



**TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**LIIKKEENJOHDON STRATEGINEN SUUNNITELMA:
Vimpelin Sähkötyö Ky**

Emilia Lapinkorpi

International Business
Marraskuu 2008
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2008



Tekijä(t):	Emilia Lapinkorpi	
Koulutusohjelma(t):	International Business	
Opinnäytetyön nimi:	Liikkeenjohdon strateginen suunnitelma: Vimpelin Sähkötyö Ky	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2008	
Työn ohjaaja:	Simo Vesterinen	Sivumäärä: 61

TIIVISTELMÄ

Tutkintotyön toimeksiantajana on sähköalan asiantuntijayritys Vimpelin Sähkötyö Ky. Yritys on pieni, sähköalan asennuksiin ja suunnitelmiin sekä sisustusvalaisimien myyntiin keskittynyt kommandiittiyhtiö, joka sijaitsee noin 3 500 asukkaan Vimpelin kunnassa Etelä-Pohjanmaalla.

Tutkintotyön tavoitteena oli alunperin kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma Vimpelin Sähkötyö Ky:lle, kuitenkin yhdessä yrityksen johdon kanssa tulimme siihen tulokseen, että siitä ei suuremmin olisi hyötyä jo kohta 18 vuotta toimineelle yritykselle. Joten päätimme tehdä strategisen suunnitelman yrityksen johdolle tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivoivan työilmapiirin luomiseksi.

Aikaisemmin ongelmana on ollut huono kommunikointi yrityksen johdon välillä, mikä usein johti kireisiin väleihin kahden tasapuolisen osakkaan kesken. Tämä myös vaikutti osaltaan työntekijöiden negatiiviseen suhtautumiseen työhön, joka taas vaikeutti työntekijöiden sekä johdon välistä kehittävästä keskustelusta ja suunnittelusta. Tämä kaikki johti oravanpyörään, josta pois pääsemiseen oli jäljellä vain toisen omistajan ulosostaminen.

Kasvun kannalta on erityisen tärkeää, että yrityksen johto antaa tilaa keskustelulle ja jatkuvalle kehittämiselle. Muutokset liikkeenjohdossa toivat mukanaan uusia mahdollisuuksia, sekä aikaisempaa tiiviimmän kanssakäymisen työntekijöiden kanssa, mikä osaltaan on myös muokannut työilmapiiriä positiivisemmaksi. Työntekijät otetaan mukaan keskusteluihin yrityksen tilanteesta sekä suunnitteluun ja kehitykseen, he muokkaavat yrityksen strategiaa yrittäjän näyttäessä suuntaa ja mahdollistaen ideoiden vapaan toteuttamisen. Tämän vuoksi näimme myös tarpeelliseksi miettiä strategista johtamissuunnitelmaa sekä pohtia mahdollisuuksia yhdessä yrittäjän ja työntekijöiden kanssa. Päätimme myös tehdä kvalitatiivisen asiakaskyselyn muutamille asiakkaillemme, jotka mielellään antoivat palautetta palvelusta ja työnlaadusta, yrityksen imagoa unohtamatta.



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

BUSINESS ADMINISTRATION

Author(s):	Emilia Lapinkorpi	
Study programme(s):	International Business	
Title of the thesis	Strategic plan for the corporate management: Vimpelin Sähkötyö Ky	
Month and year of completion:	November 2008	
Supervisor:	Simo Vesterinen	Number of pages: 61

ABSTRACT

The applicant of the final thesis is an electric company Vimpelin Sähkötyö Ky, which is specialized mainly on electrical installations and design and also on interior lamps and other electric equipments. The company is located in the South Ostrobothnia in a village with approximately 3500 inhabitants.

The aim of the study was originally to write a business plan for the company but together with the management we thought about the subject and came into conclusion that it is not useful for the company which has already operated more than 18 years. So we decided to make a strategic plan for the management of the company to help to gain the goals and also to create motivating working environment.

Formerly the problem has been the lack of internal communication between the management, which has caused troubles between the two equal partners and affected negatively to the working environment in the whole company. This has also made the constructive communication and planning among the employees and employers very difficult. The only solution for this dilemma was to separate the ownership so that the other equal partner sold his total shares of the company to its current owner.

It is crucial to any kind of development that the management allows open communication and gives space for new ideas. Changes in the management brought along new possibilities and tighter co-operation with the employees, which has also made the working environment more positive. Employees contribute to the discussions and planning of the company's situation and future development, they modify and shape the company strategy together with the management. This is one of the reasons why we saw it important to develop and think further the strategic plan for the company.

Key words: Corporate management Strategic planning Small and medium-sized business Entrepreneur

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	6
2. VIMPELIN SÄHKÖTYÖ KY.....	8
3. STRATEGIA.....	10
3.1 STRATEGINEN SUUNNITTELU	10
3.2 STRATEGIAPROSESSI.....	11
3.3 STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	11
3.4 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	12
4. YRITTÄJYYS.....	13
4.1 SISÄINEN YRITTÄJYYS	13
4.2 YRITTÄJÄ.....	14
4.3 YRITYSKUVA	15
4.4 YRITTÄJYYDEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET	15
4.5 YRITYKSET JA TOIMIPAIKAT ETELÄ-POHJANMAALLA	16
4.6 YRITYSTEN TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA	17
4.7 YRITYSLUOKITUKSIA	17
4.7.1 <i>Toiminimi</i>	18
4.7.2 <i>Avoinyhtiö</i>	18
4.7.3 <i>Kommandiittiyhtiö</i>	19
4.7.4 <i>Osakeyhtiö</i>	19
4.7.5 <i>Osuuskunta</i>	20
4.8 TOIMIALAN KEHITYS	20
4.9 YRITYKSEN KEHITTÄMINEN.....	21
4.10 TEKNOLOGIAN KEHITYS.....	21
4.11 YRITYKSEN ELINKAARI.....	22
4.11.1 <i>Aloittamisvaihe</i>	22
4.11.2 <i>Henkiinjäämisvaihe</i>	23
4.11.3 <i>Kasvuvaihe</i>	24
4.11.4 <i>Laajentumisvaihe</i>	24
4.11.5 <i>Kypsyysvaihe</i>	25
4.12 YRITYSTOIMINNAN RISKIT	25
5. JOHTAMINEN.....	26
5.1 ARVOT	27
5.2 JOHTAJAN YKSINÄISYYS	27
5.3 TYÖVIRE JA HENKINEN HYVINVOINTI	28
6. KILPAILU	31
6.1 EPÄTÄYDELLINEN KILPAILU	32
6.2 TÄYDELLINEN KILPAILU	32
6.3 KILPAILUSTRATEGIAT.....	32
6.3.1 <i>Palvelu</i>	33
6.3.2 <i>Laatu</i>	34
6.3.3 <i>Tuotteen turvallisuus</i>	35
6.3.5 <i>Segmentointi</i>	36
7. ASIAKKAAT	37
8. HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	38

8.1 YRITYKSEN JA YRITTÄJÄN KEHITTÄMINEN	38
8.2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	39
8.3 PALKKAUKSEN JA TYÖMOTIVAATION KEHITTÄMINEN	39
8.3.1 Tulospalkkaus	39
8.3.2 Motivaatio	40
8.3.3 Palkitseminen	40
9. TALOUSSUUNNITTELU	41
9.1 BUDJETIN MERKITYS YRITYKSEN TOIMINNASSA	42
9.2 HINNOITTELU	42
9.3 KANNATTAVUUS	43
9.4 TUOTE- JA PALVELUSUUNNITTELU	43
10. SWOT-ANALYYSI	44
10.1 SISÄINEN (INTERNAL) ANALYYSI	45
10.1.1 Vahvuudet (Strengths)	45
10.1.2 Heikkoudet (Weaknesses)	46
10.2 ULKOINEN (EXTERNAL) ANALYYSI	47
10.2.1 Mahdollisuudet (Opportunities)	48
10.2.2 Uhat (Threats)	49
11. TUTKIMUS	50
11.1 YRITYKSEN SISÄINEN KYSELY	50
11.2 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	51
12. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	53
LÄHDELUETTELO	55
LIITTEET	58
LIITE 1. YRITYKSEN SISÄINEN KYSELY	58
LIITE 2. ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	61

1. Johdanto

Liike-elämä on muuttunut suuresti viimeisten vuosien aikana ja samalla luonut uudenlaisen työilmapiirin. Liikeala on nykyään paljon monimutkaisempaa; globalisaatio, intensiivinen kilpailu sekä nopea ja jatkuva teknologian muuttuminen vaikuttavat jokaiseen liikeyritykseen ja kaupankäyntiin. Onko muutos negatiivista vai positiivista, riippuu paljon alasta ja yrittäjästä. Jotta nopeaa kehitystä osataan käyttää hyödyksi on yrittäjän mukauduttava uuden ajan haasteisiin ja olla valmis oppimaan, myös omilta työntekijöiltään.

Omistajan yhden miehen johtamisstrategia ei enää nykyään toimi varsinkaan jos haluaa yrityksen kasvavan ja hyvien työntekijöiden pysyvän yrityksessä. Nykyään osaavat ja taitavat työntekijät haluavat olla yrityksen johdon kanssa enemmän yhteistyösuhteessa kuin pelkkiä rivityöntekijöitä. Omistautuneet työntekijät uskovat ja tietävät että yrityksen johtaja tarvitsee heitä yhtä paljon kuin he tarvitsevat yritystä. Jos he tuntevat olonsa aliarvostetuiksi tai ulkopuolisiksi he hakevat töitä jostain muualta. Kuten asiakkaiden kanssa myös työntekijöiden suhteen uskollisuus on ansaittava. Kaikkein paras ratkaisu siihen on antaa työntekijöille vastuu ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, eikä vain jakaa töitä ja ohjeita, joita he noudattavat ilman suurempaa paneutumista asiaan. (Blanchard K., Hutson D., & Willis E. 2008; 79-85.)

On ymmärrettävä, että pienen yrityksen johtamisessa on usein kaksi huomioitavaa asiaa, visio ja täytäntöönpano. Visio määrittelee suunnan ja arvot sekä suurimmat yrityksen aloitteet. Tätä voidaan kutsua strategiseksi johtamiseksi. Tämän lisäksi kuitenkin tarvitaan hyvää suoritusta ja täytäntöönpanoa, joihin tarvitaan selkeitä tavoitteita, mutta myös työntekijöitä, jotka ovat valmiita saavuttamaan luodut tavoitteet. Työntekijät ymmärtävät että hyvä suoritus tarvitsee selkeät päämäärät ja suunnitelman, mutta mikä heitä eniten kiinnostaa on se, miten noihin päämääriin päästään. Tällöin työntekijän osaaminen korostuu. (Blanchard K. ym. 2008; 79-85.)

Yksityisyrittäjän on joskus kuitenkin vaikeaa luopua omasta vallastaan ja antaa alaiselle vastuuta ja vapauksia tehdä päätöksiä yrityksen puolesta, kuitenkin se on ainoa oikea tie oman työtaakan vähentämiseksi ja yrityksen menestyksen takaamiseksi. Useinkaan ylhäältä-alas tyyppinen hierarkkinen johtamisjärjestelmä ei tuo työntekijöiden parhaita puolia esille. Toisin sanoen johtamisjärjestelmällä, joka kulkee rinnakkain on suurempi mahdollisuus saavuttaa parempi tulos ja tyytyväisyys. Ennenkaikkea yrittäjän on ymmärrettävä ettei voi tehdä kaikkea itse. On pystyttävä luottamaan alaisiinsa ja antaa heidän myös toteuttaa unelmaansa. Jos virheitä sattuu on yrittäjän pyytävä käyttämään ne oppimiskokemuksena eikä askeleena taaksepäin tai rangaistavan tekona. Yrittäjän ei myöskään saa olla antamatta vastuuta virheiden pelon vuoksi tai ajatellen, että asiat sujuu

helpommin ja vähemmällä työllä jos tekee työt itse. Tämä vain johtaa oravanpyörään josta ulospääsy on vaikeaa ja töiden kasaantuminen mahdotonta välttää. (Blanchard K. ym. 2008; 85-91.)

