



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PK-YRITYKSEN SISÄISEN OHJEISTUKSEN SELKEYTTÄMINEN

Case: Yritys Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Seija Lavia-Kuitunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAVIA-KUITUNEN, SEIJA: PK-yrityksen sisäisen toiminnan ohjeistus, case
Yritys Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 48 sivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitetään pk-yrityksen toimintoja, ja samalla laaditaan ohjeistuksia ja kehitysehdotuksia case-yritykselle. Suuremmille yrityksille on laadittu paljon erilaisia yritysoppaita ja niistä poimitaan käyttökelpoiset osat vastaamaan pienemmän yrityksen tarpeita. Tämän opinnäytetyön case-yritys on yksityinen yritys, joka ei sellaisenaan pysty käyttämään yritysoppaita hyväkseen, vaan tarvitsee myös sen toimialan huomioonottavan ohjeistuksen.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään Pk-yrityksenä toimimista. Luvussa kerrotaan Pk-yrityksen perustamisesta, taloudesta ja henkilöstöstä. Samassa luvussa käsitellään lisäksi Pk-yrityksen hallintoa. Hallintoon kuuluu olennaisena osana riskien hallinta, jossa voidaan käyttää apuna nelikenttäanalyysia. Johtamista ja esimiestaidon merkitystä voidaan sanoa yrityksen kulmakiviksi, joten niihin on kiinnitetty tarkempaa huomiota. Näitä käsitellään henkilöstön lisäksi toisessa teorialuvussa.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Empiriaosuudessa analysoidaan yrityksen nykytilaa ja kasvua, sekä käsitellään yrityksen omia käytäntöjä ja ohjeita. Tutkimustulokset perustuvat sekä haastatteluihin että kirjoittajan omiin havaintoihin työpaikalla.

Tutkimuksen tuloksena case-yritykselle saatiin omia ohjeistuksia ja kehitysehdotuksia joista voi olla apua yrityksen kehittämisessä. Empiriaosuudessa käsitellään myös yrityksen talousasioita. SWOT-analyysin tulokset käsitellään ja jokainen kohta avataan ja kehitetään ratkaisu heikkoihin kohtiin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi yrityksen kehittämisessä ja taloussuunnittelussa. Yrityksen mahdollisen kasvun aikana kehitysehdotuksissa käsitellyjä kohtia voidaan vielä edelleen kehittää yrityksen käyttöön sopiviksi.

Asiasanat: PK-yritys, esimiestaito, yrityksen kehittäminen, henkilöstö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LAVIA-KUITUNEN, SEIJA: Instructions for small and medium-sized company,
case Company Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management 48 pages

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis describes activities of a small and- medium sized company. The purpose of this thesis was to make instructions for the case company. It exist many guide books for big companies, and it is picked up the best part of them for the need of a smaller company. The case company of this thesis is a private company, which can't use ready guide books and it needs own instructions, which takes into account its business line.

The theoretical background of the study is presented first the establishing of a company, its economy, personnel, management and good leadership, which is one of the success factor in companies.

The thesis is a qualitative survey. It analyses the present state and the growth prospects of the company. Then it is studied own instructions of the company. The data was obtained by a questionnaire presented to the staff and by participant observation.

The rest result is, the case company get a collection of own instructions and propositions, which may be useful in future development. The SWOT-analyse is studied too. It opens every weak element and tries to turn it strenghtness.

The results of the survey can be used to develop the company and economical planning. When company grows, is time to develop these results in suitable form for this company.

Key words: small and medium sized company, leadership, developing a company, personnel

SISÄLLYS

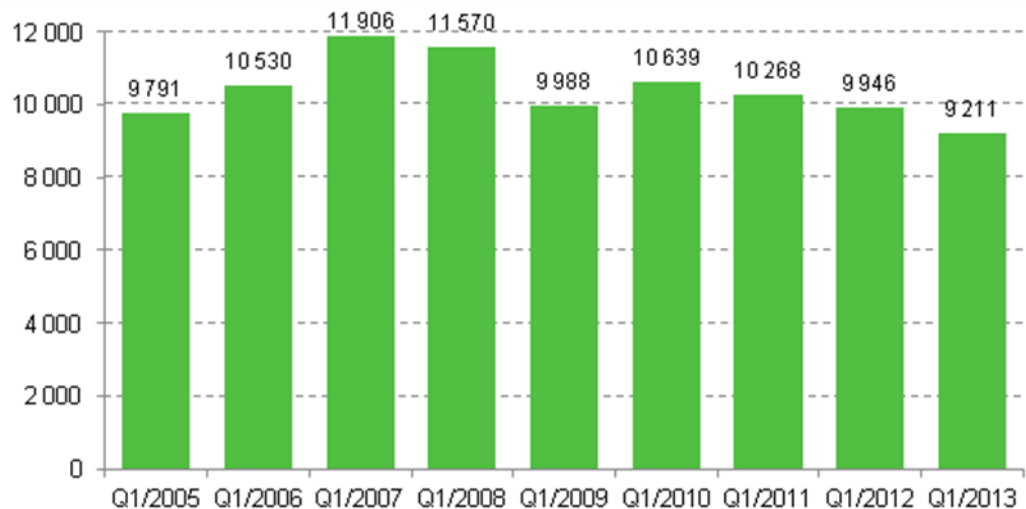
1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2	PK-YRITYS	7
2.1	Pk- yrityksen määritelmä	7
2.2	Yrityksen perustaminen Suomessa	8
2.3	Pk-yrityksen talous ja hallinto	14
3	HYVÄN ESIMIESTYÖN MERKITYS YRITYKSESSÄ	17
3.1	Henkilöstö pk-yrityksessä	17
3.2	Esimiehen rooli yrityksessä	20
3.3	Johtamisen merkitys yritystoiminnassa	22
4	CASE-YRITYS	24
4.1	Case-yrityksen kuvaus	24
4.2	Yrityksen ohjeita	26
4.3	Talouden nykytila ja taloussuunnittelu	28
4.4	Nelikenttäanalyysi	30
4.5	Yrityksen näkymät	34
4.6	Johtopäätökset	35
4.7	Kehitysehdotukset	35
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Suomen kilpailukyvyn perusta on menestyvä yritystoiminta. Eräs hyvän kilpailukyvyn osatekijä on toimiva liiketoimintaympäristö. Tuottavuuden kasvu perustuu uusien ideoiden hyödyntämiseen, uuden teknologian luomiseen ja nopeaan käyttöönottoon, osaavaan työvoimaan ja työn viisaaseen organisointiin. Hyvä organisointi taas vaatii, että yritysjohto on perillä erilaisista tavoista ohjata työvoimaa niin, että organisaatio saavuttaa parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen ja työhyvinvoinnin. (<http://www.hroptimi.fi>, 2013)

Tilastot (Tilastokeskus, 2013) kertovat, että uusien perustettujen yritysten määrä väheni kuvion 1 mukaisesti vuosina 2005- 2013 ensimmäisellä vuosineljänneksellä.



Kuvio 1. Perustettujen yritysten määrä 2005–2013 ensimmäisellä vuosineljänneksellä (Tilastokeskus 2013)

Suomessa perustettiin vuoden 2013 ensimmäisellä neljänneksellä 7,4 prosenttia vähemmän yrityksiä edellisvuoteen verrattuna (Tilastokeskus, 2013). Kasvu-keskuksissa yritysten määrä nousi enemmän kuin pienillä paikkakunnilla, mutta toisaalta samoilta alueilta myös lopetti toimintaansa enemmän yrityksiä kuin muual-

ta maasta. Yritystoiminnan väheneminen johtunee nykyisestä talouden epävarmuudesta ja työvoiman kalleudesta. Osa yrityksistä menee konkurssiin, ja jotkut lopettavat toiminnan kannattamattomuuden takia, vaikkei yritys olisikaan velkainen. Osa yrittäjistä taas eläköityy, eikä toiminnalle löydy välttämättä jatkajia. Tulvaisuus näyttää, saako esimerkiksi yhteisöveron alennus yrittämisen suositumaksi. Myös valtio ja kunnat ovat avainasemassa yritysten tukemisessa.

(www.yrittajat.fi)

Yritystoimintaa aloitettaessa tärkeä ratkaisu on yritysmuodon valinta. Yrityksen tulevan toiminnan luonne vaikuttaa olennaisesti yritysmuodon valintaan. Myös käytettävissä olevalla pääomalla sekä yrityksen perustamiseen ja toimintaan osallistuvien henkilöiden lukumäärällä on merkitystä. Yrityksen perustamiseen liittyvät toimet ja ilmoitusvelvollisuudet vaihtelevat perustettavan yrityksen yhtiömuodon mukaan. Kaikki elinkeinonharjoittajat ovat kuitenkin velvollisia tekemään perustamisilmoituksen. (www.yrittajat.fi)

Jotta yritys saavuttaisi menestystä, se tarvitsee kuvion 2 mukaisesti selkeän strategian ja suunnan, tehokkaat operaatiot ja innostuneen ja osaavan henkilöstön niiden toteuttamiseen (<http://www.hroptimi.fi> 2013 .)



Kuvio 2. Yrityksen menestyksen avaimet

Suurille yrityksille ja konserneille on olemassa paljon erilaisia ohjausjärjestelmiä, ja yritysoppaita, mutta pienet ja keskisuuret yritykset joutuvat usein selviämään yritysconsulttien ja muiden neuvontapalveluiden tuella. Neuvontaa on nykyään paljon saatavilla, mutta juuri tietylle yritykselle sopivaa räätälöityä konsultointi-

palvelua voi olla vaikeaa löytää. Monet yritysjohtajat haluavat ja tarvitsevat neuvontaa, koska kukaan ei osaa kaikkea. Yritysmaailma on täynnä erikoisosaamista vaativia ongelmakohtia, joista selvittääkseen pitää olla todellinen moniosaaja. Nykyajan yritysjohtaminen vaatii yhä enenevässä määrin ratkaisujen etsimistä lisääntyviin kysymyksiin, ja tätä varten kootaan ohjeistus, josta saa tukea moniin ongelmakohtiin.

"Rakenteet järjestyvät tänä päivänä enemmän, kuin koskaan aikaisemmin. Vanhat mallit joutuvat suoralle törmäyskurssille uusien yrittämisen mallien kanssa", totesi sijoittaja, startup-yrittäjä Taneli Tikka EK:n Yrittäjävaltuuskunnalle perjantaina 23.8. (http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys).

Edellä mainittu ”törmäyskurssille” joutuminen paljastaa perinteisen yritysmallin heikkouden; koko ajan on oltava valmis muutokseen, kehittämiseen ja kehittämiseen. Tämän päivän yrittäjällä ei ole varaa hetkeksikään jäädä lepäämään luullen yrityksensä olevan ”valmis”. Valmistaa ei tule koskaan, vaan aina on oltava ajan hermolla valmiina uuteen ja valmiina uudistumaan. Yrityksen ohjekirjasta on parhaimmillaan ja päivitettyä apua uuden kehittämiseen, ja vanhan päivittämiseen.

Toiminnanohjausjärjestelmät eivät usein sovi sellaisenaan pienille yrityksille monimutkaisuutensa ja kalliiden ylläpitokustannustensa vuoksi. Toiminnanohjausjärjestelmät eivät myöskään tuo lisäarvoa pienille yrityksille, koska niillä ei ole monimutkaisia ja vaikeaselkoisia toimintoja.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koota case-yritykselle ohjeistus, joka sisältää myös kehitysehdotuksia yrityksen sisäisiin toimintoihin. Yritys saa käyttöönsä ohjeet, jotka sisältävät sen omat keskeiset ja yhdessä sovitut käytännöt ja ohjeistukset. Yritys soveltaa tiettyä työehtosopimusta, jossa on muutamia kohtia, jotka edellyttävät paikallista sopimista; oppaassa otetaan niitä esille ja selvitetään, miten case-yritys toimii niiden suhteen.

Tavoitteena on koota ohjeistus sekä johdon käyttöön että henkilöstöä varten. Niitä ei ole erikseen koottu kummallekaan osapuolelle, vaan tarkoitus on avata käytäntöjä niin, että kaikki voivat käyttää lukemaansa hyödyksi jokapäiväisessä työelämässä. Opinnäytetyön lopussa on koottu kehitysehdotuksia, joiden tavoitteena on edistää sekä henkilöstön hyvinvointia, että selventää yrityksessä vallitsevia sääntöjä ja käytäntöjä.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia ovat:

- Mitä omia käytäntöjä ja ohjeistuksia yrityksellä tällä hetkellä on?
- Miten yrityksen ohjeistuksia voidaan selkeyttää?

