kauppalehti 2012, 12-13.)

Näihin edellä esitettyihin seikkoihin peilaten lähitulevaisuudessa saattaa muodostua tilanne, jossa merkittävä osa Suomen nykyisestä yrityskannasta voi kadota kokonaan yritystoiminnan jatkajien puutteen takia. Mitä tapahtuu näiden yritysten uskollisille asiakkaille ja kaikelle osaamiselle?

Pitkäikäiset asiakkuudet ja yrittäjän oma osaaminen ovat pk-yrittäjän elinehtoja ja samalla yritystoiminnan jatkumisen kannalta äärimmäisen tärkeitä tekijöitä kuitenkin. Näille voidaan harvoin määrittää rahallinen arvo yrityskaupassa. Saako yrittäjä elämäntyöstään oikeanlaisen korvauksen? Voiko yrittäjä nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien tai ammattiosaamisen kautta.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen aiheena on ”Yrittäjän keinot nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien ja osaamisen johtamisella”.

Tutkimusongelma on: Kokeeko yrittäjä voivansa nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien tai osaamisen johtamisella?

Aihetta tarkastellaan seuraavien alakysymyksen avulla:

- voiko osaamisen johtamisella luoda arvoa omaan yritykseen?
- saako asiakkuuksien johtamisesta arvoa yritykseen omistajan mielestä?

Tutkimusta on rajattu yhteistyöyrityksen myötä koskemaan vantaalaisia pk-yrityksiä. Osana tutkimusta selvitetään myös, mikä on tämänhetkinen ikääntyvien yrittäjien määrä Vantaalla ja onko mahdollisesti lähestyvään yritystoiminnan lopettamiseen varauduttu? Kohderyhmäksi valikoitui Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkunta, joka koostuu vantaalaisista pk-yrittäjistä.

Tutkimus on rakennettu siten, että alussa käydään läpi johdanto, tutkimuksen lähtökoh-  
tia ja rajauksia, sekä esitellään yhteistyöyhdistys. Opinnäytetyön keskiosa koostuu asiak-  
kkuuksien ja osaamisen johtamiseen liittyvistä teoriakokonaisuuksista. Tämän jälkeen  
vedetään yhteen teorioiden tärkeimmät kohdat tämän tutkimuksen puitteissa ja esitel-  
lään teoreettinen viitekehys. Seuraavassa osassa käydään läpi tieteellisen tutkimuksen  
perusperiaatteita ja esitellään lyhyesti tutkimusmenetelmät ennen oman tutkimuksen esitte-  
lyä. Raportin loppupuolella esitellään saadut tutkimustulokset, sekä arvioidaan tutki-  
muksen paikkansapitävyyttä. Viimeisessä kappaleessa suoritetaan pohdinta saadun ai-  
neiston pohjalta ja arvioidaan omaa työskentelyä.

### **1.3 Vantaan Yrittäjät ry**

Tutkimus suoritettiin yhteistyössä Vantaan Yrittäjät ry:n kanssa. Vantaan Yrittäjät ry on  
vantaalaisten pk-yrittäjien alueellinen edunvalvontajärjestö. Yhdistys on osa Suomen  
Yrittäjät ry:tä, joka on koko Suomen kattava yrittäjien yhteinen edunvalvontaverkosto.  
Yhdistyksen tehtävä on olla vantaalaisen yrittäjän puolestapuhuja ja pyrkiä toimimaan  
paikallisten yrittäjien apuna parantaen yritystoiminnan edellytyksiä Vantaalla. Vantaan  
Yrittäjät ry on alueen merkittävin pk-yritysten yhteiskuntavaikuttaja ja tarjoaa jäsenil-  
leen neuvontaa, koulutusta, tietoa ja muuta apua yrittämiseen liittyvissä asioissa. (Van-  
taan Yrittäjät 2012.)



## 2 Asiakkuuksien johtaminen

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää tutkia ja selvittää, miten eri asiakkuuksienhallinnan ja johtamisen teorit käsittelevät yrityksen arvon nousua. Kappaleen alkupuolella käydään läpi asiakkuuksienhallinnan ja johtamisen perusperiaatteita, kun taas loppuosassa syvennyttään arvontuotannon kannalta tärkeisiin teorioihin tarkemmin. Teoriapohjan hakemisen ja tutkimisen yhteydessä kävi ilmi, että termit asiakkuuksienhallinta ja asiakkuuksien johtaminen risteävät monella eri tasolla. Tässä työssä käytetään empiriaosuudessa termiä asiakkuuksien johtaminen, joka aihealueen kirjallisuudessa tarkoittaa myös asiakkuudenhallintaa.

### 2.1 Asiakkuuksien johtaminen pähkinäkuoressa

Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara taloudellisesti, sillä loppujen lopuksi kaikki odotettavissa oleva kassavirta tulee asiakkailta. Asiakkailla on myös entistä enemmän valtaa nykypäivänä, sillä tietoa tuotteista, yrityksistä ja yritysten toimintatavoista on saatavilla helpommin kuin koskaan aiemmin. Varsinkin yritysasiakkaiden (B2B) toimialoilla tapahtuu keskittymistä, eli asiakkaiden lukumäärä vähenee ja valta suhteessa toimittajiin kasvaa. Toisaalta myös Internet on avannut myös kuluttaja-asiakkaille (B2C) uusia mahdollisuuksia parantaa ostovoimaansa, sillä verkkokauppojen yleistyminen ja erilaiset ryhmäostamiseen panostavat sovellukset tuovat tietoa ja valtaa nyt myös kuluttajaostajille. (Storbacka 2005, 13-21.) Myyjän näkökulmasta tarkasteltuna nykypäivän kilpailuympäristö markkinoilla on pääosin hyvin yhdenmukainen. Lähes poikkeuksetta monella alalla tuotteen tai palvelun perusominaisuudet ovat tismalleen samat ja niistä ei voi poiketa, jos haluaa tehdä kauppaa. Differoitus ei ole enää vahva keino hankkia etua kilpailijoihin nähden. Tämä jättää myyjälle kaksi vaihtoehtoa, joko kilpailla hinnalla, tai differoitua asiakkuuksien kautta tuottamalla ylivoimaista lisäarvoa ostajille. Asiakkuuksien johtaminen teoriana käsittelee juurikin viimeksi mainittua ylivoimaisen lisäarvon tuottamista. (Morin & Sue 2001, 2.)

Asiakassuhde muodostuu yrityksen ja asiakkaan välille, kun molemmat osapuolet vaihtavat keskenään jotakin, mikä tuottaa arvoa molemmille osapuolille. Pitkään nähtiin, että tämä arvontuotanto tapahtuu ainoastaan myyntiprosessin aikana transaktiovaihees-

sa, jossa asiakas saa tuotteen ja myyjä rahaa. (Storbacka 2005, 47.) Tilanne on kuitenkin muuttunut, sillä globalisaation ja Internetin kasvun myötä kaupankäynti ja asiakassuhteet eivät ole enää fyysiseen aikaan ja paikkaan sidottuja. Sen sijaan osapuolet ovatkin yhteydessä virtuaalisesti ja ylitsepuosuvan tarjonnan yli asiakkaalle on yhä tärkeämpää kaupankäynnistä koettu hyöty. (Morin & Sue 2001, 1-4.) Storbacka toteaa samaan tapaan, että nykyään tuotantoketjujen pidentymisen ja monimutkaisempien palveluiden takia asiakkuuksien hallinnassa pitäisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoprosessia. Miten myyjäyrittäjä voi auttaa asiakastaan, jotta tämä voi tuottaa enemmän arvoa itselleen? Storbacka selvittää asiakkuutta ja saatua arvoa tarkemmin kuviossa 1. (Storbacka 2005, 45-47.)



Kuvio 1. Asiakkuuden keskeisimmät elementit (mukaiillen Storbacka 2005, 46.)

Storbacka kirjoittaa, että asiakkuuksienhallinnan ja asiakkuuksien johtamisen perimmäinen tarkoitus on pyrkiä maksimoimaan yrityksen ja asiakkaan välisestä vaihdannasta tuleva arvo molemmille osapuolille. Pitää muistaa, että arvo on kuitenkin suhteellinen käsite, sillä toiselle arvokas asia ei ole välttämättä toiselle minkään arvoinen. Tämän takia asiakkaan tavoitteiden ja asiakkaiden yritykselle arvokkaiden prosessien ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää. (Storbacka 2005, 43-49.)

Edellä mainitut seikat tukevat Storbackan näkemystä, että tulevaisuudessa asiakkailla on entistä suurempi rooli yksittäisen yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta. Asiakslähtöisen ajattelutavan toteuttaminen johtaa asiakkuuden arvon nousemiseen, asiakasuskollisuuteen ja yhteisiin onnistumisen tunteisiin. Tämän takia yrityksille on kan-

nattavaa pyrkiä asiakaslähtöiseen toimintaan ja luoda malli asiakkuuksien johtamista varten. Viime kädessä asiakkaat vaikuttavat yrityksen kasvuun, tulokseen ja lopulta arvoon Storbacka toteaa. (Storbacka 2005, 13; 43-49.)

## **2.2 Asiakkuuksien arvon määrittäminen**

Yritystoiminnan keskeisimpiä tarkoituksia on tuottaa omistajilleen lisää arvoa ja useimmiten laskennallista arvoa saadaan tuloja lisäämällä tai kuluja vähentämällä. Storbacka toteaa, että asiakkuuksien arvolla on yhteys myös omistaja-arvoon, vaikkei se ole selkeästi mitattavissa oleva tekijä. Tämä on seurausta ajatuksesta, jossa yrityksellä on paljon arvokkaita asiakkuuksia, jos niiden asiakkuuksien arvo kasvaa, niin yrityksen arvon on kasvettava samalla. (Storbacka 2005, 48-50.)

Asiakkuuden arvoa tarkastellaan lähtökohtaisesti yrityksen näkökulmasta. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa tärkeimpänä käsitteenä esitetään asiakkuuden kannattavuus myyjäyritykselle. Kannattavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhden asiakkuuden tuoma taloudellista hyötyä yritykselle, josta on vähennetty asiakkuudesta aiheutuneet kustannukset jäljelle jäävästä arvosta käytetään käsitettä nykyarvo. Loogisesti enemmän kassavirtaa tuottava asiakas on yleensä kannattavampi, mutta on hyvä huomioida kaikki investoinnit, joita asiakkuus vaatii. (Lehtinen & Storbacka 2002, 30.) Storbacka (2005, 53-54) tarkentaa nykyarvon käsitettä ja nimeää käsitteen uudelleen asiakkuuden marginaaliksi. Näiden kahden käsitteen erona on se, että marginaalissa otetaan huomioon myös erilaiset investoinnit, joita on vaadittu taloudellisen hyödyn tuottamiselle. Tämänkaltaisia investointeja ovat muun muassa laitteisto, myyntisaamiset ja koulutus. Marginaali on siis prosentuaalinen luku, joka mittaa yrityksen kykyä luoda tuottoja. Asiakkuuden marginaali saadaan yhtälöstä, jossa vähennetään asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotosta yrityksen pääomakustannusprosentti. (Storbacka 2005, 52-55.)

Nämä laskentatavat eivät kuitenkaan ota huomioon asiakassuhteen jatkumisen myötä tulevaa kassavirtaa (potentiaalinen arvo) tai hyvien asiakkaiden suositusten myötä tulevaa kauppaa (referenssiarvo). Jotta voidaan saada tarkempi kuva yksittäisen yrityksen asiakkaiden kannattavuudesta tulisi niiden arvoa tarkastella myös muiden edellä mainittujen näkökulmien kautta.

Määrittäessä asiakkuuksien arvoa yritykselle pitää ottaa huomioon asiakkuuden tulevaisuuden potentiaalinen arvo. Tärkeimmät mittarit potentiaalisen arvon määrittämisessä ovat asiakkuuden volyymi ja asiakasosuus. Asiakasosuudella tässä tarkoitetaan asiakkaan osuutta oman alan liiketoiminnasta. Lehtisen mukaan sen arvioiminen on hankalaa, sillä arvion perustana toimii asiakkaan liiketoiminnan- sekä asiakkaan toimialan muutokset. (Lehtinen 2004, 135-136.)

Lehtisen ja Storbackan (2002, 32) mukaan yrityksen asiakkailta on olemassa myös referenssiarvo. Erittäin tyytyväinen asiakas on yleensä valmis suosittelemaan yritystä, jos tämä on saanut äärimmäisen positiivisen kokemuksen yhteistoiminnasta. Tämä on ymmärretty hyvin yritysmaailmassa ja referenssiarvoa halutaan tuoda esille yrityksen markkinoinnissa. Referenssit ja positiiviset tuotearviot ovat mitä parhaita mainosta yritykselle, sillä useimmiten asiakkaat uskovat paremmin viestejä, jotka tulevat yrityksen sijaan muilta asiakkailta. (Lehtinen & Storbacka 2002, 32.)

Asiakkuudet eivät koskaan ole siis samanarvoisia, sillä normaalisti pieni osa yrityksen asiakkaista tuottaa suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Pienissä yrityksissä yksittäisen asiakkaan nykyinen ja tulevaisuudessa saatava liikevaihto voi olla merkittävän suuri yrityksen pystyessä pysymisen kannalta. Pahimmassa tapauksessa yritys voi ajautua tilanteeseen, jossa se on täysin yhden asiakkaan armoilla. Tämän takia kaikenkokoisten yritysten on tärkeää tiedostaa oman asiakaskantansa rakenne. (Storbacka 2005, 20-21.)

### **2.3 Asiakasyhteistyön lisäarvo**

Monille asiakkuuksienjohtamisen malleille on yhteistä, että ne sisältävät ulottuvuuden, jossa yhdessä asiakkaan kanssa luodaan arvoa molemmille osapuolille. Prahalad & Ramaswamy (2004, 4-5) kirjoittavat, että tulevaisuudessa asiakkaat ja ostajat haluavat entistä enemmän osallistua tuotteiden ja palveluiden luomis- ja kehitysprosesseihin. Yritysten tulee nähdä tämä mahdollisuutena tuoda tarjontaansa esille ja reagoida kasvavaan vaikuttamisen haluun avaamalla keskusteluyhteyden yrityksen ja asiakkaiden välille. Asiakaslähtöiseen yhdessä luomisen toimintamalliin siirtyminen vaatii kuitenkin muutoksia yrityksen strategisella tasolla, joten sitä ei voi toteuttaa yön yli. Avoimen lähde-

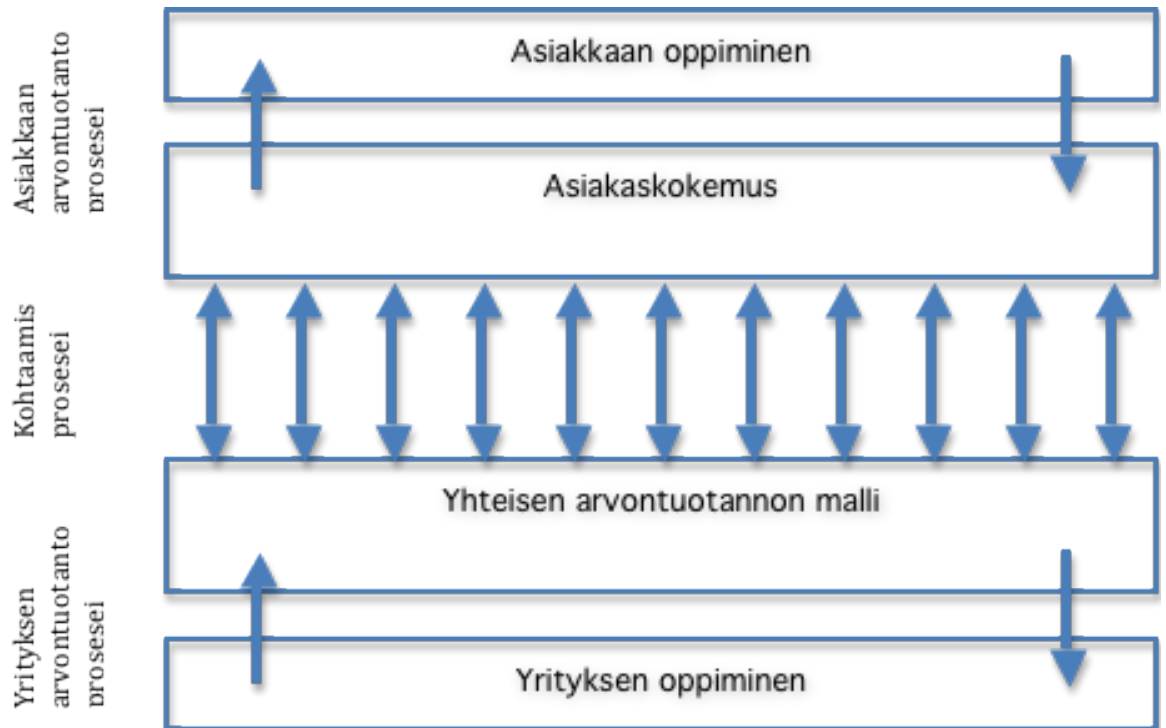
koodin kautta tehtävä yhteisöllinen kehitystyö (crowdsourcing) ja yhteisölliset rahoitusmallit (crowdfunding) ovat hyviä tapoja, miten yksittäiset kuluttajat voivat osallistua ja vaikuttaa jopa alusta asti tuotteiden sisältöön. Näistä hyviä esimerkkejä ovat Linux käyttöjärjestelmä, Wordpress verkkosivujen julkaisualusta ja yhteisölliseen rahoituksen hankintaan tarkoitettu Kickstarter verkkosivusto.

Prahalad & Ramaswamy (2004, 6) esittelevät DART-mallin, jonka avulla yrityksessä voidaan arvioida valmiuksia ja mahdollisuuksia arvontuotannolle yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Mallissa käsitellään yhteisen arvontuotannon peruspilareita, jotka yrityksen tulee hyväksyä omien toimintatapojensa joukkoon. DART muodostuu termeistä:

- dialogue
- access
- risk assessment
- transparency.

Rakennuspalikat ovat dialogin käynnistäminen asiakkaiden kanssa, tiedon jakaminen, riskien esiin tuominen ja arviointi, sekä läpinäkyvyyden lisääminen. Toteuttamalla ja yhdistelemällä näitä neljää osa-aluetta eriävissä määrin yritys voi saada asiakkailtaan tulevaisuudessa paljon enemmän kuin nykyisellä toimintamallillaan. Lisäämällä näitä kaikkia neljää tekijää yrityksen toiminnassa asiakkaat kokevat mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan, luottamus yritystä kohti kasvaa, tapahtuu innovointia yhdessä asiakkaiden kanssa ja yrityksen arvo kasvaa yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Prahalad ym. 2004, 6-9.)

Kuviossa 1 esitettiin asiakkuuden keskeisimmät elementit, josta käy ilmi asiakkaan ja yrityksen välinen vaihdantaprosessi ja yhteisen arvon syntymisen perusta. Payne, Storbacka & Frow (2007, 86) esittelevät samaan tapaan kohtaamisiin perustuvan mallin yrityksen ja asiakkaan väliselle arvontuotannolle. Kuviossa 2 esitelty malli rakentuu kolmen eri osa-alueen pohjalle: asiakkaan arvontuotantoprosessi, yrityksen arvontuotantoprosessi ja kohtaamisprosessi. (Payne ym. 2007, 84-86.)



Kuvio 2. (mukaillen Payne, Storbacka & Frow 2007, 86.)