Pienyrittäjällä on useasti väärä käsitys siitä, ettei työntekijät tarvitse tehokasta työnteon hallinnointia ja arviointia, varsinkaan jos työntekijöitä on vain muutama. Työntekijän kannalta se on kuitenkin erittäin tärkeää. Työnteon arviointiin voidaan katsoa kuuluvaksi kolme eri osa-aluetta. Ensimmäinen on työn ja tehtävien suunnittelu, jolloin yrittäjä sopii työntekijän kanssa päämääristä ja tavoitteista. Työntekijän on helpompi panostaa tehtäviinsä täysillä jos tavoitteet on selkeät. (Blanchard K. ym. 2008; 85-91.)

Toinen tärkeä asia on työntekijöiden opastaminen ja neuvominen. Varsinkin kun yrityksellä on nuoria ja melko kokemattomia työntekijöitä, korostuu heidän ”valmentaminen” entistä voimakkaammin. Yrittäjän on tärkeää olla kannustamassa ja auttamassa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa. Tästä on tietysti hyötyä myös yrittäjälle, joka saa tyytyväisempiä asiakkaita kun työt on hoidettu hyvin. (Blanchard K. ym. 2008; 85-91.)

Kolmantena asiana on vielä työnteon arviointi. Arvioinnissa on mahdollista käydä läpi työntekijän omia mielipiteitä tavoitteisiin pääsystä ja antaa myös rakentavaa ja kannustavaa palautetta. Tässä vaiheessa ei pitäisi tulla enää suuria yllätyksiä tai huonoja ”arvosanoja” jos prosessi on alusta lähtien sujunut hyvin, jos siis yrittäjä on muistanut käyttää tarpeeksi aikaa opettamiseen ja neuvomiseen, sekä myös tavoitteiden asettamiseen, arvioinnissa tuskin tulee paljon huomautettavaa. (Blanchard K. ym. 2008; 85-91.)

2. Vimpelin Sähkötyö Ky

Vimpelin Sähkötyö Ky on Etelä-Pohjanmaalla Vimpelin kunnassa sijaitseva kommandiittiyhtiö. Yritys on erikoistunut sähköasennukseen ja -suunnitteluun sekä sisustusvalaisimien jälleenmyyntiin. Yritys on perustettu vuonna 1990 ja se on toiminut Vimpelin keskustan pääkadun varrella siitä lähtien. Uuteen kiinteistöön muutto tapahtui vuonna 2004, kun aikaisemmat tilat tulivat liian ahtaiksi. Tällä hetkellä kiinteistön kokonaispinta-ala on 240 m², josta varastotilaa on 80 m². Paremmat ja aikaisempaa suuremmat toimisto- sekä myymälätilat ovat myös osaltaan lisänneet myyntiä, koska valaisin ja sähkötarvike valikoimaa on ollut mahdollista laajentaa. Myös kiinteistön sijainti, sekä näkyvyys on aikaisempaa parempi, mikä on myös vaikuttanut myyntiin ja uusien asiakaskontaktien luomiseen positiivisesti.

Yrityksen alkuperäisenä liikeideana oli saada sähköasennusalan markkinoilta tilaa kolmen hengen yhteistyöllä, johon kuului sähköasentaja, teollisuussähköasentaja, sekä sähköinsinööri. Omistus jaettiin tasan kolmeen osaan edellä mainituille henkilöille. Ajatuksena oli hyödyntää jokaisen omia vahvuuksia ja antaa kaikille mahdollisuus kehittyä omalla alallaan. Idea ei ollut huono, mutta se johti ristiriitoihin osakkaiden kesken yrityksen perustamisesta saakka. Suurin syy ristiriitoihin oli kaikkien osakkaiden yhtäläinen omistus, sekä epäselvyys roolien ja vastuun jaossa, joita ei koskaan oltu määritelty riittävän selkeästi.

Tilanne johti usein siihen, että työtaakka jakautui epätasaisesti ja vaikka kaikilla osakkailla oli sama palkka, se ei suuruudeltaan kaikkien mielestä ollut kuitenkaan riittävä. 90-luvun alun lama ja devalvaation vaikutukset sekä sidosryhmien arvostelu saivat lopulta aikaan yrityksen alkuperäisen omistuksen hajoamisen, kahden osakkaan lähtiessä muihin hommiin. Vuonna 2000 perusti yksi osakkaista teollisuudenhuoltoon ja kunnossapitoon erikoistuneen yrityksen jo luotujen asiakassuhteiden päälle. Toinen osakkaista siirtyi suurimmalle kilpailijalle, Vimpelin Voima Oy:lle, asennustehtäviin vuonna 2008.

Yrityksen johtoon, ja myös ainoaksi omistajaksi, jäi lopulta Markku Lapinkorpi, joka on kuluvan vuoden 2008 aikana aloittanut yrityksen perustan luomisen uudelleen ja määritellyt yritykselle uudet toimintamallit. Uuden strategian sekä toimintamallien luominen on ollut erittäin tärkeää yrityksen säilymisen ja toimivuuden kannalta. Nuoret ja motivoituneet työntekijät ovat tässä prosessissa olleet erittäin tärkeässä roolissa antaen uusia näkökulmia ja motivoiden samalla myös yrityksen johtajaa luomaan parempaa työilmapiiriä tulevaisuutta ajatellen. Omistajan vaihdoksesta huolimatta asennustoiminta, valaisin ja sähkötarvike myynti, sekä suunnittelu ovat edelleen yrityksen keskeisimmät toiminta-alueet.

Vimpelin sähkötyön tärkeimmät asiakkaat ovat jakautuvat kahteen eri kategoriaan; teollisuusyhteisöihin ja kotitalouksiin. Tärkeimmät menestykset ovat tulleet ehdottomasti teollisuuskohteista, niin suunnittelu kuin asennuspuolellakin. Tärkeimmistä asiakkaista ja kohteista mainittakoon Perhon Osuuspankki, Vimpelin kunnan koulut, Ruukin teknologiakeskus, paloasemat sekä Kyyjärven ja Korttesjärven kunnat. Liikevaihto on pyörinyt 300 000 – 400 000 € välillä kohteiden koosta riippuen. Työntekijöiden määrä on tällä hetkellä neljä, johon lasketaan mukaan yrityksen johtaja, myymälän vastaava sekä kaksi asentajaa, kiireisinä aikoina lisäksi palkataan yksi ylimääräinen asentaja.

Vuonna 2008 yritys muuttui kahden tasapuolisen osakkaan omistuksesta yhden osakaan ja yhden äänettömän yhtiömiehen omistukseen. Yrittäjän Markku Lapinkorven mukaan yrityksen omistuksen vaihdoksesta on koitunut pelkästään positiivisia asioita. Yrityksen johdon sekä työntekijöiden lisääntynyt motivaatio, johon parantunut työilmapiiri on suuresti vaikuttanut, on tästä tärkein esimerkki. Myös päätöksenteko on helpottunut ja nyt myös työntekijät on helpompi ottaa mukaan yrityksen toimintojen kehitykseen ja tulevaisuuden suunnitteluun.

3. Strategia

Strategialla eli suunnitelmalla määritetään yrityksen ja yksilön tavoitteet ja visio eli ennustettu tulevaisuuden kuva. Yritysstrategiassa on hyvä ottaa huomioon asiakkaan prosessit ja asiakasaktiviteetit. Myös taloudelliset menestystekijät, yrityksen sisäiset prosessit sekä henkilökunnan kehittämistoimenpiteet ovat strategian kannalta tärkeitä. Hyvä strategia on toteuttamiskelpoinen ja kaikkien tiedossa sekä tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen. Sen tulee huomioida kilpailijat ja muut esimerkkiyritykset, sekä olla luottamusta herättävä ja positiiviseen tulokseen tähtäävä. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Hakasen mukaan (2004; 14) Strategia on myös suunnitelma ja malli päätösten ja toimenpiteiden tekemiseksi. Se on yrityksen tapa hahmottaa ympäristöä ja tehdä asioita. Strategiatyö voi parhaimmillaan auttaa yrityksen kilpailukyvyn parantamisessa, kilpailuetujen luomisessa, uudistumisessa, oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Liikkeenjohdon strategiaa voidaan käyttää yrityksen pitkän tähtäimen kehityssuunnan luomisessa, jonka avulla muuttuvassa ympäristössä saavutetaan voimavaroja ja luodaan kilpailuetuja.

3.1 Strateginen suunnittelu

Yrityksen strategia ja strateginen suunnittelu muodostuu pienemmissä yrityksissä, kuten esimerkiksi Vimpelin Sähkötyö:ssä, usein ilman minkäänlaista kirjallista tietoa tai suunnitelmaa. Kuitenkin strategiatyö käsittää lähes poikkeuksetta kaikki samat vaiheet tai osa-alueet rippumatta yrityksen koosta. Ne eivät vain aina ole yhtä selvästi ilmaistuja tai tiedostettuja kuin suuremmissa yrityksissä. Yleensä jokapäiväisten rutiininen hoito vie pk-yrityksessä kaiken käytettävissä olevan ajan eikä tulevaisuuden pohdintaan jää tarpeeksi voimavaroja. (Hakanen 2004; 15.)

Keskusteltuani strategisesta suunnittelusta Vimpelin Sähkötyön omistajan Markku Lapinkorven kanssa, kävi ilmi että hän oli usein miettinyt ja pohtinut strategiatyössä läpi käytyjä asioita, osaamatta kuitenkaan kuvata niitä selkeästi ja antamatta niille oikeaa muotoa ja nimeä, mikä on tehnyt kokonaisuuden hallinnan vaikeaksi. Kuten Hakanen (2004; 15-16) toteaa, juuri ehkä kokonaisuuden hallinta ja asioiden syy-yhteyksien jäsentäminen ja kuvaaminen, sekä sitä kautta uusien strategisten vaihtoehtojen luominen ovat pienten yritysten strategiatyön suurimpia heikkouksia.

Hakanen (2004; 16) toteaa kirjassaan, että strategisesta suunnittelusta on muodostunut monien pk-yrittäjien ajatuksissa myytti ja yrittäjät usein ajattelevat sen sopivan vain

suuryrityksille. Käsitteet kuten strateginen suunnittelu, pitkántähtäimen suunnittelu, yrityssuunnittelu tai liiketoimintasuunnitelma herättävät pk-yrittäjissä kauhua tai jopa jonkinlaista alemmuuden tunnetta. Kuten aloittaessani työn suunnittelua Vimpelin Sähkötyölle, aiheen tärkeydestä oltiin usein erimieltä ja omistajat tunsivat aluksi suunnitelman laatimisen olevan tarpeeton.

Virheellinen käsitys siitä, että systemaattinen suunnittelu soveltuu ainoastaan suurille yrityksille on vahingollista pienempien yritysten menestymiselle. Kysymys on tulevaisuuteen valmistautumisesta yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti. Tämä valmistautuminen on tarpeen kaikenkokoisille yrityksille. (Hakanen 2004; 16).

3.2 Strategiaprosessi

Onnistunut strategia edellyttää sekä onnistunutta strategian luomista että sen toteuttamista. Strategian luomista kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Strategiaprosessin aikana analysoidaan ja pohditaan kilpailuympäristön uhkia ja mahdollisuuksia, oman yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia, sekä sitä miten näitä yhdistellen saadaan aikaan kilpailukyky, ja kilpailijoita parempi lopputulos. Nämä näkökulmat olen käynyt läpi SWOT analyysissä apuna käyttäen. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008).

Toinen analyysityökalu on Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka selitetään tarkemmin kappaleessa kuusi (*Kilpailu*), siinä yritykset miettivät sekä toimittajia, asiakkaita, markkinatilannetta ja sinne pyrkiviä uusia kilpailijoita, sekä teknologisia näkökulmia ja mahdollisia korvaavia tuotteita. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008).

Analyysien sekä johdon ja muun henkilöstön näkemysten perusteella laaditaan prosessin tuotos, eli strateginen toimintasuunnitelma, nk. strategia. Koska strategia on siis onnistunut vasta jos se saadaan toteutettua, strategiaprosessiin sisältyy henkilöstön mukaanotto päätöksentekoon, ja heidän mielipiteiden kuunteleminen. Tällä haetaan erityisesti henkilöstön sitoutumista strategian toteutukseen, hyvien ideoiden ja onnistuneen strategian luomisen lisäksi. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008.) Vimpelin Sähkötyön kannalta työntekijöiden mukana olo, sekä ajatuksien ja mielipiteiden keskinäinen vaihtaminen johdon ja työntekijöiden välillä on yrityksen toiminnan kannalta elintärkeää.