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä uusia innovaatioita case-yrityksen suhteen. Tarkoitus on avata teoriaosuuden avulla, mitä yrittäjyys Suomessa on ja tutkimuksen kautta saadaan aikaan yrityksen käytäntöjen käsikirja case-yritystä varten. Teoriaosuus heijastaa yrittäjyyden olemusta ja empiirinen osa tukeutuu teoriaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen, tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen, ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille luodaan avaruutta, sekä perehdytään tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin, ja vaikuttimiin. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu - ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole minikään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 151–157.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on luotettava omiin havaintoihinsa. Tutkija myös vaikuttaa omien valintojensa kautta tutkimusaineistoon, mutta hänen tulisi

pyrkii pitämään tekemiensä valintojen vaikutus mahdollisimman vähäisenä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien mielipiteet ja henkilökohtaiset näkökulmat saadaan esille. Kohdejoukon, ja tutkimussuunnitelman määräytyminen päivittyy tutkimuksen mukana (Koskinen & al. 2005, 30–32; Vilka 2005, 100; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161).

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu internet-lähteisiin, ja kirjallisiin lähde-
teoksiin. Työn empiirinen osuus koostuu case-yrityksessä tehtyihin yksilöhaastatteluihin, ryhmähaastatteluihin ja paikan päällä tehtyihin jokapäiväisen työelämän aikana tehtyihin havaintoihin. Havainnot ja haastattelut tehtiin kevään ja kesän 2013 aikana ja kirjallinen osuus, haastatteluiden analysointi ja johtopäätökset tehtiin syksyllä 2013.

Opinnäytetyön tutkimus on case-tutkimus, jossa lähestymistapana käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimistapaa. Tutkimus on kvalitatiivinen, sillä tutkittavien määrä ei ole tyypillisesti suuri. Nimen mukaisesti aineiston laatu on tärkeämpää kuin määrä. Kvalitatiivinen tiedonkeruu tehdään myös yleisesti kasvotusten joko ryhmähaastatteluina, tai henkilökohtaisina haastatteluina (Hirsjärvi, ym.) Tutkimuksen avulla kartoitetaan yrityksessä vallalla olevia käytäntöjä, niiden toimivuutta, ja mahdollisuutta kehittää yritystä osittain niiden avulla. Samalla etsitään nelikenttäanalyysiin kerättäviä uhkia ja mahdollisuuksia sekä vahvuuksia ja heikkoja kohtia. Näitä menetelmiä käyttämällä kootaan yritykselle kirjalliset toimintaohjeet.

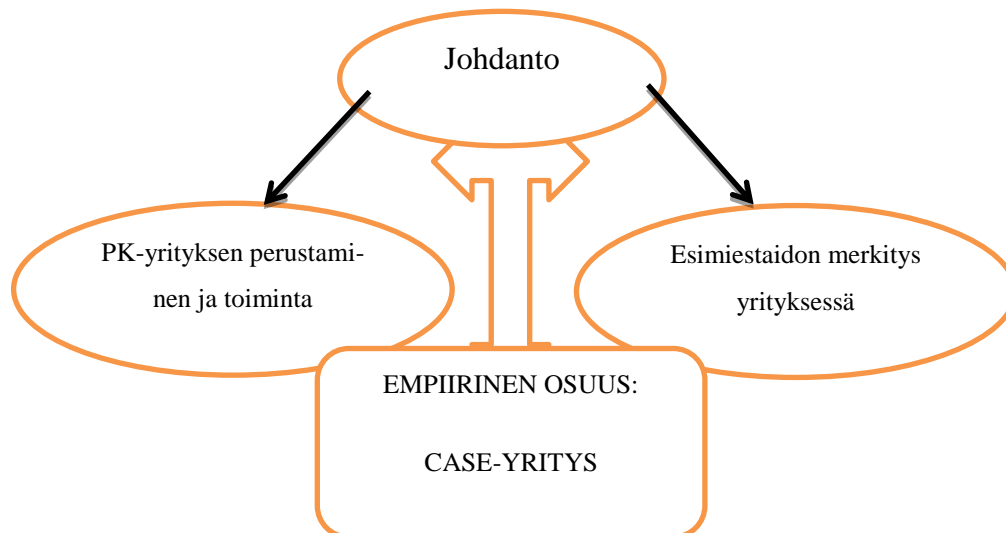
Opinnäytetyön case-osaa voidaan myöhemmin kehittää ja päivittää, jotta asiat pysyisivät ajankohtaisina. Ohjeistuksiin voidaan lisätä asiakohtia, mutta sieltä voidaan myös poistaa sinne sillä hetkellä kuulumattomia osia. Tärkeää olisi ohjeistuksen käyttäjien kannalta, että ne pysyisivät ajan tasalla. Tarpeen vaatiessa ohjeistus voidaan luoda myös kokonaan uusiksi, vanhaa pohjaa mahdollisuuksien mukaan hyväksikäyttäen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä tutkimusosasta ja yhteenvedosta.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön taustat, tutkimuksen taustat, ja tutkimusmenetelmät. Johdannon jälkeen alkaa teoriaosa, jossa on kaksi päälukua. Ensimmäinen luku käsittelee PK-yrittäjyyttä yleensä, yrityksen perustamista, ja sen taloutta, sekä yleistä toimintaa. Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstöä, johtamista, sekä esimiestaidon merkitystä yrityksessä, joka on yksi pk-yrityksen menestyksen kulmakivistä.

Alla oleva kuvio 3 kuvaa opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne

Empiriaosuudessa yhdistetään teoriaosuudessa esitetyt asiat. Case-yrityksen kautta havainnollistetaan, miten asiat toimivat oikeassa yrityksessä. Yritykselle tehty nelikenttäanalyysi kartoittaa vahvuuksia ja heikkoja kohtia, sekä uhkia ja mahdollisuuksia, joita analysoimalla löydetään yrityksessä olevat kehityskohteet. Lopuksi case-yritykselle tehdään kasvusuunnitelma, ja yrityksen omat käytännöt ja ohjeet, joista syntyy yritykselle tehty toimintaopas. Lisäksi tarkastellaan johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, ja viimeiseksi käydään läpi tutkimuksen yhteenvedo.

2 PK-YRITYS

2.1 Pk- yrityksen määritelmä

Pk-yritys on lyhenne ja nimitys, jota käytetään pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Nykyinen määritelmä tuli voimaan 1.1.2005. Tuolloin tehtiin muutoksia määritelmän taloudellisiin enimmäismääriin (liikevaihto tai taseen loppusumma). Myös mikroyrityksille määritellään tarkat raja-arvot (<http://ec.europa.eu>.)

EU:n komission suosittamaa määritelmää käytetään Suomessa julkisen yritysrahoituksen saannin ehtona. Pk-yritykset luokitellaan henkilöstön määrän ja liikevaihdon/taseen loppusumman perusteella taulukon 1 mukaisesti:

Taulukko 1. Pk-yritysten luokittelu henkilöstön ja liikevaihdon/taseen mukaan (ec.europa.eu)

Yritysluokka	Henkilökunta	Liikevaihto	Taseen loppusumma
Mikro	>10	2 milj. euroa	2 milj. euroa
Pieni	10–49	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Keskisuuri	50–249	50 milj. euroa	43 milj. euroa

Määritelmän ehtojen lisäksi yrityksen on täytettävä riippumattomuusmääritelmä, jolla voidaan mitata yritysten riippumattomuutta. Tällä tavalla selvitetään onko yrityksillä määräysvaltaa sisältäviä osakkuuksia, tai ovatko ne sidoksissa muihin yrityksiin. Myös kaikkien kolmen kriteerin, eli henkilömäärän, liikevaihdon tai taseen loppusumman sekä riippumattomuuskriteerin on oltava voimassa yhtä aikaa (<http://ec.europa.eu>.)

Pääasiassa käytetään Pk-yrityksen määrittelyssä yrityksen henkilömäärää. Rahamääräisen perusteen käyttäminen auttaa kuitenkin selvittämään yrityksen oikean merkityksen markkinoilla.

Suomessa toimi 322 232 yritystä vuonna 2011. Henkilöstöä oli 1 486 000 yrittäjänä ja palkansaajina ja liikevaihtoa kertyi 385,2 miljardia euroa. Yrityksiä oli 3 300 eli prosenttien verran enemmän kuin edellisvuonna ja henkilöstöä kolme prosenttia, 42 100 henkilöä enemmän. Liikevaihto kasvoi seitsemän prosenttia, kuten edellisnäkin vuonna ja kasvu 26,3 miljardia euroa.

Pieniä ja keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 99,8 prosenttia kaikista yrityksistä. Niiden henkilöstö oli 65 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja liikevaihto 51 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Keskisuurten, 50–249 henkilöä työllistävien yritysten määrä ja henkilöstö kasvoi keskimääräistä enemmän. Suuria, yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 0,2 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne työllistivät 35 prosenttia koko henkilöstöstä ja tuottivat 49 prosenttia liikevaihdosta (www.stat.fi.)

Euroopassa toimii yli 20 miljoonaa yritystä, joista yli 99 % lukeutuu pieniin, tai keskisuuriin yrityksiin. Pk-yritykset työllistävät eurooppalaisyritysten työvoimasta noin kaksi kolmasosaa. Kaikkein tyypillisimpiä eurooppalaisia yrityksiä ovat alle kymmenen työntekijän mikroyritykset, jotka toimivat etenkin työvoimariikkailla aloilla (<http://ec.europa.eu>.)

2.2 Yrityksen perustaminen Suomessa

Suomessa ei ole vaikeaa perustaa yritystä, kunhan muistaa muutaman perusasian. Yrityksen perustamisen lähtökohtia ovat yrittäjäksi aikovan oma tahto alkaa yrittäjäksi, yrittäjävalmiudet ja liikeidea, joiden varaan kannattava yritystoiminta rakennetaan. Hyvä liikeidea on yritystoiminnan menestymisen perusedellytys. Liikeidea eroaa toiminta-ajatuksesta niin, että liikeidea määrittelee kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Toiminta-ajatukseen sisältyvien osien ”Mihin tarpeeseen ” ja ”Mitä”, liikeidea vastaa kysymykseen ”Miten”. Liikeidea sisältää siis kuvaukset markkinoista, tuot-

teista, ja organisaation toimintatavoista. Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan se on ylivoimaista osaamista, ainutlaatuisuutta, ja vain tälle yritykselle ominaista. (Holopainen, Levenon 2006, 22.)

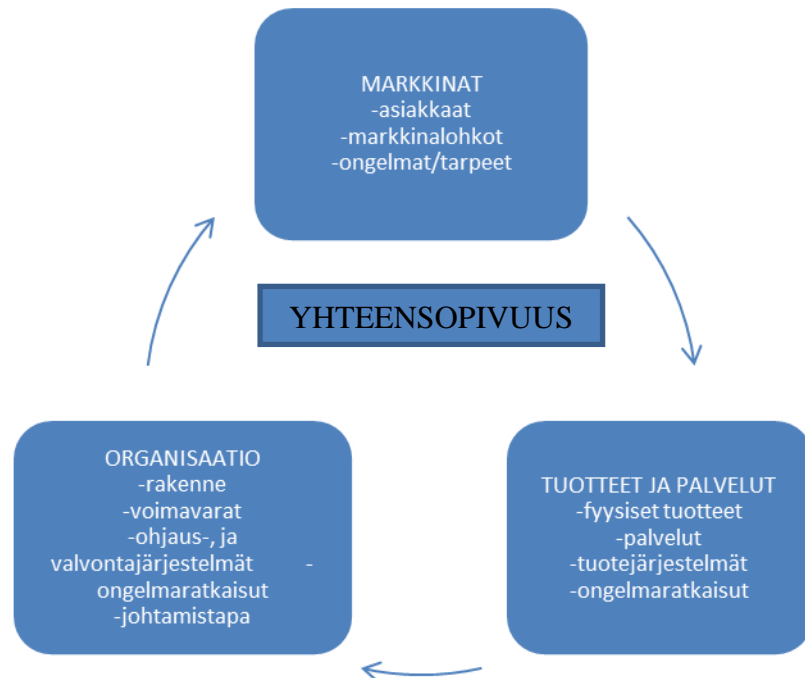
Yrityksen perustamisen vaiheet etenevät usein kuvion 4 mukaisesti (www.yrityssuomi.fi, 2013)



Kuvio 4. Yrityksen perustamisen vaiheet

Yrityksen perustaminen ei ole vaikeaa, sillä lainsäädännössä määritellään yrityksen oikeudelliset kehykset, joista voidaan lähteä liikkeelle. Osakeyhtiö, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö ja toiminimi ovat verotuksellisesti kaikki hiukan eri asemassa toisiinsa nähden. (<http://www.perustaminen.com>.)

Holopaisen ja Levosen(2006) mukaan liikeideaa ja sen osa-alueita voidaan kuvata seuraavasti kuvion 5 mukaisesti:



Kuvio 5. Liikeidean osien yhteensopivuus

Toimivan liikeidean perustana on eri osien yhteensopivuus. Menestyäkseen yrityksen on osattava yhdistää eri tekijät toisiinsa(Holopainen ym. 2006).