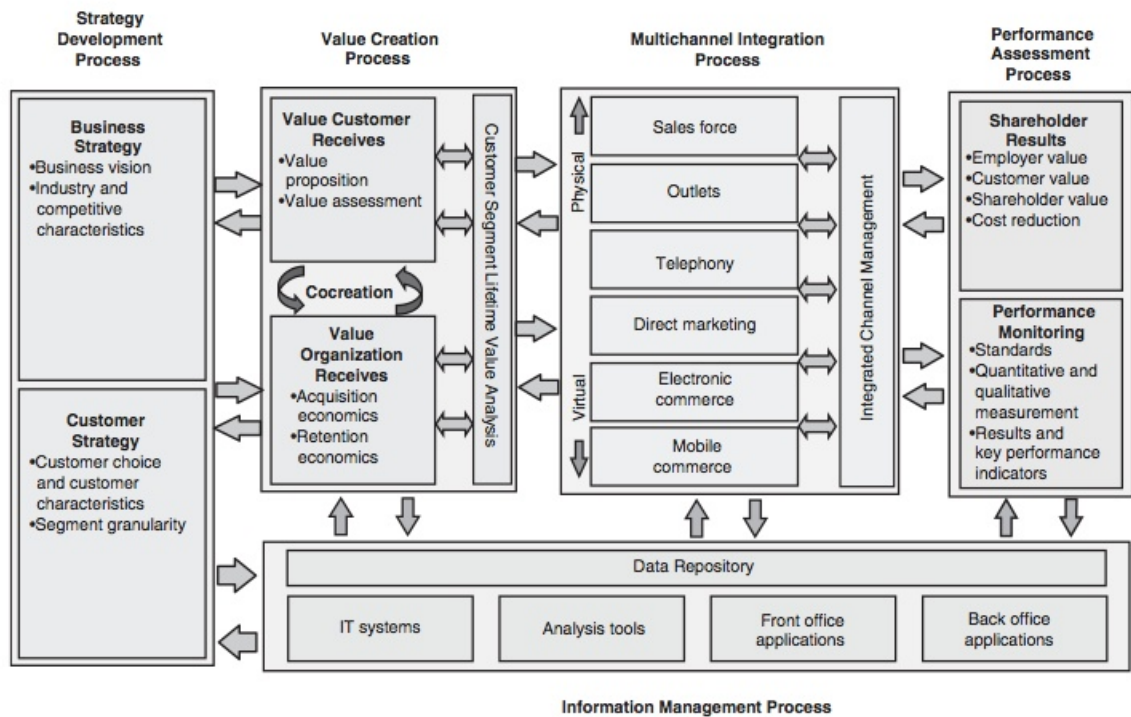
Kuviossa keskellä oleva kohtaamisprosessilla tarkoitetaan erilaisia toimia yrityksen ja asiakkaan välillä. Näillä kohtaamisilla tarkoitetaan eri kanavien kautta tehtäviä toimenpiteitä, esimerkkinä myyntitapaaminen, tuotteiden toimitusprosessi, sekä asiakaspalvelupuhelu. Kohtaamiset jaetaan karkeasti kolmeen eri kategoriaan kommunikointi-, käyttö-, ja palvelukohtaamisiin. Kohtaamiset eivät ole samanarvoisia kokonaisprosessin kannalta, vaan toiset toimet ovat arvokkaampia kuin muut. Yleensä molemminpuoliset kohtaamiset ovat automaattisia seurauksia molemminpuolisen arvontuotannon toteuttamisesta. (Payne ym. 2007, 90.)

Asiakkaan arvontuotantoprosessi voidaan yksinkertaisesti määritellä toiminnoiksi, joita asiakas tekee saavuttaakseen tietyn asiakkaalle arvoa tuovan tavoitteen. Prosessi koostuu kahdesta vaiheesta, asiakaskokemuksesta ja asiakkaan oppimisvaiheesta. Asiakaskokemuksen parantaminen ja asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen ovat avainasioita onnistuneessa yhteistyössä. Nämä kaksi edellä esitettyä vaihetta ovat vuorovaikutuksessa, sillä asiakas oppii uusia asioita asiakaskokemuksen myötä ja hyödyntää oppimaansa seuraavassa kohtaamisessa asiakassuhteen jatkuessa. (Payne ym. 2007, 87-88.)

Yrityksen arvontuotantoprosessi on mallin toiminnan kannalta tärkein, sillä yhä useammin asiakassuhteet ovat lähtöisin myyjäyrityksen aloitteesta. Tätä väitettä tukee myös se seikka, että yhteisen arvontuotannon tarkoitus on parantaa asiakasuskollisuutta ja luoda arvoa pitkällä aikavälillä myyjäyritykseen. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna mallissa (kuvio 2) myyjäyrityksen tehtävä on tuoda asiakkaalle oikeanlaisia asiakaskokemuksia ja mahdollistaa prosessista oppiminen. Tämän saavuttaakseen yrityksen on tunnistettava yhteisen arvontuotannon mahdollisuudet, suunnitella ja testata näitä mahdollisuuksia asiakkaiden kanssa. Näitä toimia varten pitää luoda mittaristot, joilla saadaan selkeyttä toimien hyödyllisyydestä. Lopulta, kun opitaan uutta tietoa asiakkaan toiminnasta ja prosesseista, niin voidaan jatkossa luoda asiakkaalle sopivampia yhteistyömahdollisuuksia. Oppimisesta saatua tietoa sovelletaan yrityksen yhteisen arvontuotannon suunnitteluprosessissa. Tämä johtaa asiakkaan kokeman hyödyn korostumiseen ja yhteistyön jatkumiseen. (Payne ym. 2007, 88-89.)

#### **2.4 Asiakkuuksien johtamisen malleja**

Payne ja Frow (2005, 168) kuvaavat asiakkuuksienhallintaa strategiaan perustuvana kokonaisvaltaisena prosessina, jolla pyritään nostamaan yrityksen osakkeiden arvoa kehittämällä yhteyksiä yrityksen ja avainasiakkuuksien välillä. Sen tarkoituksena on yhdistää strateginen asiakkuuksien kehittäminen, mittaristot ja yrityksen IT-järjestelmät yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta voidaan luoda tuottavia pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Tähän päästään jakamalla tämä asiakkuuksienhallinnan prosessi viiteen avainalueeseen, jotka on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkuuksien johtamisen prosessi (mukaillen Payne & Frow 2005)

Osa-alueet ovat strategian kehitysprosessi, arvon tuottamisen prosessi, integrointiprosessi, suoritusten arviointiprosessi ja informaation hallintaprosessi. Näiden avulla voidaan luoda, kerätä ja analysoida dataa, jonka avulla on mahdollista ymmärtää paremmin asiakkaiden arvoketjua ja luoda asiakkaalle enemmän arvoa vaihdannassa. (Payne & Frow 2005, 168-169.)

Strategian kehitysprosessi on kaksiosainen ja käsittää yrityksen strategiatasolta lähtevän suunnitteluvaiheen, joka luo perustan koko prosessille. Tässä vaiheessa tarkastellaan yrityksen kantilta esimerkiksi tulevaisuuden tavoitteisin pohjaten, miten asiakkaita ja asiakkuuksia halutaan johtaa yrityksen johdon ja markkinointiosaston mielestä. Yksinkertaisimmillaan tässä vaiheessa päätetään millä perustein nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat luokitellaan, sekä päätetään mitkä asiakkuudet ovat investointien arvoisia ja miten niitä kehitetään. Asiakkuuksienhallinnan prosessin toisessa vaiheessa määritetään kolme seikkaa:

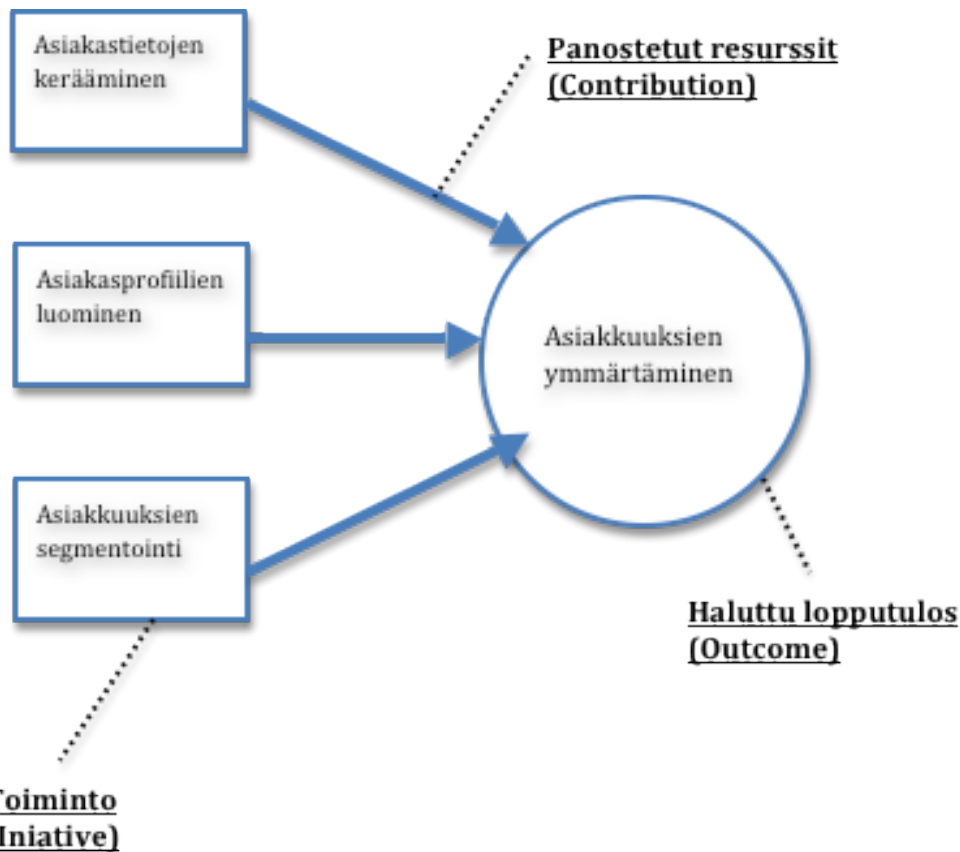
- mitä arvoa yritys voi tuottaa asiakkailleen
- mitä arvoa yritys saa asiakkailtaan
- miten pitkään asiakas-segmentti tuottaa arvoa.



Näiden kysymysten perusteella saadaan ymmärrys asiakkaan toiminnasta, potentiaalisista myyntimahdollisuuksista ja luodaan näin perusta yhteistyölle. Asiakkaiden nykyarvon ja potentiaalisen arvon määrittämällä taas saadaan perusteet mittareille ja voidaan arvioida kokonaisprosessista saatavaa hyötyä. Yhteisen arvon teoria rakentuu ajatukselle, jossa molemmat asiakassuhteen osapuolet uskovat saavansa hyötyä ja arvoa yhteistyöstä. (Payne & Frow 2005, 170-172.)

Kokonaisuuden kolmas osuus on edellisten vaiheiden pohjalta suoritettava integrointiprosessi. Tässä vaiheessa strategian ja arvon tuottamisen prosessin pohjalta saadut ideat pitää viedä käytäntöön. Yritys arvioi ja valitsee onnistumisen kannalta parhaat kanavat, jonka kautta pyritään tuottamaan arvoa asiakkaalle ja yritykselle. On hyvä huomioida, että tämä vaihe tarkoittaa käytännössä myynti- ja markkinointikanavien valintaa ja myynnin toteuttamista yhtenäisten toimintatapojen perusteella. Viimeinen toiminnallinen vaihe on suoritusten arviointiprosessi. Tässä vaiheessa tarkastellaan strategian onnistumista eri mittaristojen avulla. Liikevaihdon kasvu, liikevoiton kasvu, kulujen vähentyminen ovat perinteisiä mittareita, jolla tutkitaan onnistumista. Toisenlaiset mittaristot, kuten asiakasuskollisuus ja työntekijöiden tyytyväisyys voivat tuoda myös lisätietoja yritykselle. Kaiken aikaa taustalla toimii informaation hallintaprosessi, joka käsittää tietojärjestelmiin tallennetun asiakastiedon, prosessin aikana saadun analyttisen datan käytön ja tallentamisen. (Payne & Frow 2005, 172-174.)

Morin & Sue (2001, 5) esittää asiakkuuksien johtamisen mallin, joka perustuu strategisen asiakkuuksienhallinnan lähtökohtiin. Siinä tarkastellaan toimintoja (Initiative) ja haluttuja lopputuloksia (Outcome), nämä saavuttaakseen yrityksen on panostettava resursseja (Contribution) edellä mainittujen osa-alueiden välille. Tärkeimpänä tässä teoriassa on luoda ja keskittyä strategisesti tärkeiden haluttujen lopputulosten (Outcomes) saavuttamiseen ja rakentaa mallia palanen kerrallaan aloittaen asiakkaiden ymmärtämisestä, sillä se on yksi tärkeimmistä asiakkuuksien johtamisen strategiaan liittyvistä tekijöistä. (Morin & Sue 2001, 5.)



Kuvio 4. Asiakkuuksienhallinnan strategian palanen (mukaillen Morin & Sue 2001, 6.)

Kuviosta 4 käy ilmi, että mallin alussa asiakkuuksien ymmärtäminen on haluttu ominaisuus (Outcome) CRM strategiassa. Asiakkuuksien ymmärtäminen toimii aloituspisteenä CRM strategialle, kun ymmärretään asiakkaan tarpeita, arvontuotantoa ja käyttäytymistä, niin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. Tähän päästäkseen mallissa on esitelty kolme toimintoa (Initiative), joihin panostamalla (Contribution) saavutetaan alkuperäinen haluttu ominaisuus, eli ymmärrys asiakkuuksista. Toiminnot ovat, asiakastietojen kerääminen, asiakasprofiilien luonti ja asiakkaiden segmentointi kannattavuuden ja potentiaal mukaan. (Morin & Sue 2001, 7-8.) CRM strategian viitekehyksen rakentamista jatketaan samaan tapaan aloittaen halutusta ominaisuudesta siihen asti, että saavutetaan oman yrityksen kannalta tarkasteltuna liikevoiton nousua. Lopputuloksena on kaavio asiakkuuksienhallinnan avuksi, kuten Morin & Sue esittävät omassa mallissaan (Liite 4).

### 3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen, sen hyödyntäminen ja aktiivinen johtaminen on hyvin tärkeä osa modernin menestyvän yrityksen reseptiä. Osaamisen määrittäminen yksinkertaisesti on hyvin vaikeaa, sillä puhutaan monitahoisesta abstraktista käsitteestä, jota voidaan tulkita monella eri tavalla. Useiden eri käsitteiden kuten tiedon, osaamisen, tietämyksen ja ammattitaidon merkitykset risteävät lukuisissa tämän aihealueen teorioissa. Tämän raportin kolmannessa kappaleessa käydään läpi erilaisia teorioita ja näkemyksiä liittyen osaamisen johtamiseen. Aluksi selvennetään aihealueen määritelmää ja sitä mistä osaaminen ja tieto todellisuudessa muodostuu. Sen jälkeen paneudutaan osaamisen määritelmään organisaation näkökulmasta. Kappaleen lopussa avataan osaamisen johtamisen menetelmiä.

#### 3.1 Osaaminen yksilötasolla

Otala (2008, 50-51) määrittelee yksilön osaamista seuraavin termein:

- tiedot
- taidot
- kokemus
- henkilökohtaiset ominaisuudet
- verkostot ja kontaktit.

Tiedoilla ja taidoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta muodostunutta osaamista. Kokemus taas liittyy ajan myötä opittujen hyvien toimintamallien ja tekemisen kautta muodostuneisiin tapoihin tehdä asioita. Yksinkertaisesti kokemusta voisi kuvata yksilön oppimisprosessin tuotoksina. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin luetellaan henkilön persoonallisuus, asenteet, tunneäly, motiivit ja kyky tuottaa mielikuvia. Edellä mainitut ominaisuudet perustelevat väitettä, miten identtisen koulutuksen hankkineet yksilöt voivat olla hyvinkin eroavia toisistaan työtilanteessa. Verkostot ja kontaktit ovat yhä tärkeämpi osa ihmisen ammattitaitoa ja tässä jaottelussa ne liitetäänkin osaksi yksilön osaamista. Asiantuntijuus ja ammattitaito määritetään Otalan mukaan jatkuvana kykynä luoda uutta osaamista ja tietoa. Yhdessä

näistä muodostuu yksilön henkilökohtainen osaaminen, jota yksilö tarvitsee onnistuakseen päivittäisessä työssään. (Ojala 2008, 50-52.) Yksi osa yksilön osaamista, jonka Ojala (2005,51) jättää erilleen on tietoteknisten laitteiden ja erilaisten järjestelmien hallinta. Virtainlahti (2009, 24-25) kuvailee hyvin samaan tapaan yksilön osaamista ja nimittää näiden osaamisten summaa teoriassaan osaamisen kädeksi (kuvio 5).



Kuvio 5. Osaamisen käsi (mukaillen Ojala 2008; Virtainlahti 2009)

Yksi tunnetuimmista yksilön osaamista määrittelevistä teorioista on Michael Polanyin (1966) luoma teoria, että ihminen tietää enemmän kuin pystyy kertomaan. Tämänkaltaisesta osaamisesta on alettu käyttää termiä hiljainen tieto. Nonaka ja Takeuchi (1995) tutkivat tiedon olemusta ja päätyivät mukailemaan Polanyin (1966) ajatusta luomalla kaksijakoisen jaottelun tiedon laadusta. Nonakan & Takeuchin (1995, 60) mukaan tieto jaetaan kahteen eri luokkaan hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) ja täsmälliseen tietoon (explicit knowledge).

Hiljainen tieto on luonteeltaan subjektiivista, käytännönläheistä ja yksilön aiempiin kokemuksiin perustuvaa. Tämänkaltaiselle tiedolle on ominaista, että se muodostuu juuri siinä hetkessä ja ympäristössä, kun sille on tarvetta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-61.) Viitala ja toteaa samaan tapaan että, hiljainen tieto on vaikea pukea sanoiksi ja se perus-

tuu pääasiassa uskomuksiin, mielikuviin ja erilaisiin yksilön omiin näkemyksiin. Se mielletään myös usein ulkopuolisen näkökulmasta tarkasteltuna ammattitaidoksi ja henkilökohtaiseksi osaamiseksi. (Viitala 2002, 178.) Ojalan mukaan taas hiljaisen tiedon määrittelyä voidaan tiivistää lyhyesti kokemuksen myötä vakiintuviksi toimintatavoiksi ja mentaaliseksi malleiksi, joita yksilö hyödyntää työssään. Hiljainen tieto on hyvin henkilö- ja tilannesidonnaista, joten sen välittäminen eteenpäin on hyvin vaikeaa. (Ojala 2008, 50-52.) Kaikki nämä edellä mainitut seikat tukevat entisestään yksilön hiljaisen tiedon ja osaamisen yhteneväisyyksiä termien tasolla.

Toinen puoli Nonakan (1995, 60-61) määrittelyä, eli täsmällinen tieto on ominaisuuksiltaan vastakohta hiljaiselle tiedolle. Täsmällinen tieto on rationaalista, objektiivista, teoreettista ja se voidaan muuntaa ymmärrettäväksi dataksi. (Nonaka 1995, 60-61.) Viitala lisää oman näkemyksensä Nonakan luomaan jaotteluun. Täsmällistä tietoa voidaan kuvata sanoin, numeroin ja kuvin, mikä mahdollistaa sen jakamisen huomattavasti helpommin yksilöiden välillä verrattuna hiljaisen tiedon siirtämiseen. Monesti täsmällisen tieto mielletään teoreettiseksi tiedoksi, ongelmanratkaisumetodeiksi, sekä erilaisiksi tietopankeiksi ja ohjekirjoiksi. (Viitala 2002, 178.)

Täsmällisen- ja hiljaisen tiedon väliltä löytyy myös yhtäläisyyksiä. Molemmat ovat kokemusperäistä tietoa, mutta lähtökohtaisesti suurin erottelava tekijä on tiedon muodostumiseen liittyvät olosuhteet. Nonaka mainitsee, että useimmiten täsmällinen tieto muodostuu aiempien tapahtumien ja menneessä olleiden objektien ja havaintojen perusteelta. Täsmällisen tiedon ominaisuuksia ja objektiivisuutta tukee se, että sitä voidaan luoda riippumatta ajasta ja kontekstista. (Nonaka 1995, 60-61.)

### **3.2 Osaaminen organisaatiossa**

Osaaminen organisaatiossa on vähintäänkin yhtä monisyinen ja vaikeasti havainnoitava käsite, kuin yksilön osaamisen määrittäminen. Tämä johtuu siitä, että organisaatiossa osaamisen määrittelylle tulee vielä useampi näkökulma, jonka kautta ilmiötä voi tarkastella. Monissa ilmiötä käsittelevissä teorioissa esiintyy myös useita käsitteitä kuten tietopääoma, aineeton pääoma, osaamis pääoma ja niin edelleen, jotka risteävät ja kuvastavat toisiaan hyvinkin tarkasti. Tämän kappaleen puitteissa käytetään pääasiassa ”ai-

neeton pääoma” termiä kuvaamaan organisaation osaamista, sillä aiheeseen liittyvä kirjallisuus käsittelee tällä termillä teemaa perinpohjaisesti.

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna Lönnqvist, Kujala ja Antola (2005, 31) jaottelevat yrityksen aineettoman pääoman kolmeen eri osa-alueeseen, jotka esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1: Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaiillen Lönnqvist ym. 2005, 31.)