3.3 Strateginen johtaminen

Strategisten päätösten teossa tarvitsee ymmärtää niiden taustalla olevat yhtymä- ja toimialastrategiat. Päätökset voivat koskea esimerkiksi tuotevalikoiman tai markkinoiden laajuutta. Päätökset koskevat yleensä yrityksen kehityksen suuntaa sekä sitä, miten tähän suuntaan on tarkoitus pyrkiä. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008).

Strategian position määrittävät sitä ympäröivä maailma, strategian kyvyt sekä odotukset ja tarkoitukset. Poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen ympäristö, tekniikka, lait sekä luonto ovat kaikki osa strategiaa ympäröivää maailmaa. Todennäköisesti ei ole mahdollista tutkia kaikkia näistä aiheutuvia yhteisvaikutuksia, joten johdon tulisi pyrkiä erottamaan kaikkein tärkeimmät näistä osa-alueista. Ympäröivä maailma voi synnyttää sekä mahdollisuuksia että uhkia yritykselle. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008).

Jotta strategiset päätökset kehittyvät toiminnaksi, yrityksen rakenteen ja prosessien täytyy tukea päätöksiä. Tämän lisäksi päätösten tueksi tulee antaa laittaa voimavaroja: ihmisiä, tietoa, rahaa ja teknologiaa. Yleensä strateginen johtaminen vaatii organisaatiolta muutosta, jota tulisi pyrkiä hallitsemaan. (Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia 2008).

3.4 Strategian toteuttaminen

Strategiaprosessi voi olla työläs ja hankala toteuttaa. Varsinkin pienissä yrityksissä resurssit eivät aina riitä yksityiskohtaiseen analysointiin ja pohdintaan. Aika kuluu päivittäisten asioiden hoitamisessa. Tärkeämpää kuin tiukan mallin mukainen strategian laatiminen onkin yrityksen tulevaisuuden miettiminen: millaiseksi yritys haluaa tulla ja mitä tulevien päämäärien saavuttaminen edellyttää. Näitä kysymyksiä pohdittaessa strategiamalleihin liittyvät elementit tulevat pääsääntöisesti katetuksi. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Strategiatyö voi epäonnistua useista eri syistä, kuten esimerkiksi jos strategia on liian yleisluontoinen tai jos sen toimeenpanoa ei suunnitella, ja sen toteutumisen kontrolli puuttuu. Strategian kommunikointi eli asiasta tiedottaminen henkilöstölle ja sidosryhmille on myös erittäin tärkeää strategian onnistumisen kannalta. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

4. Yrittäjyys

Huolimatta siitä, että yrittäjyys on kiehtonut monia tutkijoita jo satojen vuosien ajan, yhteisymmärrystä yrittäjyyden tai yrittäjän käsitteestä ei ole saavutettu. Pitkälti yhtä mieltä ollaan siitä, että yrittäjyyden keskipisteenä on prosessi, jolla yksilö tai organisaatio luo ja toteuttaa uusia ideoita ja toimintatapoja, vastaa ennakoiden ympäristön haasteisiin sekä näin edistää epävarmojen ja monimutkaisten muutosten toteutumista. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Yrittäjyys voidaan jakaa luonteensa mukaan kolmeen luokkaan. Ensimmäisenä ryhmänä on kokonaan uusi konsepti ja uusi liiketoiminta. Tällä tarkoitetaan yritystä, joka kehitetään uuden idean pohjalta ja jolle luodaan uusi toimintakonsepti. Tällaisen toiminnan käynnistämiseen tarvitaan luovuutta ja kykyä nähdä trendit ennen suurta yleisöä. Yhdistelmä voi olla niin mullistava, että se luo kokonaan uuden teollisuuden. Toiseen ryhmään kuuluu yritykset, jotka toimivat jo olemassa olevalla konseptilla, mutta ovat uusia. Tästä esimerkkinä käytettäköön Vimpelin Sähkötyötä, jossa idea on vanha tuttu, mutta siihen sisältyy kuitenkin yrittäjyydelle tyypillinen riski. Usein toisen ryhmän yrittäjät aikovat kehittää liiketoimintaa uuteen suuntaan, eli olla luovia, ja näin olla kilpailijoitaan parempia. (Lambing & Kuehl 2000; 14.)

Kolmanteen luokkaan lasketaan yritykset, jotka toimivat jo olemassa olevalla konseptilla ja vanhan yrityksen turvin. Kyseessä on siis toimivan yrityksen ostaminen, joka ei vaadi yrittäjyydelle tyypillistä luovuutta, mutta sisältää taloudellisen ja henkilökohtaisen riskinottamisen. (Lambing & Kuehl 2000; 14.)

Suomessa olosuhteet suosivat yrittäjyyttä ja suomalaiset suhtautuvat yrittäjyyteen myönteisesti, mutta silti vain hyvin pieni osa työikäisestä väestöstä on aktiivisesti mukana yritystoiminnassa. Heikkoa yrittäjyysaktiivisuutta Suomessa selittää korkea veroaste, tuloverotuksen korkea taso, vähäiset kannustimet yrityksen kasvattamiseen ja julkisen sektorin merkitys palvelujen tuottajana. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

4.1 Sisäinen yrittäjyys

Pk-yrityksen alkuvaiheissa yrityksen menestys perustuu usein yrittäjän ja hänestä lähtöisin olevan yrittäjyyden varaan. Sisäinen yrittäjyys on hyvin monitahoinen ilmiö, johon vaikuttavat monet tekijät niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Sisäinen yrittäjyys ei ole mikään uusi johtamistekniikka, vaan parhaimmillaan se on yrittäjämäistä maalaisjärjen käyttöä jokapäiväisessä elämässä. Se edellyttää aktiivista otetta, sitoutumista ja itsensä likoon heittämistä. Yrittäjyyden tapaan sisäinen yrittäjyys ei sovellu laiskoille. Se on muutoksen ja innovaatioiden lähde ja tapa suhtautua elämään. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat erilaiset organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten organisaation toimintaympäristö, johdon käyttäytyminen ja organisaatio sekä sen menestyminen. Myös yksilön merkitys sisäisen yrittäjyyden päätoimijana on tunnustettu. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Organisaation ulkoista toimintaympäristöä on tyypillisesti pidetty yrittäjämäistä toimintaa aktivoivana ja käynnistävänä tekijänä. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat muun muassa yrityksen ympäristön muutokset, teknologian kehittyminen ja uudet ratkaisut, toimialan kasvu, kysyntä, epäsuotuisa muutos sekä kilpailutilanne. Johdon näkemys tulevaisuudesta, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli, vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen yrittäjyys organisaatiossa ilmenee. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

4.2 Yrittäjä

Liike-elämässä yrittäjä nähdään henkilönä, joka aloittaa oman liiketoiminnan tai mullistaa olemassa olevaa. Toisin sanoen hän lanseeraa uusia tuotteita, avaa uudenlaisia markkinoita, löytää uusia organisaatiomuotoja tai muuttaa merkittävästi vallitsevaa tilannetta. (Platt 2004; 541.)

Lambing ja Kuehl (2000; 13, 21) mukaan ei ole muodostunut selkeää kuvaa määritelmästä ”yrittäjä”, mutta useimmissa määritelmässä siihen liitetään riskinottohalu ja mahdollisuuksien tavoittelu. Vain pieni osa uusista yrittäjistä luo kokonaisvaltaisesti uutta markkinasektoria tai talouden alaa, useimmiten uudet yrittäjät myyvät tuotteita ja palveluita jo olemassa olevilla markkinoilla.

Yrittäjältä vaaditaan rohkeutta ja kykyä ottaa hallittavissa olevia riskejä. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös paineensietokyky, sitkeys ja vahva usko omaan ideaan ja yritykseen, tietysti vaaditaan myös kunnossa olevaa taloutta, jotta yrittäjä selviää vaikeistakin ajoista. Yrittäjän on tunnettava yrityksen toimiala, osattava tuotanto, markkinointi ja hallittava talousasioiden hoito. Myös yrityksen toimintaympäristön, markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemus on tärkeää. Tärkein voimavara on kuitenkin ammattitaito, joka muodostuu koulutuksen ja kokemuksen kautta. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Yrittäjän täytyy pystyä toimimaan monella eri saralla, myydä, palvella, toimittaa, laskuttaa ja karhuta saatavia. Kaikkea ei kuitenkaan voi eikä tarvitse tehdä itse. Yrittäjän täytyy luoda ympärilleen verkosto joka auttaa, kun tulee tarve sellaisesta resurssista, johon osaaminen tai pääoma ei riitä. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

4.3 Yrityskuva

Yrityksen julkinen kuva vaikuttaa monin tavoin myyjän toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yrityskuva usein henkilöityy yrityksen yhden tai useamman henkilön varaan, etenkin pienissä kunnissa ja pienissä yrityksissä tämä on hyvin tyypillistä. Myyjä voi toiminnallaan vaikuttaa suuresti edustamansa yrityksen kuvaan. Asiakas antaa usein asenteidensa, tunteidensa, havaintojensa, ennakkoluulojensa, julkisen infon sekä uskomustensa perusteella yrityksestä tuomion. Taustalla on usein yrityksen myyjän käyttäytymisestä saadut kokemukset. Toisaalta yrityksestä ja sen arvoista saadut yleiset mielipiteet voivat vaikuttaa myös voimakkaasti asiakkaan suhtautumiseen yritystä kohtaan. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

Tärkeintä on huomata, että yrityksen kaikki henkilöt muokkaavat yrityskuvaa ja voivat näin ollen joko vaikuttaa imagoon positiivisesti tai pahimmassa tapauksessa vahingoittaa sitä pitkäksi aikaa. Yrityskuvaa voi kuitenkin parantaa pienilläkin käytös- ja asennemuutoksilla. Suhtautuminen työtovereihin positiivisesti näkyy ulospäin ja luo hyvän työilmapiirin, jonka asiakkatkin huomaavat. Myös käyttäytyminen julkisilla paikoilla ja yrityksen arvojen puolustaminen antavat positiivisen kuvan. On tärkeää, että yrittäjä, kuten myös työntekijä, pystyy olemaan ylpeä yrityksen saavutuksista ja viemään yrityskuvaa eteenpäin positiivisilla keskusteluilla. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

4.4 Yrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet

Yrittäjyydessä on riskien lisäksi myös etuja, joita se tuo tavalliselle kansalaiselle, joka on tyytymätön ollessaan toisen henkilön palveluksessa. Yrittäjän edut liittyvät riskiin, eli yrittäjäksi ryhtymiseen. Vimpelin Sähkötyö sai alkunsa juuri kyseisestä tyytymättömyydestä. Silloiset yrityksen perustajat, kolme tasavertaista omistajaa, halusivat luoda oman näköisensä yrityksen omilla ehdoillaan.

Yrittäjät voivat itse korjata yrityksen tuottaman lisäarvon, kun tavallisena palkansaajana samoihin etuuksiin ei päästä, vaan ne korjataan yrityksen omistajien toimesta. (Puustinen 2004; 15.) Luonnollisesti yrittäjäksi ryhtyessä ei ole enää toisen ihmisen alainen, vaan vastaa sekä päättää itse tekemästään työstä. Yrittäjällä on laaja itsemääräämisvalta, mikä on yksi suurimmista hyödyistä. Monet yrittäjät kokevat hyvänä ja haastavana asiana myös sen, että oman liiketoiminnan voi kehittää start up - yrityksestä kannattavaksi. Yrittäminen tuo lisäksi taloudellisen kontrollin. Tällä tarkoitetaan sitä, että on itse vastuussa yrityksen tilanteesta, eikä kukaan irtisano yllättäen. (Lambing & Kuehl 2000; 19–20.)

Yrittämisen taustalla voi olla muitakin motiiveita kuin rahan ansaitseminen. Tällaisia motiiveita ovat turvallisuus, itsenäisyyden aste, vaihtelevat tehtävät ja työn kiinnostavuus. (Euroopan Yhteisöt 2007.) Jos yrittäminen olisi helppoa ja yksinkertaista, Suomessa olisi

huomattavasti enemmän yrittäjiä. Se ei kuitenkaan ole täynnä pelkkiä hyötyjä, vaan siihen liittyy myös suuria miinuspuolia, sillä yrittäjät joutuvat toisinaan tekemään suuria uhrauksia liiketoimintansa eteen. (Lambing & Kuehl 2000; 20).