Suomessa yrityksen saa lain mukaan perustaa henkilö, jonka pysyvän asuinpaikan on oltava ETA-alueella. Muussa tapauksessa lupaa on haettava Patentti-, ja rekisterihallitukselta. Henkilön kansalaisuus ei vaikuta siihen, tarvitseeko henkilö lupaa yrityksen perustamiseen.(Lojander & Suonpää, 2004,26.)

Yritystä perustettaessa on syytä laatia tarkat suunnitelmat, koska suunnittelemattomuus voi herkästi johtaa yrityksen konkurssiin, tai muuten vaikeuksiin. Myös työvoiman saatavuus tulisi varmistaa heti yrityksen aloitusvaiheessa. Aloitteleva yrittäjä voi hakea suunnitteluapua liiketoimintasuunnitelmaan uusyrityskeskuksilta tai ELY-keskuksesta(Viitala, Jylhä, 2002)

Kuten Viitala & Jylhä(2002) toteavat: yrityksen eri kehitysvaiheissa tarvitaan monenlaista osaamista. Kaikkea ei toki tarvitse osata itse, mutta olisi hyvä ainakin tietää mistä on kyse yritystä perustettaessa. Eri vaiheissa tarvitaan ainakin seuraavanlaista osaamista:

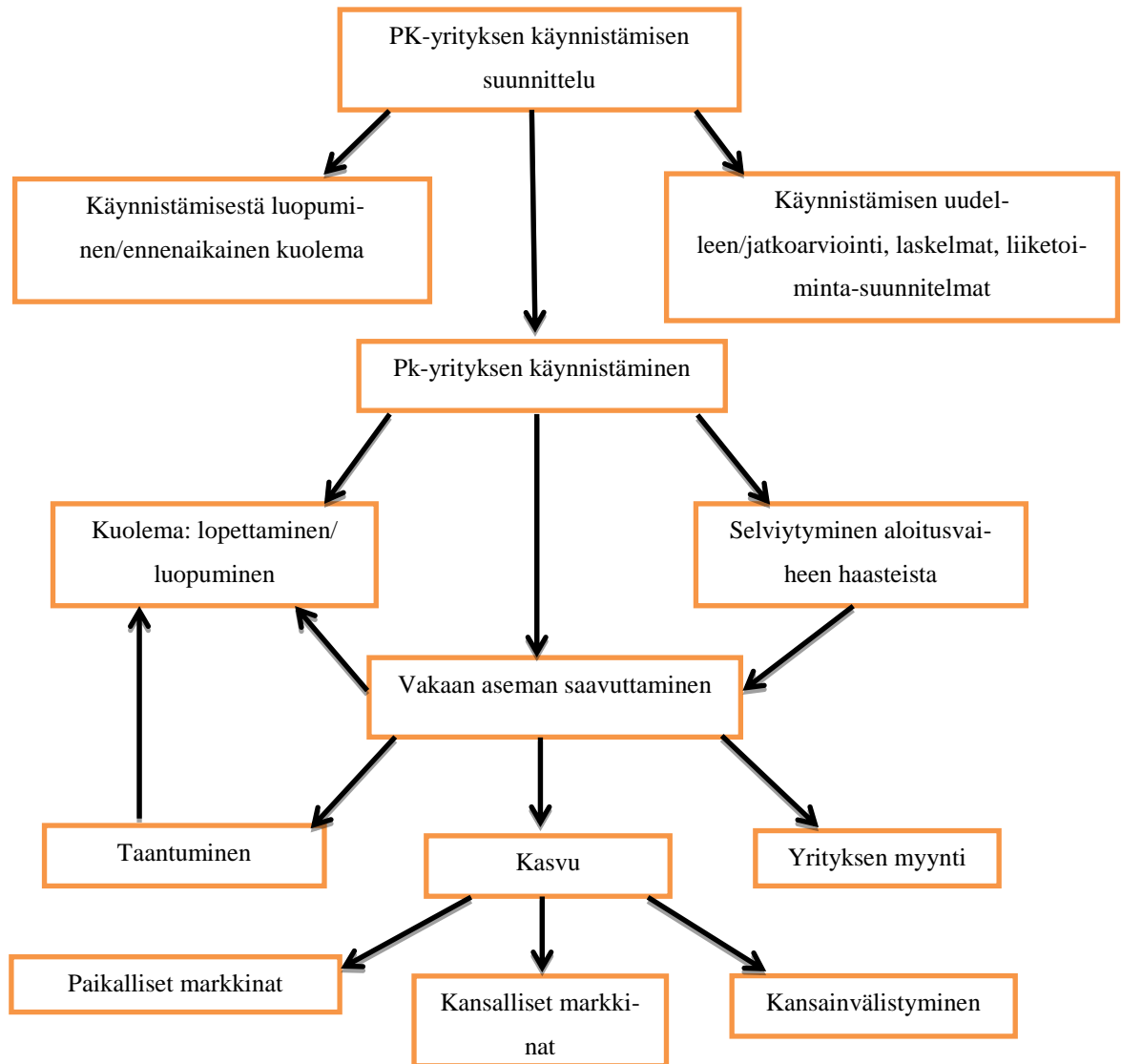
- Alkava yritys joutuu markkinoimaan osaamistaan, kaupallistamaan tuotteitaan sekä ottamaan erilaisia yritysriskejä. Jos näitä ominaisuuksia ei ole yrittäjällä, hän joutuu turvautumaan konsultointiapuun, jotta yrittäminen ei kaadu heti alkuunsa.
- Nopean kasvun vaiheessa on hallittava suunnittelujärjestelmät, edelleen markkinointi, lisärahoituksen saaminen, - ja tuntemus ja strateginen näkemys toimialasta
- Vakaan kasvun vaiheessa on osattava seurata tunnuslukuja, jotta nähdään kannattavuus. Oma toimiala on syytä tuntea mahdollisten järjestelyjen varalta. On ymmärrettävä sisäisen ja ulkoisuuden tehokkuuden merkitys yrittämisessä ja on oltava valmis reagoimaan muutoksiin
- Kriisi tai oleellinen muutosvaihe vaatii ihmistuntemusta, hyviä sidosryhmäsuhteita sekä myös juridista osaamista. Operatiivinen osaaminen ja yrityksen tuntemus ovat myös tärkeitä muutosvaiheessa ja kriisin kourissa.

Yrityksellä ja yrittäjällä on aina elinkaarensa. Joskus on luopumisen tai toiminnan alasajon aika. Elinkaariajattelu auttaa hahmottamaan yritysten kasvu-, ja kehitysprosesseja jotka ovat joka yrityksellä hieman erilaisia ja yksilöllisiä. Yrityksen tulevaisuus on paljon riippuvainen siitä, miten uudistumiskykyinen yritys on muuttuvassa toimintaympäristössä(Viitala, Jylhä, 2002.)

Yritys joutuu huolehtimaan kilpailukyvystä koko ajan. Uusia liiketoimintamalleja on hyvä miettiä, ja uudistaa myös tuotteita ja palveluja. Myös liiketoimintasuunnitelma kannattaa päivittää usein. On tärkeää huolehtia, että osaamistaso vastaa yrityksen kehittämistavoitteita. Henkilöstön koulutus kannattaa aina, ja liiketoiminnan kehittämisen tukena voi käyttää myös asiantuntijapalveluja (<http://www.yrityssuomi.fi/kehittyminen>.)

Kasvua voi hakea ostamalla, tai käynnistämällä uutta liiketoimintaa, joko kotimaassa tai laajentamalla kansainvälisille markkinoille (<http://www.yrityssuomi.fi>).

Alhaalla oleva kuvio 6 esittelee Pk-yrityksen kehitysmallin (Viitala, Jylhä, 2002)

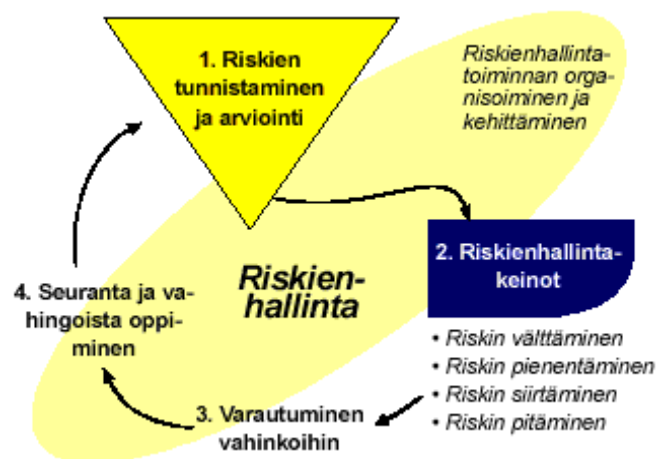


Kuvio 6. Pk-yrityksen kehitysmalli

Elinkaariajattelun mukaan pelkästään jo yrittäminen on riski. Sen takia yrityksen riskienhallintaa pitäisi harjoittaa joka päivä arkisessa työssä. Riskienhallinnalla on selkeät päävaiheet. Ensin riskit on tunnistettava ja arvioitava. Sen jälkeen suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet.

tellaan miten vahingon sattuessa toimitaan ja miten vahingoista toivutaan. Viimeisessä vaiheessa tilannetta seurataan. Parhaassa tapauksessa vahingosta myös opitaan (<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallintaan/riskienhallintaprosessin-vaiheet.html>.)

Kuviossa 7 esitellään riskienhallinnan vaiheet (pk-rh.fi, 2009).



Kuvio 7. Riskien hallinta

Riskien hallinnassa on helppo käyttää Albert Humphreyn 1960-luvulla kehittämää SWOT-analyysia, eli nelikenttäanalyysia. SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) käytetään strategian laatimiseen, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Analyysi on yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen koko toiminta, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky yrityksen sisällä, tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia käytetään hyväksi, miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään, ja miten uhkat voidaan välttää. Parhaimmillaan tuloksena on toimintasuunnitelma siitä, mitä yrityksen asioille pitää tehdä. (www.helium.com, 2008)

2.3 Pk-yrityksen talous ja hallinto

Taloushallinnolla tarkoitetaan yrityksen talouden suunnittelua (budjetointi) ja seuranta (kirjanpitoa), sekä vuosittain tehtävää tilinpäätöstä, jossa lasketaan yrityksen tulot ja menot yhteen, jolloin nähdään, onko yritys tuottanut voittoa. Pk-yritykset käyttävät tilitoimistojen palveluita muussakin, kuin kirjanpidon tehtävissä. Ne toimivat sekä tiedon antajina ja taloushallinnon asiantuntijoina, sen lisäksi että hoitavat lakisäätöiset taloushallinnon tehtävät. Kuitenkin siinä missä toiset pk-yritykset käyttävät tilitoimiston palveluja runsaasti, toiset pyrkivät mahdollisimman paljon tekemään itse taloushallinnon tehtäviä (Gooderham ym. 2004, 5-22; Alhola 2010, 40–42.)

Yrityksen taloushallinnon keskeisenä tehtävänä on hoitaa yrityksen talousasioihin liittyvät tehtävät, sekä avustaa yritystä sen muilla osa-alueilla, kuten tuotannossa, markkinoinnissa, henkilöstöhallinnossa, ja niiden taloushallintoa sivuavissa kysymyksissä. Talousjohdon tehtävät voidaan Neilimon(1992)mukaan tiivistää seuraavasti:

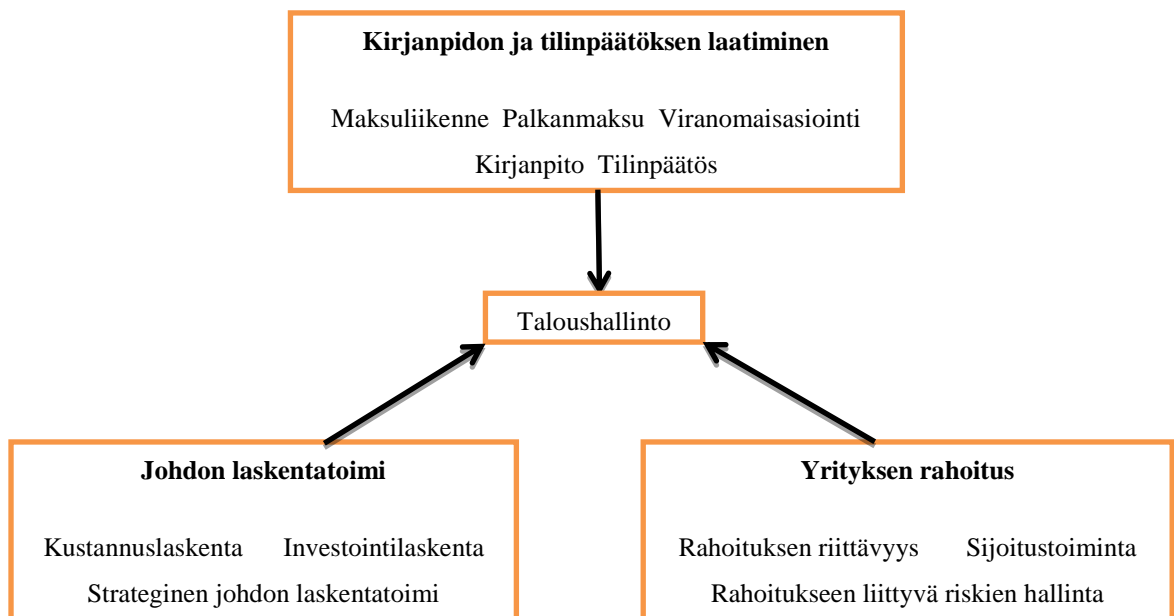
1. Yrityksen taloudellisten tavoitteiden asettaminen
2. Toiminta-aktiviteettien saattaminen taloudelliseksi
3. Talouden ohjaus
4. Talouden toteumatarkkailu
5. Konsultointi ja neuvonanto

Kaikki edellä mainitut tehtäväalueet ovat tärkeitä, mutta taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja toiminta-aktiviteettien, esimerkiksi investoinnit, saattaminen taloudelliseksi, muodostavat näistä tärkeimmät osa-alueet, koska ne ovat johtamisen kannalta keskeisiä(Neilimo 1992, 158–159.)