<b>Inhimillinen pääoma</b>	<b>Suhdepääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
- Osaaminen	- Suhteet asiakkaisiin	- Arvot ja kulttuuri
- Henkilöominaisuudet	- Suhteet muihin sidosryhmiin	- Työilmapiiri
- Asenne	- Maine	- Prosessit ja järjestelmät
- Tieto	- Brandit	- Dokumentoitu tieto
- Koulutus	- Yhteistyösopimukset	- Immateriaalioikeudet

Inhimilliseen pääomaan lukeutuu organisaation henkilöiden omakohtaisia tekijöitä, kuten osaaminen, tietotaito, koulutus ja henkilön omat sosiaaliset ominaisuudet. Tätä kategoriata voidaan sanoa organisaation kannalta hallitsemattomaksi pääomaksi, sillä pääasiassa nämä ovat yksittäisten henkilöiden omistamaa osaamista. Suhdepääoma taas käsittää organisaation tai yrityksen ajan myötä rakennettujen asiakkuuksien ja sidosryhmien suhteiden arvon, maineen, brändiarvon ja yhteistyösopimukset. Tämä mielletään helposti organisaation omistamaksi pääomaksi, mutta useimmiten tämä aineettoman pääoman on myös henkilösidonnaista tai organisaatiossa toimivien yksittäisten henkilöiden luomia. Kolmas osa-alue organisaation aineettomasta pääomasta on rakennepääomaa, jolla tarkoitetaan yrityksen todellisuudessa omistamia aineettomia asioita. Sen toimintatapoja, prosesseja ja järjestelmiä, dokumentoitua tietoa ja erilaisia patenteja ja immateriaalioikeuksia. Tämän luokan aineeton pääoma on henkilöiden rakentamaa, mutta organisaatiossa pysyviä asioita. (Lönnqvist, Kujansivu, Antola 2005, 31.)

Puusa ja Reijonen (2011, 12) avaavat samaan tapaan taas organisaation osaamista mukailleen useita eri alan teoksia. Heidän mukaansa organisaation tieto ja osaaminen jae-

taan usein ulkoiseen- ja sisäiseen rakenteellisen pääomaan, sekä inhimillisen pääoman osa-alueisiin. Samankaltainen kolmiosainen jaottelu toistuu useissa tämän aiheen teorioissa. Erityisesti yrityksen osaamisen vaikutusta todelliseen arvoon kuvataan hyvin Puusan ja Reijosen mukailemassa Petrashin (1996) kolmiosaisessa viitekehyksessä kuviossa 6.



Kuvio 6. Yrityksen aineettoman pääoman eri osa-alueet (mukaillen Puusa & Reijonen 2011, 13).

Tässä mallissa yhdessä erilaiset organisaation pääoman muodot luovat yhdessä arvoa yritykseen. Inhimillinen pääoma, joka käsittää organisaation jäsenten tiedon ja henkilöiden luoman uuden tieto-aidon. Organisaatorinen pääoma, joka koostuu organisaation rakenteisiin muodostuneesta tieto-aidosta ja osaamisesta. Asiakaspääoma, joka on asiakkaan näkemys yrityksen arvosta ja osaamisesta. Yhdessä nämä kolme muodostavat vapaan tiedonkulun ja tiedon rakentamisen kanssa arvoa yritykseen. Kaikkien kolmen osa-alueen kehittyessä ja kasvaessa, samalla nousee asiakkaan näkemä arvo yrityksessä. (Puusa & Reijonen 2011, 13.)

Pienemmässä organisaatiossa tai yksityisy yrityksissä sen jäsenten henkilökohtaisten osaamisten merkitys kasvaa, sillä pk-yrityksen näkökannalta yhdeksi rajoittavaksi tekijäksi muodostuu useimmiten organisaation koko. Pienen organisaation toiminta ja kannattavuus on myös enemmän kiinni työntekijöistä ja heidän tuomasta inhimillisestä

pääomasta, kuin organisaation tai asiakkaiden tuomasta aineettomasta pääomasta. Tässä korostuu samalla useiden erilaisten osaamisten eriarvoisuus, sillä pienemmän joukon tulee hallita suurempi määrä erilaisia tehtäviä organisaatiossa, jotta yritys pystyy toimimaan kannattavasti. Tämäkin seikka lisää edelleen organisaation yksilöiden kyvykkyyden merkitystä kokonaisuuden kannalta.

### 3.3 Osaamisen johtamisen malleja

Osaamisen johtaminen on varsin nuori ja tuore näkökulma yrityksen toiminnan johtamisen välineenä. Tämän hetkiset teoriat perustuvat pääasiassa nykyaikaiseen käsitykseen tietoyhteiskunnasta, jossa uusi osaaminen ja tieto muodostavat yhä suuremman osan yrityksen taloudellisista menestystekijöistä. (Jashapara 2004, 9.) Aiemmin menestyvä yritys on usein perustunut ja rakentunut teollisen osaamisen, resurssien käytön tai tuotannollisten prosessien varaan. Kyseinen menestymisen malli on muuttumassa nopeasti, sillä kiihtyvä teknologian kehitys, globalisaatio ja vapaa tiedonkulku tasoittavat edellä mainituin keinoin hankittua etua. (Stähle 2006, 14; 21.) Tuotantokeskeistä ajattelutapaa pidetään enemmänkin hetkellisenä ponnistuksena hankkia etumatkaa kilpailijoihinsa nähden, kuin pitkäaikaisena keinona luoda yritykseen arvoa. Tämä johtaa yrityksen aineettoman tietopääoman merkityksen kasvamiseen entistä enemmän. (Ojala 2008, 15.)

Osaamisen tai aineettoman pääoman johtamiselle on siis vuosi vuodelta enemmän kysyntää, sillä organisaatiolle arvoa ja kilpailuetua tuottavat konkreettiset tekijät ovat vähissä. Nykyaikaiset yritykset erottuvat kilpailijoistaan useimmiten abstraktein keinoin organisaation maine, arvot ja tavoitteet, motivoitunut henkilökunta, luottamukseen perustuvat asiakassuhteet ja innovatiivinen työilmapiiri ovat kaikki aineettomia tekijöitä, mutta useimmiten myös erottavat menestyvän yrityksen kilpailijastaan. (Puusa & Reijonen 2011, 9-10.)

Osaamisen johtamista ja siihen liittyviä teorioita voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Syynä tähän on se, että osaaminen on aineetonta ja vaikeasti havainnollistettavaa. Yhtenäistä kuvaa ja määritelmää ei ole vielä pystytty luomaan, jonka lisäksi käsitteistö englannin- ja suomen kielen välillä on varsin epäselvää. Termi ”knowledge



management” on käännetty suomen kielessä niin osaamisen- ja tietämyksen johtamiseksi, mutta myös suoraan tiedon johtamiseksi. (Viitala 2005, 32-33.) Pääasiassa osaamisen johtamisessa on kyse Viitalan mukaan organisaation yksilöiden hiljaisen tiedon (tacit knowledge) muuntamisesta organisaation hyödyksi. (Viitala 2002, 178.) Viitala esittelee käsitteistön selkeyttämiseksi ja osaamisen johtamisen jaottelun avuksi jaon, jonka perusteella osaamisen johtamisen eri ulottuvuudet voidaan lajitella karkeasti kolmeen eri näkökulmaan: (Viitala 2005, 32-34)

1. organisaation kyvykkyyden tarkastelu
2. organisaation strategian ja kehityksen tarkastelu
3. organisaation informaation ja järjestelmien tarkastelu.

Törmänen (1999, 45-46) näkee yrityksen osaamisen ja tiedon mittaamisen, sekä tallentamisen perustana osaamisen johtamiselle yrityksessä. Erilaisten analysointi ja mittausmenetelmien perusteella saadaan helpommin käsiteltävää tietoa yrityksen aineettoman pääoman hallinnointia varten. Tiedon ollessa strukturoimatonta ja pääosin kokemuspäästä, on otettava käyttöön tietotekniikka ja tiedonvarastointiteknologioita. Kun, organisaatiossa pystytään muokkaamaan yksilön tieto-omaisuus selkeäksi mitattavissa olevaksi dataksi, niin mahdollistetaan samalla tiedon jakaminen organisaation sisällä muille yksilöille. Osaamisen ja tieto-omaisuuden muututtua luettavaan muotoon voidaan sitä jakaa mm. idea-tietopankkien ja intranetin välityksellä. Toimiakseen tämä järjestelmä vaatii kuitenkin sopivaa organisaatiokulttuuria, jossa lähestymistapa tiedon jakamiseen on positiivinen ja kannustava. Törmänen havainnollistaa kuviossa 7 millaisia tietovarastointiteknologioita voidaan hyödyntää tiedon ja osaamisen hallinnoinnissa. (Törmänen 1999, 45-46.)

**Tietopääoman arvioinnissa, seurannassa ja mittaamisessa voidaan käyttää apuna:**

- vertailua muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin (benchmarking)
- vertailua eri toimialalla toimivien yritysten kanssa (tai best practice yrityksen kanssa)
- prosessien ja tietojärjestelmien auditointia ja mittausta
- erilaisten kokemus- ja ideatietopankkien (wiki) muodostamista ja niiden hyödyntä-

mistä organisaation sisällä

- intranet- ja ryhmätyösovelluksia edistämään tiedon liikkumista yrityksen sisällä

Kuvio 7. Tietovarastoinnin tekniikat osaamisen kehittämisen apuna (mukaillen Törmänen 1999, 46.)

Otala näkee myös tietotekniikan olennaisena osana osaamisen johtamisen mittaamista ja hallinnointia. Tietotekniset järjestelmät ja ohjelmistot toimivat pohjana osaamisen johtamiselle, sillä alun perin näiden tarkoituksena 1990-luvulla oli ylläpitää rekisteriä yrityksen erilaisista resursseista. Käytännössä ne oli siis suunniteltu tukemaan liiketoimintaprosesseja, eikä sosiaalisia prosesseja. Vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen ja erityisesti sosiaalisen median eli web 2.0 esiinnousun perässä on pystytty hyödyntämään tietoteknisiä järjestelmiä paremmin tiedon jakamisessa ja jalostamisessa. Otalan mukaan sosiaalisen media ei ole uusi tekniikka, vaan uusi tapa toimia, joka perustuu verkostojen ja yhteiseen tiedon rakentamiseen. Verkottumisen kautta voidaan kommunikoida ajasta ja paikasta riippumatta, joka mahdollistaa uudenlaisen tavan käsitellä osaamisen kehittämistä yrityksissä. Sosiaalista mediaa osataan jo käyttää jotenkuten osaamisen johtamisessa, sillä erilaisten keskustelufoorumien, osaamisaluetta käsittelevien wiki-tietopankkien kautta voidaan luoda tietoa ja oppia yhteisöllisesti. (Otala 2008, 208.)

### 3.3.1 Organisaation kyvykkyys ja sen kehittäminen

Tämä osaamisen johtamisen näkökulma perustuu organisaation jäsenten osaamisen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkasteluun. Tässä lähtökohtana ovat yksittäiset henkilöt osana organisaatiota, eli käytännössä organisaation osaaminen on yksilöiden osaamisen summa.

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) määrittelemä prosessi. Yksinkertaisesti tiedon muodostumisen spiraalia voitaisiin luonnehtia organisaation oppimisprosessiksi, jossa kehitetään jatkuvasti organisaation kyvykkyyttä. Tämän mallin tarkoituksena on muuntaa hiljaista tietoa (tacit knowledge) ja osaamista helpommin omaksuttavaan muotoon, eli näkyväksi ja ulkoiseksi tiedoksi (explicit knowledge). Prosessi on nelivaiheinen ja koostuu kuviossa 8 esitetyistä vaiheista. (Nonaka & Takeuchi 1995, )



Kuvio 8. Tiedon muodostumisen prosessi (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisaatiovaiheessa (socialization) ihmiset jakavat kokemusperäistä tietoaan keskustelutilanteissa tai vaihtoehtoisesti oppivat toisiltaan esimerkiksi seuraamalla toistensa työskentelyä. Yksilöt vaihtavat tässä vaiheessa kokemusperäistä tietoa keskenään. Kakkosvaiheessa kokemustieto mallinnetaan yhdessä ja muutetaan näkyväksi tiedoksi ulkoistamisvaiheessa (externalization). Kokemukset ja uusi oppi muunnetaan dataksi, mallieiksi ja ohjeistuksiksi, jonka lopputuloksena on tiivis ja helposti jaettava ymmärrys, joka perustuu opittuun kokemusperäiseen tietoon. Kolmas vaihe koko prosessissa on tiedon yhdistäminen (combination), jossa uusi ymmärrettävässä muodossa olevan tiedonjyvä yhdistetään nykyiseen olemassa olevaan tietoon asiasta. Tässä siis luodaan uusi parempi ymmärrys ja tieto jostakin asiasta, joka on helposti siirrettävässä muodossa. Viimeinen vaihe prosessissa on tämän uuden ja paremman tiedon sisäistäminen (internalization) organisaatiossa. Uusi tieto jaetaan eteenpäin organisaatiossa, jota yksilöt voivat hyödyntää omassa työssään. Yksilöt muuntavat tässä ulkoisen tiedon itselleen sisäiseksi tiedoksi. Organisaation sisällä oleva osaaminen, sekä kyvykkyys kasvaa ja prosessi voi alkaa alusta jälleen alusta. Mitä tehokkaammin organisaatio oppii hallitsemaan

prosessia, jossa tietoa kerätään, kiteytetään, kootaan ja ymmärretään, sitä nopeammin organisaatio oppii. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-73.)

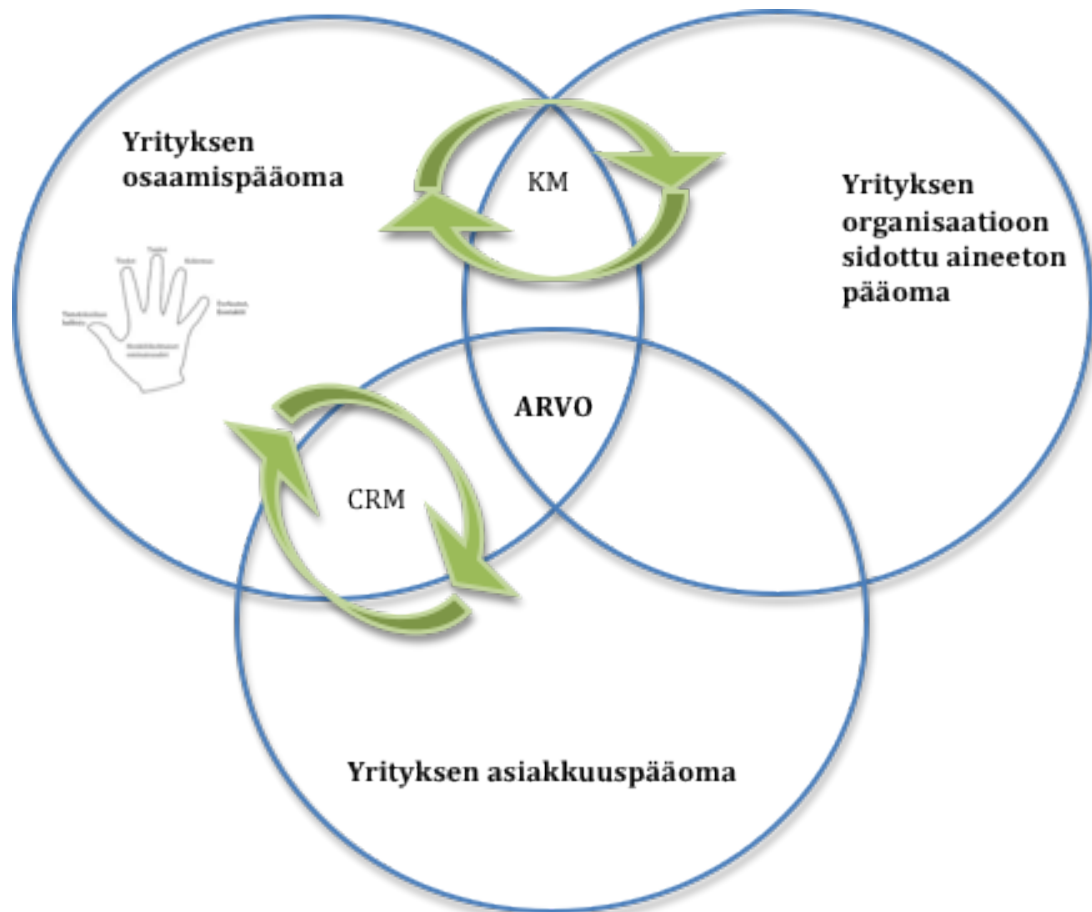
### **3.3.2 Strategialähtöinen osaamisen johtaminen**

Strategisen näkökulman mukaan osaamisen johtaminen rakentuu alusta asti yrityksen vision ja strategian pohjalta itsenäiseksi osaksi yrityksen johtamistoimintoja. Tässä näkökulmassa keskitytään organisaation ja sen jatkuvan toiminnan kannalta tärkeimpiin osaamisalueisiin.

Viitalan mukaan (2005, 14-18; 109) osaamisen johtamisen tarkoitus on liittää yrityksen sisällä olevien yksittäisten henkilöiden kartuttama osaaminen ja valmiudet yhteen yrityksen strategian kanssa. Tavoitteena on purkaa yrityksen osaaminen ensin kahteen eri lokeroon. Yrityksen näkökulmasta erotellaan sen eri toimintojen, prosessien, tiimien, yksilöiden ja tehtävien suoriutumisen kannalta keskeisimmät osaamiset. Tämän jälkeen tehdään osaamiskartoitus, jossa tarkastellaan samaan tapaan jo olemassa oleva osaaminen samoissa yksiköissä. Näitä tasoja verrataan keskenään ja peilataan yrityksen visioon. Tämän tarkastelun myötä yrityksen johdolla on tiedossaan nykyinen osaamisen taso, mitkä ovat keskeisimpiä osaamisia yrityksen toiminnan kannalta ja se mihin halutaan päästä tulevaisuudessa. Näiden tietojen avulla yrityksen johto pystyy luomaan oikeanlaisen kehittämissuunnitelman, miten yksilöiden osaamista voidaan johtaa strategiaa mukaillen. (Viitala 2005, 14-15.)

## **4 Teoreettinen tietoperusta**

Kuviossa 9 esitetään tämän työn teoreettinen tietoperusta, joka on luotu opinnäytetyön teoriakappaleiden pohjalta. Viitekehyksessä mallinnetaan yrityksen aineettomien pääomien yhteyttä yrityksen arvoon. Olennaisena osana kuviossa on asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen vaikutus yrityksen aineettomien pääomien välillä.



Kuvio 9. Asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen prosessien yhteys yrityksen arvoon

Yrityksen aineettomat pääomat on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka muodostavat yhdessä vapaan tiedonkulun kanssa arvoa yritykseen. Tätä aineettomien pääomien arvoa ei voida laskea matemaattisesti, sillä kyseessä on henkilöihin, suhteisiin ja organisaatioon sidottuja asioita. Kuitenkin on selkeää, että yrityksen sisällä olevalla osaamisella, asiakkuuksilla ja organisaation resursseilla esimerkiksi patenteilla on jokin arvo. Täten voidaan todeta, että yhden tai useamman aineettoman pääomaresurssin kasvaessa myös yrityksen arvo nousee.

Osaamisen johtamisen (knowledge management) tarkoitus on muuntaa organisaation jäsenten osaaminen ja kyvykkyys organisaation hyödyksi. Käytännössä tällä tarkoitetaan organisaatiossa olevien työntekijöiden henkilökohtaisen osaamistason kasvattamista ja osaamisen siirtämistä organisaation käyttöön esimerkiksi teknisiin järjestelmiin tai yrityskulttuuriin. Teoriaosiossa todetaan (Nonaka & Takeuchi 1995), että systemaattisesti toteutetulla osaamisen johtamisprosessilla yritys voi kasvattaa henkilöstön osaamispääomaa (hiljainen tieto) ja samalla organisaatioon rakenteisiin sitoutuu lisää tietoa ja toi-

mintamalleja (ulkoinen tieto). Osaamisen johtamisprosessi toimii siis siltana yrityksen inhimillisen pääoman ja organisatorisen pääoman välillä. Tätä mallinnetaan viitekehyksessä kaksisuuntaisella ympyrällä (KM), joka kuvastaa prosessin vuorovaikutussuhdetta, eli osaamispääomasta voidaan tuottaa organisaatioon sitoutunutta aineetonta pääomaa ja päinvastoin.

Liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa yritykseen lisää omistusarvoa (shareholder value), jota saadaan lisäämällä liikevaihtoa tai leikkaamalla kuluja. Asiakkuuksien johtaminen pyrkii samaan tavoitteeseen asiakaslähtöisestä näkökulmasta, jossa yritys johtaa systemaattisesti nykyisiä ja tulevaisuuden asiakkuuksia. Tämä saavutetaan luomalla merkittävää lisäarvoa asiakkaalle kaupankäynnin tai muun yhteisen toiminnan tuotoksena, joka johtaa volyymin kasvamiseen, asiakasuskollisuuteen ja lopulta liikevaihdon kasvamiseen.

Asiakkuuksien johtamisen (customer relationship management) perusajatuksena on maksimoida vaihdannasta tuleva arvo molemmille osapuolille (kuvio 1). Yhteisen arvontuotannon näkökulmasta yrityksen tulee ensin tunnistaa oman, sekä asiakkaan liiketoiminnan kannalta tärkeimmät arvoa tuottavat toiminnot. Seuraavaksi tulee pyrkiä edistämään näitä toimintoja ja erityisesti asiakkaan liiketoimintaa kaikissa yhteisissä kohtaamistilanteissa (myyntitapaaminen, asiakaspalvelupuhelu ja muut yhteiset kohtaamiset). Tämä johtaa positiivisiin asiakaskokemuksiin, jotka ovat lähtökohta pitkäaikaisille asiakassuhteille ja teoriaosuudessa esitetylle arvontuotannolle. Positiivisen asiakaskokemuksen perustana toimii yrityksen läpinäkyvyys ja avoin yhteinen dialogi.

Viitekehyksessä asiakkuuksien johtamista kuvastaa kaksisuuntainen ympyrä (CRM) yrityksen osaamispääoman ja yrityksen asiakkuuksien välillä. Asiakkuuksien johtamisen teoriaosuudessa esitettiin, että asiakkuuksien johtaminen perustuu ajatukseen, jossa yritys voi yhdessä asiakkaan kanssa tuottaa arvoa molemmille osapuolille. Tämä johtaa kasvavaan yrityksen asiakkuuspääomaan, sillä asiakas kokee hyötyvänsä yhteistyöstä ja ostaa lisää tulevaisuudessa (volyymi kasvaa ja asiakassuhde pitenee). Yhteistyön jatkussa yritys saa lisää tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä (asiakasosaaminen lisääntyy) ja pystyy jatkossa palvelemaan asiakasta paremmin tämän tarpeiden mukaan. Asiakkuuspääoman kasvamisella on myös yhteys organisaatioon sitoutuneeseen pääomaan, sillä

erilaisten asiakaskohtaamisesta saadut tiedot tallennetaan usein yrityksen tietojärjestelmiin.

Näiden ajatusten perusteella voidaan todeta, että asiakkuuksien ja osaamisen systemaattisella johtamisella yrityksen aineettoman pääoman osa-alueet kasvavat, sekä yrityksen arvo nousee.

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisen tutkimuksen perustana toimii tarkoin valittu tutkimusmenetelmä. Tällä hetkellä käytetään pääasiassa kahta erilaista yleisesti hyväksyttyä tapaa tutkia aineistoa, eli kvantitatiivista (määrällistä) tai kvalitatiivista (laadullista) tutkimusmenetelmää. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain, jolloin on mahdollista saada joissain tapauksissa entistä laadukkaammat tulokset verrattuna yksittäisen menetelmän käyttöön. (Kananen 2010, 40.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten uusien ilmiöiden tutkimiseen ja selittämiseen. Sen perimmäisenä tarkoituksena on hahmottaa tutkittavan ilmiön syy- ja seuraussuhteita, sekä tarjota syvällisempi näkemys ja kuvaus ilmiöstä. Lopputuloksena syntyy usein uusi teoria, joka selittää tutkittavaa ilmiötä tutkijan valitsemasta näkökulmasta. (Kananen 2010, 41-42.) Käytännössä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään keräämään havaintoja yksittäistapauksesta ja näiden havaintojen perusteella luomaan yleistyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Menetelmä on induktiivinen eli aineistolähtöinen. (Kananen 2010, 40.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on numeeriseen dataan ja tilastollisiin menetelmin nojaava tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on olemassa olevien teorioiden pohjalta tutkia valittua ilmiötä tai yksittäistä joukkoa. Tarkoituksena on käytännössä selvittää ilmiön sisällä olevien muuttujien välisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita, jonka avulla voidaan tehdä yleistyksiä suuremmista kokonaisuuksista. Tämä menetelmä on deduktiivinen, eli teorialähtöinen. (Kananen. 2010, 40.) Määrälliselle tutkimukselle on ominaista myös hyvinkin järjestelmällinen lähestymistapa tutkimuksen läpivientiin. Hyvin tehty tutkimus etenee järjestelmällisesti vaiheesta toiseen ja lopulta päädytään perus-

teltuihin tutkimusongelmaan vastaaviin tuloksiin. Morris (2008, 458-459) tiivistää määrällisen tutkimuksen rakenteen 9 erilliseen vaiheeseen:

1. Tutkimusongelman ja tutkittavan joukon määrittely.
2. Tiedonhankinnan menetelmien valinta.
3. Kokeen tai kyselyn suunnittelu.
4. Datan keräys.
5. Datan yhteenveto.
6. Johtopäätöksien tekeminen saaduista vastauksista.
7. Johtopäätöksien paikkansapitävyyden arviointi.
8. Tuloksien vertaaminen tutkimusongelmaan käytännössä.
9. Löydöksen raportointi.

Yleisesti ottaen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin tutkimuksen toteuttamiseen, jos on tarve käsitellä suurta määrää dataa tai ottaa useampia otoksia ja vertailla saatuja arvoja keskenään. Määrällisen tutkimuksen onnistumisen kannalta kriittisimmät vaiheet ovat tiedonhankinnassa käytettävien otantamenetelmien valinta ja kyselyn tai haastattelun suunnittelu, sillä hyväkin tutkimus ja aihe voi mennä heti projektin alkumetreillä väärille urille. (Morris 2008, 458-466.)

Otantamenetelmän määrittäminen ja oikeanlainen valinta luo perustan kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten onnistumiselle. Otannan tarkoituksena on saada isosta perusjoukosta, ominaisuuksiltaan hyvin samankaltainen, mutta kooltaan pienempi tutkittava joukko. Otannan tulisi kuvastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa, jotta tutkittavat asiat ja kysymykset voidaan yleistää perusjoukkoon. (Morris 2008, 45-49.) Useimmissa tutkimuksissa joudutaan tekemään otanta ja sen valinta vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen lopputuloksiin. Otannan koko tulee ottaa huomioon myös suunnitellessa tutkimusta, sillä liian pieni otanta ei anna välttämättä riittävästi vastauksia määrällisen tutkimuksen tilastollista analyysia varten. Aaltola ja Valli arvioivat hyväksi otantakooksi ainakin kolminumeroisen luvun, jotta saadaan tyydyttävä määrä vastauksia. Perinteisiä otantamenetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Aaltola & Valli 2007, 112-115.) Tämän opinäytetyön kyselytutkimus pystyttiin suorittamaan koko perusjoukolle, eli Vantaan Yrit-



täjät ry:n jäsenkannalle, joten erillistä otantaa ei tarvinnut tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määritellä ja rajata.

Toinen määrällisen tutkimuksen kriittinen vaihe, eli kyselyn suunnittelu ja läpivienti, on myös tärkeä osa onnistunutta tutkimusta. Määrällisessä tutkimuksessa yleisin tapa kerätä dataa on luoda kyselylomake tutkittavalle joukolle ja saada sitä kautta tuloksia omaan tutkimukseen. (Morris 2008, 49-51.)

Kirjallinen kyselytutkimus koostuu normaalisti saatekirjeestä, kyselylomakkeesta ja loppuviestistä riippumatta siitä, että tehdäänkö kysely kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Saatekirjeen tekstin pitää olla napakkaa, täsmällistä ja luottamusta herättävää. Saatteesta käy ilmi tutkimuksen tekijä, miksi kysely tehdään ja että vastaajien panos on tärkeä. (KvantiMOTV. 2008c.) Perinteiseen malliin kyselyosuus aloitetaan kartoittavilla taustakysymyksillä iästä, sukupuolesta ja muilla tutkimuksen kannalta tärkeillä perustiedoilla. Näillä selvennetään vastaajien lähtökohtia ja samalla luodaan uusia muuttujia tilastollista analyysia varten. Tämän jälkeen mennään helpompien aihetta käsittelevien kysymysten kautta vaikeisiin tutkimuksen ongelmiin pureutuviin kysymyksiin. Lopuksi muutama helppo jäähdyttelykysymys. Tällä kaavalla vastaajaa valmistellaan vaikeisiin kysymyksiin, mutta vastaajan mielenkiinto pysyy yllä kyselyn loppuun asti. Pituutta tulee pohtia aina kohderyhmän mukaan, sillä kyselyyn tuskastuminen voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. (Aaltola & Valli 2007, 103-105.) Morris (2008, 50), Aaltola ja Valli (2007, 102) listaavat seuraavassa hyville kysymyksille tärkeitä tunnusmerkkejä:

- eivät johdattele vastaajaa
- ovat yksiselitteisiä
- ovat lyhyitä ja ytimekkäitä
- kysymykset ovat loogisessa järjestyksessä
- monivalintakysymykset sisältävät valmiiksi koodatut selkeät vastausvaihtoehdot.

## 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutetaan sähköpostitse tutkittavalle perusjoukolle. Tarkoituksena oli edetä Morrisin (2008,458-459) 9 vaiheen kaavan mukaan. Lähtökohdat kvantitatiivisen menetelmän valinnalle olivat selkeät, sillä:

- tutkimusongelma pohjautuu olemassa oleviin teorioihin,
- tutkittava joukko on riittävän iso ja rajattu valmiiksi,
- tutkittava joukko vastaa tutkimuksessa perusjoukkoa, eli otantamenetelmää ei tarvitse erikseen valita,
- haluttiin saada päivitettyä perustiedot olemassa olevasta kohderyhmästä,
- haluttiin saada uutta dataa olemassa olevasta kohderyhmästä ja pystyä vertailemaan vastaajajoukkoa erilaisten ominaisuuksien perusteella.

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle jo vuoden 2011 alkupuolella aiheen noustessa esiin perheyrietyksessä tapahtuneen muutoksen myötä. Yrityksen toinen perustajajäsen saavutti eläkeiän ja edessä oli yrityksen kannalta muutos omistuspuolella. Yrityksen aineettomien pääomien arvottamisesta muodostui mielenkiintoinen keskustelu ja se herätti kipinän tutkia siihen liittyvää aihetta.

Paras lähtökohta tutkimukselle olisi hyödyntää jo jotain olemassa olevaa tietoa ja tutkia asiaa myynnilliseltä näkökulmasta. Myyntityön peruseriaatteita ja käytännön yritystoimintaa yhdistellen päädyin ajatukseen siitä, miten yrittäjä voi saada oikean korvauksen aineettomista pääomista yrityskaupassa? Tässä vaiheessa opinnäytetyön pohja selkeytyi, sillä mielestäni pienyrityksessä kaksi kaikkein tärkeintä seikka ovat yrittäjän oma ammattitaito ja asiakkaat.

Otin yhteyttä puhelimitse paikalliseen pk-yrittäjien tuki ja ammattijärjestön Vantaan Yrittäjät ry:n toimitusjohtajaan. Keskustelimme puhelimitse pariin otteeseen ja sovimme ensimmäisessä tapaamisessa yhteistyön aloittamisesta. Tutkimus laitettiin aluilleen

vuoden 2011 syksynä. Tutkimuksen läpivienti tapahtui nopeasti, sillä aika yhteistyön tekemiselle Vantaan Yrittäjien kanssa oli rajallinen molempien osapuolien aikataulujen vuoksi. Keskustelujen jälkeen päädyimme kompromissiin, jossa pystyisin tekemään tutkimuksen heidän yrittäjäkuntaansa tavoitteena saada koko opinnäytetyöprosessi loppuun kevään 2012 aikana.

Kysely toteutettiin ajallaan vuoden 2012 alussa ja tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin sähköpostikysely valitulle kohderyhmälle (Liite 1: Tutkimuskysymykset). Kyselytutkimus pystyttiin suorittamaan koko perusjoukolle, eli Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkunnalle, joten erillistä otantaa ei tarvinnut tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määrittellä ja rajata. Koko sähköpostikyselyn tuottamiseen ja analysointiin oli aikaa kaksi viikkoa. Sähköpostin kyselylomake oli rakennettu siten, että alussa hankitaan kattavat perustiedot tutkittavasta joukosta. Kysymyspatterin seuraavassa osiossa selvitettiin Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenyrittäjien nykytilaa, sekä erityisesti valveutuneisuutta yrittäjän ikääntymisen myötä tulevia muutoksia kohtaan. Kolmannessa osassa esitettiin erilaisia väittämiä asiakkuuksien hallintaan ja osaamisen johtamiseen liittyen. Tässä kohdassa vastaajat arvioivat väittämiä oman yrityksensä näkökulmasta. Sähköpostikysely tuli toteuttaa siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa joukosta ja kysely tulisi olla maksimissaan 15 kysymyksen pituinen. Emme tarjonneet vastaajille erillistä palkintoa vastaamisesta.

Tutkimuksen suorittamisen jälkeen tuli pitkä tauko prosessissa epäonnistuneen tutkimuksen takia. Prosessi käynnistyi uudestaan vasta vuoden 2013 keväällä ja lopullinen opinnäytetyö oli valmis kesäkuussa.

### **5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tieteellisten tutkimusten parissa työskennellessä tulee aina ottaa huomioon ja arvioida objektiivisesti myös sen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja paikkaansa pitävyyttä (validiteetti).

Ensimmäinen tarkasteltava seikka on tutkimuksen reliabiliteetti. Termillä tarkoitetaan kvantitatiivisen tutkimuksen puitteissa selkokielellä tutkimuksen luotettavuutta. Jotta

tutkimus täyttää tämän arviointikriteerin, tulee sen olla toistettavissa ja tutkimuksen tulisi johtaa samaan tulokseen. Toinen tarkasteltava seikka on tutkimuksen validiteetti. Termillä tarkoitetaan määrällisen tutkimuksen puitteissa, onko tutkimus pätevä, eli mitaako se haluttua asiaa. Tähän voivat vaikuttaa monet erilaiset tekijät tutkimuksen aikana, kuten otannan määrittely, tutkimuksen suorittamisen ajankohta ja jopa tutkimuksen tekijän, sekä tutkittavan joukon suhde toisiinsa. (KvantiMOTV. 2008b.)

Tämä tutkimus ei täytä reliabiliteetin ja validiteetin määritelmiä.

Sähköpostikyselyn toteutuksessa tuli ongelmia vastaan useassa kohdassa. Kysymykset eivät olleet muotoiltu riittävän hyvin, jotta saavutettaisiin tarpeeksi hyvä käsitys tutkittavasta aiheesta. Myöskään kysymykset eivät olleet yksiselitteisiä ja osassa johdateltiin vastaajaa. Kysymysten muotoilussa tulisi aina käyttää ohjaajan, sekä menetelmäopettajan apua. Tämän tutkimuksen kysymyspatteri rakennettiin silloisen olemassa olevan teorian pohjalta ja käytettiin vain alkuvaiheessa kertaalleen ohjaajalla.

Nämä ongelmat olisi voitu välttää tarkemmalla työskentelyllä sähköpostikyselyn rakennuksen yhteydessä. Kyselyn toimivuus ja tulosten saaminen pitää myös testata useampaan kertaan ennen lopullisen kyselyn lähettämistä. Tämän tutkimuksen puitteissa tulosten siirtoa ei testattu etukäteen ja tutkimus meni anonymina yhteistyöyrityksen järjestelmän läpi, joka johti siihen, että ei voitu suorittaa ristiintaulukointia.

Kuitenkin tutkimuksella on jonkinlainen arvo, sillä tulokset edustavat kuitenkin oikein valitun kohderyhmän näkemystä kysytyistä asioista, vaikka vastauksiin ei päästä pureutumaan aivan halutulla tasolla. Tämän lisäksi toteutettiin vastaajille annettu lupaus siitä, että tuloksia ei voi eritellä millään tavalla.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset määrällisen tutkimusmetodin pohjalta. Alussa käydään läpi taustaa kartoittavien kysymysten tulokset, jotta saadaan selkeämpi kuva tutkittavasta joukosta. Sen jälkeen käydään läpi tässä opinnäy-

tetyössä käytettyjen teorioiden pohjalta luodut kysymykset. Miten asiakkuuksien ja osaamisen johtaminen vaikuttavat yrityksen arvoon yrityksen omistajien näkökulmasta?

## 6.1 Taustatekijöitä kartoittavat kysymykset

Kysely lähetettiin Vantaan Yrittäjien jäsenyrityksiin vuoden 2012 alussa ja otoksessa oli mukana koko jäsenkanta. Se lähetettiin 2072 yritykselle ja saimme 105 vastausta kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui siten 5,07 %. Vastausten määrä vaihtelee eri kysymysten kohdalla, jotka selittyvät kyselyn rakenteella. Kaikki kysymykset eivät koske jokaista vastaajaa, vaan vastaajan taustatiedoilla on merkitystä.

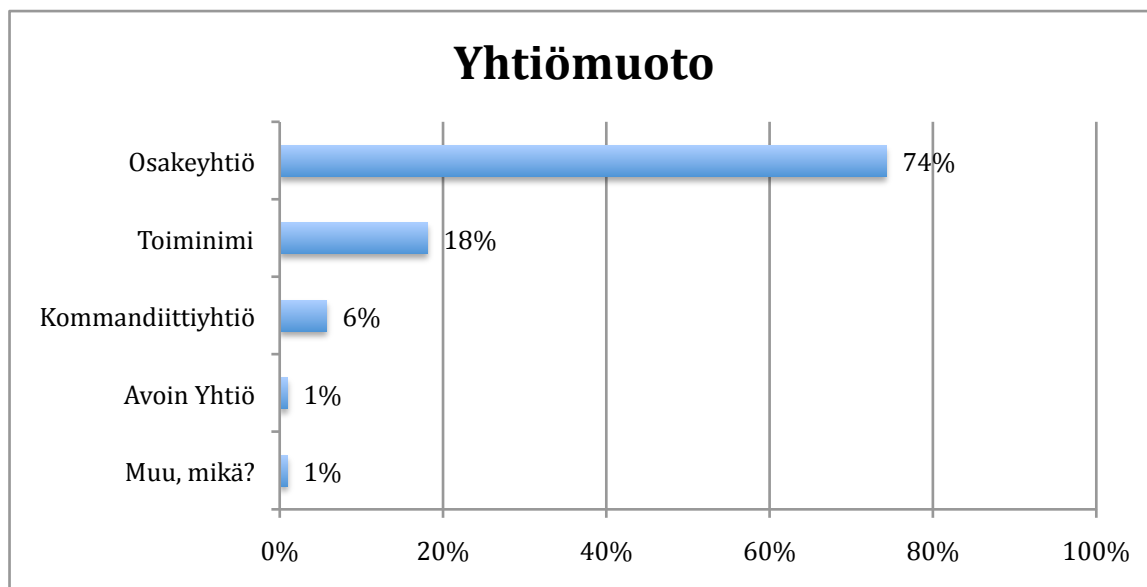
Taulukko 2. Vastaajan ikä

alle 35 vuotta	5	5%
36-45 vuotta	25	24%
46-50 vuotta	20	19%
51-55 vuotta	11	10%
56-60 vuotta	24	23%
61-65 vuotta	13	12%
yli 65 vuotta	7	7%

Taulukko 3. Vastaajan sukupuoli

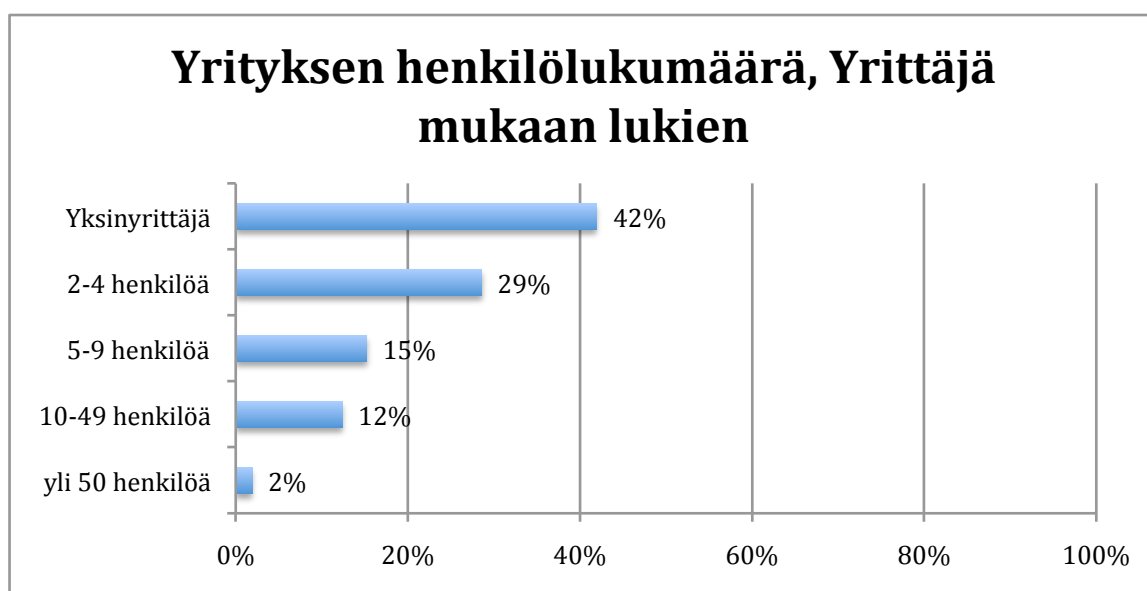
Nainen	36	34%
Mies	69	66%

Tutkimukseen vastanneiden yrittäjien ikäjakaumasta selvisi, että eniten Vantaan Yrittäjien jäsenkannasta on tällä hetkellä 36-45 ikävuosien (24%) ja 56-60 ikävuosien (23%) välissä. Kyselyyn vastanneista vain 5% on alle 35-vuotiaita. Vaihtoehtojen keskivaiheen luokista löytyi 46-50 vuotta täyttäneitä 19% ja 51-55 vuotta täyttäneitä 10%. Vastaajista löytyi myös eläkeiän saavuttaneita yrittäjiä, jotka jatkavat edelleen työelämässä. Heistä 61-65 vuotiaita oli 12% ja yli 65 vuotiaita 7% vastaajista. Merkillepantavaa on se, että eläkeikää lähestyviä (yli 55-vuotiaita) tai jo eläkeiän saavuttaneita yrittäjiä vastaajista oli 42% (23%+12%+7%) kaikista vastaajista. Vastaajien sukupuoli määräytyi siten, että vastaajista noin kolmasosa (34%) on naisia ja loput miehiä (66%).