Yrityksen ensimmäiset vuodet sitovat yrittäjän kiinteästi uuteen liiketoimintaan. Alussa yrittäjä voi joutua tekemään pitkiä päiviä seitsemän päivää viikossa. Tämä karsii yrittäjän muuta elämää ja on usein rasite perhe-elämälle, sekä saattaa aiheuttaa stressiä. Yrittäjäksi aikovan on myös hyvä tiedostaa, että yrittäjän elämä voi olla yksinäistä. Hänellä ei ole kohtalotovereita yrityksessä, vaan hän on ainoa, joka on sijoittanut yritykseen ja joutuu miettimään, miten seuraavat palkat maksetaan sekä vastaa, kun ongelmia ilmenee. (Lambing & Kuehl 2000; 20).

Työntekijät ovat usein erikoistuneet johonkin tiettyyn tehtävään, mutta yrittäjältä vaaditaan erikoistumista useilta alueilta, kuten markkinoinnista, rahoituksesta sekä henkilöstöhallinnasta. Toisin sanoen yrittäjällä on suuri vastuu. (Lambing & Kuehl, 2000; 20.) Näitä vaaditaan menestyvältä yrittäjältä, toki osaamista voidaan hankkia myös ulkopuolelta.

Lambing ja Kuehl (2000; 20–21) erottavat suuren ja pienen yrityksen varallisuudesta nousevat mahdollisuudet. Heidän mukaansa suurilla yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia tehdä virhearviointeja esimerkiksi sijainnin tai tuotelanseerauksen osalta, mutta pienillä yrityksillä ei ole tähän taloudellisesti varaa. Tämän takia niissä onkin huomioitava tarkoin päätökseen johtavat asianhaarat ja tehtävä harkittuja päätöksiä. Jopa monta vuotta menestynyt yritys voi kaatua yhteen virhearviointiin nojautuneeseen päätökseen.

4.5 Yritykset ja toimipaikat Etelä-Pohjanmaalla

Yritysten lukumäärää käytetään usein yrittäjäyysaktiivisuuden mittarina. Maakuntatasolla vastaavana mittarina voidaan käyttää yritystoimipaikkojen lukumäärää. Etelä-Pohjanmaalla on vuoden 2005 tilastojen mukaan hieman alle 11 000 yritystoimipaikkaa. Toimipaikkojen absoluuttinen määrä on ollut hienoisessa kasvussa koko 2000-luvun, joskin vuosina 2001–2003 kasvu oli poikkeuksellisen hidasta. Aallonpohjassa vuonna 2002 lisäys jäi kymmeneen toimipaikkaan. (KTM:n Yrittäjäyyskatsaus 2006; 14).

Vuoden 2005 asukasluvulla ja toimipaikkojen lukumäärällä mitattuna, Etelä-Pohjanmaalla on ollut hieman suhteellista kokoaan enemmän yritystoimipaikkoja. Maakunnan osuus koko maan väestöstä on 3,7 % mutta yritystoimipaikoista sillä on 4,1 %. (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjäyyskatsaus 2007).

Etelä-Pohjanmaalla on muuhun Suomeen verrattuna poikkeuksellisen vahva alkutuotantovaltainen elinkeinorakenne sekä runsaasti pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden kansainvälistymisaste on maan keskiarvoa heikompi. Tilastokeskuksen mukaan Etelä-Pohjalaisten yritysten lukumäärä on 4,2 % koko maan yrityskannasta, niiden osuus maamme kokonaistuotannosta on 2,7 %, viennistä taas ainoastaan 1,3 %. (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyyskatsaus 2007).

4.6 Yritysten tutkimus- ja kehittämistoiminta

Koko Suomessa yritysten tutkimus ja kehittämistoiminta painottuu selvästi sähkö- ja elektroniikkateollisuuteen. Vuoden 2005 tilaston mukaan teollisuuden sisällä toimiala edustaa kahta kolmannesta koko teollisuudessa tehdyistä henkilötyövuosista. Vastaavasti kokoluokittain tarkasteltuna tutkimus- ja kehittämistyön määrä painottuu yli 500-hengen yrityksiin, jossa tehdään vastaavasti kaksi kolmannesta kaikesta yritysten tutkimus- ja kehittämistyöstä työvuosilla mitattuna. (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyyskatsaus 2007).

Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden yritysten jälkeen eniten tutkimus- ja kehittämistyötä tehdään tietojenkäsittelypalvelualan yrityksissä. Työvuosien määrä on kuitenkin vain viidenneksen sähkö- ja elektroniikkateollisuuden määrästä. Seuraavaksi aktiivisimpia toimialoja ovat teollisuuden kone- ja laitevalmistus sekä kemikaaleja ja kemiallisia tuotteita valmistava teollisuus. (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyyskatsaus 2007).

4.7 Yritysluokituksia

Pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi eli pk-yrityksiksi määritellään virallisesti EU:ssa yritykset, joissa on alle 250 työntekijää ja jotka ovat omistukseltaan riippumattomia suuremmista yrityksistä. Niiden vuotuinen liikevaihto ei saa ylittää 50 miljoonaa euroa eikä taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa. Tämä määritelmä on ratkaiseva päätettäessä mitkä yritykset voivat käyttää hyväkseen pk-yrityksille suunnattuja toimintaohjelmia ja mitä yrityksiä esimerkiksi pk-yritysten kilpailusäännöt koskevat. Yritykset voidaan jakaa koon perusteella neljään ryhmään; mikroyritykset, pienet yritykset, keskisuuret yritykset ja suuret yritykset. (Tekes 2008.)

Suuren yrityksen 25 prosentin omistus ei automaattisesti johda pk-yritysaseman menettämiseen. Sen sijaan julkisyhteisön vähintään 25 prosentin osuudella omistama yritys ei pääsääntöisesti ole pk-yritys. Pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa laskettuna suosituksen edellyttämällä tavalla. Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa

laskettuna suosituksen edellyttämällä tavalla. (Tekes 2008.) Tässä työssä tarkastellaan erityisesti alle kymmenen henkeä työllistävää mikroyritystä ja sen kehitystä. Pienyritystermiä käytetään mikroyrityksen synonyymina.

Suomessa käytössä olevat yritysmuodot jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin eli toiminimiin, avoimiin- ja kommandiittiyhtiöihin ja pääomayrityksiin eli osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin. Keskeisin ero näiden ryhmien välillä on, että henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. (Viitala 2006; 65.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät: perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuun jako, toiminnan joustavuus, toiminnan laajuus/kehitys, näkymät/tulevaisuuden odotukset, riskin jako, voitonjako ja verotus. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008).

4.7.1 Toiminimi

Toiminimen perustamiseen ei tarvita erillistä perustamisasiakirjaa, pelkkä ilmoitus kaupparekisteriin riittää. Perusilmoitus kaupparekisteriin tehdään Patentti- ja rekisterihallituksesta, maistraatista tai paikallisesta rekisteritoimistosta saatavalla lomakkeella. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja tekee kaikki sitoumuksensa ja solmii sopimukset omalla nimellään. Siten toiminimen harjoittaja vastaa kaikista tekemistään sitoumuksista kaikella liikkeeseen kuuluvalla ja henkilökohtaisella omaisuudellaan. Hänellä on vastaavasti mahdollisuus nostaa yrityksestä varoja niin halutessaan. Vastuu veloista tarkoittaa toiminimen kohdalla sitä, että velkoja, joka haluaa periä saatavaansa ulosoton kautta, voi pyytää ulosmittaamaan myös yrittäjän henkilökohtaista omaisuutta yrityksen velasta. Velkojan ei tarvitse periä saatavaa ensin liikeomaisuudesta. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008.)

4.7.2 Avoinyhtiö

Avoin yhtiö syntyy kun kaksi (tai useampi) henkilöä sopivat sen perustamisesta. Yhtiömiehet ovat tasavertaisia kaikissa yhtiön toimissa. He toimivat kuin yksityiset elinkeinonharjoittajat, mutta yhteiseen lukuun. Kukin yhtiömies voi yksinään edustaa yhtiötä ja tehdä sopimuksia sen nimissä, ellei toimivallan rajoittamisesta ole sovittu ja rajoitusta merkitty kaupparekisteriin tai annettu tiedoksi sopimuskumppanille. Yhtiömiehellä on mahdollisuus kieltää toista yhtiömiestä tekemästä yhtiön puolesta toimia. Kielto-oikeuden käyttö voi lamaannuttaa yhtiön toiminnan. (Suomen yrittäjät – Uusi yritys 2007.)

4.7.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä siten, että siinä on yhden tai useamman vastuunalaisen yhtiömiehen lisäksi ainakin yksi ns. äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies on oikeutettu hoitamaan yhtiön asioita samoin kuin yhtiömies avoimessa yhtiössä. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta osallistua yhtiötä koskevaan päätöksentekoon eikä myöskään vastuuta yhtiön velvoitteista. Hän sijoittaa yhtiöön vain rahapanoksen ja saa sille vuosittain määrätyn koron, mikäli voittoa syntyy. (Suomen Yrittäjät – Uusi yritys 2007.)

Kommandiittiyhtiön yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön pääomapanoksen. Vastuunalainen yhtiömies voi sijoittaa panoksenaan rahaa, tavaraa tai esimerkiksi työpanoksen. Yhtiösopimuksessa yleensä määrätään mitä kukin sijoittaa yhtiöön panoksenaan. Kilpailukiello on kommandiittiyhtiössä voimassa sekä vastuunalaisten, että äänettömän yhtiömiehen suhteen. Tämä johtuu siitä, että tarkastusoikeutensa johdosta myös äänettömällä yhtiömiehellä on mahdollisuus saada yhtiöstä luottamuksellisia tietoja. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008.)

Kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet ovat vastuussa yhtiön veloista myös yksityisellä omaisuudellaan. Velkojan, joka haluaa velkoa saatavaansa yhtiömieheltä, on kuitenkin ensin velottava sitä yhtiöltä. Mikäli yhtiö todetaan ulosotossa varattomaksi voi hän vaatia sitä yhtiömieheltä henkilökohtaisesti. Yhtiöosuuden luovutusta koskevat samat periaatteet kuin avoimen yhtiön yhtiömiehiä. Ellei luovutusta ole yhtiösopimuksessa sallittu on luovutukselle saatava kaikkien yhtiömiesten hyväksyminen. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008).

4.7.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö syntyy rekisteröimisellä, eli silloin kun patentti- ja rekisterihallitus merkitsee sen kaupparekisteriin. Yhtiö tulee rekisteröidä kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta uhalla, että yhtiön perustaminen raukeaa. Osakkeet on maksettava ennen rekisteröinti-ilmoitusta. Ennen rekisteröintiä yhtiö ei voi hankkia oikeuksia eikä tehdä sitoumuksia. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008).

Yhtiön toimielimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakeyhtiölaissa on omaksuttu lähtökohta, että ylempi toimielin voi ottaa alemman toimielimen toimivaltaan kuuluvan asian päätettäväkseen. Näin ollen yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että yhtiökokous voi päättää toimitusjohtajan ja hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvasta

asiasta. Myös osakkeenomistajat voivat yksimielisinä tehdä yksittäistapauksessa päätöksen hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvasta asiasta. Vastaavasti hallitus voi yksittäistapauksessa tai yhtiöjärjestyksen määräyksen nojalla tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008).

4.7.5 Osuuskunta

Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään kolme. Osuuskunta on luonteeltaan yhteisö, jonka jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka myymiä tuotteita. Osuuskunnan pääasiallisena tarkoituksena voi olla myös aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen. Osuuskunnan tarkoituksena ei siten ole jakaa voittoa jäsenilleen ja sen osuuspääoma muodostuu jäsenten osuusmaksuista ja muista säännöissä määrätyistä maksuista. (Suomen Yrittäjät – Minustako Yrittäjä? 2008).