Yrityksen taloushallinto voidaan jakaa kolmeen osaan (Kinnunen ym. 2006, 156): Ensimmäisenä osa-alueena voidaan pitää kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimista ja hyväksikäyttöä. Toisena osa-alueena voidaan pitää johdon laskentatoimea. Kolmantena osa-alueena voidaan ajatella olevan yrityksen rahoitus. Yrityksen pakollisten taloushallinnon osien voidaan ajatella käsittävän yrityksen maksuliikenteen, kirjanpidon, palkanlaskennan, tilinpäätöksen ja yrityksen taloudensuunnittelun (Sopanen 2006, 4). Suuri osa yrityksen taloushallinnosta on myös vapaa-

ehtoista, ja esim. johdon laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen johdon päätöksentekoa varten. Johdon laskentatoimeen kuuluvat esimerkiksi kustannuslaskenta, investointilaskenta ja strateginen johdon laskentatoimi. Yrityksen rahoitukseen kuuluvat keskeisinä tekijöinä esim. rahoituksen riittävyys, rahoitukseen liittyvien riskien hallinta, ja sijoitustoiminta. Taloushallinnon päätehtävä on kuitenkin järjestää yritykselle asianmukainen kirjanpito ja tuottaa kirjanpidon perusteella tilinpäätöksiä ja muita talousraportteja. (Kinnunen ym. 2006, 69).

Kinnusen ym.(2006) mukaan taloushallinnon eri osa-alueet muodostuvat kuvion 8 mukaisesti.

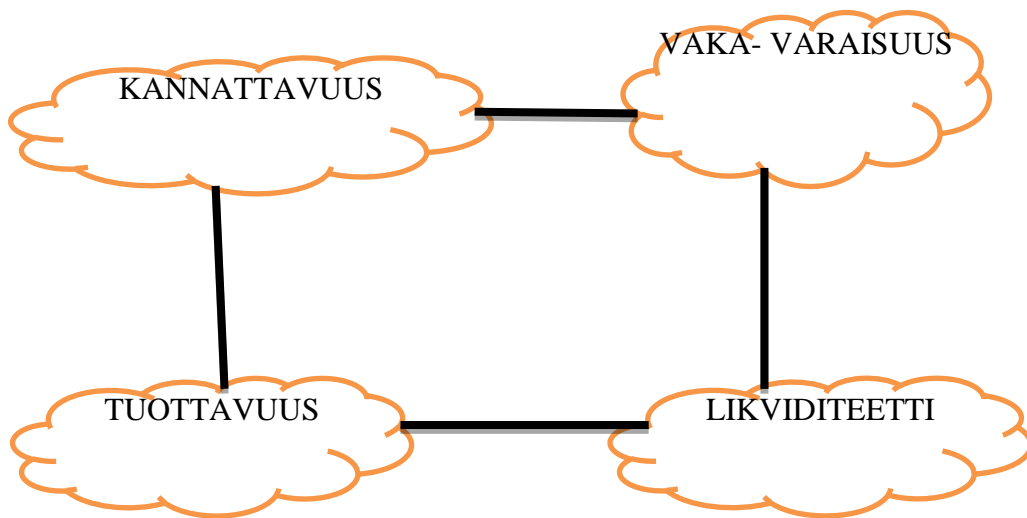


Kuvio 8. Yrityksen taloushallinnon muodostuminen

Arkikielessä taloushallintoa voidaan kutsua monilla erilaisilla nimillä. Kun kuulee puhuttavan laskentatoimesta, kirjanpidosta tai palkanlaskennasta tarkoitetaan monesti paljonlaajempaa kokonaisuutta. Englannin kielessä yleisiä käytettyjä sanoja taloushallinnosta puhuttaessa ovat ”Financial Management” tai ”Management Accounting”. Käytettävästä käsitteestä riippumatta taloushallinnolla tarkoitetaan yhä integroidumpaa, sähköisempää, kommunikoivampaa ja kansainvälisempää toiminta-aluetta, jossa johdon päätöksentekoa pyritään tukemaan tulevaisuusuun-

tautuneesti. Taloushallinnon kenttä tarjoaa monenlaisia työtehtäviä ja toimenku-
via. Työntekijän työn sisältöön vaikuttaa huomattavasti se, toimiiko hän pienen,
keskisuuren, suuren tai kansainvälisen yrityksen palveluksessa. Kaikkien näiden
yritysten taloushallinto, tai jokin osa siitä, voidaan hoitaa taloushallinnon ulkois-
tamispalveluja tarjoavassa yrityksessä. Lakisääteisen velvollisuuksien lisäksi talo-
ushallinto voi monin eri tavoin palvella johtoa ja omistajia. (Alhola 2010).

Neilimo(1992) kuvaa yrityksen taloustavoitealueita kuvion 9 mukaisesti:



Kuvio 9. Yrityksen taloustavoitealueet

Yrityksen taloustavoitteet voidaan jakaa kannattavuus-, tuottavuus- ja rahoitusta-
voitteisiin. Tavoitteet eivät ole riippumattomia toisistaan, kannattavuustavoitteella
on selkeä yhteys rahoitustavoitteisiin. Hyvä kannattavuus tuo tulorahoitusta yri-
tykselle, jota on näin mahdollista käyttää investointeihin vieraan pääoman sijasta,
jota toisinaan voi olla vaikea saada. Myös tuottavuus on yhteydessä kannattavuus-
teen. Hyvä tuottavuus edesauttaa yritystä saavuttamaan hyvän kannattavuus-
den(Neilimo 1992,161–162.)

3 HYVÄN ESIMIESTYÖN MERKITYS YRITYKSESSÄ

3.1 Henkilöstö pk-yrityksessä

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Tämä tosiasia pätee erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa yrityksen menestyminen ja kannattavuus perustuu henkilöstön ammattitaitoon ja motivaatioon. Yhdenkin henkilön poissaolo voi aiheuttaa laatuvirheitä, toimitusten viivästymisiä, ja muita yrityksen toimintaan suuntautuvia uhkia. Lisäksi henkilöstön poissaolo voi tuntua muun henkilöstön lisääntyneenä kuormituksena. Varsinkin kokeneille työntekijöille on kehittynyt paljon sellaista ammattitaitoa, joka sisältää runsaasti dokumentoimatonta tietoa yrityksen toiminnoista. Tällainen tieto ja osaaminen on yrityksen kilpailuvaltti, vaikka sen olemassaoloa ei edes tiedostettaisi (<http://www.pk-rh.fi/>)

Henkilöstö on yrityksen voimavara myös riskienhallinnan kannalta. Yrityksen henkilöstöllä on tietoa ja kokemusta monista ongelmista, riskitilanteista ja niiden hallinnasta. Riskien tunnistaminen edellyttää usein asiantuntijatietoa, mutta varsinkin työympäristöön liittyvissä asioissa koko henkilöstön panos on korvaamaton. Osaamisen kehittämisellä on nykyisin vahva yhteys yrityksen strategiaan. Sen tehtävänä on varmistaa yrityksen tavoitteiden toteutuminen. On tavallista, että henkilöstöjohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja on näin mukana strategisessa suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Henkilöstön kehittäminen on investointi, johon käytetään suuri määrä aikaa ja rahaa, ja jonka pitäisi aikanaan näkyä myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa(ek.fi.)

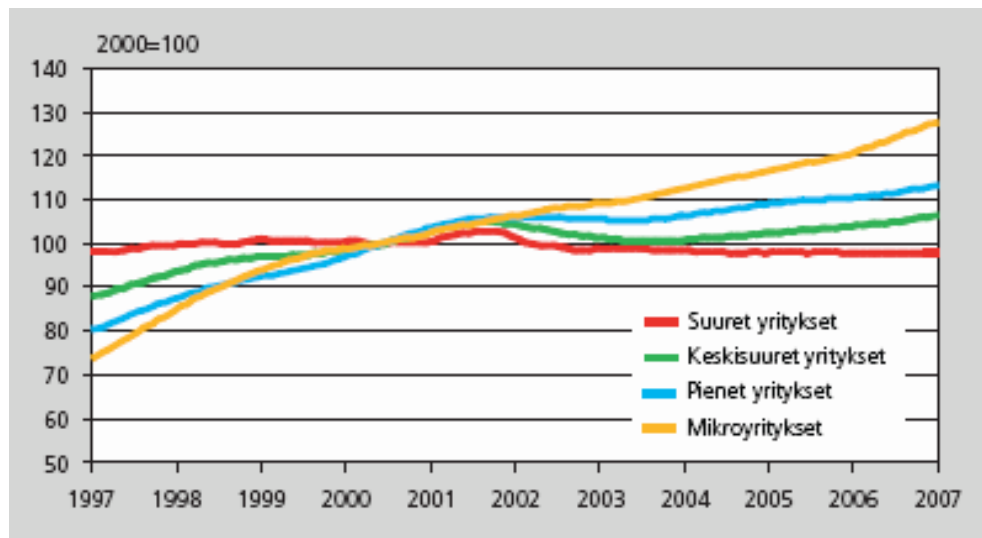
On tärkeää, että osaamisen kehittäminen on oikein suunnattua. Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys liiketoiminnan kannalta tunnustetaan ja tunnustetaan tämän päivän yrityksissä melko hyvin. Vahva osaaminen on edellytys markkina-aseman säilyttämiselle ja parantamiselle kaikilla aloilla. Yritykset, jotka varmistavat jatkuvasti osaamisen korkean tason, ovat myös hyvin valmiita kohtaamaan muutoksia. Henkilöstön kehittäminen on yhä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa on yhä tärkeämpi asia valittaessa työnantajaa. Se on myös suuri työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttava tekijä(ek.fi.)

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, sekä kehittyminen on sekä työntekijän, että yrityksen edun mukaista. Osaamisen kehittäminen on myös osittain sekä työnantajan, että työntekijän harteilla. Työntekijän pitää itse huolehtia siitä, että oma ammatillinen osaaminen on riittävällä tasolla. Työnantajan tehtävänä taas on luoda edellytykset tähän, ja kannustaa osaamisen ylläpitoon, tarjoamalla erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Yritys ikään kuin heittää pallon ilmaan, mutta työntekijän pitää ottaa siitä koppi. Osaamisen kehittäminen koskee koko henkilöstöä, mutta koulutustarjonta ei ole kuitenkaan kaikille yhtäläinen. Osaamisen kehittäminen on sekä oppimistavoitteiden, sisällön että menetelmien osalta eri ryhmien, tai toisinaan jopa yksittäisten henkilöiden tarpeisiin räätälöityä. Myös euromääräisissä työaikana mitattavissa kehittämispanostuksissa on painotuseroja(ek.fi.)

Henkilöstön kehittämistä säädellään osittain myös yrityksen ulkopuolelta. Monien ammattiryhmien edustajiin kohdistuu laissa määriteltyjä koulutusvelvoitteita tai -suosituksia. Laki velvoittaa esimerkiksi työnantajia varmistamaan, että työkseen elintarvikkeita käsittelevät henkilöt suorittavat hygieniapassin. Koulutusvelvoitteita tulee jatkuvasti myös EU:sta. Esimerkiksi hiljattain voimaan tullut EU-säännös edellyttää jo ammatissa toimivilta linja-auton ja kuorma-auton kuljettajilta jatkokoulutusta 35 tuntia viiden vuoden aikana. Tietyn tuotteen myyntioikeuksien saaminen voi puolestaan edellyttää esimerkiksi myyntihenkilöstöltä tarkoin määritellyn sertifiointiprosessin suorittamista, ja säännöllistä osaamisen päivittämistä(ek.fi.)