Kuvio 10. Yhtiömuoto (% vastaajista n=105)

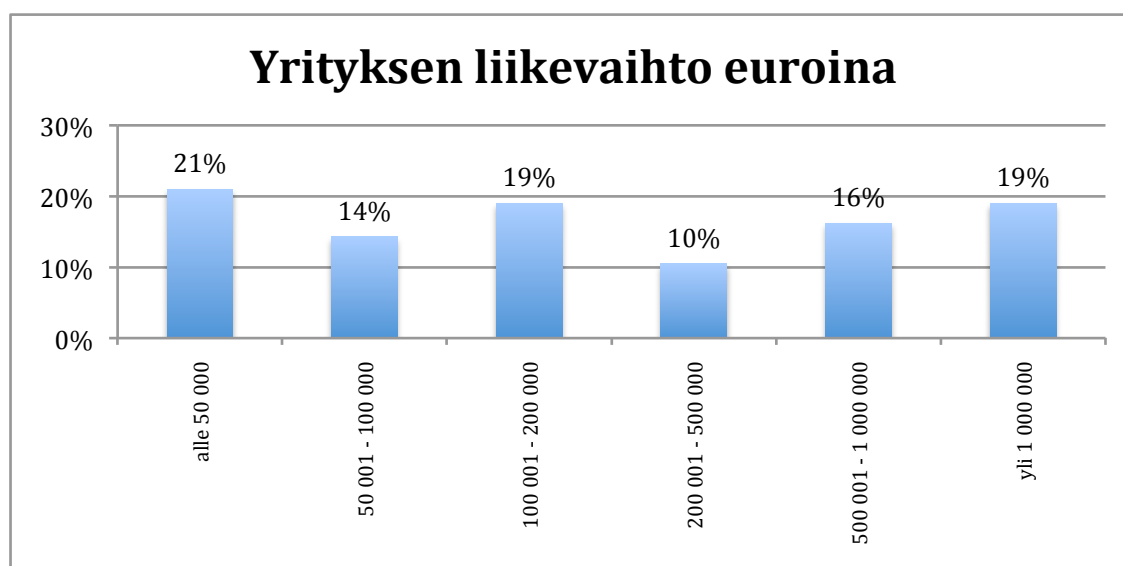
Kuviosta 10 käy ilmi, mikä on vastaajien omistamien yritysten yhtiömuoto. Selkeästi on nähtävissä, että suurin osa yrityksistä (74%) on osakeyhtiöitä. Toiminimiä on noin viidenneksellä (18%) vastaajista. Harvinaisempia Suomessa käytettyjä yritysmuotoja, eli kommandiittiyhtiöitä on 6% vastaajista ja yhdellä vastaajalla on avoin yhtiö (1%). Yksi vastaajista (1%) omisti maatilaa ja sijoitti vastauksensa kohtaan ”Muu, mikä?”.



Kuvio 11. Yrityksen henkilölukumäärä, Yrittäjä mukaan lukien (% vastaajista n=105)

Kuviosta 11 selviää, kuinka monta ihmistä vastaajien yritykset työllistävät. Isoin osa vastaajista (42%) toimii yksin omassa yrityksessään. Vajaa kolmannes vastaajien (29%)

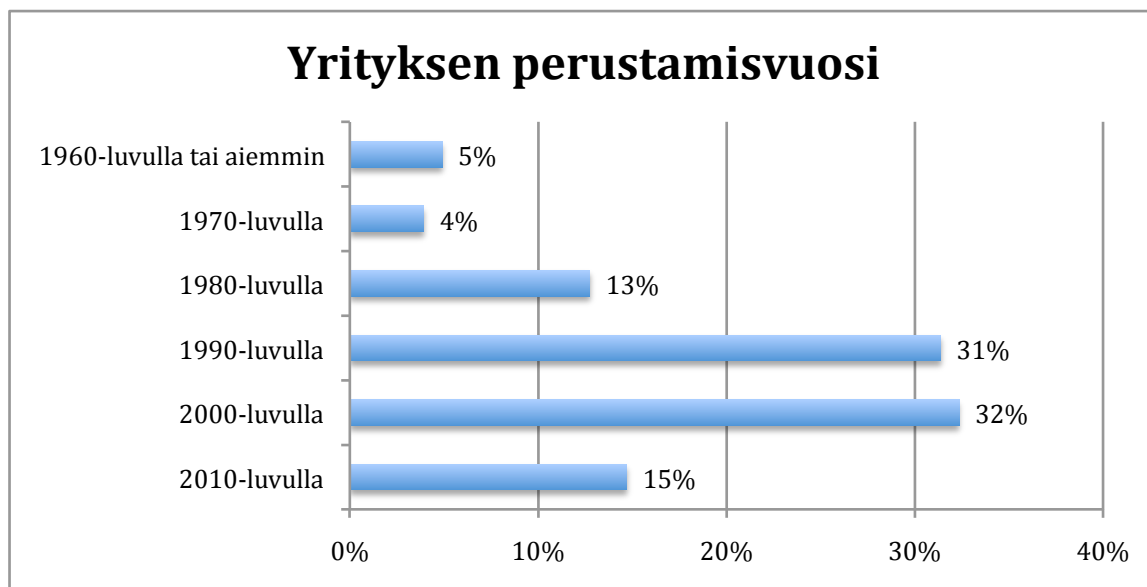
yrittäjistä työllistää 1-3 henkilöä yrittäjän lisäksi. Henkilölukumäärältä 5-9 henkilön mikroyrityksiä on vastaajien mukaan 15%. Hieman suurempia (10-49 henkilön) yrityksiä vastaajista on vain hiukan yli kymmenes eli 12%. Vain kahdella vastaajalla (2%) on yrityksessään töissä yli 50 henkilöä.



Kuvio 12. Yrityksen liikevaihto euroina (% vastaajista n=105)

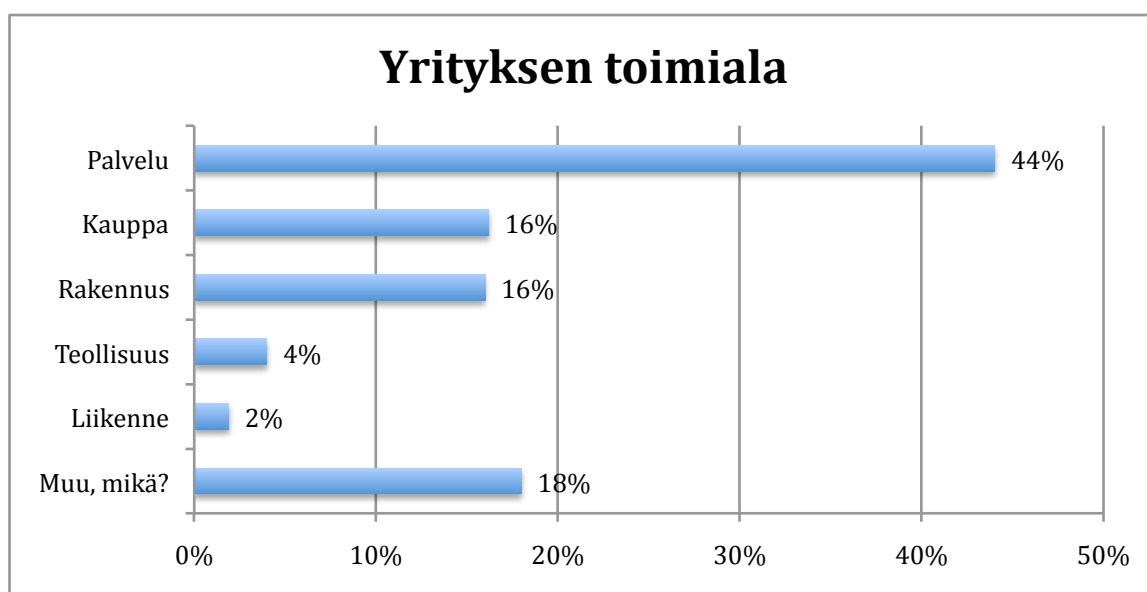
Vastaajien omistamien yritysten ilmoittama liikevaihto selviää kuviosta 12. Yritysten liikevaihtoluokat jakautuvat hyvin tasaisesti kaikkien vastaajien kesken. Isoin ryhmä vastaajista (21%) ilmoittaa vuotuisesti liikevaihdokseen alle 50 000 euroa. Seuraava vastausvaihtoehto 50 001-100 000 euroa keräsi 14% vastauksista. Yli 100 000 euron ja 200 000 euron välille asettui 19% vastaajien yrityksistä. Pienin ryhmä (10%) yrityksistä ilmoitti vuotuisesti liikevaihdokseen 200 001-500 000 euroa. Puolen miljoonan (500 001) ja tasan miljoonan (1 000 000) euron väliin sijoittuu 16% vastanneista. Loput 19% yrittäjistä ilmoittavat vuotuisesti liikevaihdoksi yrityksessään yli miljoona euroa (yli 1 000 000).

Vastausvaihtoehtoista puuttui tasan 50 000 euron vaihtoehto, sillä ensimmäisestä vastausvaihtoehdosta jäi puuttumaan tarkennus (50 000 euroa tai alle). Vastauksiin kuitenkin tämä puutos ei todennäköisesti vaikuta merkittävästi.



Kuvio 13. Yrityksen perustamisvuosi (% vastaajista n=105)

Kysyttäessä vastaajilta oman yrityksen perustamisvuotta saimme kuvion 13 mukaisen jakauman vastauksia. Selkeästi suurin osa yrityksistä yhteensä 63% (31%+32%) on perustettu joko 1990-luvulla (31%) tai 2000-luvulla (32%). Uusia muutaman vuoden ikäisiä 2010-luvulla perustettuja yrityksiä oli 15% vastaajista. Loput yrityksistä lukeutuvat pitkään vuosikymmeniä jatkuvaan pohjaan, josta 1980-luvulla perustettuja yrityksiä on 13%, 1970-luvulla toimintansa aloittaneita yrityksiä 4% ja 1960-luvulla tai aiemmin alkunsa saaneita yrityksiä 5%.



Kuvio 14. Yrityksen toimiala (% vastaajista n=105)



Vastaajilta kysyttiin taustakysymyksissä myös yrityksen toimialaa. Suomen pk-yritysrakenteelle tuttuun tapaan suurin osa yrityksistä (44%) on palvelusektorin toimijoita. Tämän jälkeen eniten vastauksia kertyi kaupan- (16%) ja rakennusalan (16%) yritysten omistajilta. Teollisuuden (4%) ja liikenteen (2%) alojen yrityksiä oli vähiten valmiiden vastausvaihtoehtojen joukosta. Muu, mikä? avoimeen vaihtoehtoon tuli loput 18% vastauksista. Vastaajan tuli kirjoittaa avoimeen kenttään oma toimialansa. Vastauksia muu, mikä? kohdassa oli 19 kappaletta:

- konsultointi
- sähköurakointi
- kopio
- maisemasuunnittelu
- sähköurakointi
- eläinlääkintä
- maahantuonti
- verkostomarkkinointi
- IT konsultointi
- terveydenhuolto
- ICT-konsultointi
- elektroniikka
- kiinteistö
- sähköasennus
- tekninen tukkukauppa
- tv-huolto
- ratsastuskoulu
- lounas / catering
- maatalous, palvelu.

## **6.2 Yritystoiminnan jatkuvuuteen liittyvät kysymykset**

Vantaan Yrittäjät ry:n kanssa selvitimme tässä kyselyssä samalla heidän jäsenkuntansa valveutuneisuutta oman yrityksen jatkon kannalta. Tässä osiossa vastaajien määrä oli vaihteleva, sillä asiat käsittelevät vain osaa vastaajista ja enemmänkin henkilökohtaisia

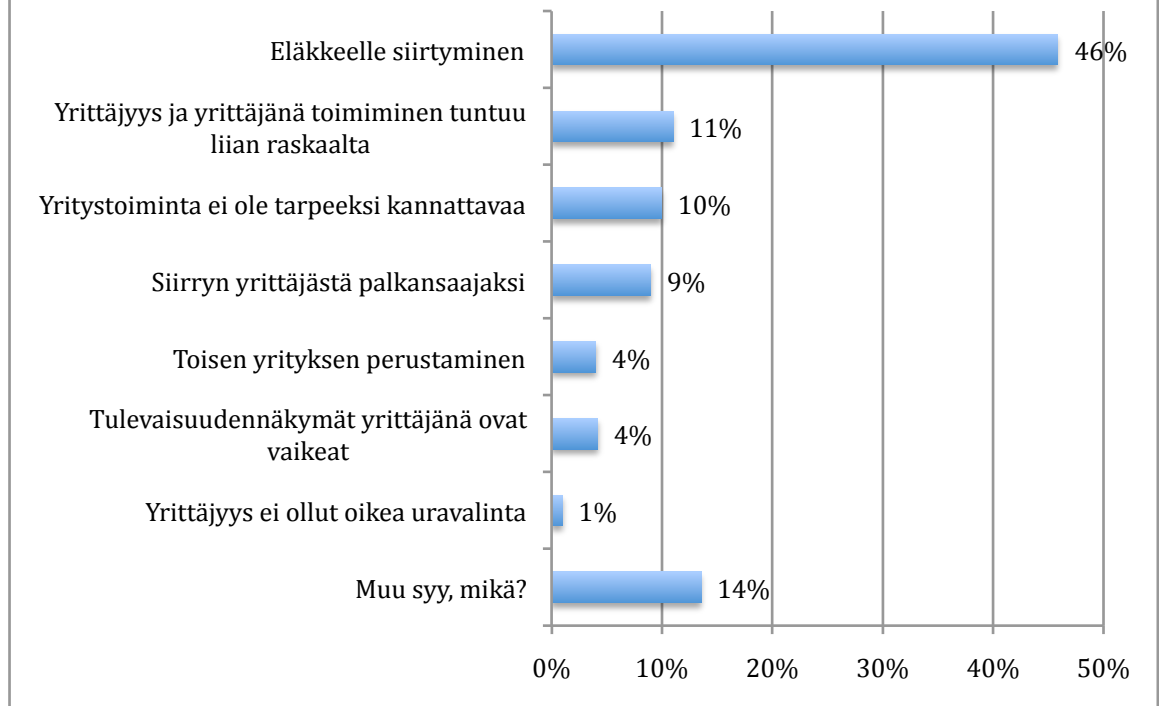
näkemyksiä. Osa vastaajista saattoi jättää vastaamatta näihin kysymyksiin myös henkilökohtaisista syistä.



Kuvio 15. Yritystoiminnan loppumisen tekijöiden ajankohtaisuus (% vastaajista n=103)

Vastaajilta kysyttiin, ”Onko yrityksellenne ajankohtaista jokin seuraavista toimenpiteistä? Yrityksen lopettaminen, yrityskauppa tai sukupolvenvaihdos” ja vastaukset tähän kysymykseen löytyvät kuviosta. Selkeästi suurin osa vastaajista (56%) ilmoitti, että esitetyt kaltaiset muutokset eivät ole ajankohtaisia heidän omassa yrityksessään. Vastaajista 7% kertoi, että muutos on ajankohtainen seuraavan vuoden aikana. Myös 12% yrittäjistä kertoi muutoksen olevan ajankohtainen 2 vuoden sisällä. Muutos 3 vuoden sisällä tulisi eteen 3% vastaajista. Pidemmällä aikatahtimella tarkasteltuna 5% vastaajista uskoi muutoksen tulevan eteen 4 vuoden sisällä. Isompi ryhmä 12% vastaajista näkee taas muutoksen tulevan 5 vuoden aikajaksolla. Yllätykseksi pieni osa vastaajista 6% ilmoitti yritystoiminnan lopettamisen, yrityskaupan tai sukupolven vaihdoksen jo toteutuneen.

## Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat yritystoiminnan loppumisen syitä?