4.8 Toimialan kehitys

Toimiala tulee nähdä yhtenä suurena kokonaisuutena, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Taitava yrittäjä osaa nähdä heikot signaalit tulevaisuuden tärkeistä muutoksista ja reagoida niihin ajoissa. Esimerkiksi poliittiset tekijät saattavat tuntua kaukaisilta pienyrityksen maailmasta katsottuna, koska yrityksen saattaa olla vaikea tunnistaa niiden välitöntä vaikutusta itseensä. Kaukaisiltakin tuntuvien päätösten ja hitaan kehityksen vaikutukset ulottuvat myös pienyrityksiin. Esimerkiksi poliittinen ilmasto on muuttunut yrittäjämönteisemmäksi. Se on vaikuttanut yrittäjien arvostamiseen ja sitä kautta esimerkiksi eläkeasioihin, verotukseen, yrityslainsäädäntöön, saataviin tukiin ja yrittäjien sosiaaliturvaan, jotka monet yritykset osaavat hyödyntää jokapäiväisessä työssään. (Pitkämäki 2000; 66-67.)

Hyvä toimialan tuntemus saattaa synnyttää uusia ideoita ja täysin uusia tapoja tehdä onnistuneita valintoja. Huono toimialan luonteen tuntemus voi puolestaan johtaa väärin kilpailukeinojen käyttöön tai ajatusten ja toiminnan liialliseen rajaamiseen (Pitkämäki 2000; 25). Toimialan tuntemusta voi tietoisesti hankkia perehtymällä toimialaan erilaisin keinoin, mutta parhaan toimialan tuntemuksen saavuttavat alalla pitkään ja monipuolisissa tehtävissä toimineet henkilöt. Kuten Silván (2006; 138) toteaa, että ne henkilöt tai yritykset, jotka oikeasti tekevät tiettyä työtä tai toimivat tietyllä alalla, tietävät parhaiten mihin suuntaan toiminta on menossa.

4.9 Yrityksen kehittäminen

Oppiva organisaatio on kirjallisuudessa esiintyvä ihannemalli. Oppivaa organisaatiota edustaa sellainen yritys, jossa sekä kyetään oppimaan kokemuksista, että kyetään arvioimaan sitä tapaa, jolla kokemuksista kyetään oppimaan. Siellä maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksia ja lähteinä ovat kaikki sidosryhmäsuhteet: työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Sen johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä, edistää kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia.

Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä niin, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. (Viitala 2006; 285). Viitalan (2006; 285) mukaan puhuttaessa organisaation osaamisesta, tarkoitetaan sillä sekä siellä olevien ihmisten hallussa olevaa osaamista että yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtynyttä kollektiivista osaamista. Henkilöstösuunnitelmaan kuvataan yrityksen organisaatio ja tehtävien jako, sekä toimenpiteet joilla organisaatiota aiotaan kehittää haluttuun suuntaan.

4.10 Teknologian kehitys

Teknologian nopea kehittyminen viime vuosina ja tulevaisuudessa asettaa monille yrityksille paineita sähköistää toimintojaan eri osa-alueilla. Esimerkkinä tästä on nettikaupan nopea kasvu ja sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Vuonna 2006 nettikaupan osuus oli arviolta viidennes kaikesta kaupasta Suomessa. Kertaostos netissä on noin tuplasti suurempi verrattuna normaaliin kaupassa käyntiin. Se hyödyttää kauppiasta lisäämällä nettikaupan kannattavuutta ja kuluttajaa pienentämällä kotiinkuljetusmaksun osuutta kertaostoksesta. (Silván 2006; 154.)

Silvénin (2006; 154) mukaan nettikauppa samaistettiin aluksi postimyynntiin, ja sen myötä kuluttajata samaistivat sen postimyynnin halpatavaraan. Netissä on kuitenkin saatavissa tuotteita laajasti joka alalta ja hintaluokasta. Luultavasti juuri laajat valikoimat ja asiointin helppous ovat saattaneet nettikaupan huimaan kasvuun teknologian kehittymisen myötä. Seuraava harppaus nettikaupassa saattaa Silvénin (2006; 155) mielestä olla ruokaostosten siirtyminen nettiin, mikä olisi vuosisadan muutos vähittäiskaupalle.

Nettikauppa on ollut myös Vimpelin Sähkötyön mielessä jo pitkään. Toimintaa on kuitenkin ollut mahdotonta tehdä kannattavasti resurssipulan vuoksi. Sähköinen media, Metori, tätä varten on kuitenkin jo rakennettu ja kehitetty yhteistyössä muiden Vimpeliläisten yrittäjien kanssa. Teoriassa nettimyynti olisi siis jo nyt mahdollista.

Toiminnassa on kuitenkin vielä monta mutkaa, eikä aikaa tai innostusta ole löytynyt tarpeeksi tehdä nettimyyntiä kannattavaksi. Kuva ja tuotetietoja ei ole päivitetty, eikä tavaroiden lähettämistä asiakkaalle ole suunniteltu loppuun saakka. Kuitenkaan ideasta ei täysin ole luovuttu ja toimintaa on suunniteltu kehitettävän tulevaisuudessa.

4.11 Yrityksen elinkaari

Yritykset kasvavat, laajentavat toimintaansa ja taantuvat. Tätä kehitystä voidaan tarkastella yrityksen elinkaarimallin avulla. Yksinkertaisimmillaan yrityksen elinkaareissa on kolme vaihetta: perustamis- eli aloittamisvaihe, kasvuvaihe ja myöhäisempi, hidastuvan kasvun vaihe. Yrityksen elinkaarta voidaan kuvata myös hienojakoisemmin, jolloin se muodostuu viidestä vaiheesta: aloittaminen, henkiinjääminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Yrityksen elinkaari määräytyy kunkin yrityksen ja toimialan sekä muiden tekijöiden mukaan. Elinkaarimallin avulla voidaan hahmottaa erilaisia kehityskulkuja sekä kuvailla eri elinkaaren vaiheita ja niihin liittyviä ongelmakohtia tai haasteita. Yrityksen kasvu ja sen mukana tulevat muutokset voivat olla hyvinkin repiviä. Tällöin elinkaariajattelun tunteva yrittäjä pystyy kenties helpommin ja joustavammin luotsaamaan yrityksensä näistä ongelmakohtista selville vesille eli seuraavaan elinkaaren vaiheeseen. Parhaimmillaan elinkaarimallin avulla yrittäjä oppii tuntemaan ja hahmottamaan oman yritystoimintansa paremmin. (Opetushallitus – Etälukio 2008)

4.11.1 Aloittamisvaihe

Aloittamisvaihe alkaa jo ennen yrityksen perustamista, jolloin yrittäjä suunnittelee liikeidean, panostaa mahdollisesti omia tai lainattuja rahoja tuotekehitykseen, hakee rahoitusta ja arvioi liikeideansa markkinakelpoisuutta. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Aloittamisvaihe on useimmiten perustajan yrittäjyyden varassa. Yrittäjä on nähnyt markkinoilla mahdollisuuden, johon hän on päättänyt tarttua. Tämän havaitun markkinamahdollisuuden varaan rakentuu yrityksen liikeidea. Aloittamisvaiheessa yrittäjän päähuomio keskittyy kaupallisesti hyväksyttävän tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja sen markkinoiden tunnistamiseen. Ei riitä, että tuote toimii teknisesti, vaan sen pitää olla myös asiakkaiden tarvitsema ja hyväksymä. Avainkysymyksiä ovat, löytääkö yritys tarpeeksi maksavia asiakkaita, pystyykö se toimittamaan tuotteita ja tarjoamaan palveluja riittävän hyvin tullakseen elinkelpoiseksi yritykseksi. (Opetushallitus – Etälukio 2008)

Tässä vaiheessa on varmistettava, että yrityksen perusasiat tulevat hoidetuksi. Kyse on siitä, että yritys voi toimia paitsi asiakaspinnassa markkinoilla mutta myös toiminnallisesti

ja laillisesti. Yrityksellä on oltava kirjanpitojärjestelmä, jolla erotetaan yrittäjän omat ja yrityksen varat. Esimerkiksi yrityksen on hoidettava työntekijöiden palkanmaksuun liittyvät asiat sekä suoritukset verottajalle. Yrityksellä on myös oltava riittävästi rahaa suoriutakseen päivittäisistä menoistaan. (Opetushallitus – Etälukio 2008)

4.11.2 Henkiinjäämisvaihe

Seuraava vaihe on nimetty henkiinjäämisvaiheeksi, joka usein liitetään yrityksen viiteen ensimmäiseen toimintavuoteen, jolloin yritykseen kohdistuu keskimääräistä suurempi lopettamisriski. Yritystoiminnan käynnistäminen perustuu mahdollisuuden hyödyntämiseen ja siinä onnistumiseen, mutta kolikon kääntöpuolella on luonnollisesti epäonnistumisen riski. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Henkiinjäämisvaiheessa yritys todentaa ja vahventaa olemassaolonsa oikeutusta. Tässä vaiheessa ollaan jo ainakin jonkinlaisessa kasvuvauhdissa. Ongelmaksi saattaakin muodostua liian nopea, hallitsematon kasvu. Yrityksen on joko pystyttävä kasvamaan hallitusti tai sen on pysäytettävä kasvu, jolloin yritys ei siirry seuraavaan vaiheeseen. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Jos kasvua ei voi suhteuttaa resursseihin, kasvu saa kielteisen merkityksen. Erityisesti kassavirta voi muodostua ongelmaksi, koska yritys joutuu maksamaan materiaaliostot ja palkat, ennen kuin yritys saa asiakkailta maksusuorituksia. Tällöin on kyse yrityksen maksuvalmiudesta eli likviditeetistä. Esimerkiksi kun yritys ottaa vastaan sen nykyistä kokoa kasvattavia tilauksia, ostaa tarvittavat raaka-aineet, palkkaa lisäväkeä ja valmistaa tuotteet, on huomioitava, että kasvaneet materiaaliostolaskut ja palkkakustannukset realisoituvat eli toteutuvat ennen tavaroista saatavia maksuja. Maksujen ja tuotteista saatavien suoritusten väliin voi jäädä tilanteen mukaan viikkoja, jopa kuukausia. Kasvun mukanaan tuoma rahoitusvaje on rahoitettava jotenkin. Yleensä kasvaneet varastot ja myyntisaatavat aiheuttavat sen, että kasvavan yrityksen on neuvoteltava lisärahoituksesta. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Yrityksen henkiinjäämisvaiheeseen liittyy myös kilpailun kiristyminen. Tässä vaiheessa tulevat ensimmäiset kilpailijat, jotka tarjoavat vastaavaa tuotetta tai palvelua. Kiristyvän kilpailun tilanteessa on periaatteessa kaksi vaihtoehtoa: yrityksen on ryhdyttävä harjoittamaan aktiivista hinnoittelupolitiikkaa tai se voi differoida tuotetta. (Opetushallitus – Etälukio 2008)

Henkiinjäämisvaiheessa yrityksen on ylläpidettävä riittävää ja tasaista kassavirtaa: laajentuva toiminta edellyttää kasvavaa käyttöpääomaa, jolloin on odotettavaa, että yritys velkaantuu ainakin jossakin määrin. Jotta yritys kykenee säilyttämään kannattavuutensa, yrityksessä on tarkoituksenmukaista ryhtyä soveltamaan lakisääteisen kirjanpidon lisäksi seikkaperäisempää kustannuslaskentaa. (Opetushallitus – Etälukio 2008)

4.11.3 Kasvuvaihe

Kasvuvaiheessa yritys tuottaa voittoa, vaikei vielä välttämättä omistajalleen. Kaikki liikenevä raha tarvitaan yrityksen kehittämiseen ja kasvavien pääomatarpeiden tyydyttämiseen. Tässä vaiheessa viimeistään kilpailijat aiheuttavat hintapaineita. Yritys voi suojautua uhkaavalta hintasodalta esimerkiksi differoimalla tuotetta, mutta yleensä vaaditaan panostuksia myös tuotekehitykseen. Tässä vaiheessa yrityksen on tuotekehityksen osalta suuntauduttava uusiin tuotteisiin ja niiden kehittämiseen, sekä uusien markkinoiden hakemiseen joko kotimaasta tai ulkomailta. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Kasvun rahoittaminen ja toiminnan yleinen kontrollointi ja koossapitäminen korostuvat kasvuvaiheessa. Kasvun on syytä olla hallittua ja suunniteltua, koska kasvuvaiheessa yritys on erityisen altis ulkoisille häiriöille, esimerkiksi kysynnän notkahduksille. Kasvua ei kuitenkaan ole syytä pelätä, sillä myös kasvamattomuus voi koitua yrityksen tuhosiksi, mikäli kilpailijat kasvavat ja saavat näin kilpailuetua. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Yrittäjän johtamistyylin on tässä vaiheessa usein muututtava. Ei riitä, että hän on innovatiivinen tuotekehittäjä ja yrittäjä, kuten hän ehkä oli vielä yrityksen perustamisvaiheessa. Työntekijämäärän kasvaessa yrittäjän on opittava hallinnoimaan asioita ja tehtäviä sekä kasvetta vähitellen myös ammattimaiseksi johtajaksi. Monelle yrittäjälle tämä on suuri henkinen kynnyks: on vaikea muuttua parhaasta tekijästä osaavaksi johtajaksi. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