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Suomen talouselämän perusta. Tilastokeskuksen Yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan maamme kaikista yrityksistä oli vuonna 2006 pieniä alle 50 työntekijän, ja keskisuuria 50–249 työntekijän yrityksiä 99,8 prosenttia. Pk-yritykset työllistivät kaikkien yritysten henkilöstöstä 61,9 prosenttia ja muodostivat kaikkien yritysten liikevaihdosta 48,9 prosenttia. Pienten ja suurten yritysten suhdannekehityksen eroja ja pienempien yritysten roolia työllistäjinä on kuitenkin tutkittu melko vähän. Talouspoliittisen päätöksenteon kannalta pk-sektorin analysointi on arvokasta, sillä kasvuyrittäjyyttä pidetään yhtenä tärkeimpänä ratkaisuna työttömyyteen. Erikokoisten yritysten liikevaihdon suhdannekehitys alkoi eriytyä 2000-luvulla, mikä näkyi erityisesti teollisuuden ja palveluiden toimialoilla.

Palvelualojen pk-yritykset kasvattivat vuosina 2001–2006 liikevaihtoaan keskimäärin 8,3 prosenttia, kun suurten yritysten vastaava kasvu oli vain 3,5 prosenttia. Sitä vastoin Pk-yritysten henkilöstömäärän kehitys on ollut kaikilla päätoimialoilla koko tarkastelujakson ajan nopeampaa kuin suurissa yrityksissä. Oheisessa kuviossa on esitetty henkilöstömäärän trendisarjan kehitys kaikilla toimialoilla eri kokoluokissa vuosina 1997–2007. Kuvioista 10 havaitaan, että pienemmät yritykset ovat kasvaneet nopeammin kuin suuremmat.(stat.fi.)



Kuvio 10. Henkilöstömäärän kehitys vuosina 1997–2007

Tästä voidaan päätellä, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on suurempi merkitys työllistäjänä ja talouden ylläpitäjänä, kun suurilla yrityksillä. Tämä johtuu siitä, että suuret yritykset ovat usein monikansallisia pörssiyrityksiä, joiden toimintaa säädelään muista maista. Suuret yritykset työllistävät paljon, mutta samalla niiden toiminta on tehostettua ja ne saattavat vähentää väkeä paljon kerralla, mikä vaikuttaa työllisyyteen. Pk-yritykset saneeraavat harvoin suurissa mittakaavoissa, joten niiden työllistävä vaikutus on tasapainoisempi, ja usein pitkäaikaisempi kuin suurilla yrityksillä.

3.2 Esimiehen rooli yrityksessä

Aikaisemmin esimiehen tärkeimmät tehtävät olivat työn organisointi ja asioiden johtaminen (management). Nykyään taas ihmisten johtaminen (leadership) on noussut esimiehen keskeiseksi tehtäväksi. Perinteinen esimiehen rooli ei enää toimi, vaan esimiestyökin on muuttunut valmentavammaksi, ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on antaa työntekijälle valmiudet menestyä työssä mahdollisimman hyvin. Nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaankin kuuluvaksi henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen(www.kuntoutussaatio.fi.)

Hyviä esimiehiä on monenlaisia. Perinteisissä organisaatioissa esimiehet vastaavat työnjohtamisesta, he vastaavat siitä että eri työryhmien työ on keskenään integroitua ja että työ vastaa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vaatimuksia. Esimiehen kuuluu myös huolehtia alaiensa osaamisesta: tekninen tietämys, alalla kehittyminen ja tietotaidon lisääminen alaisia kouluttamalla kuuluu esimiehen tehtäviin(Mohrman, Cohen, Mohrman Jr.1997, 110.)

Esimiehen juridinen ja organisatorinen rooli on hyvin erilainen kuin yksittäisen asiantuntijan, jolla ei ole alaisia. Esimies on työnantajan edustaja, joka on vastuussa siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja että hän myös noudattaa velvollisuuttaan käyttää työnjohto -oikeuttaan työnantajan edustajana. Koska työnantaja vastaa siitä että lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan, esimiehen tulisi tunnistaa ne tilanteet, joissa hänen toimintansa (tai toimimattomuutensa) saattaa vaarantaa työsuhteissa sovittujen asioiden toteutumisen. Organisaatioissa esimies on myös vastuussa työntekijöitä koskevien perusprosessien läpiviennistä alaisilleen. Näitä ovat mm. tavoitteiden asettelu, suorituksen arviointi, palkitseminen, resursointi yms.(esimies.info.)

Esimies on työpaikalla vastuussa alaiensa työhyvinvoinnista. Jotta esimies itse pystyisi tämän tehtävän täyttämään, olisi tärkeää että hänen suhteensa omaan työhönsä ja työn ulkopuoliseen elämään olisi tasapainossa. Esimiehenä jaksamisen ja päätöksenteon kannalta on hyvä että ymmärtää se, mikä itselle on tärkeää, ja osaa asettaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin. Ajoittain on myös hyvä miettiä omaa johta-

misfilosofiaa, ja kertoa siitä muillekin, jotta he ymmärtäisivät toimintaa paremmin(esimies.info.)

Monet esimiehenä koetut tilanteet voivat olla vaikeita ja päätökset eivät ole "mustavalkoisia" siten, että ongelmaan olisi olemassa vain yksi oikea ratkaisu. Silloin hyvä itseymmärrys ja omien arvojen mukaan linjassa toimiminen auttaa ja selkeyttää päätöksentekoa. Esimiehetkin ovat ihmisiä, jotka erehtyvät ajoittain ja voivat tehdä virheitä. Silloin riittää että pyrkii aina toimimaan eettisesti ja vastuullisesti ja koettaa tehdä aidosti parhaansa(esimies.info.)

Taito asettua alaisen asemaan helpottaa monesti esimiehenä toimimista. Toisaalta taas liiallinen ”kaveruus” alaisen kanssa voi olla enemmän haitallista, mikäli kyseessä on auktoriteettia vaativa työyhteisö. Hyvä esimies tietää, millaista on olla alainen, ja hän pystyy voittamaan henkilöstön luottamuksen omalla toiminnallaan ja ”sisäisellä auktoriteetillaan”.

Kuten muissakin töissä, niin myös esimiestyössä, osaaminen lisääntyy kokemuksen karttuessa. Voidaankin puhua johtajaksi kasvamisesta, eli kuinka esimies löytää oikean suhteen itsensä, työyhteisön ja muun organisaation välissä. Esimiestyön onnistumisen lähtökohtana on ymmärtää se, että esimiestyö itsessään on tärkeää ja aikaa vievää, eikä vain välttämätön paha ”oikeiden töiden” rasitteena. Käytännössä esimiestyössä menestyminen alkaa siitä, että kunnioittaa toisia ihmisiä ja noudattaa hyviä käytöstapoja. Tervehtiminen, kiittäminen, ja toisten huomiointi antavat hyvän perustan esimiestyölle. Asiallinen käyttäytyminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, mutta korostuu esimiehillä. Hän on muita enemmän tarkkailun alla, ja hänen toimintansa vaikuttaa isompaan joukkoon. Tyypillistä hyvälle esimiehelle on se, että hän antaa aikaa alaisilleen, ja kuuntelee, mitä näillä on sanottavanaan. Jokainen haluaa olla tarpeellinen työssään, ja esimiehen pitäisi pystyä osoittamaan se (www.kuntoutussaatio.fi/)

3.3 Johtamisen merkitys yritystoiminnassa

”Johtajuus on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin”(George R. Terry).

Johtaminen voidaan määritellä useammalla tavalla. Käsite voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Lainsäädäntö ja yrityksessä käytössä oleva työehtosopimus sopeuttavat johtamista tiettyyn muottiin, ja myös yrityksessä omaksutut organisaatiokäytännöt asettavat omat rajoituksensa johtamiseen(Miettinen, Sutinen, Diov, Vornanen 1998, 253.)

Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon liittyy kolme eri elementtiä. Ne ovat vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Johtajuus edellyttää aina aseman hyödyntämistä vaikuttamismielessä. (Jalava 2001, 8, 10.)

Johtamisessa on kyse suunnan näyttämisestä ja voimavarojen suuntaamisesta. Hyvään johtajuuteen liittyy realiteetin taju: esimies ymmärtää sekä omansa että muiden puutteet ja epätäydellisyydet. Johtajan on kyettävä luottamaan alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihin, näkemään haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ongelmassa sekä uskomaan omiin ja muiden kykyihin. (Åberg 2006: 63; Järvinen 2005, 40, 91–92)

Johtaminen vaatii hyviä organisointitaitoja, ajanhallintaa ja järkevää töiden suunnittelua. Ihmisten johtamisen yhteydessä puhutaan aina myös ihmissuhdetaidoista, sillä ihmisten väliset suhteet perustuvat ikään, tilanteeseen ja toisten ihmisten ominaisuuksiin. Nykyajan työelämässä esimiehen ei enää katsota välttämättä olevan tiimin paras asiantuntija, joka aina tietäisi parhaiten miten työt pitää hoitaa, ja sitten kertoisi tämän alaisilleen. Sellaisen pomokulttuurin, jossa esimiehellä oli ehdoton auktoriteetti töiden suhteen, katsotaan ainakin asiantuntijatehtävissä olevan jo vanhanaikainen(Borgman, Packalen 2002,96.)

Johtaminen liittyy myös yrityksen tilanteiden muutoksiin esimerkiksi siten, että organisaation muodostuessa ja palkattaessa työntekijöitä yritykseen on kiinnitettävä huomiota henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Johtaminen liittyy osaltaan myös kaikkiin muihin elämäalueisiin ja työtehtäviin(Borgman, Packalen 2002,96.)

4 CASE-YRITYS

4.1 Case-yrityksen kuvaus

Insinööritoimisto perustettiin keväällä 2004 nykyisen toimitusjohtajansa toimesta. Hänellä oli kertynyt työkokemusta eräästä toisesta saman alan insinööritoimistosta, joten luonnollinen jatkumo uralla oli oman yrityksen perustaminen.

Kohdeyritys on pieni ympäristökonsultointi-, ja suunnitteluyritys, joka huolehtii toiminnoistaan tavanomaisilla piirustus- ja toimisto-ohjelmilla. Yritys kuitenkin haluaa, että sillä on selkeät linjat, miten toimia eri tilanteissa, ja tässä auttaa yritykselle tehty toimintaopas.

Toimitusjohtaja on koulutukseltaan rakennusinsinööri, mutta hän on kouluttautunut ympäristöalan ja cleantechin vahvaksi moniosaajaksi. Oman yrityksen johtamisen kautta on tullut kokemusta monenlaisesta ympäristöalan erikoisosaamisesta.

Case-yritys työllistää tällä hetkellä kuusi henkeä. Palveluksessa on kaksi projektipäällikköä, kaksi ympäristöinsinööriä ja hallintosihteeri jolla on myös ympäristöinsinöörin koulutus. Hallintosihteeri avustaa tarvittaessa joissakin näytteenotissa ja tekee muutenkin avustavia töitä varsinaisille kenttätyöntekijöille. Taulukko 2 kuvaa yrityksen henkilöstörakennetta.

Taulukko 2. Yrityksen henkilöstörakenne

A	Toimitusjohtaja
B	Hallintosihteeri
C	Projektipäällikkö 2 hlö
D	Ympäristöinsinööri 2 hlö

Yrityksen omistavat toimitusjohtaja (95 %) ja toinen osakas (5 %). Hallitukseen kuuluvat edellä mainitut kaksi henkilöä. Tämän hetken liiketoiminta-ajatus on: yritys auttaa asiakkaitaan hallitsemaan ympäristöön liittyviä riskejä, haasteita ja

viranomaisvelvoitteita. Yrityksessä tehdään ympäristölupiin ja – päätöksiin liittyviä toimeksiantoja muun muassa pk-sektorille, mutta myös kunnille. Liiketoiminta on jakaantunut pilaantuneeseen maahan, jätehuoltoon ja kierrätykseen sekä pk-yritysten ympäristövelvoitteisiin

Case-yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia ympäristöalan konsultointi- ja asiantuntijapalveluja, jotka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. Yrityksen osaamisalueisiin kuuluvat pilaantuneet alueet, jätehuolto ja jätteiden hyötykäyttö sekä pk-yritysten ympäristöasioiden hallinta (Yrityksen kotisivut).

Asiakkaille on tehty maaperän tutkimussuunnitelmia, maaperä-, sedimentti – ja pohjavesitutkimuksia sekä pilaantuneisuuden ja puhdistustarpeen arvioita. Lisäksi on tehty pilaantuneen maaperän ja sedimentin kunnostussuunnittelua sekä kunnostustyön laadunvalvontaa.

Jätehuoltoon liittyen toimeksiantoihin on kuulunut jätteenkäsittelyalueiden yleissuunnitelmia ja ympäristölupahakemuksia, maarakennus- ja kuivatussuunnitelmia sekä kaatopaikkarakentamisen riippumatonta laadunvalvontaa. Yrityksessä on myös tehty useita jätteen kaatopaikkakelpoisuuden arviointeja ja hyötykäyttöselvityksiä sekä jätteen hyötykäytön laadunvalvontaa (Yrityksen kotisivut).