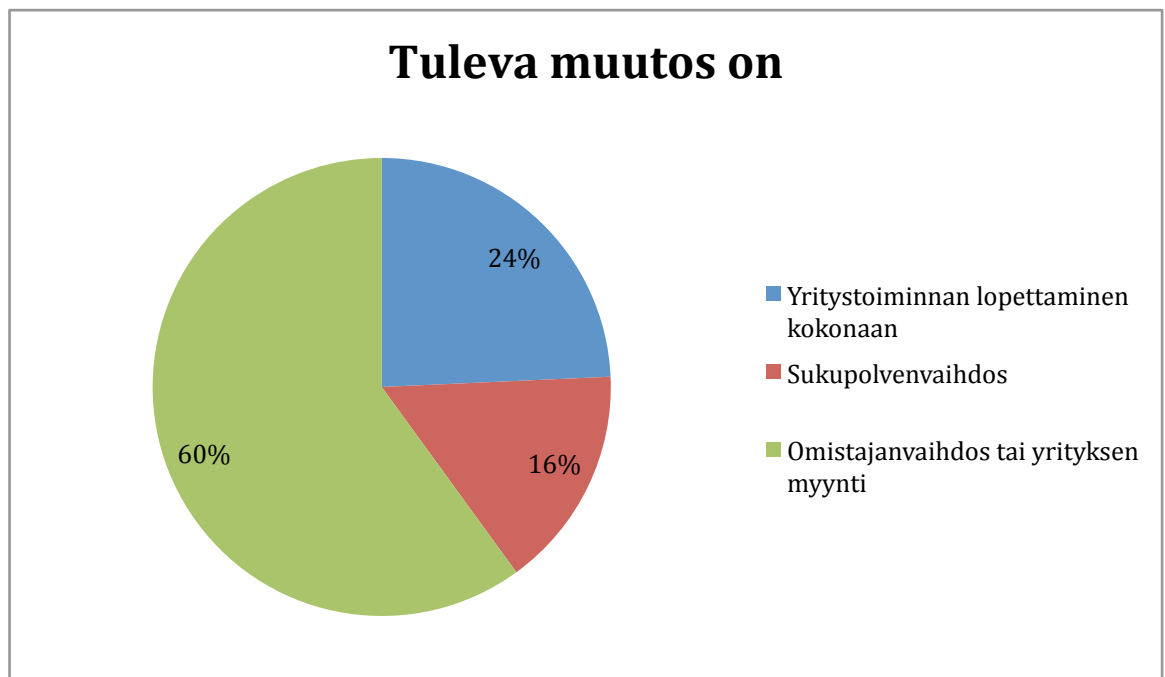
Kuvio 16. Yritystoiminnan loppumisen syyt (% vastaajista n=71)

Kysyttäessä, mistä syistä johtuu yritystoiminnan loppuminen johtuu, saatiin kuvion 16 mukainen määrä vastauksia. Hieman alle puolet vastaajista (46%) ilmoitti syyksi eläkkeelle siirtymisen. Noin kymmenesosan vastauksia kertyi useamman vaihtoehdon kohdalla. Yrittäjyys ja yrittäminen tuntui 11% vastaajista liian raskaalta pitkällä aikavälillä. Vastaajista 10% mielestä yrittäjyys ja yritystoiminta ei ole tarpeeksi kannattavaa. Osa vastaajista (9%) ilmoitti siirtyvänsä yrittäjästä palkansaajaksi muutoksen myötä. Pienempiä vastausmääriä tuli lopuille vaihtoehdoille. Vastaajista 4% on perustamassa toista yritystä ja nykyinen yritystoiminta loppuu tästä johtuen. Pieni osa 4% yrittäjistä näkee tulevaisuudennäkymät liian haastavina yrityksen jatkon kannalta, joten yrityksen toiminnan loppuminen yrittäjän puolelta on järkevä vaihtoehto. Yhden vastaajan (1%) mielestä yrittäjyys ei ollut hänelle oikea uravalinta. Kohtaan Muu syy, mikä? tuli 14% vastauksista ja avoimeen kohtaan kirjoitettiin:

- myynti
- velat
- vielä joku muu ura

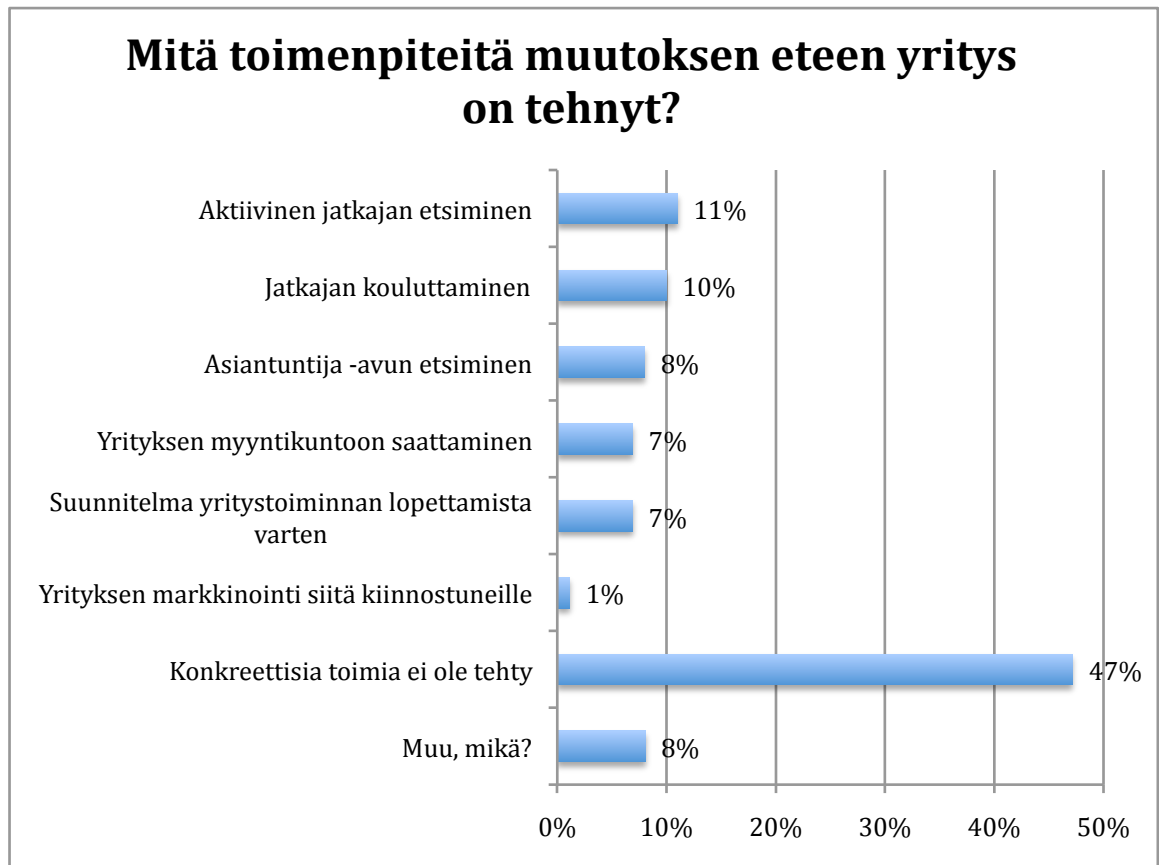
- ei lopeta
- en ole lopettamassa
- yrityksen myyminen
- osa osakekannasta siirtyy uusille omistajille
- ehkä ikä
- jotain muuta pitäisi tehdä, 31v tätä riittää.
- en halua olla työnantaja jatkan yrittäjänä.

Tässä kysymyksessä tuli ristiriitaisia tuloksia. Tulkinnan kannalta ongelmalliseksi tulee se, että kysymykseen on päässyt vastaamaan myös ne, jotka ovat aiemmin vastanneet, ettei muutos ole ajankohtainen.



Kuvio 17. Yritystoiminnan loppumisen seuraus yrityksen omistajan näkökulmasta (% vastaajista n=70)

Kuviosta 17 käy ilmi millaista muutosta vastanneissa yrityksessä odotetaan. Tähän kysymykseen vastasi vain 70 yrittäjää. (n=70) Vastanneista 60% pyrkii omistajanvaihdokseen tai yrityksen suoraan myyntiin. Noin neljäsosa vastaajista (24%) näkee yrityksensä toiminnan loppuvan muutoksen myötä. Loput vastaajista (16%) sukupolvenvaihdokseen eli uskovat seuraajan löytyvän oman perheen sisältä tulevassa muutoksessa.



Kuvio 18. Yritystoiminnan loppumisen eteen tehtyjä toimenpiteitä (% vastaajista n=71)

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi, mitä toimenpiteitä tulevan muutoksen eteen on tehty? Kaikista isoin ryhmä vastaajista (47%) ilmoitti, ettei mitään konkreettisia toimenpiteitä ole vielä tehty. Aktiivista jatkajan etsimistä on tehty 11% yrityksistä, kun taas 10% vastaajista kertoi löytäneensä jatkajan, jota koulutetaan tulevaan tehtävään parasta aikaa. Vastaajista 8% kertoi hakeneensa asiantuntijoiden apua muutoksen läpivientiin. Yrityksistä 7% on aloittanut toimet yrityksen myyntikuntoon saattamiseen, sekä toinen samankokoinen ryhmä vastaajista (7%) kertoi laatineensa suunnitelman, miten yritystoiminta viedään loppuun. Yksi vastaajista (1%) ilmoitti aloittaneensa oman yrityksen markkinoinnin potentiaalisille ostajille. Kohtaan muu, mikä? vastauksia kertyi 8% kaikista vastauksista. Tässä kohdassa vastattiin:

- ahdistuneena vain miettinyt ja pohtinut mahdollisuuksia ihan yksinäni
- osakekannasta myyty 1/3, myyntiin liittyy esisopimus lopun osakekannan myynistä eläkkeelle siirryessäni
- muutos tehty jo
- en ole lopettamassa

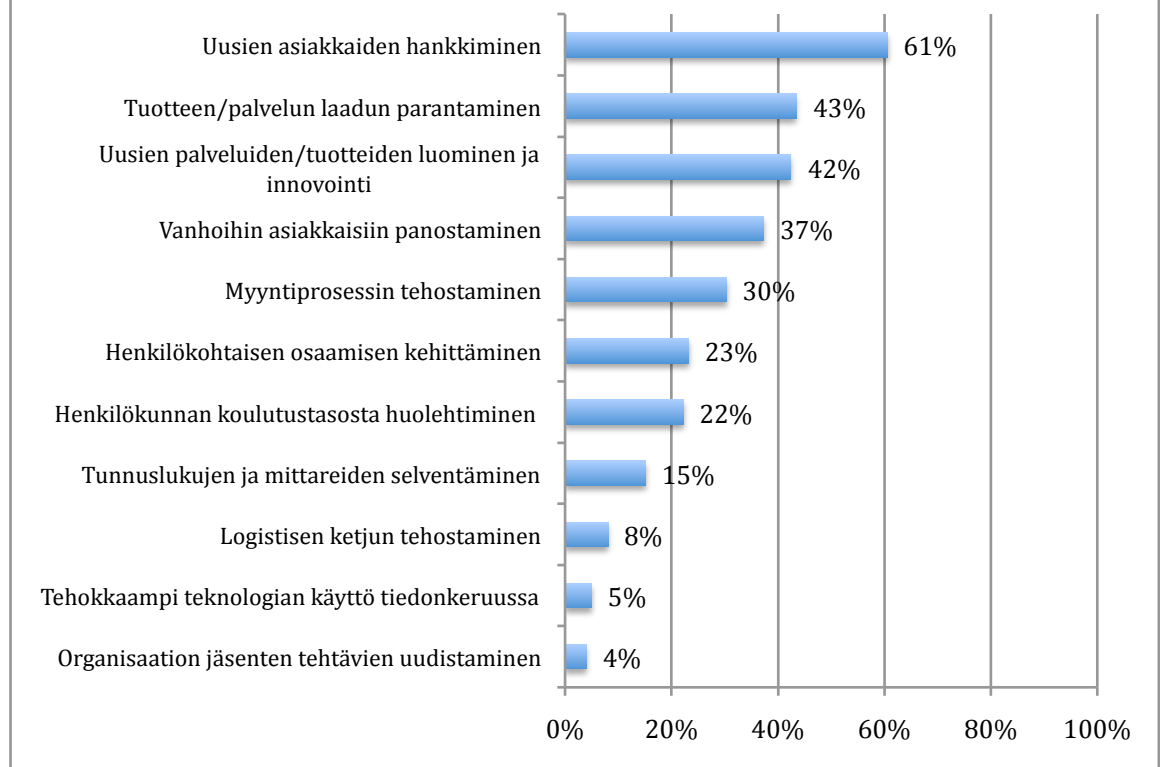
- ei ole ajankohtainen
- on ostajat
- puskaradio.

Lomakkeessa oli mukana myös ”Yritys on laitettu myyntiin verkkoon tai printtimediaan” vastausvaihtoehto, mutta se ei saanut ainuttakaan vastausta (0%). Tästä syystä edellä mainittu vastausvaihtoehto jätettiin pois kuvioista 18.

### **6.3 Asiakkuuksien ja osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset**

Seuraavassa osassa tutkimusta esitellään kolme kysymystä liittyen tämän tutkimuksen teoriapohjaan. Näiden tarkoituksena on määrittää yrittäjien omaa näkemystä yrityksensä myyntiarvon kannalta. Ensimmäisessä kysymyksessä (kuvio 19) vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä vastausvaihtoehtoa, joilla heidän mielestään heidän oman yrityksensä myyntiarvoa voisi nostaa. Toisessa (kuvio 20) ja kolmannessa (kuvio 21) kysymyksessä vastaajia pyydettiin antamaan vastauksensa ja mielipiteensä väittämiin oman yrityksensä näkökulmasta. Arviointiasteikkona käytettiin Likertin 5 kohdan asteikkoa Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä.

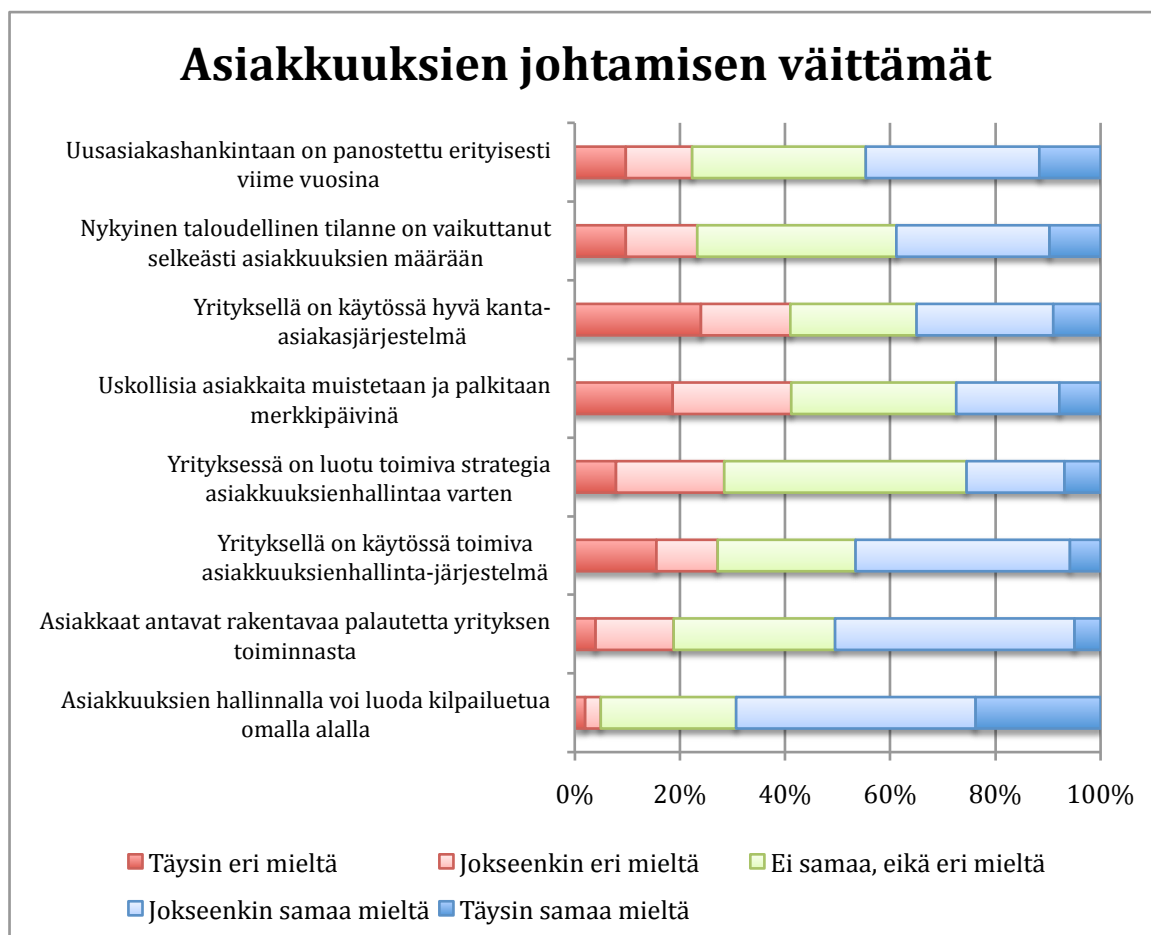
## Tärkeimmät keinot yrityksen myyntiarvon nostamiseksi



Kuvio 19. Tärkeimmät keinot yrityksen myyntiarvon nostamiseksi (% vastaajista n=96)

Vastaajat saivat valita omasta mielestään oman yrityksensä kannalta kolme tärkeintä keinoa, joilla nostaa yrityksensä myyntiarvoa. Vastaukset tähän kysymykseen on esitetty kuviossa. Suurin osa vastaajista (61%) valitsi uusien asiakkaiden hankkimisen yhdeksi tärkeimmistä seikoista yrityksen myyntiarvon lisäämisen kannalta. Tämän lisäksi omat tuotteet ja palvelut saivat kohtuullisen paljon vastauksia. Oman tuotteen tai palvelun laadun parantamisen valitsi 43% vastaajista, kun taas uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen oli tärkeää 42% vastaajista. Vanhat asiakkaat ja asiakkuuksiin panostaminen oli tärkeää hieman yli kolmannekselle (37%) yrittäjistä. Samaan tapaan taas hieman alle kolmannes vastaajista (30%) valitsi oman yrityksen myyntiprosessin tehostamisen tärkeäksi keinoksi lisätä oman yrityksen myyntiarvoa jatkossa. Yrityksen osaamistasoon panostaisi jossain muodossa noin viidesosa yrittäjistä. Henkilökohtaisen osaamistason kehittäminen on tärkeää 23% vastaajista, kun taas henkilökunnan koulutustason parantaminen vaikuttaisi 22% mielestä yrityksen myyntiarvoon positiivisesti. Yrittäjistä 15% haluaisi selventää yrityksensä tunnuslukuja ja mittareita, jonka avulla pystyisi tuomaan lisää arvoa yritykseen. Logistisen ketjun tehostaminen oli pienemmän vastaajajoukon

(8%) mielestä tärkeä keino nostaa yrityksen arvoa. Tehokkaampi teknologian hyödyntäminen (5%) ja organisaation jäsenten tehtävien uudistaminen (4%) vaihtoehdot keräsivät pienemmän määrän yrittäjien vastauksia.



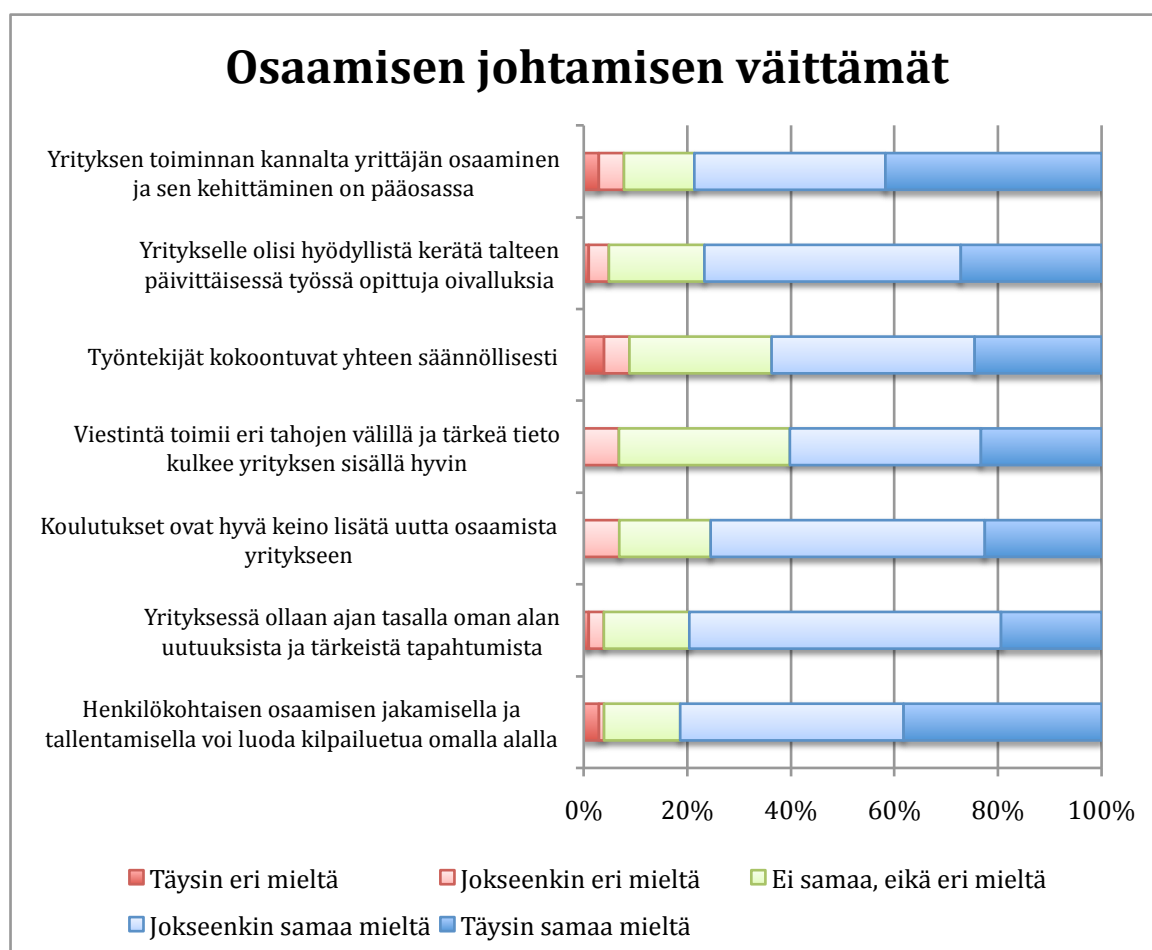
Kuvio 20. Asiakkuuksien johtamisen väittämät vastaajan yrityksen näkökulmasta (% vastaajista n=101-103)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan esitettyjä asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan liittyviä väittämiä oman yrityksensä näkökulmasta. Väittämiin vastattiin Likertin asteikolla väliltä: Täysin eri mieltä – Täysin samaa mieltä. Vastaukset voi lukea kuviosta 20.