4.11.4 Laajentumisvaihe

Aloituskasvuun verrattuna yrityksen liiketoiminta on jo verrattain laajaa laajentumisvaiheessa. Yrityksen johto irrottautuu yrityksen arkipäiväisestä toiminnasta suunnittelijan ja valvojan asemaan. Viimeistään nyt on löydettävä ulkopuolisia rahoittajia tulorahoituksen rinnalle. Suomessa tyypillisin ulkopuolinen rahoittaja on pankki, mutta myös riskirahoittajia käytetään yhä enemmän. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Asiakkaat ja asiakkaiden ymmärtäminen ovat tässä kuten muissakin vaiheissa oikeastaan itsestäänselvyys ja ehto. Kilpailukykyä ylläpitäminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden ja tottumusten entistä tarkempaa selvittämistä, jotta yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden

tarpeisiin. Yrityksen on suuntauduttava aktiivisesti ulospäin. Tällöin puhutaan asiakaslähtöisyydestä, jolla tarkoitetaan asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa. Vaikka moni yritys markkinoi asiakaslähtöisyyttä kilpailukeinona, sen pitäisi olla peruslähtökohta. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Kilpailukeinona voi sen sijaan toimia asiakasuskollisuus ja sen kehittäminen. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että olemassa olevat asiakkaat pidetään tyytyväisinä ja yrityksen asiakkaina. Usein puhutaan suhdemarkkinoinnista. Tämä on usein paljon kannattavampi ja tuottoisampi ratkaisu kuin jatkuva uusien asiakkaiden hakeminen. Tästä johtuen monissa yrityksissä kehitetäänkin erilaisia kanta-asiakkuusmalleja, joiden mukaan kanta-asiakkaille tarjotaan edullisimpia hintoja tai mahdollisuutta päästä osallisiksi uusista tuotteista ennen muita asiakkaita. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

4.11.5 Kypsyysvaihe

Mallin viidentenä vaiheena on kypsyysvaihe. Perinteisestä tuotteen elinkaarimallista poiketen yritys kasvaa vielä tässäkin vaiheessa. Valtaosa yrityksistä ei olekaan enää pieniä yrityksiä sanan varsinaisessa merkityksessä, tai ainakin yrityksen toiminnassa on monia suuryrityksen piirteitä. Kypsyysvaiheessa johdon haasteita ovat kustannustehokkuus, tuottavuus ja kasvumahdollisuuksien löytäminen, tällöin siis kyse ei ole perinteisistä pienyrityksen ongelmista, vaan suuryritysten vitsauksista. Yrityksessä joudutaan kuitenkin keskittymään näihin haasteisiin, sillä hyvä tuottavuus ja tehokkuus ovat markkinoilla menestyksen perusta. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

4.12 Yritystoiminnan riskit

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Riskejä ovat mm. koneiden rikkoutuminen, avainhenkilöiden sairastuminen ja kysynnän loppuminen. Riskejä ei voi täysin poistaa, mutta tehokkaan suunnittelun avulla niitä voi pienentää. Riskienhallintaan kuuluu riskien tunnistaminen ja analysointi ja ne pyritään poistamaan, tai pienentämään muun muassa erilaisilla vakuutuksilla. (OAMK n/d.)

5. Johtaminen

Johtaminen voidaan määritellä useilla eri tavoilla käyttötavoista ja kohteista riippuen. Yhteistä useimmille määritelmille kuitenkin on, että niissä korostetaan johtamista välineenä, jolla yrityksen tai organisaation tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Johtamisella pyritään myös tavallisesti vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. Johtaminen, ja pienyrityksestä puhuttaessa yleensä johtaja, määrittää organisaation toiminnan suunnan, johon ei ajauduta vaan määrätietoisesti hakeudutaan. (Wikipedia – Yritysjohtaminen 2008.)

Johtajan tehtävä on rationaalisesti analysoida yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja tehtäviä, ja suunnitella näiden analyysien pohjalta järjestelmiä, joilla kontrolloidaan tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävää työtä. Johtajuus voi olla muodollinen asema, mutta toisaalta se on myös rooli, johon vaikuttaa suuresti henkilön ominaispiirteet. Varsinkin pienyrityksissä johtajan rooli usein korostuu ja henkilöityy tiettyyn ihmiseen, jolloin luonne ja persoonallisuus, johtajan kyvykkyys, käyttäytyminen, tilannesidonnaisuus, sekä johtajan ja alaisten keskinäissuhde tulevat painokkaasti esille. (Wikipedia – Yritysjohtaminen 2008.)

Johtaminen voidaan myös määritellä toiseen henkilöön vaikuttamiseksi, jolloin voidaan ajatella, että johtamista harjoittavat kaikki yrityksen työntekijät ja näin ollen, johtaminen on aina kaksisuuntaista toimintaa. Voidaan siis sanoa, että johtamista eivät harjoita vain ammattijohtajat vaan myös alaiset johtavat esimiehiään. Sen vuoksi on myös erittäin tärkeää, että yrittäjä ottaa huomioon työntekijöidensä mielipiteet ja ajatukset. (Järvinen 2007; 22).

Suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa johtaminen jaetaan usein kolmeen tasoon. Strateginen taso viittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja niin sanottuihin suuriin linjoihin, ja siitä vastaa organisaation ylin johto. Taktinen taso viittaa keskipitkän aikavälin suunnitelmiin, ja siitä vastaa organisaation linjajohto. Operatiivisella tasolla viitataan organisaation päivittäisen toiminnan johtamiseen, josta vastaavat suorittavan portaan esimiehet. (Wikipedia – Yritysjohtaminen 2008.)

Vimpelin Sähkötyössä johtajuus voidaan jakaa tämän pohjalta, hieman muunneltuna, vastaavanlaisiin tasoihin; strateginen taso on yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua, josta pääosin vastaa yrityksen omistaja/johtaja. Taktinen taso on keskipitkän aikavälin suunnittelua, jonka johtaja tekee yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Operatiivisella tasolla päivittäisten toimintojen johtamisesta vastaavat työntekijät, jotka raportoivat tapahtumista johtajalle.

Johtaminen jäsennetään kirjallisuudessa yleensä kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Käytännössä pienyrityksessä tällaista erottelua on lähes mahdoton tehdä, eikä asioiden ja ihmisten johtamista pystytä erottamaan toisistaan. Menestyvässä liiketoiminnassa, varsinkin pienen yrityksen toiminnassa, yrittäjältä vaaditaan molempien osa-alueiden vahvaa osaamista ja hallintaa. (Wikipedia – Yritysjohtaminen 2008).

Ihmisten johtamisessa keskeistä on osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen sekä muutos ja innovaatiot. Pienyrityksessä asiat ovat usein kiteytyneet tiettyyn ihmiseen ja jotta asiat saadaan hoitumaan vaatii se ihmisten johtamista. Tämän vuoksi pelkkä asioiden johtaminen on usein vaikeaa tai lähes mahdotonta erottaa. (Järvinen 2007; 23-27.)

5.1 Arvot

Yksityis- ja työelämän arvojen yhteensopivuus yrityksen ja yhteistyökumppanien arvojen kanssa määrää usein menestyksen. On vaikea saada tulosta aikaan, jos omat arvot ovat ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Yhteisten arvojen pohjalta on helppo rakentaa vahva yrityskulttuuri, joka toimii vapaaehtoisuutta kunnioittaen, ei käskemisperiaatteella. Työn arvot eli työmoraali on korkea, jos yrittäjä kykenee esimerkillään luomaan positiivisen yhteishengen asiakkaiden, työkaverien ja muiden sidosryhmien kanssa. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

5.2 Johtajan yksinäisyys

Johtajan rooli ja tehtävä on erilainen työntekijöihin siten, että johtajan ensisijaisena tehtävänä on johtaa yritystä kokonaisuuden kannalta järkevästi. Varsinkin yksityisyrittämisessä johtajan rooli korostuu, kun hän yksin vastaa yrityksen toiminnasta ja tuloksellisuudesta. (Järvinen 1998; 198.)

Yksinäisessä roolissa yrittäjää auttaa jos hän saa tukea muilta samanalan osaajilta ja yrittäjiltä. On usein helpottavaa huomata, että ei ole yksin useimpien yrittämiseen liittyvien ongelmien kanssa vaan samoista ongelmista kärsii myös muut. Erilaiset johtamiskoulutukset, jossa johtajat ja esimiehet kokoontuvat pienryhmissä keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksiaan johtamistyön kysymyksistä voivat toimia myös yrittäjää motivoivina ja tukevin mahdollisuuksina. (Järvinen 1998; 199).

Yrittäjän tulee myös huolehtia monipuolisesti itsestään vapaa-ajalla. Henkisesti vaativa ja raskas työ vaatii nimittäin vastapainokseen yksityiselämän, johon tosin yksityisyrittäjällä on rajalliset mahdollisuudet, jossa voi monipuolisesti tyydyttää tarpeitaan. Jaksakseen työnsä paineissa yrittäjän tulee aktiivisesti huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä

kunnostaan. (Järvinen 1998; 200).

Kuten Järvinen (1998; 205) kirjoittaa kirjassaan *Esimiestyö ongelmatilanteissa*, yksilöllisessä stressinhallinnassa kaiken lähtökohtana toimii omien stressireaktioiden tunnistaminen. Ei ole kovin harvinaista, että yrittäjä ei itse huomaa omaa uupumistaan, vaan väittää jopa päin vastaisesti olevansa erityisen hyvässä työvireessä. Oman jaksamisen säätely ei ole mahdollista, jos ei tunnista kehonsa ja mielensä lähettämiä merkkejä liiallisesta väsymisestä. Harrastusten ja vapaa-ajan tulisi sisällöltään ja luonteeltaan olla vastapainoa työlle.

Yrittäjillä on usein kova tahto tehdä tulosta ja moni yrittäjä tekee itse töitä yrityksessä ja hoitaa vielä päälle hallinnolliset työt. Oma hyvinvointi jää helposti jalkoihin. On kuitenkin tärkeää huomioida että yrittäjä itse on liiketoimintansa tärkein lenkki. Itsestä huolehtimalla rakennetaan pohjaa menestykselle myös tulevaisuudessa. (Suomen Yrittäjät – Yrittäjän hyvinvointi 2008).

Yleensä omaa työvirettä tai jaksamista ei tule sen enempää pohdittua työn arjessa, jolloin omaan terveyteen liittyvät asiat jäävät liian vähälle huomiolle, eikä niiden merkitystä ymmärretä ajoissa. Yrittäjän tulisikin uskaltaa jakaa vastuuta ja delegoida työtehtäviä, jotta aikaa jää myös omalle vapaa-ajalle ja loman pitämiselle. Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen, sekä ystävien ja perheen kanssa vietettyä aikaa ei voi korvata mikään. On myös tärkeää hakea vertaistukea ja keskustelukumppaneita muista yrittäjistä sekä huolehtia osaamisen ja ammattitaidon ajan tasalla pitämisestä. Rekrytointiin panostaminen ja hyvät työntekijät ovat usein jaksamisen avaintekijöitä. Myös yrityksen kehittäminen ja uudet visiot virkistävät ja tuovat vaihtelua arkipäivän rutiineihin. (Suomen Yrittäjät – Yrittäjän hyvinvointi 2008.)

5.3 Työvire ja henkinen hyvinvointi

Hyvä työvire ja henkinen hyvinvointi näkyvät työpaikalla innostuneisuutena, hyvänä palvelukyknä ja aikaansaannoksina. Useiden tutkimusten mukaan myös työstä poissaolot ja sairastelu vähenevät. Voi helposti kuvitella, että halu ennenaikaiselle eläkkeelle vähenee jos työyhteisö tarjoaa joustavia työn tekemisen käytäntöjä sekä mahdollistaa mielekkään työn tekemisen seniori-iässäkin. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008).