Case-yritys aloittaa vuonna 2014 kymmenennen elinvuotensa. Tänä aikana on jouduttu huomaamaan, että monet sen yhteistyö-, - ja kilpailevat yritykset on sulautettu suurempiin ympäristökonsultointiyrityksiin. Isoimpana näistä voidaan mainita Ramboll Oy, joka on monikansallinen konserni monine toimipaikkoineen.

Koska yritys kuitenkin on selvinnyt näin pitkään kilpailijoiden ja talouden puristuksissa, voidaan ajatella sen selviävän myös seuraavista vuosista, olivatpa ne sitten lama-ajan tai taloudellisen nousun vuosia. Yritys on näyttänyt selviävänsä huonoista ajoista, ja se on myös osoittanut olevansa osaava ympäristöalan yritys. Pitkä olemassaolo on tuonut uskottavuutta muiden yritysten silmissä, ja se on alkanut saada työtarjouksia suuriltakin instansseilta, kuten ELY-keskuksilta, kaupungeilta ja isoilta teollisuusyrityksiltä. Tämä on luultavasti sen ansiota, että työt on aina tehty huolellisesti, parasta laatua toteuttaen ja ehdottoman puolueettomasti ja joustavasti.

Hyvänä yhteistyökumppanina yrityksellä on Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, jonka kanssa on ollut, ja tulee olemaan yhteistyökuvioita. LADEC Oy:n siivittämänä toteutuu eräs projekti, joka on yrityksen kannalta myös taloudellisesti merkittävä, ja ensimmäinen kansainvälinen projekti. Kansainvälisyys ei ole tähän asti ollut yrityksen tavoitteena, mutta yhteisprojekteilla LADEC Oy:n kanssa siihenkin voi avautua mahdollisuus.

Yrityksellä on myös muutamia vakioasiakkaita, jotka teettävät erilaisia konsultointitöitä jatkuvasti, joten pienempiä projekteja riittää työstettäväksi.

4.2 Yrityksen ohjeita

Yrityksessä noudatetaan Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimusta. Työehtosopimus antaa vastauksen moniin kysymyksiin suoraan, mutta muutamissa asioissa on tulkinnanvaraa. Kysymyksiä onkin mietitty sitä mukaa, kun niitä nousee esille. Tarvittaessa asioita selvitetään esimerkiksi työnantajaliitosta.

Kuten edellä on mainittu, johtaminen on tärkeä osa yrityksen talouden eteenpäinviemisessä, ja näin on siis myös case-yrityksessä. Koska yritys on pieni, kaikki tekevät siellä kaikkea, niin myös toimitusjohtaja. Tämä ei ole johtamisen kannalta hyvä asia, koska esimiehen osallistuessa suureen määrään suorittavaa työtä, johtamiseen jäävä aika vähenee. Tämä taas johtaa siihen, ettei talouden ohjaukseenkaan jää aina riittävän paljon aikaa. Näin ollen tieto siitä, mikä on yrityksen tila, voi olla ajoittain hämärä. Yritys ja sen työntekijät luultavasti hyötyisivät uudelta töiden jakamisesta ja priorisoinnista. Seikka, että toimitusjohtaja tekisi vähemmän varsinaista suorittavaa työtä, johtaisi lähitulevaisuudessa tulojen lievään laskuun. Pitkällä aikavälillä se toisi kuitenkin työhyvinvointia kaikille, ja ajan mittaan myös yrityksen tulos kääntyisi nousuun, koska neuvomalla ja avustamalla alaisiaan nämä saisivat enemmän projekteja valmiiksi pienemmässä ajassa. Johtamisen lisäämisen tulisi tapahtua hitaasti, jotta tilanne ei muuttuisi liian nopeasti. Näin kaikki ehtisivät tottua uuteen tilanteeseen, ja sopeutuminen olisi helpompaa kaikille osapuolille.

Yrityksessä on sovittu mm. seuraavia ohjesääntöjä:

- Uuden työntekijän perehdyttäminen: Uuden työntekijän perehdyttää pääsääntöisesti se, jonka toiminta-alueelle uusi työntekijä tulee. Projektipäällikön perehdyttää toinen projektipäällikkö, tai toimitusjohtaja. Tarvittaessa perehdyttämiseen voivat osallistua vuorollaan kaikki työntekijät eri tehtävien puitteissa. Velvollisuus auttaa ja opastaa, on kuitenkin kaikilla työntekijöillä.
- Koulutus: Yritys kouluttaa työntekijöitään, sitä mukaa kuin tarvetta ilmenee. Koska koulutus on melko kallista, yritys haluaa pitää koulutuksesta koituvaa hyötyä itsellään. Tästä johtuen on sovittu, että mikäli henkilöä koulutetaan yrityksen kustannuksella, hän joutuu korvaamaan koulutuksen kustannukset yritykselle takaisin, mikäli tämä irtisanoutuu kahden vuoden kuluessa koulutuksen päättymisestä. Tämä sisäisesti sovittu sääntö selvitetään jokaiselle uudelle työntekijälle.
- Matkat koulutukseen: Tiukan taloudellisen tilanteen takia on sovittu, että koulutuksissa käydessä matkat koulutuspaikalle ja sieltä pois, eivät ole työaika. Työaika alkaa siis vasta koulutuksen alkaessa, ja loppuu koulutuksen päättyessä.
- Palaverit: Yrityksessä joudutaan usein käymään projekteja koskevissa palavereissa. Monesti palaverimuistio saattaa jäädä kiireessä kirjoittamatta, ja asioita ei enää muisteta kokouksen jälkeen. Palaveriinkin on sovittu mentävän vähintään kahden ihmisen voimin, mikäli yksin meneminen ei ole aivan välttämätöntä. Pareittain meneminen varmistaa sen, että vähintään toinen kirjoittaa kokousmuistion ja tuo tarvittaessa muille työntekijöille tiedon kokouksen tapahtumista ja päätöksistä.
- Osa-aikaiset työntekijät: Osa-aikaisille työntekijöille kuuluvat samat edut kuin täysiaikaisille työntekijöillekin. Osa-aikaisen työntekijän kanssa sovietaan erikseen menettelytapa silloin jos ylimääräinen vapaapäivä sattuu tämän vapaapäiväksi. Tällaisia päiviä ovat mm. pitkäperjantai, itsenäisyyspäivä, ja juhlapyhät, jotka sattuvat työviikolle.
- Poissaolot: Poissaolojen ilmoittamisessa noudatetaan pääsääntöisesti yleisiä määräyksiä. Mikäli yrityksessä joudutaan olemaan poissa sairauden takia 1-3 päivää, siitä ilmoitetaan esimiehelle soitolla tai tekstiviestillä. Pi-

tempi poissaolo vaatii sairauslomatoistuksen. Mikäli työntekijä joutuu käymään lääkärissä keskellä päivää, se luetaan työajaksi.

4.3 Talouden nykytila ja taloussuunnittelu

Taloudellinen tilanne yrityksessä on tällä hetkellä huono tai kohtuullinen. Velkaa ei yrityksellä tällä hetkellä ole, sillä viimeinen Finnveran yrityslainaerä saatiin maksettua loppukesällä pois. Edellinen tilikausi oli hyvä, joten sen ansiosta kassatilanne on pysynyt plussan puolella, vaikkei tilanne koko vuoden tuloksen kannalta näytä mitenkään lohdulliselta. Tulossennuste tälle vuodelle jää korkeintaan nolnaan, tai se menee reilusti miinukselle, riippuen muutaman viime kuukauden myynnistä. Tilauksia on ollut kohtalaisesti loppukesästä ja joitakin uusia projekteja odotetaan saataviksi, mutta on vaikea sanoa, ehtivätkö niistä saatavat tulot pelastamaan yrityksen tulosta positiiviseksi.

Huonoa kassatilannetta selittää osittain se, että saatavia on runsas määrä, mutta niitä ei ole peritty joko ollenkaan, tai perintä on ollut tehotonta. Osa asiakkaista on sopinut maksusuunnitelmasta, mutta muutamat saatavat saatetaan joutua siirtämään tappioiksi. Alkuvuodesta talouden tilaa ei seurattu riittävän tarkasti ja tilanne pääsi ”repsahtamaan” hetkeksi. Kesän alussa onneksi havahduttiin yrityskummien ehdottamiin toimiin, jotka ovat tuottaneet hyvää tulosta. Esimerkiksi laskutusta on tehostettu, ja yrityksen omien ostolaskujen eräpäivää on saatu siirrettyä kauemmaksi, joten rahan liikkumista pois päin yrityksestä on onnistuttu hiukan hidastamaan.

Alkavana syyskautena työtilanne on hiljalleen parantunut, ja se ennustaa myös paranevaa taloudellista tilannetta. Ainakaan toistaiseksi lama ei ole näkynyt kovin paljon yrityksessä, päinvastoin työtilanne on toisinaan liiankin hyvä. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön määrä voisi ohimenevästi olla suurempikin kuin nyt. Uusiin rekrytointeihin ei kuitenkaan kannata ryhtyä mikäli varmuutta pitkän ajan ylityöllisyydestä ei ole.

Mikäli henkilöstöä kuitenkin ryhdyttäisiin lisäämään, se pitäisi tehdä hyvin varovasti ja harkiten. Yritykseen kaivataan henkilöä, jolla olisi suunnittelukokemusta, mutta hän pystyisi toimimaan myös itsenäisesti kenttätyöskentelyssä. Eräs vaihto-

ehto henkilöstön monipuolistamiseksi rekrytoinnin sijaan on, että koulutusta lisätään. Koulutus on monesti melko kallista, mutta pitkällä aikavälillä se tuottaa siihen laitetun rahan takaisin parempana osaamisena ja tehokkuutena. Myös erilaiset kurssit ja alaan liittyvät teemapäivät ovat erinomaisia ja tehokkaita koulutukseen rinnastettavia tapahtumia. Tällaisilla päivillä tapaa muita toimijoita, ja on mahdollista löytää sekä uusia asiakaskontakteja, että myös uusia yhteistyökumppaneita, verkostoituminenhan on nykyajan työelämässä erittäin tärkeää.

Yritykselle on tehty liiketoimintasuunnitelma, joka on voimassa vuodelle 2016. Suunnitelmassa ei ole käsitelty kovinkaan paljon talouslukuja, vaan se on keskittynyt lähinnä muihin liiketoimintaa koskeviin osa-alueisiin. Koska yrityksen kirjanpito tehdään ulkoistettuna, kirjanpitäjältä ei tule heti palautetta talouden tilasta. Asia saattaisi olla toisin, mikäli kirjanpitäjä työskentelisi yrityksessä, ja olisi näin jatkuvasti ajan tasalla talouden tilasta.

Yrityksessä tehdään joka vuosi seuraavan vuoden budjetti, joka pohjautuu edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin. Budjetin tekeminen paikkansapitäväksi on melko vaikeaa, koska yrityksen tulovirta on paljon riippuvainen asiakasyritysten taloudellisesta tilanteesta. Toisaalta budjettihan on numeerinen toimintasuunnitelma, joka tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä edellisen vuoden perusteella. Budjetin tekemistä vaikeuttaa myös se, että monet tehtävät työt kilpailutetaan vuosittain, eikä näin ole varmuutta siitä, mikä on seuraavan vuoden työtilanne. Osa töistä kestää seuraavaan vuoteen, tai niille on optio 1-2 seuraavalle vuodelle, mutta suuri osa töistä on alle vuoden kestoisia. Lisäksi ympäristökonsultointi on osittain sesonkiaikaa, joten talviaika voi olla hiljaista, mikäli suunnittelutyötä ei ole tarjolla.

Talouden kehitystä seurataan myös kuukausittain päivitettävän kassabudjetin(rahoitusbudjetin) avulla. Budjettiin merkitään joka kuukauden alussa toteutuneet luvut; sekä tulot että menot, jotta nähdään sen hetkinen tilanne rahoitustilanteen suhteen.

4.4 Nelikenttäanalyysi

Case-yritys on itsekin pk-yritys, joten sillä on suurempia yrityksiä vastaan monia uhkia, mutta myös monia mahdollisuuksia. Merkittävimmät kilpailijat ovat Ramboll Finland, Pöyry Environment, FCG Finnish Consulting Group ja Vahanen-yhtiöt. Kaikki ne ovat suuria, tai suurehkoja täyden palvelun toimistoja, joilla on hyvä tunnettavuus ja laajahko asiakaskunta. Niillä on myös useampia toimipaikkoja Suomessa, mikä mahdollistaa toimimisen ympäri Suomen, ja ottamaan toimeksiantoja laajemmalla alueella. Yrityksellä on vahvuutena hyvä sijainti. Vaikka sillä on vain yksi toimipaikka, niin se on pieni ja joustava ja se pystyy ottamaan toimeksiantoja lyhyelläkin varoitusaikalla. Keskeinen sijainti mahdollistaa myös sen, että joka suuntaan on helppo lähteä. Tämän ansiosta yrityksellä onkin toimeksiantoja laajalla alueella Etelä- ja Varsinais-Suomen alueella. Asiakkaita ovat pääasiassa toiset Pk-yritykset, mutta joukkoon mahtuu muutamia suuriakin konserneja sekä joitakin yksityishenkilöitä. Vahvuudeksi voidaan lukea se seikka, että Pk-yritykset ostavat palveluja mielellään samankokoiselta yritykseltä, eli pk-yritykseltä.