Eniten samaa mieltä oltiin väittämässä, jotka koskivat palautteen saamista, asiakkuudenhallintajärjestelmää ja uusiasiakashankintaa. Kanta-asiakkuusjärjestelmien ja asiakkaiden muistaminen sai suhteessa eniten eriäviä mielipiteitä. Molemmissa väittämässä eriäviä mielipiteitä on noin 40% osuus vastauksista. Väittämä, jossa kysyttiin olemassa olevasta asiakkuuksien hallinnan strategiasta tuli eniten ei samaa, eikä eri mieltä vastauksia (46%). Tässä kohdassa loput vastausvaihtoehdot jakautuvat hyvin tasapuolisesti.



Viiimeisessä kohdassa ”asiakkuuksien hallinnalla voi luoda kilpailuetua omalla alalla”, kysytään suoraan yrittäjän mielipidettä voiko tällä tavoin erottua kilpailijoistaan positiivisesti ja sitä kautta saada lisää myyntiarvoa yritykseen. Suurin osa vastaajista (69%) on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 21. Osaamisen johtamisen väittämät vastaajan yrityksen näkökulmasta (% vastaajista n=101-103)

Kuviosta 21 käy ilmi, miten vastaajat arvioivat osaamisen johtamiseen liittyviä väittämiä oman yrityksensä näkökulmasta. Kuviosta on selvästi nähtävissä, kuinka kaikissa kohdissa oltiin pääasiassa samaa mieltä väittämän kanssa. Jokaisen väittämän kohdalla jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä vastaukset keräsivät yhteensä vain alta 10% vastauksista. Vastaajien mielestä yrittäjän oma osaaminen ja sen kehittäminen on yrityksen kannalta tärkein tekijä. Samaa mieltä oli yhteensä 79% vastaajista. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli jopa 42% kaikista vastanneista. Vastausvaihtoehdot, jotka käsittelivät koulutuksen merkitystä ja viestinnän toimivuutta sidosryhmien välillä ei saanut yh-

tään täysin eri mieltä vastausta. Viimeisenä väitteenä esitettiin, että yrittäjä voi saada etua muihin kilpailijoihinsa nähden jakamalla omaa henkilökohtaista osaamista yrityksessään. Tässä jälleen vastaajat olivat hyvinkin samoilla linjoilla, sillä suuri enemmistö (80%) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

## **7 Johtopäätökset**

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan tutkimustulokset. Analyysi tehdään määrällisen tutkimuksen perusteella ja tuloksia pohditaan olemassa olevan teorian pohjalta. Alussa käydään läpi Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkannan valveutuneisuutta yrityksen jatkoa ajatellen. Sen jälkeen paneudutaan tutkimuksen ongelmaan ja vastataan alussa määritettyihin alakysymyksiin. Lopussa annetaan aiheita erilaisiin jatkotutkimusmahdollisuuksiin ja arvioidaan tätä tutkimusta ja omaa työskentelyä.

### **7.1 Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenten valveutuneisuus yritystoiminnan jatkosta**

Tutkimukseen vastasi 105 yrittäjää, jotka toimivat Vantaalla ja ovat jäsenenä paikallisen ammattijärjestön Vantaan Yrittäjät ry:n jäseniä. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä miehiä oli 66%, kun taas naisia 34%. Kaikista vastaajista yhteensä 19% oli iältään yli 60-vuotiaita, eli lähes viidennes saavuttaa virallisen eläkeiän viimeistään seuraavan viiden vuoden sisällä. Tutkimuksen vastaajista seuraavaan ikäryhmään kuuluvia 56-60 vuotta täyttäneitä yrittäjiä oli myös iso määrä (23%). Nämä yhteenlaskettuna tarkoittaa sitä, että 42% Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkannan vastaajista olisi saavuttamassa eläkeiän seuraavan kymmenen vuoden aikana. Luku on hälyttävä, jos se pätee koko Suomen mittakaavassa, sillä vaikutukset voivat olla merkittävät yleisen työllisyystilanteen ja erilaisten palveluiden saatavuuden kannalta.

Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenkannasta saatujen vastausten perusteella yli puolet (63%) yrittäjistä on perustanut yrityksen joko 1990-luvulla tai 2000-luvulla. Pääasiassa jäsenyritysten toimialat jakautuivat palvelu (44%), kaupan (16%) ja rakennus (16%) aloilla toimiviin yrityksiin. Vastaajien mukaan tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihtoluokat (kuvio) jakautuivat 6 eri vaihtoehdon kohdalla hyvin tasaisesti kaikki 10% ja 21% väliin, joten tutkimukseen saatiin hyvä otanta liikevaihdoltaan eri kokoluokan yri-

tyksiä. Tutkittaessa tämän kyselyn yritysten kokoluokkia saatiin selville, että suurin ryhmä (42%) vastaajista toimivat yksin yrityksessään. Yksin toimivalla yrittäjällä pääasiallinen työ- ja vapaa-aika menee juurikin yrityksen päivittäisten toimien hoitamiseen, sillä hän on samalla omistaja, myyjä, ostaja, sekä työn suorittaja. Monet muut tärkeätkin asiat jäävät toissijaiseksi päivittäisen pyörittäisen keskellä ja eläkeikä saattaa tulla täyteen hyvin yllättäen.

Tutkimuksessa selvisi, että suurimmalle osalle (47%, n=71) niistä yrityksistä, joissa on edessä muutos seuraavan viiden vuoden sisällä (yritystoiminnan lopettaminen, sukupolvenvaihdos tai omistajanvaihdos) ei ole tehty konkreettisia toimia tulevan muutoksen eteen. Pienempi määrä vastaajista ilmoitti tehneensä jo nyt jotain toimenpiteitä, kuten aktiivisesti etsinyt jatkajaa (11%), etsinyt apua asiantuntijoilta (8%), tehnyt suunnitelman lopettamista varten (7%) tai saattaa yritystä myyntikuntoon. Kaksi vastaajista kertoi markkinoivansa itse ”puskaradio” omaa yritystä siitä kiinnostuneille tahoille. Kuukaan vastanneista ei ollut laittanut yritystä myyntiin verkkoon tai printtimediaan.

Edellä mainittu vastaajajoukko ilmoitti myös pääasiallisimmaksi syyksi muutokseen eläkkeelle siirtymisen 46% (n=71) kaikista kysymykseen vastanneista, joille on olennaisinta muutos seuraavan 5 vuoden sisällä. Perimmäisiksi syiksi lopettamiselle koettiin myös yrittäjyydelle tavanomaisimmissa väittämässä: Yritystoiminta tuntuu liian raskaalta (11%), yritystoiminta ei ole tarpeeksi kannattavaa (10%) tai tulevaisuudennäkymät yrittäjänä ovat liian vaikeat (4%). Osa vastaajista epäili myös omaa sopivuuttaan yrittäjyyteen ja vastasi siirtyvänsä takaisin palkansaajaksi (9%) tai ilmoittaen yrittäjyyden olleen väärä uravalinta (1%). Kohdassa muut vastaukset ilmoitettiin syiksi muutokseen muun muassa yrityksen myynti ostajalle, velkaantumisen, yrittäjyydestä luopuminen ja alan vaihdon harkitseminen

Nämä pohdinnat yhdistettynä kymmenen vuoden sisällä eläkeikäisiksi siirtyvien yrittäjien määrään (42%, n=105) kaikista kyselyyn vastanneista tarkoittaa sitä, että todennäköisesti suuri osa yksinyrittäjistä tai mikroyritysten omistajista saattaa yksinkertaisesti lopettaa yritystoiminnan kokonaan eläkeikään tultua. Tässä kappaleessa esitettyihin lukuihin pohjaten loogisia uhkakuvia ja seurauksia pikaisista pienten yritysten kadosta voi olla:

- kilpailun ja osaamisen vähentyminen monella alalla (varsinkin syvää asiantuntemusta vaativat työtehtävät), joka johtaa isompien pelureiden ja yritysten yhteenliittymien vallan kasvamiseen kyseisellä alalla
- työttömyyden kasvuun, sillä Suomen yrityskanta on kuitenkin pk-yritysten hallitsema. Varsinkin mikroyrityksissä (1-10 henkilöä töissä) jatkaja ei välttämättä löydy suoraan yrityksen sisältä, koska yleensä työtehtävät on jaettu johdon ja suorittavan työn välillä. Yrittäjän siirtyessä eläkkeelle vanhat työntekijät eivät välttämättä ole yrityksen johtamiseen kykeneviä tai edes kiinnostuneita siitä.

Tässä kohtaa Vantaan Yrittäjät ry voisi tehdä toimenpiteitä yritystoiminnan loppuvaiheessa olevien yrittäjien tukemiseksi. Viiden vuoden sisällä yritystoiminnan lopettavia yrityksiä on iso määrä, mutta odotettavissa vielä selkeästi suurempi joukko lopettavia yrityksiä seuraavan kymmenen vuoden aikajaksolla. Mahdollisesti koulutukset, seminaarit tai asiantuntijavierailut liittyen yritystoiminnan loppupuoliskoa käsitteleviin teemoihin saattaisivat olla hyvin avuliaita jäsenyrityksille. Nämä eivät välttämättä nouse esiin vahvasti yrittäjien omalta puolelta, sillä nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ja yrittäjyyden arjessa on aivan riittävästi haasteita. Samalla jäsenyrityksiä saataisiin myös aktivoitua Vantaan Yrittäjät ry:n toimintaa kohtaan. Se saattaisi avata uusia erilaisia yhteistyökanavia jäsenyritysten, sponsoreiden tai muiden sidosryhmien välille.

Toisena näkökulmana voisi olla eri kouluasteiden kanssa tehtävä yhteistyö, jossa voitaisiin tuoda potentiaalisia yrittäjähenkisiä nuoria yhteen eläkkeelle siirtyvien yrittäjien kanssa. Parantaa yrittäjyyden mielikuvaa nuorten keskuudessa entisestään. Potentiaalisimpia nuoria voitaisiin Vantaan Yrittäjät ry:n kautta esimerkiksi auttaa löytämään työllistymismahdollisuuksia sopivista jäsenyrityksistä. Tässä taka-ajatuksena voisi toimia perinteinen oppipoika-mentori ajattelu, jossa työllistämällä hyvän nuoren yrittäjähenkilötyypin ikäänntyvä yrityksen omistaja saa parhaassa tapauksessa itselleen hyvän jatkajan.

## 7.2 Saako asiakkuuksien johtamisesta arvoa yritykseen omistajan mielestä?

Tutkimuksen alussa esitettiin alakysymys: Saako asiakkuuksien johtamisesta arvoa yritykseen omistajan mielestä?

Kyselyn viimeisessä kohdassa kysyttiin suoraan yrittäjien mielipidettä asiakkuuksienhallinnan hyödystä ja reilusti yli kaksi kolmasosaa (69%) oli sitä mieltä, että asiakkuuksien hallinnalla voi luoda kilpailuetua omalla alalla. Suurin osa vastaajista on siis sitä mieltä, että asiakkuuksien johtamiseen panostamalla yritys voi erottautua edukseen nykyisessä kilpailutilanteessa. Samaan tapaan vastaajat arvottivat kyselyssä tärkeimpien yrityksen arvoa nostavien tekijöiden kohdassa useat asiakkuuksien johtamisen teoriaan pohjautuvat vastausvaihtoehdot korkealle (kuvio 19). Uusien asiakkaiden hankkiminen, laadun parantaminen, innovointi ja asiakkuuksien hoitaminen saivat kaikista eniten vastauksia kyselyssä. Vastausten perusteella asiakasta halutaan siis auttaa tuotteen tai palvelun kautta entistä enemmän, jolloin enemmän resursseja tulisi käyttää juuri asiakkaan kokeman arvon parantamiseen. Nämä seikat vahvistavat näkemystä, jossa asiakkuuksien johtamisella on yhteys yrityksen arvoon.

Yllättäen puolet (50%) vastaajista ilmoitti asiakkuuksienhallintaan liittyvissä väittämissä, että heidän yrityksessään saadaan rakentavaa palautetta toiminnasta. Yrittäjät siis kokevat, että yrityksen ja asiakkaiden välinen keskusteluyhteys on kunnossa ja he saavat palautetta asiakkailtaan. Tämän kommunikoinnin perusteella yritykset voivat kehittää tuotteita ja palvelujaan asiakkaan toiveiden mukaisesti saavuttaen korkeamman asiakasyytyväisyyden ja tuottaen lisäarvoa asiakkaalle entisestään.

Teoriapohjassa ja viitekehyksessä esitettyyn yhteiseen arvontuotantoon tukeutuvaan asiakkuuksien johtamisen mallin perustana toimi asiakaslähtöinen motivoitunut toteutustapa ja avoin kommunikointi molempien osapuolien välillä. Asiakkuuksien johtamisen mallin luominen on siis mahdollista monelle vastaajayritykselle, sillä se koetaan yrittäjien mielestä keinoksi saavuttaa kilpailuetua (motivaatio), yritykset ovat saaneet rakentavan keskusteluyhteyden auki asiakkaiden kanssa (kommunikointi) ja asiakkaan kokeman arvo nähdään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, kun pohditaan arvoa nostavia seikkoja (asiakaslähtöisyys).

Toinen merkillepantava seikka on, että eniten eroavia vastauksia tuli kanta-asiakasjärjestelmien käytöstä ja uskollisten asiakkaiden muistamisesta. Näitä kahta osa-aluetta käsittelevissä väittämässä: ”Yrityksellä on käytössä hyvä kanta-asiakasjärjestelmä” ja ”Uskollisia asiakkaita muistetaan ja palkitaan merkkipäivinä” vastaajat olivat pääosassa eri mieltä. Kummassakin väittämässä hieman yli 40% vastaajista arvioi oman yrityksensä tapauksessa toimivansa vastoin kuin väittämässä todetaan. Vastaajat eivät siis koe näitä yhtä tärkeinä verrattuna muihin asiakkuuksien johtamisen osa-alueisiin. Tämä voi olla reaktio kuluttajien ja yrityspuolen asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen, sekä vallalla olevaan taloudelliseen tilanteeseen. Vanhojen asiakkaiden ostovolyymi ja kannattavuus vähenee vaikeina aikoina ja alhaisemman hinnan merkitys korostuu riippumatta alasta.

Eniten neutraaleja ei samaa, eikä eri mieltä vastauksia (46%) tuli väittämässä ”Yrityksessä on luotu toimiva strategia asiakkuuksienhallintaa varten”. Tämä voi olla seurausta siitä, ettei yrityksissä ole todellisuudessa otettu asiakkuuksienhallintaa tai -johtamista erikseen huomioon yrityksen strategiassa. Tietenkin on hyvä muistaa, että vastaajista suurin osa on yksinyrittäjiä, joten monessa tapauksessa varmasti erillinen strategian luominen ei ole relevanttia.

Asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan liittyvät osa-alueet nähdään vastaajien mielestä konkreettisina keinoina vaikuttaa yrityksen arvoon, mutta tutkittujen yrittäjien kiintopiste on uusien asiakkaiden hankinnassa ja asiakkaan kokeman hyödyn korostamisessa.

### **7.3 Voiko osaamisen johtamisella luoda arvoa omaan yritykseen?**

Tutkimuksen alussa esitettiin alakysymys: Voiko osaamisen johtamisella luoda arvoa omaan yritykseen?

Teoriaosuudessa ja tutkimuksen viitekehyksessä todetaan, että osaamisen johtamisen tarkoitus on muuntaa organisaation jäsenten osaaminen ja kyvykkyys organisaation hyödyksi. Käytännössä tällä tarkoitetaan organisaatiossa olevien työntekijöiden henki-

lökohtaisen osaamistason kasvattamista ja osaamisen siirtämistä organisaation käyttöön esimerkiksi teknisiin järjestelmiin tai yrityskulttuuriin.

Kysyttäessä 80% (n=101-103) vastaajista kokee, että oman osaamisen johtamisella ja jakamisella voi luoda kilpailuetua omalla alallaan. Suurin osa vantaalaisista yrittäjistä, jotka vastasivat tutkimukseen pitävät siis osaamisen johtamista potentiaalisena keinona saavuttaa etua kilpailijoihin nähden ja kehittää yrityksensä arvoa. Pääasiassa kaikissa osaamisen johtamista koskevissa väittämässä (kuvio 21) eri mieltä vastausten määrä oli minimaalinen. Tästä voisi olettaa, että osaamisen johtamisen väittämät koetaan näissä yrityksissä hyvin tärkeinä keinoina nostaa yrityksen arvoa. Kuitenkin ”Tärkeimmät keinot yrityksen myyntiarvon nostamiseksi” kysymyksen (kuvio 19) vastauksista nähdään, että osaamisen johtamisen vastaukset ”Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen” ja ”Henkilökunnan koulutustasosta huolehtiminen” vastausvaihtoehdot keräsivät noin viidenneksen (23% ja 22%, jossa n=96) vastauksista. Kuitenkin verrattuna asiakkuuksien johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen vastausvaihtoehtoihin nähden osaamisen johtamisen vastausvaihtoehdot saivat selkeästi vähemmän vastauksia.

Tärkeimmät havainnot olivat, että vastaajien mielestä yrittäjän oma osaaminen, sen kehittäminen ja oman alan kehityksessä mukana pysyminen ovat vastaajien mielestä äärimmäisen tärkeitä tekijöitä yrityksen arvon kehittämisen kannalta. Näiden havaintojen tärkeys perustuu varmasti osittain taustatietojen pohjalta saatuun faktaan, että kaikista vastaajista 42% (n=105) toimii yksin yrityksessään. Näissä yrityksissä menestys perustuu täysin yrittäjän omaan tekemiseen ja ajantasaiseen ymmärrykseen alastaan. Osaamisen kartuttamisen lisäksi suuri osa vastaajista oli samaa mieltä väitteestä, että yritykselle olisi hyödyllistä kerätä päivittäisessä työssä opittuja oivalluksia. Näiden perusteella voidaan todeta, että osaamisen johtamisen perusteet ovat ajatustasolla hallussa yrityksissä, sillä kyselyyn vastanneet yrittäjät pitivät oman osaamisen kehittämistä, työntekijöiden kouluttamista ja hyvien toimintatapojen tallentamista hyödyllisenä.

Kysyttäessä tärkeimpiä keinoja yrityksen myyntiarvon nostamiseksi (kuvio 19), mikään osaamisen johtamisen teorioihin perustuva vastausvaihtoehto ei saanut yli 25% vastausmäärää. Eniten vastauksia näistä kertyi yrittäjän oman osaamisen kehittämisen 23% (n=96) ja henkilökunnan kouluttamisen 22% (n=96) vastausvaihtoehdoille. Samassa

kuviossa esitetyt asiakkuuksien johtamisen vastausvaihtoehdot keräsivät parhaimmillaan yli 60% vastauksista, joten vastaajat kokevat asiakkuuksien johtamisen paljon konkreettisemmaksi keinoksi vaikuttaa yrityksen arvoon, kuin osaamisen johtamisen.

Osaamisen johtamisella on teoriatasolla yhteys yrityksen arvon nousemisen kanssa, mutta ei voida todistaa, miten määrittää tarkka rahallinen arvo osaamiselle. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät näyttävät suhtautuvan hyvin positiivisesti oman yrityksensä osaamisen kehittämisen vaikutuksiin ja näkevät oman osaamisensa keinona vaikuttaa yrityksen arvoon.