Hyvä työvire ja työhyvinvointi eivät synny itsestään, vaan vaativat tavoitteellisia ja pitkäjänteisiä toimia. Tarvitaan kokonaisvaltaisia toimia, joissa kehittäminen kohdennetaan samalla sekä yksilöön että koko yritykseen. Yrityksen johdolla on keskeinen rooli suunnan näyttäjänä ja mahdollisuuksien antajana. Työhyvinvointi on jokapäiväinen johtamisasia siinä missä muukin liiketoiminnan johtaminen. Panostukset tuottavat myös nopeasti

tulosta, muun muassa alentuneina sairauspoissaolokustannuksina ja työtyytyväisyyden lisääntymisenä. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008.)

Työvire alenee aluksi varsin huomaamattomasti. Yleensä ensimmäiset merkit ovat työn tehokkuuden heikkeneminen, motivaation ja innostuneisuuden väheneminen sekä epämääräinen kiireen tuntu. Tuntuu siltä, että touhuua kovasti, mutta silti ei oikein saa aikaan sitä mitä haluaisi. Alentunutta työvirettä edeltää usein pidempään jatkunut epätyydyttävä tilanne. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008.)

Työvireeseen ja henkiseen hyvinvointiin liittyy monenlaisia käsitteitä ja käsityksiä, eikä ilmiöiden hahmottaminen aina ole helppoa asiantuntijoillekaan. Puhutaan stressistä, burnoutista, työuupumuksesta, kuormittumisesta ja loppuunpalamisesta. Kaikki edellä mainitut käsitteet liittyvät sellaisiin tapahtumiin ja tilanteisiin, joissa henkilö on työssään tai muilla elämänalueillaan toiminut pitkään omien voimavarojensa ääri rajoilla, eikä ole kyennyt tai jaksanut muuttaa tilannetta. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008.)

Alentuneessa työvireessä ja haitallisessa kuormittuneisuudessa on siis kysymys ihmisen ja työn välisestä pitkäaikaisesta epätasapainosta ja epäsuhdasta. Epäsuhta syntyy kun ihminen ei kykene muuttamaan tilannettaan tai aktiivisesti sopeutumaan siihen. Sopeutuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki mitä työpaikalla tai omassa elinpiirissä tapahtuu olisi vain nieltävä ja jatkettava työtään kuin mitään ei olisi tapahtunut. Päinvastoin, työhön liittyvät ongelmat ja epäkohdat tulisi pystyä ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti ilman että se aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Yleensä työn määrä ei ole ainoa tekijä työuupumuksen kehittymisessä. Vähintään yhtä merkittäviä ovat työn laatu ja työyhteisön toimivuus. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008.)

Työuupumus kehittyy vähittäin pitkän ajan kuluessa. Hetkellinen väsymys ei tavallisesti ole työuupumusta, vaan siitä pääsee tavallisesti kohtalaisen nopeasti yli lepäämällä tai miellyttäviä tunne-elämyksiä tuottavilla harrastuksilla ja askareilla. Alla on lista Suomen Yrittäjien (Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008) internet-sivuilta, jossa luetellaan pitkään jatkuneen työuupumuksen ilmenemismuotoja.

- Voimakas psyykkinen väsymys ja energian puute
- Kyynisyys ja voimakas turhautuminen
- Fyysiset oireet: unihäiriöt, päänsärky, niska- ja hartiaseudun oireet, ruoansulatuselimistön ongelmat, sydänoireet, erilaisetkipuoireet, yleisen vastustuskyvyn heikkeneminen
- Psykkiset oireet: ahdistuneisuus, masennus ja paniikkihäiriöt
- Lisääntynyt päihteiden käyttö
- Työmotivaation ja työilon katoaminen

Erilaiset työyhteisövalmennukset, työntekijöiden kouluttamiset ja yrittäjille suunnatut kehittämisohjelmat voivat auttaa uupumisen ennaltaehkäisyssä. Myös yrittäjän ja työntekijöiden välisillä kehityskeskusteluilla voi olla merkittävä rooli uupumisen ennaltaehkäisyssä ja motivaation ja työilon ylläpitämisessä. (Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi 2008).

On erittäin tärkeää, että työhyvinvointia uhkaavia ongelmia ennaltaehkäistään aktiivisesti. Yhtä tärkeää on myös tunnistaa ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja pyrkiä hallitsemaan niitä suunnitelmallisesti. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen työntekijän kanssa ei ole puhuttelua, vaan päinvastoin se osoittaa, että yritys ja esimies välittävät ja haluavat auttaa työntekijäänsä. On kuitenkin tärkeää kunnioittaa työntekijän yksityisyyttä ja muistaa hienotunteisuus yksityiselämää koskevissa asioissa. (Suomen Yrittäjät – Hyvinvoiva työyhteisö 2008.)

6. Kilpailu

Kilpailutilanne vallitsee lähes aina, ellei oteta huomioon tietyillä alueilla valtion suojaamia monopoleja kuten rautatieliikennettä. Kilpailutilanne ei ole aina todellinen, jos asiakkaalla ei ole aikaa, halua tai asiantuntemusta selvittää kilpailevia vaihtoehtoja. Todellisessa kilpailutilanteessa vallitsee ns. Porterin kilpailumalli: Tämän mallin mukaan myyjä taistelee toimialan sisällä asiakkaastaan vanhoja kilpailijoitaan vastaan. Kilpailutilanteen kehittyessä toimialan markkinoille tunkeutuu uusia kilpailijoita sekä muilta toimialoilta korvaavia tuotteita tarjoavia kilpailijoita. Korvaavilla tuotteilla ymmärretään esim. rautateiden toimialalle tunkeutuvaa bussi- ja lentoliikennettä. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Myyjän kilpailukeinoina ovat itse tuote ja sen aikaansaamat hyödyt sekä tuotteen saatavuus ja hinta. Myyjä kykenee myös vaikuttamaan kilpailutilanteeseen markkinointitoimenpiteillään sekä omilla myyntikeinoillaan. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

”Vaikka yritys arvioi toimialan muita yrityksiä, sen ei kannata haaskata voimiaan kilpailuun”, toteaa Pitkämäki (2000; 42) kirjassaan. Pitkämäen (2000; 42) mukaan yrityksen kannattaa toisten yritysten kanssa kilpailemisen sijaan keskittyä oman toimintansa parantamiseen. Vain omaa toimintaansa kehittämällä yritys voi voittaa kilpailijansa ja vastata näitä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Toimialan muita yrityksiä on kuitenkin seurattava koska, yritys oppii menestyvistä yrityksistä ja oppii tunnistamaan toimialan menestymisen edellytykset. (Pitkämäki 2000; 42).

Kilpailijat on siis syytä tuntea ja heidän toimintaansa kannattaa tarkkailla, mutta omaan toimintaan keskittyminen ja sen kehittäminen ovat yrityksen menestymisen avaimia. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote ja palvelu, hinta, saatavuus ja jakelu sekä viestintä. Myös henkilöstön merkitys, erityisesti palveluyrityksen, kilpailukeinona on alettu tiedostaa viime vuosina.

Vallitsevan kilpailutilanteen mukaan yrityksen on valittava sopivat keinot, joilla markkinoilla pärjätään. Vimpelin Sähkötyössä ollaan panostettu asiakassuhteiden hoitoon ja hyvään palveluun. Halvoilla hinnoilla kilpailemista ei ole koettu kannattavaksi strategiaksi, johtuen myös sen heikentävästä vaikutuksesta laatuun. Joskus ratkaiseva tekijä voi olla hinta, joskus taas tuote tai palvelu ja sen laatu. Yrityksessä on kuitenkin todettu, että kilpailemalla laadulla ja hyvällä palvelulla pärjää paremmin kuin hinnalla kilpailemalla.

6.1 Epätäydellinen kilpailu

Epätäydellisen kilpailun muotoja ovat monopoli ja oligopoli. Monopoli merkitsee sitä, että markkinoilla toimii vain yksi ainoa yritys. Monopoliyrityksen ei periaatteessa tarvitse lainkaan ottaa huomioon kilpailua. Näin ollen sillä on kaikkein suurin toimintavapaus. Sen markkinoimia hyödykkeitä ei voi korvata muilla. Kilpailun puuttumisesta johtuen monopolille on tyypillistä myös epäluonnollisen korkea hintataso sekä täydelliseen kilpailuun verrattuna liian vähäinen tuotannon määrä. Puhtaimmillaan monopolitilanne Suomessa on esimerkiksi valtion omistaman Oy Alko Ab:n kohdalla. (Wikipedia – Monopoli 2008).

Oligopoli tarkoittaa sitä, että markkinoilla on vain muutama tietyn palvelun tai tuotteen tarjoaja. Oligopolille on ominaista kilpailun pysähtyminen ja usein tästä johtuva epäluonnollisen korkea tai matala hintataso sekä täydelliseen kilpailuun verrattuna liian vähäinen tuotannon määrä. Oligopolin toimijoilla saattaa olla hiljainen kartelli, jossa ei ole varsinaisesti sovittu mitään hintatasosta, mutta jossa tilanne kaikin puolin pyritään pitämään vakaana. (Wikipedia – Oligopoli 2008).

6.2 Täydellinen kilpailu

Täydellinen kilpailu on teorettinen taloustieteellinen malli, joka kuvaa markkinamuotoa, jossa yhdelläkään kuluttajalla tai tuottajalla ei ole sellaista markkinavoimaa, että ne pystyisivät vaikuttamaan hyödykkeen hintaan. Koska täydellisen kilpailun markkinoilla hyödykkeen hinta on alin taloudellisesti kannattava hinta (eli hyödykkeen hinta vastaa täsmälleen sen tuotantokustannuksia) ja hyödykettä tuotetaan suurin mahdollinen määrä, perinteisen taloustieteellisen ajattelun mukaan täydellinen kilpailu johtaa tehokkaimpaan mahdolliseen taloudelliseen lopputulokseen. (Wikipedia – Täydellinen kilpailu 2008)

6.3 Kilpailustrategiat

Kilpailustrategian avulla erottaudutaan kilpailijoista ja hankitaan kilpailuetua. Tärkeimpiä kilpailuetuja ovat esimerkiksi asiakkaiden kokemat hyödyt sekä kilpailijoiden ja oman osaamisen tunteminen. Yritysten strategia-ajattelussa vaikuttavat edelleen vahvana Michael Porterin 1980-luvun alusta lähtien kehittämät strategiaopit. Porterin klassiset perusstrategiat ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi. (Viitala 2006; 75.)

Vimpelin Sähkötyön strategia on kilpailla laadulla ja hyvällä palvelulla, klassisista perusstrategioista tämä vastaisi differointia. Valaisimet ovat tyylikkäitä ja erottuvat massasta ja ne on valittu useilta eri toimittajilta myyjään oman maun mukaan. Tuotteiden

valinnassa hinta ei ole määräävä tekijä vaan ulkonäkö, muodikkaus ja laatu ovat ensisijaisen tärkeitä. Sähkötarvikkeet samoin kuin valaisimet tulevat luotettavilta ja asiantuntevilta jälleenmyyjiltä, jotka ovat toimineet alalla jo pitkään.

Laadusta ei ole lähdetty tinkimään, vaikka asiakkaat ovatkin joskus moittineet kalliita hintoja. Yritys on myös panostanut palveluun luottaen, että asiakkaat tulevat takaisin kun saavat hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Ajan riittäminen on usein ollut kuitenkin ongelma, varsinkin sesonkiaikana, jolloin palvelun laadusta on jouduttu tinkimään. Asiakkaille on kuitenkin pyritty luomaan kiireetön ilmapiiri, valaisimien katseluun ja kysymyksien esittämiseen myyjältä, joka on antanut neuvoja niin visuaalisissa kuin turvallisuuteen ja käytäntöön liittyvissä asioissa. Myyntityö on ollut myös erittäin joustavaa ja asiakkaille on usein mahdollisuus viedä valaisimia kotiin kokeiltavaksi. Tämän on mahdollistanut myymälän sijainti pienellä paikkakunnalla, jossa lähes kaikki tuntevat tai tietävät toisensa, eikä luottamusta ole ainakaan toistaiseksi väärinkäytetty.