Nelikenttäanalyysi analysoi yrityksen nykytilaa, eli heikkouksia ja vahvuuksia ja pyrkii ennustamaan tulevaisuutta, eli uhkia ja mahdollisuuksia. Nelikenttäanalyysillä on helppo tehdä analyysi yrityksestä ja sen tulevaisuudenkuvasta. Sen avulla pystytään päättämään, miten heikkoudet voidaan kääntää vahvuudeksi ja uhkat mahdollisuuksiksi, tai miten ne voidaan välttää. Parhaimmillaan voidaan saada aikaan toimintasuunnitelma, kuinka toimia erilaisissa tilanteissa.

Case-tapauksessa nelikenttäanalyysia voitaisiin soveltaa niin, että koko henkilöstö osallistuu sen laatimiseen. Koska yritys on sen verran pieni, voisi olla kehittävää kaikkien kannalta ottaa osaa osa-alueiden miettimiseen. Oheisessa nelikenttäanalyysissä olevia asioita voisi sijoittaa useampaan kenttään, eli vahvuus voi olla myös heikkous, tai mahdollisuus saattaa olla uhka. Tässä yritykselle laaditussa analyysissä ei ole kuitenkaan tarkasteltu asioita niin syvällisesti, eikä eri kenttiin ole laitettu samoja asioita. Analyysiin koottuja asioita kannattaa toki katsoa kriittisesti, koska kaikki eivät koe samoja asioita uhkaavina tai mahdollisuuksina. Tässä työssä tehdyt analyysit kuitenkin auttavat avaamaan kussakin kentässä olevia asioita.

Taulukossa 3 olevaan nelikenttäanalyysiin on kerätty muutamia case-yritystä kuvaavia asioita, joista on tehty analyysi.

Taulukko 3. Nelikenttäanalyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> * Monipuolinen asiakaskunta * Räättälöity palvelu * Luotettavuus ja laatu * Hyvät työntekijät * Hyvä sijainti 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pieni koko asettaa rajat työmäärälle * Rönsyily * Ajoittainen epäsuhta henkilöstön ja työmäärän välillä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> * Edelläkävijyys, tiennäyttäjäys * Mahdollisuus kasvuun * Lainsäädännön kiristyminen ja yleisen ympäristötietoisuuden lisääntyminen lisäävät työtä * Hyvä maine tuo uusia asiakkaita 	<p>Uhkat</p> <ul style="list-style-type: none"> * Talouden notkahdukset vaikuttavat voimakkaasti * Tärkeän, ison asiakkaan menetys * Kilpailijat polkevat hinnat hyvin alas

Nelikenttäanalyysia voidaan analysoida seuraavasti:

VAHVUUDET:

Monipuolinen asiakaskunta on vahvuutena säilytyksen arvoinen. Koska asiakkaat ovat erilaisia myös maksu-, ja tilaustavoiltaan, on hyvä että niitä maksavia asiakkaitakin mahtuisi yrityksen asiakaskuntaan.

Räättälöity palvelu on eräs yrityksen menestyksen kulmakivistä. Moni asiakas ei mahdu samanlaiseen muottiin, eivätkä kaikkien tarpeet ole useinkaan samanlaisia. Kun joku tarjoaa palvelua juuri sellaisena kuin asiakas haluaa, siitä ollaan usein myös valmiita maksamaan.

Luotettavuus ja laatu pitäisi olla itsestäänselvyys menestyvälle yritykselle. Jos laadusta tingitään, asiakkaat alkavat vähän kerrallaan hävitä.

Hyvät työntekijät ovat yritykselle kultaakin kalliimpia. Jos hyviä ja luotettavia työntekijöitä ei ole, yritys ei kauan pysty palvelemaan asiakkaitaan monipuolisesti.

Sijainti on keskeinen. Tämä mahdollistaa projektien ottamisen laajemmalla alueella, kuin jos yritys sijaitsisi esimerkiksi Helsingissä.

HEIKKOUEDET:

Pieni koko asettaa rajat työmäärälle. Työmäärää kannattaa ajoittain muutenkin rajoittaa, Oma jaksamista kannattaa seurata. Maltillisella kasvulla ja suunnitelmallisuudella kantaa pitemmälle kuin liiallisella hosumisella.

Rönsyily ei yleensä ole minkään yrityksen etu. Toisinaan kuitenkin voi oppia uudenlaisia työmenetelmiä jos välillä poikkeaa totutusta. Segmentointi kuitenkin yleensä kannattaa.

Ajoittainen epäsuhta henkilöstön ja työmäärän välillä: Mikäli töitä on joskus liikaa henkilöstöön verrattuna, kannattaa harkita tilapäistyövoiman ja harjoittelijoiden käyttämistä. Harjoittelijoista saa monesti osaavaa henkilökuntaa heidän valmistuttuaan. Mikäli he eivät jää yrityksen palvelukseen, he vievät kuitenkin hyvää mainetta eteenpäin ja näin markkinoivat osaltaan yritystä.

MAHDOLLISUUDET:

Edelläkävijyys, tiennäyttäjäyys: Olemalla rohkeasti ensimmäinen joka tekee jotakin uutta, tuo maineen rohkeana edelläkävijänä. Edelläkävijän maine on jotakin, mitä ei rahalla saa ostettua.

Mahdollisuus kasvuun tuo yleensä enemmän positiivisia kuin negatiivisia aspekteja yritykseen. Kasvu tarkoittaa useimmiten samaa kuin liikevoiton suurenemi-

nen. Jos kasvun mahdollisuuksia ei ole, yritys on usein tuomittu kuolemaan tai polkemaan paikallaan.

Lainsäädännön kiristyminen ja yleisen ympäristötietoisuuden lisääntyminen lisäävät työtä: Lisääntyvä työmäärä tarkoittaa nousevaa liikevaihtoa ja mahdollisuutta tarjota työpaikkoja useammalle henkilölle.

Hyvä maine tuo uusia asiakkaita ja uudet asiakkaat tuovat yrityksen kaipaamaa liikevaihtoa. Hyvä maine toimii positiivisesti puskaradion tavoin; se on tehokkaampaa kuin mikään muu mainonta.

UHKAT

Talouden notkahdukset vaikuttavat voimakkaasti: Mikäli yritys onnistuu saamaan hyvän vakaan asiakaskunnan, eivät notkahdukset vaikuta liian paljon. Taloudenpidossa kannattaa olla tarkka, jolloin lievät kassavirran hidastukset eivät vaikuta liikaa koko vuoden tulokseen.

Tärkeän, ison asiakkaan menetys: Luotettavuus on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa on uhkana menettää iso asiakas. Tämän vuoksi ”kaikkia munia ei kannata laittaa samaan koriin”, eli kaikkia asiakkaita pitää palvella samantasoisesti, koska ikinä ei voi tietää milloin joku menetetään. Tilalle pitäisi saada nopeasti uusi asiakas ja se onnistuu vain luotettavalla palvelulla.

Kilpailijat polkevat hinnat hyvin alas: Jos hinnat vedetään kovin alas, työ kannattaa antaa mennä kilpailijalle. Kenenkään talous ei kovin kauan kestä poljettuja hintoja. Liian alhaiseen hintaan ei yksinkertaisesti kannata mennä. Jos yritys opettaa asiakkaan liian edullisiin hintoihin, voi olla ettei suostuta maksamaan, mikäli palataan vanhoihin normaaleihin hintoihin. On huonoa liiketoimintaa työskennellä jatkuvasti alihinnoilla.

Nelikenttäanalyysi on melko vaivaton keino kartoittaa yrityksen toimintakykyä eri asioiden suhteen. Jotta analyysi olisi mahdollisimman luotettava, se kannattaa jättää osaavan yritysasiiantuntijan tehtäväksi. Yrityksen työntekijät voivat silti osallistua analyysin tekijöiden kartoittamiseen, koska he usein tuntevat yrityksen arkitodellisuuden vaikeudet.

4.5 Yrityksen näkymät

Ympäristölainsäädännön ja asetusten odotetaan kiristyvän tulevaisuudessa. Yrityksellä on ympäristöosaamisen lisäksi muutakin laaja-alaista osaamista, kuten suunnittelu - ja teknistä osaamista. Yrityksen tietotaitoa pyritään vielä lisäämään koulutuksella ja sopivalla rekrytoimisella.

Yritys pysyttelee alle 10 hengen toimistona, mikä mahdollistaa isompien töiden tekemisen, mutta sallii myös toimitusjohtajan osallistumisen johtamisen lisäksi varsinaisten töiden tekemiseen. Hyvä asiantuntemus, palvelun korkea laatu ja palvelualltius takaavat sen, että asiakkaat kokevat olevansa tärkeitä, ja heitä palvelemaan nopeasti ja pyyteettömästi. Yritys mielletään asiakkaiden toimesta heidän puolueettomaksi ja luotettavaksi edunvalvojakseen. Tämä saa heidät käyttämään yrityksen palveluja uudelleenkin. Tavoitteena on siis vahvistaa entisestään luotettavan ulkopuolisen asiantuntijan yrityskuvaa.

Yritys pyrkii hitaaseen, mutta vakaaseen kasvuun. Kasvutavoitteena on saada yhden henkilön lisäys vuosittain, ja tämän tuoma lisäys myös liikevaihtoon. Vuosissa on luonnollisesti eroja, ja hidaskaan kasvu ei ole ongelma yritykselle, kunhan talous pysyy kurissa ja kannattavuus paranee, vaikka hitaastikin.

Töiden hinnoittelussa pyritään välttämään liikaa vaatimattomuutta, koska edullinen hinta tuo toki asiakkaita, mutta yrityksen tuottavuus kärsii liian alhaisesta katteesta. Totta on, että kilpailevat suuremmat yritykset ovat paremmassa asemassa hinnoittelun suhteen, mutta pienemmässä yrityksessä voidaan kilpailla muilla aseilla, kuten luotettavuudella, lyhyellä reagointiajalla ja henkilökohtaisella palvelulla.

Aiemmin mainittu kansainvälisyys ja suhteitten luominen itänaapuriin ja Baltiaan avaavat aivan uudet laajenemismahdollisuudet liiketoiminnassa. Koska ympäristöasiat ovat monessa suhteessa niillä alueilla vielä aivan lapsenkengissä, olisi hyvä, jos suunnitellut liiketoiminnat Venäjälle ja Baltian maihin onnistuisivat. Parhaassa tapauksessa ne saattaisivat tuoda lisätilauksia muillekin suomalaisyrityksille. Ulkomainen yhteistyö olisi oiva piristysruiske suomalaiselle ympäristöliiketoiminnalle.

4.6 Johtopäätökset

Yritys on käynyt läpi suuret muutokset ja vaikeat taloudelliset ajat tähän päivään saakka. Se on saavuttanut vakaan aseman suurten kilpailijoidensa joukossa, mikä ei ole pieni saavutus, kun monet samankokoiset ja suuremmatkin yritykset ovat lopettaneet, menneet konkurssiin tai sulautuneet kilpailijoihinsa.

Yritys on mennyt kasvun suhteen aaltoliikettä; se on kasvattanut henkilöstöään ja liikevaihtoaan, mutta palannut taas pienempään kokoon. Tästä voitaisiin päätellä, ettei ainakaan nopea kasvu ole tätä yritystä varten. Maltillisuus on valttia, ja yritystä kannattaa mieluummin pidätellä, kuin kasvattaa liian nopeasti liian isoksi. Suunniteltu yhden henkilön vuosikasvu saattaa olla jopa liian nopea tahti, koska talouden epävarmuuden heittelemisen aiheuttaa aaltoliikettä kaikenkokoisissa yrityksissä.

Tässä opinnäytetyössä esitetyt käytännöt ja kehitysehdotukset ovat tulosta yrityksen sisällä tehdystä hiljaisesta tutkimustyöstä. Osa kehitysehdotuksista saatetaan kokeilla ja sitten hylätä käyttökelvottomina, mutta joitakin saatetaan kehittää ja ne jäävät elämään ja niitä päivitetään.

Jotta tämä opinnäytetyö olisi käyttökelpoinen työväline yrityksen käytäntöjen kirjaamiseen, sitä tulisi myös päivittää säännöllisesti. Työ voisi parhaimmillaan olla apuväline jokaiselle yrityksen työntekijälle, ei pelkästään johdolle.

4.7 Kehitysehdotukset

Case-yritys on toiminut jo lähes kymmenen vuotta ympäristökonsultointialalla. Siinä ajassa asiakaspiiri on jonkin verran vakiintunut, ja yritys on tehnyt itsensä tunnetuksi kunnissa, yrityksissä ja maakunnissa.