#### **7.4 Yhteenveto**

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää näkevätkö vantaalaiset pk-yrityksien omistajat mahdollisena nostaa yrityksensä arvoa asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen avulla. Tämän lisäksi haluttiin tutkia vantaalaisten yrittäjien ikärakennetta ja varautuneisuutta yritystoiminnan muutoksille. Tutkimus toteutettiin vuosien 2012-2013 aikana Vantaan Yrittäjät ry:n jäsenille. Tutkimukseen vastanneet yrittäjät näkevät molemmat asiakkuuksien ja osaamisen johtamisen potentiaalisina keinoina nostaa yrityksensä arvoa ja asemaa kilpailukartalla.

Asiakkuuksien johtaminen nähdään hyvinkin konkreettisena keinona yrityksen nostaa yrityksensä arvoa nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, mutta joitakin siihen liittyviä osa-alueita ei joko osata ottaa huomioon tai jätetään tietoisesti pienemmälle huomiolle. Osaamisen johtaminen nähdään myös potentiaalisena yrityksen arvon nostattajana vastaajien mielestä. Sen systemaattinen johtaminen on vaikeaselkoista ja konkreettiset vaikutukset todetaan yrittäjien mielestä vähäisemmiksi, joten siihen käytetyt resurssit yrityksessä ovat tästä syystä myös pienempiä.

Kuitenkaan saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä ei voida yleistää muuhun kuin tutkittavaan joukkoon, sillä kyselytutkimus ei täytä reliabiliteetin ja validiteetin määritelmiä. Tulokset kuvastavat kuitenkin hyvin tarkan kohderyhmän näkemystä tutkimusaiheeseen, joten vastauksilla on jonkinlainen arvo.



## 7.5 Jatkotutkimusaiheet ja kehitysehdotukset

Suomalaisten pk-yritysten omistajat vanhenevat väistämättä. Nämä yritykset muodostavat suuren osan yhteiskuntamme työpaikoista ja verotulosta. Tulevaa yrityskadon uhkaa voidaan ehkäistä, jos saataisiin helpotettua eläkeikää lähestyvien yrittäjien ja potentiaalisten nuorten yrittäjien välistä kuilua.

Yhteiskunnallisesti asian parissa tehdään paljon töitä yrittäjän kuvaan vaikuttamalla. Hyvänä tutkimusaiheena voisi olla hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon siirtämisen mallin luomista, joka toimisi suomalaisten pienyrittäjien apuna. Olemassa olevat hiljaisen tiedon (osaamisen) siirtämisen mallit ovat toimivia teoreettisella tasolla, mutta toimiiko teoria käytännössä ja edellä mainitussa ympäristössä.

Tavoitteena voisi olla luoda konkreettinen malli esimerkiksi viiden vuoden suunnitelma, kuinka eläkkeelle siirtyvä yrittäjä voi hiljaisen tiedon siirtämisen teorioiden avulla muuttaa omia ”best practice” malleja, sekä tärkeitä kokemuksen myötä tulleita kikkoja helposti luettavaksi dataksi ja ohjeiksi. Tästä olisi useita hyötyjä:

- vanha yrittäjä saa helpommin ostajan yritykselleen
- uuden yrittäjän riski epäonnistua siirtymäajan jälkeen pienenee
- sitouttaa vanhaa yrittäjää aktiiviseen toimintaan työiän lähestyessä loppua
- tämänkaltaiseen kokemukseen pohjautuva konkreettinen data on arvokasta ja sille voitaisiin määrittää myös mahdollisesti rahallinen arvo yrityskaupassa

## 7.6 Oman työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli minulle henkilökohtaisesti mentaalisisällä tasolla raskas prosessi. Koko työn aloittaminen kuin tyhjästä oli hyvin haastavaa, sillä HAAGA-HELIA:n Myyntityön koulutusohjelman ensimmäisten ryhmien kurssisuunnitelmat eivät olleet vielä siinä vaiheessa täysin hiottuja. Tieteellisen tutkimuksen kurseista oli kauan aikaa ja lopputyöprosessiin mukaan lähteviä yrityksiä ei oikein meinannut löytyä.

Vihdoin kun henkilökohtaisesta elämästä kumpuava mielenkiintoinen aihe löytyi ja yhteistyöyrityskin lähti mukaan, niin prosessi pyörähti käyntiin. Tutkimuksen teko alkoi syksyllä 2011 ja alkuperäisenä tavoitteena oli saada koko prosessi loppuun heti vuodenvaihteen jälkeen. Ensimmäisessä vaiheessa loin aikataulun projektia varten ja sovimme yhteistyöyhdistyksen kanssa tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä tutkimuksessa päädyin käyttämään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä se tukisi parhaiten omaa tutkimustani, sekä yhteistyöyhdistyksen toiveita. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin koko Vantaan Yrittäjien ry:n yrittäjäkanta. Tähän joukkoon lukeutuu yli 2000 paikallista pk-yritystä eri teollisuuden ja palvelun aloilta. Joukkoa ei rajattu enempää, jotta saataisiin riittävä määrä vastauksia tutkimukselle ja samalla Vantaan Yrittäjät ry saisi lisätietoja oman jäsenkantansa nykytilasta.

Luotuani projektilleni suunnitelman ja aikataulun alkoi ensimmäisenä teoriapaketin kasaaminen ja kirjoittaminen. Suunnitelmana oli edetä johdonmukaisesti teorian osa-alue kerrallaan lukien ja kirjoittaen uudet omalle tutkimukselle tärkeät aiheet kerrallaan. Sen jälkeen suorittaa tutkimus vuoden 2012 alussa, jonka jälkeen pohdinta, johdanto ja loput aihe-alueet valmiiksi maaliskuuhun mennessä. Teorioiden löytäminen oli vaikeaa, sillä ohjaajien aika oli rajattua ja oman aiheeni kirjallisuus ei ollut ennestään tuttua peruskirjallisuutta. Yritin löytää kirjallisuutta hakusanoja hyödyntäen Internetistä ja koulun, sekä kaupungin kirjastoista. Parhaat teoriapalaset löytyivätkin sattuman kautta koulun kirjaston hyllyväleissä vain silmäillen. Olisin varmasti päässyt parempaan vauhtiin ja säästänyt aikaa, sekä hermoja hyödyntämällä kirjaston informaation palveluita. Valitettavasti teoriapohjan kirjoittaminen oli vielä kesken tutkimuksen toteutusvaiheessa, joten uskon, että varsinkin näin vähäisellä kysymysten määrällä tuloksin saaminen voisi jäädä vähäiseksi. Töiden ja lopputyön kirjoittaminen samanaikaisesti vaati veronsa ja kävi selväksi, että aikataulu ei ollut realistinen ja se näkyi opinnäytetyön kustannuksella

Kyselyn toteutus tapahtui kuitenkin ajallaan yhdessä Vantaan Yrittäjien henkilöstön kanssa ja heidän järjestelmänsä kautta. Vastausaikaa kyselyllä oli yksi viikko ja lähetimme karhukirjeen kyselystä paria päivää ennen kyselyn umpeutumista. Olimme sopineet, että missään vaiheessa heidän jäsentensä tiedot eivät tule esiin edes minulle. Tulokset saapuivat ajallaan ja vielä vastausprosentin ollessa kaikkien osapuolien mielestä riittävä, olin valmis puristamaan koko työn maaliin. Valitettavasti kyselytutkimus oli mennyt

osittain pieleen, sillä ongelmaksi muodostui se, että ohjelmiston antamia vastauksia ei voinut hyödyntää ja tarkastella samaan tapaan kun olin odottanut. Määrälliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan ei ollut mahdollista erottaa vastauksia joukosta ja näin olen monet analyysin menetelmät, kuten ristiintaulukointi olivat suljettu pois kokonaan. Sähköpostikyselyn suunnittelussa ja toteutuksessa kävi siis kaksi virhettä, mitkä vaikuttivat tulosten analyysiin. Ensimmäinen virhe oli se, että kysely tehtiin anonyymikyselynä järjestelmän mukaan. Se johti siihen, että vastauksia ei voi millään tavalla erotella toisistaan, joten tässä tutkimuksessa ei voitu suorittaa erilaisia ristiintaulukointeja taustamuuttujien mukaan. Toisena ongelmana nousi esiin kyselyn siirtymät. Jostain syystä kaikki vastaajat pääsivät vastaamaan myös niihin kysymyksiin, jotka eivät koskettaneet heitä. Tämän olisi voinut korjata testaamalla kyselyn useampaan otteeseen ennen lähettämistä tai antamalla kaikkiin kysymyksiin vaihtoehdon, jossa voi ilmoittaa kysymyksen olevan turha omalle yritykselle.

Tässä välissä minulle iski epäusko lopputyön läpiviemisestä, sillä kysely ei ollut onnistunut odotuksiin nähden ja tuntui että työt veivät isomman osan ajastani. Tässä vaiheessa tuli pidempi tauko lopputyön tekemisestä ja keskityin vain omaan työhön ja perheyrityksen toimintaan. Vuoden 2012 lopussa pääsimme opinnäytetyön ohjaajan soiton ja uuden ohjaajan kanssa yhteisymmärryksen etenemisestä, mutta omat aikataulut perheyrityksessä syksyllä vaikeuttivat jälleen suunnitelman toteuttamista. Prosessi käynnistyi uudestaan jatkoajalla vasta 2013 alussa, kun opinnäytetyöohjaajani vaihtui jälleen ja oma työtilanteeni mahdollisti muutaman vapaan kirjoituspäivän myös viikolla. Sain työni loppuun vielä oman jatkoaikani puitteissa ja olen tyytyväinen, sillä yksi henkilökohtaista elämäni varjostanut epäkohta on nyt pois harteiltani.

Suurimmat opetukset, jota opin koko prosessin aikana olivat:

- aikataulu pitää suunnitella realistisesti ja sitä pitää toteuttaa
- ohjaajia pitää hyödyntää, sillä heidän työnsä on ohjata opiskelijaa
- koko prosessi pitäisi nähdä mahdollisuutena oppia jokin erityinen osaamisalue oman alan kentästä
- opinnäytetyön ei tarvitse olla täydellinen vaan tutkimus voi myös epäonnistua

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jashapara, A. 2004. Knowledge Management: An Integrated Approach. Pearson Education Limited. Essex.

Järnefelt, N. 2011. Ikääntyneiden yrittäjyys on lisääntynyt. Hyvinvointikatsaus 4/2011. Tilastokeskus 2011. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html). Luettu: 20.1.2012

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

KvantiMOTV. 2008a. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Kyselylomake: Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html> Luettu: 28.03.2013

KvantiMOTV. 2008b. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html> Luettu: 28.03.2013.

KvantiMOTV. 2008c. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Postikysely: Saatteiden laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/postikysely/postikysely.html> Luettu: 29.03.2013.

- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla. WS Bookwell Oy. Juva.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tammerpaino. Aavaranta-Sarja. Tampere.
- Morin, P. & Sue, P. 2001. A Strategic Framework for CRM. LGS group Inc.
- Morris, C. 2008. Quantative Approaches in Business Studies. Seventh Edition. Pearson Education Limited. Essex.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. Oxford Press. New York.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.
- Payne, F. & Frow, P. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing Vol. 69. American Marketing Association.
- Payne, F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science Vol.36. Springer Science & Business Media B.V.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation unique value with customers. Strategy & Leadership Vol.32 Number 3. Emerald Group Publishing Limited.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. Joensuu.
- Salin, M. 2011. Yritys ajoissa jatkajalle. Luettavissa:  
<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/ajankohtaista/Artikkelit/Pages/Yritys-ajoissa-jatkajalle.aspx> Luettu 25.01.2012

Scarborough, N., Wilson, D. & Zimmerer, T. 2009. Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach. Ninth Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Organista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY. Juva.

Stähle, P., Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita Prima. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011. Luettavissa:  
[http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul\\_34\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf) Luettu: 22.01.2012

Törmanen, A. 1999. Tietovarastointi –strategiasta toteutukseen. Suomen Atk-kustannus Oy. Helsinki

Vantaan Yrittäjät. 2012a. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/vantaanyrittajat/jarjesto/> Luettu: 10.09.2012

Vantaan Yrittäjät. 2012b. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/vantaanyrittajat/yleista/> Luettu 10.09.2012

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Toinen painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Öhrnberg, P. 2012. Myytti murtui – yrittäjää arvostetaan. Kauppalehti, 01.02.2012, s. 12-13. Luettu: 01.02.2012

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot

### **Perustiedot**

Kysymys 1: Vastaajan ikä

- Alle 35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-50 vuotta
- 51-55 vuotta
- 56-60 vuotta
- 61-65 vuotta
- yli 65 vuotta

Kysymys 2: Vastaajan sukupuoli

- Mies
- Nainen

Kysymys 3: Yhtiömuoto

- Osakeyhtiö
- Toiminimi
- Kommandiittiyhtiö
- Avoin yhtiö
- Muu, mikä?

Kysymys 4: Yrityksenne henkilömäärä, Teidät mukaan lukien

- Yksinyrittäjä
- 2-4 henkilöä
- 5-9 henkilöä
- 10-49 henkilöä
- yli 50 henkilöä

Kysymys 5: Yrityksenne liikevaihto euroina

- alle 50 000
- 50 001 - 100 000
- 100 001 – 200 000
- 200 001 – 500 000
- 500 001 – 1 000 000

- yli 1 000 000

Kysymys 6: Yrityksenne perustamisvuosi

- 1960-luvulla tai aiemmin
- 1970-luvulla
- 1980-luvulla
- 1990-luvulla
- 2000-luvulla
- 2010-luvulla

Kysymys 7: Yrityksenne toimiala

- Teollisuus
- Kauppa
- Palvelu
- Rakennusala
- Liikenne
- Muu, mikä?

### **Yritystoiminnan lopettamiseen liittyvät kysymykset**

Kysymys 8: Onko yrityksellenne ajankohtaista jokin seuraavista toimenpiteistä? (Yrityksen toiminnan lopettaminen, yrityskauppa, sukupolven vaihdos)

- Kyllä, seuraavan vuoden aikana
- Kyllä, 2 vuoden sisällä
- Kyllä, 3 vuoden sisällä
- Kyllä, 4 vuoden sisällä
- Kyllä, 5 vuoden sisällä
- Muutos ei ole ajankohtainen
- Muutos on jo toteutettu

Kysymys 9: Mitkä seuraavista vaihtoehtoista kuvaavat yritystoiminnan loppumisen syitä? (Monivalinta)

- Eläkkeelle siirtyminen
- Siirryn yrittäjästä palkansaajaksi
- Toisen yrityksen perustaminen
- Yritystoiminta ei ole tarpeeksi kannattavaa
- Yrittäjyys ei ollut oikea uravalinta
- Tulevaisuudennäkymät yrittäjänä ovat vaikeat



- Yrittäjyys ja yrittäjänä toiminen tuntuu liian raskaalta
- Muu syy, Mikä?

Kysymys 10: Tuleva muutos on?

- Yritystoiminnan lopettaminen kokonaan
- Sukupolvenvaihdos
- Omistajanvaihdos tai yrityksen myynti

Kysymys 11: Mitä toimenpiteitä olette tehneet tulevan muutoksen eteen? (Monivalinta)

- Asiantuntija-avun etsiminen
- Aktiivinen jatkajan etsiminen
- Jatkajan kouluttaminen
- Yrityksen myyntikuntoon saattaminen
- Suunnitelma yritystoiminnan lopettamista varten
- Yrityksen markkinointi siitä kiinnostuneille
- Yritys on laitettu myyntiin verkkoon tai printtimediaan
- Konkreettisia toimia ei ole vielä tehty
- Muu, mikä?

### **Myyntiarvon parantamiseen liittyvät kysymykset**

Kysymys 12: Valitse seuraavista kolme tärkeintä keinoa, joihin mielestäsi tulisi panostaa, kun halutaan nostaa yrityksen myyntiarvoa?

- Myyntiprosessin tehostaminen
- Uusien asiakkaiden hankkiminen
- Logistisen ketjun tehostaminen
- Vanhoihin asiakkaisiin panostaminen
- Tuotteen/Palvelun laadun parantaminen
- Uusien palveluiden/tuotteiden luominen ja innovointi
- Henkilökunnan koulutustasosta huolehtiminen
- Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen
- Tehokkaampi teknologian käyttö tiedonkeruuseen
- Tunnuslukujen ja mittareiden selventäminen
- Organisaation jäsenten tehtävien uudistaminen

Kysymys 13: Arvioi seuraavia väittämiä yrityksesi näkökulmasta asteikolla 1-5, jossa 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa, eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

- Yrityksellä on käytössä toimiva asiakkuuksienhallinta-järjestelmä
- Uusasiakashankintaan on panostettu erityisesti viime vuosina
- Yrityksellä on käytössä hyvä kanta-asiakasjärjestelmä
- Uskollisia asiakkaita muistetaan ja palkitaan merkkipäivinä
- Nykyinen taloudellinen tilanne on vaikuttanut selkeästi asiakkuuksien määrään
- Yrityksessä on luotu toimiva strategia asiakkuuksienhallintaa varten
- Asiakkaat antavat rakentavaa palautetta yrityksen toiminnasta

Kysymys 14: Arvioi seuraavia väittämiä yrityksesi näkökulmasta asteikolla 1-5, jossa 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa, eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

- Yrityksen toiminnan kannalta yrittäjän osaaminen ja sen kehittäminen on pääosassa
- Yrityksessä ollaan ajan tasalla oman alan uutuuksista ja tärkeistä tapahtumista
- Koulutukset ovat hyvä keino lisätä uutta osaamista yritykseen
- Viestintä toimii eri tahojen välillä ja tärkeä tieto kulkee yrityksen sisällä hyvin
- Yritykselle olisi hyödyllistä kerätä talteen päivittäisessä työssä opittuja oivalluksia
- Yrityksen toiminnan apuna hyödynnetään kiitettävästi nykytekniikkaa
- Työntekijät kokoontuvat yhteen säännöllisesti

Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje (sähköpostiviesti)

## Sukupolvenvaihdoskysely

### **Arvoisa Vantaan Yrittäjien jäsen!**

Olemme tekemässä tutkimusta yhteistyönä Vantaan Yrittäjien ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kanssa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää vantaalaisten yrittäjien ikärakennetta ja kartoittaa onko mahdollisesti lähestyvään eläkeikään varauduttu. Samalla pyritään saamaan selville millä eri keinoin yrittäjä voisi nostaa yrityksensä myyntiarvoa.

Toivon Teidän vastaavan oheiseen linkin kautta kyselylomakkeeseen ja mahdollisesti pohtivan myös oman yrityksenne tämän hetkistä tilaa kysymysten ohessa. Vastauksista muodostuu tutkimusaineisto, joka on osa opinnäytetyötäni. Vastauksenne on minulle hyvin tärkeä, sillä se takaa tutkimuksen kattavuuden ja luotettavuuden.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kaikkiin lomakkeen kysymyksiin viikon kuluessa, kuitenkin viimeistään 18.01.2012 mennessä.

Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettömänä. Vastaukset ja tutkimustulokset käsitellään ja analysoidaan siten, että yksittäisiä vastauksia ei voi poimia missään vaiheessa esiin.

Haluan kiittää jo etukäteen ajastanne ja avustanne tämän tutkimuksen kanssa.

Ystävällisin terveisin,

Toni Palkamo  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu  
toni.palkamo@myy.haaga-helia.fi

Liite 3. Kyselylomakkeen muistutuskirje (sähköpostiviesti)

## **Muistutus: Sukupolvenvaihdoskysely**

### **Arvoisa Vantaan Yrittäjien jäsen!**

Lähetämme Teille muistutuksen viime viikolla aloittamastamme kyselystä liittyen sukupolvenvaihdoksiin.

Tutkimukseen on valittu Vantaan Yrittäjien jäsenkunta ja on osa lopputyötäni HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Kyselyllä pyritään selvittämään vantaalaisten yrittäjien tulevaisuudennäkymiä yritystoimintansa jatkamisesta ja saamaan kokonaiskuva lähestyvän eläkeiän vaikutuksista yritysten määrään. Samalla pyritään saamaan selville millä eri keinoin yrittäjä voisi nostaa yrityksensä myyntiarvoa. Jokaisen vastaus on tärkeä, sillä haluamme saada mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan nykytilanteesta. Kysely on toteutettu siten, että tutkimuksen missään vaiheessa yksittäisen vastaajan vastausta ei voi poimia esiin.

Toivommekin Teidän vastaavan oheisen linkin kautta kyselylomakkeeseen mahdollisimman pian, sillä kysely sulkeutuu keskiviikkona 18.01.2012.

Avustanne kiittäen

Toni Palkamo  
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu  
toni.palkamo@myy.haaga-helia.fi

Liite 4. Strategic framework for CRM