Yritykselle on tehty liiketoimintasuunnitelma, mutta onko sen toteutumista mitattu millään tavalla, on jäänyt avoimeksi. Seuraavassa on esitetty muutamia kehitysehdotuksia sekä mittari, jolla ehdotusta voidaan mitata, kuinka hyvin se on yrityksessä toteutunut. Mittaaminen edellyttää työntekijöiltä sekä myös toimitusjoh-

tajalta aktiivisuutta, ja mittaaminen saattaakin olla kiireisen työtilanteen keskellä haasteellista. Osa kehitysehdotuksista voidaankin jättää hiljaiselle vuodenajalle, jolloin aikaa on enemmän kehitysehdotusten toimeenpanemiselle. Mikäli ehdotukset koetaan yrityksessä onnistuneiksi, niistä alkaa muodostua vakiintuneita käytäntöjä, jolloin niiden läpivieminen ei vie aikaa.

1. Töiden vastaanotto: Tällä hetkellä toimitusjohtaja on se, joka ottaa suurimman osan töistä vastaan. Hänen kautta tulevat lähes kaikki uudet työtilaukset, mikä on toisaalta luonnollista koska kontaktit asiakkaisiin kulkevat hänen kautta. Kehitysehdotus on, että töitä alkaisi vastaanottaa toinenkin henkilö yrityksessä. Esimerkiksi toinen projektipäälliköistä voisi olla sopiva henkilö tähän työhön, koska heillä on jo kertynyttä kokemusta asiakkaista ja töiden suorittamisesta. Projektipäällikkö voisi osaltaan jakaa vastaanottamiaan tilauksia muille työntekijöille. Tämä saattaisi johtaa siihen, että tilauksia pystyttäisiin ottamaan enemmän vastaan, kun niitä käsittelemässä olisi toinenkin henkilö. Aikaa myöten sen ansiosta voitaisiin työllistää lisää henkilöitä yrityksessä, ja näin kasvattamaan liikevaihtoa. Jaetun vastuun ansiosta toimitusjohtajalle jäisi enemmän aikaa työn ohjaamiseen, sekä varsinaiseen johtotyöhön. Tämä mahdollistaisi myös joustavuuden loma-aikana; toinen henkilöistä toimisi loma-ajan tuuraajana, joten katkosta töiden vastaanottoon ei tulisi. Kesän kiireaikana tämä tarkoittaisi tasaisempaa työmäärää läpi kesän. Mittarina töiden vastaanottamisessa voitaisiin käyttää viikkopalaverissa jaettuja töitä henkilöä kohti. Viikkopalaverissa voitaisiin myös jakaa kokemuksia miten käytäntö toimii.
2. Tiimityö: Yrityksen kasvaessa, osa töistä suoritetaan tiimeissä. Työryhmiä ei tarvitse olla kiinteitä, vaan niitä voidaan muokata sen hetkisen tarpeen mukaan. Tiimeistä voidaan myös irrottaa jäseniä, mikäli työtilanne vaatii. Tiimityön avulla monet projektit valmistuvat nopeammin, ja esimerkiksi näytteenotossa kuluva aika saatetaan jopa puolittaa. Tämä johtaa osaltaan siihen, että pystytään ottamaan samalle näytteenhakumatkalle useampi kohde, mikä taas vähentää matkakustannuksia.

3. Kaikki tekee kaikkea: yrityksessä on nyt jo osittain käytössä, kaikki tekee kaikkea - käytäntö. Käytäntöä voisi laajentaa siten, että myös kenttätyöntekijät alkaisivat tehdä raporttien laatimisen lisäksi osittaislaskutusta. Laskut laadittaisiin vähintään vedosasteelle, minkä jälkeen toimistohenkilö tekisi ne loppuun. Vastaavasti toimistohenkilö alkaisi tehdä lisää kenttätyötä, mikä toisi joustavuutta myös tämän työhön, ja mahdollistaisi lyhyen varoitusaajan työt, esimerkiksi onnettomuustapauksissa jolloin työntekijä pitää saada paikalle heti. Mittarina tässä käytännössä toimisi normaali työajanseuranta.
4. Markkinointi: Markkinointi on lähtenyt yleensä asiakkaan tarpeesta saada palvelua. Yritys ei siis ole tehnyt esimerkiksi markkinointitutkimuksia asiakkaiden hankintakäyttäytymisen selvittämiseksi. Tiukentuvassa kilpailutilanteessa voisi olla tarpeellista ainakin pienimuotoisen markkinatutkimuksen tekemiseen, esimerkiksi yleisötilaisuuksissa tai messuilla. Yrityksessä on messukäyntejä harrastettu hyvin maltillisesti, koska yrityksessä on todettu, etteivät ne ole kovinkaan kustannustehokas tapa mainostaa yrityksen palveluita. Etenkin yrityksen toiminta-alueelta kaukana olevat messut on todettu toimimattomiksi. Markkinointia voitaisiin paremmin tehdä paikallisella tasolla. Mittarina markkinoinnin onnistumisessa olisi esimerkiksi uudet syntyneet asiakassuhteet ja tehdyt tilaukset.
5. Työtyytyväisyys: Henkilöstön tyytyväisyyttä työpaikkaansa kannattaisi mitata vähintään vuosittain. Mittauksen tai kyselyn voisi suorittaa työyhteisön ulkopuolinen henkilö, koska tulokset olisivat silloin totuudenmukaisemmat. Pienessä yhteisössä saatetaan pelätä leimautumista, mikäli johonkin seikkaan ollaan tyytymättömiä. Tulokset voitaisiin esittää nimettöminä kuukausipalaverin yhteydessä kyselyn suorittajan toimesta. Työtyytyväisyyden mittareita on monia, mutta ainakin työilmapiiri, johtaminen ja palkkaus voisivat olla esimerkkejä mittareista.
6. Palkka: Kuten edellisessä kohdassa mainittiin, palkkaus on eräs seikka, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Palkkaus on paitsi eräs arvostuksen tärkeimmistä mittareista, myös seikka joka vaikuttaa työvoiman saatavuuteen

ja pysyvyyteen. Yrityksessä on peruspalkkauksen lisäksi tulospalkkaus. Yrityksessä ollaan siihen sekä tyytyväisiä, että tyytymättömiä. Kehitysehdotuksena on, että peruspalkkoja nostettaisiin jonkin verran, mutta tulospalkkaus pysyisi joko ennallaan, tai sen saamisen rajaa alennettaisiin. Koko-aikaisten työntekijöiden tulospalkkausrajaa voitaisiin laskea ainakin 3000 euroon, osa-aikaisten 2000 euroon. Peruspalkkausta voitaisiin vastaavasti nostaa kymmenellä prosentilla. Palkan nostaminen johtaisi merkittävään työtyytyväisyyden lisääntymiseen, eikä se kuitenkaan kaataisi yrityksen taloutta. Mittarina palkan nostamisen vaikutuksista toimisi yleisen työtyytyväisyyden lisääntyminen, sekä lisääntyneiden työnhakijoiden määrä.

5 YHTEENVETO

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on tehty henkilöstöhaastattelujen ja omien paikan päällä tehtyjen havaintojen perusteella. Tutkimus toteutettiin kevään ja kesän 2013 aikana, jolloin tekijä on aloittanut yrityksessä ensin harjoittelijana ja sen jälkeen työntekijänä.

Tämä opinnäytetyö on tehty case-yritykselle selventämään yrityksessä vallitsevia käytäntöjä. Työn tuloksena saatiin kehitysehdotuksia, joista saattaa olla joko sellaisenaan, tai hieman jalostettuna, hyötyä yrityksen kehittämisessä.

Tavoite koota yritykselle ohjeistus sen omista käytännöistä onnistui ainakin osittain. Lopputuloksena oli ehdotuksia ja yrityksessä mietittyjä ratkaisuja, jotka voivat edistää yrityksen hyvinvointia. Tutkimus oli luotettava, mutta sen käytökelpoisuutta on vaikea etukäteen arvioida.

Teoriaosuus käsitteli melko kattavasti pk-yrityksen olemusta, perustamista ja esimiestaidon merkitystä yrityksissä. Pk-yritysten taloutta olisi voitu käsitellä paljon laajemminkin, koska aihe on laaja, mutta liiallista rönsyilyä pyrittiin välttämään.

Empiirinen osuus esitteli case-yrityksen nykytilan ja yritti ennustaa sille tulevaisuudennäkymiä. Nelikenttäanalyysissa tehtiin sen nimen mukaisesti analyysia yrityksen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Yrityksen omat käytännöt ja ohjeet sekä kehitysehdotukset ovat tarkoitettuja kehittämään yritystä sisäisesti.

Ongelmaksi tutkimuksen aikana nousi kesällä ja alkusyksyllä yllättäneet kiireet case-yrityksessä, jolloin tutkimuksen suoritus hidastui, ja aikaa ei riittänyt tarpeeksi tutkimuksen työstämiseen. Yllättävää oli myös se, että tutkimus oli aikaa vievää ja yrityksen työntekijöiden lomat katkaisivat työn etenemisen osaksi kesää. Lähdeostosten löytäminen teoriaosaa varten oli melko helppoa, empiiriseen osuuteen ei kuitenkaan löydetty mitään todella uutta ja kehittäväää.

Aiheita jatkotutkimuksille voi ehdottaa useita. Ainakin tulevaisuudessa on tarkoitus, että käytännöt ja ohjeet – osiota päivitetään, ja kehitysehdotuksista poimittaisiin käyttökelpoisimmat palat yrityksen käyttöön. Myöhemmin voidaan tutkia mitä ehdotuksia on toteutettu, ja onko niillä ollut vaikutuksia yrityksen talouteen, tai muuhun toimintaan. Lisäksi yrityksen talousasiat ovat aihe, josta saattaisi saa-

da hyvän aiheen tutkimukselle yhdistettynä johonkin muuhun sivuaiheeseen, esimerkiksi johtamiseen tai henkilöstön koulutukseen. Eräs jatkotutkimusaihe on myös markkinointiin ja yrityksen strategiaan liittyvä tutkimus. Ympäristöalan yritykset eivät aina ole tunnettuja suuren yleisön keskuudessa, joten voisi olla aiheellista tehdä myynninedistämiseksi työ, jossa selvitettäisiin parhaat keinot saada yritys tunnetummaksi.

LÄHTEET

Sähköiset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013 [Viitattu 26.9.2013]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/henko_08_22042009.pdf

Esimies työhyvinvointia vaalimassa 2013 [Viitattu 8.10.2013] Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Esimies-info2013 [Viitattu 26.9.2013] Saatavissa: <http://test.linemanager.fi/Esimiehen-virallinen-rooli.php>

European Commission: Enterprise and industry 2013 [viitattu 11.9.2013]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm.

Henkilöstö voimavarana 2013 [Viitattu 8.10.2013]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkilosto-voimavarana.html>

HR-Optimi.fi 2013 [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa: <http://www.hroptimi.fi/palvelut-4/#sthash.su5PHv2v.dpuf>

Johtaminen 2013 [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johtaminen/index.jsp

Mitä riskien hallinta on? 2013 [viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/startti-.riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet.html>

Sopanen H., Taloushallinto. TIEKE. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2013 [Viitattu 26.9.2013], Saatavissa: http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/19351/file/taloushallinto-osio.pdf

Uudet toimintatavat kaatavat raja-aitoja ja yrityksiä 2013 [Viitattu 23.9.2013]. Saatavissa: <http://www.ek.fi/ek/fi/>

Uusia yrityksiä perustetaan entistä vähemmän 2013 [viitattu 12.9.2013] Tilastokeskus. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/aly/2013/01/aly_2013_01_2013-07-25_tie_001_fi.html

Valtio_tyonantajana/Johtaminen 2013[Viitattu 23.9.2013]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johtaminen/index.jsp

What is a SWOT analysis and how can I use it? 2013 [viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://www.helium.com/items/848218-what-is-a-swot-analysis-and-how-can-i-use-it>

Yrityksen perustaminen 2013[viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-perustaminen>

Yrityksen perustamisen vaiheet 2013 [viitattu 12.9.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>

Yritysrekisterin vuositilasto 2011 [viitattu 11.9.2013]. Tilastokeskus. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html

Kirjalliset lähteet:

Alhola K., 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat, 4/2010

Borgman, M., Packalen, E. 2002:Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi

Gooderham P. N., Tobiassen A., Døving E., NordhaugO. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. International Small Business Journal, 2004 22:5

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

Holopainen.T., Levonen. A-L, 2006: Yrityksen perustajan opas-silta yrittäjyyteen. Helsinki:Edita Prima Oy

Jalava, U. 2001: Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Järvinen, P. 2005: Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro

Koskinen I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Tampere: Vastapaino.

Taina Lojander ja Jani Suonpää; Firma, käytännön yrittäjätoiminta, Otava 2004

Mohrman S.,Cohen S.,Mohrman AJr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006: Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