Yritys on saanut mainetta laadukkaiden tuotteiden myynnistä, eikä tästä johtuen ole pahemmin joutunut kilpailemaan asiakkaista lähellä sijaitsevan Veljekset Keskisen tai muiden halpoja tuotteita myyvien ketjujen kanssa. Sähkötarvikkeita ja valaisimia ostaessa asiakkaat arvostavat asiantuntemusta ja hyvää palvelua ja ovat valmiita maksamaan saadessaan tietoa laitteiden turvallisuudesta.

Suurin merkitys yrityksen jatkuvuudelle sekä tämän hetkisellem taloudelliselle tilanteelle on kuitenkin epäoikeudenmukaisella kilpailutilanteella, joka Vimpelissä vaikuttaa. Paikkakunnalla toimii asentava sähkölaitos, Vimpelin Voima Oy, jonka asennuspuolta ei ole eriytetty. Vahvan markkina-asemansa takia Vimpelin Voima pystyy määrittelemään alueen hintatason. Tähän saakka Vimpelin Sähkötyö on kuitenkin selvinnyt kehittämällä palvelujaan ja hakemalla työt paikkakunnan ja jopa talousalueen ulkopuolelta.

6.3.1 Palvelu

Palveluasenne on tärkeintä, mitä myyjä voi jatkuvasti kehittää. Palvelun avulla myyjä erottuu kilpailijoista. Kiristynyt kilpailu on tehnyt tuotteista samanlaisia ja asiakkaan valinnan pääkriteeriksi jääkin usein tuotteeseen liittyvä lisäarvo. Palvelulisäarvolla asiakas saa tuotteensa välittömästi hyötykäyttöön. Palvelun avulla asiakas oppii itse nopeasti käyttämään tuotetta oikein, hyödyntämään siitä sen olennaisimmat ominaisuudet sekä saa apua ongelmiinsa ja pystyy pitämään tuotteensa jatkuvasti käyttökunnossa. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

Innostunut käytös asiakastilanteessa on myyjän tärkein valttikortti, jolla peli viime kädessä ratkaistaan. Todellisen innostuksen vaistoa myyjän käytöksestä. Innostus perustuu tietoon, kiinnostukseen ja uskoon. Näin ollen innostuksen synnyttäminen tapahtuu

hankkimalla riittävät tiedot tuotteesta, selvittämällä tuotteen aikaansaamat hyödyt asiakastilanteessa, olemalla kiinnostunut tuotteesta ja asiakkaasta sekä uskomalla omaan tuotteeseen ja sen kykyyn ratkaista asiakkaan tarpeet. Innostuneesta myyjästä säteilee varmuutta, luotettavuutta, asiantuntemusta ja hyvää tuulta. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Yrityksen myyjän kanssa keräsimme joitakin palveluideoita avuksi ja motivaatioksi jokapäiväiseen myyntityöhön. Tärkeimmäksi asiaksi nousi myyjän oma persoona ja sen vahvistaminen. Muita asioita listassa on suhtautuminen asiakkaaseen ja asiakkaan arvostaminen sellaisena kuin hän on ja ajatella hänestä positiivisesti, vaikka se joskus voi olla vaikeaa, asiakas yleensä muuttuu kun myyjä ajattelee ja käyttäytyy myönteisesti ja iloisesti. Hymyilevä ja huumorintajuinen myyjä on tuottava ja luo positiivisen kuvan koko yrityksestä. Asiakkaalle ei koskaan saisi näyttää tai muuten tuoda esiin kiireen tuntua ja lupauksista tulisi aina pitää kiinni. Asiakkaalle pitää aina olla rehellinen ja auttaa asiakasta ostamaan, myös tuotteiden paremmuuden perustelussa tulee kertoa faktoja eikä käyttää apunaan huhutietoa.

6.3.2 Laatu

Laatu on asiakastyytyväisyyttä. Myyntitoiminta on laadukasta, jos asiakas kokee saavansa laadukkaita tuotteita laadukkaan palvelun seurauksena. Näin laatuksite perustuu sekä palvelun että tuotteen tekniseen laatuun. Tuotteen teknistä laatua voidaan parantaa esim. tuotteen suorituskykyä, käytön helpoutta, toimintavarmuutta, turvallisuutta, ympäristöystävällisyyttä tai esteettisiä ominaisuuksia lisäämällä. Palvelun laatua voidaan kasvattaa ottamalla tarkemmin huomioon asiakkaan muuttuvat tarpeet. Toimimalla yli odotusten voidaan varmuudella lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä ja yrityksen omaa imagoa. Laatu tarkoittaa kaikkia niitä toimintojen ja tuotteiden ominaisuuksia, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Toisin sanoen laatu on kaikkea sitä, mitä asiakas katsoo laatuun liittyvän. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Laadukkaassa yrityksessä tehdään vähän virheitä, viihdytään, henkilökunnan vaihtuvuus on vähäinen, imago on hyvä, asiakkaat ovat tyytyväisiä, työ koetaan mielekkääksi, tuottavuus on korkea ja talous on kunnossa. Tuotteen korkea tekninen ja toiminnallinen laatu nostaa pääoman tuottoa. Toisaalta hyvä laatu yhdessä kilpailukykyisen hinnan kanssa merkitsevät nopeaa markkinoiden valtausta. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC, 2007.)

6.3.3 Tuotteen turvallisuus

Ammattitaitoinen yrittäjä huolehtii siitä, että hänen maahantuomansa tai myymänsä tuote tai palvelu on turvallinen. Noudattamalla tuoteturvallisuussäännöksiä yrittäjä estää tapaturmia ennalta, minimoi taloudellisia menetyksiä ja pitää asiakkaansa tyytyväisenä ja julkisuuskuvansa hyvänä. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Kulutustavaroiden ja kuluttajapalvelusten turvallisuudesta annetun lain tavoite on ehkäistä vaaroja ennalta. Lain mukaan tuote tai palvelu ei saa aiheuttaa vaaraa kuluttajan turvallisuudelle, terveydelle tai omaisuudelle. Laki asettaa yritykselle velvollisuuden olla huolellinen. Vahinko- ja vaaratilanteet pitää pyrkiä estämään ennalta, jonka lisäksi yrittäjällä on ilmoitusvelvollisuus eli hänen pitää oma-aloitteisesti ilmoittaa viranomaisille, jos havaitsee tuotteensa aiheuttavan vaaraa. Turvallisuudesta huolehtiminen on yritykselle kilpailuetu. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

CE-merkintä on valmistajan ilmoitus siitä, että tuote täyttää sitä koskevat Euroopan unionin vaatimukset. CE-merkintä näkyy tällä hetkellä mm. seuraavissa tuotteissa: leikkikalut, koneet, sähkölaitteet, henkilönsuojaimet, rakennustuotteet, kaasulaitteet, telepäätelaitteet, terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet. Se on tarkoitettu helpottamaan tavaroiden vapaata liikkumista Euroopan sisämarkkinoilla, niin sanotun uuden menettelytavan mukaisissa direktiiveissä ei anneta yksityiskohtaisia tuotevaatimuksia, vaan ainoastaan oleelliset turvallisuusvaatimukset. CE-merkintä ei ole laatumerkki tai yleinen turvallisuusmerkki eikä myöskään kaiken kattava turvallisuuden tae kuluttajille. Direktiivit eivät kata tuotteen kaikkia ominaisuuksia esim. käyttöominaisuuksia vaan vain tietyn osan esim. mekaanisen kestävyuden tai syttyvyyden. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

6.3.4 Saatavuus

Saatavuus on kilpailukeino, jolla asiakkaalle luodaan tilaisuus saada haluamansa tuotteet vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti. Tehokas myyjä järjestää asiakkaan kulkureitit niin selkeiksi, että asiakkaan on ilo ja helppo löytää myyjän luo. Toisaalta myyjä järjestää tuotteensa myyntipisteessään asiakasta varten houkuttelevasti, helposti poimittavaksi ja maksettavaksi. Saatavuutta parantavat myös seuraavat asiat: selkeät ja pitävät aukioloajat, siisti ja kutsuva julkisivu, sekä mahdollinen kotiinkuljetus. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

6.3.5 Segmentointi

Myyntialueen segmentoinnilla ymmärretään kokonaismyyntialueen pilkkomista pienempiin osiin eli segmentteihin. Näillä segmenteillä eli kohderyhmillä on yhteinen tarve tuotteiden suhteen. Tietysti asiakaskohtaiset tarpeet eroavat jonkin verran toisistaan, mutta pääosa tarpeista on yhteisiä. Yritys voi myös ns. erilaistaa jonkin tuotteen tietyn segmentin markkinoille uudistamalla tuotteen tai palvelun ominaisuudet vastaamaan tämän kohderyhmän yhteisiä tarpeita. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.) Vimpelin Sähkötyölle yksi segmentti voisi olla teollisuus, jossa asennukset ja suunnittelu ovat melko usein samantyyppisiä. Myös erilaiset asennuskohtet, kuten esimerkiksi koulut voisivat muodostaa oman segmentin, koska kunnat ja kaupungit vastaavat koulujen tarpeista ja ne ovat yleensä hyvin samantyylliset.

Näin, jos myyjä suuntaa toimintansa tietylle segmentille, hän säästää tarvekartoituksessa ja asiakasratkaisun teossa aikaansa. Toisaalta opettelemalla tämän segmentin tarpeet, toivomukset, asenteet, tavat ja todelliset vaikuttajat myyjä kykenee tehokkaammin tekemään kauppaa. Segmentin valinnassa on nimenomaan olennaista, että tekemällä yhdelle segmentin asiakkaalle malliratkaisun myyjä kykenee sen jälkeen monistamaan testattua ratkaisua segmentin muille asiakkaille. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

7. Asiakkaat

Pienyritykset uskovat usein, että periaatteessa kaikki ovat sen asiakkaita. Ja vaikka yritys ymmärtäisikin, etteivät sen voimat riitä kaikkien mahdollisten asiakkaiden tavoittamiseen, asiakkaiden tietoinen valinta jää turhan usein tekemättä. Asiakasryhmittely on kuitenkin useimpien pienyritysten ehdoton menestymisen lähde. Lähes rajattomasta ihmisjoukosta on osattava valita itselle myönteisimmät asiakasryhmät ja yksittäiset asiakkaat, joiden odotuksiin vastaamiseen koko liiketoiminta keskitetään. (Pitkämäki 2000; 51.)

Vimpelin Sähkötyö ei tietoisesti ole lähtenyt ryhmittelemään tai valitsemaan asiakkaita tuottavuuden mukaan. Asiakkaiden valitseminen pienellä paikkakunnalla voi olla kohtalokasta ja pahimmassa tapauksessa vahingoittaa liiketoimintaa pysyvästi. Koska suusta suuhun markkinoinnilla on yrityksen menestyksen kannalta ollut keskeinen rooli, on se vaikuttanut siihen ettei töitä olla uskallettu lähteä valitsemaan kannattavuuden mukaan. Tähän saakka kaikkiin työtarjouksiin on vastattu ja kaikkein pienimmätkin asennustyöt on hoidettu, vaikka resurssipula on aika ajoin ollut kova. Työt on kuitenkin hoidettu, usein yrityksen johtajan toimesta työajan ulkopuolella. Tulevaisuudessa yrityksen uuden strategiamallin mukaan, töitä pyritään kuitenkin rajaamaan ja asiakkaat valitsemaan sen mukaan mikä on resurssien ja kannattavuuden mukaan järkevintä.

Asiakassuhteiden ja asiakkuuksien hoitaminen on määrätietoista kehittämistä, seuranta ja ohjausta. Asiakassuhteiden hallinta perustuu asiakkaan tarpeista lähtevään elinkaariajatteluun, jossa keskeinen tavoite on asiakassuhteen jatkuvuus ja syveneminen. Asiakassuhteen kehittymistä kuvataan usein tikapuumallilla, jossa asiakas kehittyy potentiaalisesta asiakkaasta yrityksen suosittelijaksi ja lopulta yrityksen kumppaniksi (Viitala, 2006; 93-95). Jossain määrin potentiaalisia asiakkaita ovat ne jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita, mutta joihin yrityksellä on jo jonkinlainen suhde.

Lisäksi on niitä, jotka ovat ostaneet yrityksen tuotteita joskus mutta eivät aivan viimeaikoina. Asiakkaiksi luetaan uudet ensimmäisen tilauksensa tehneet sekä satunnaisostaja tekevät asiakkaat. Vakio-, kanta- ja avainasiakkaat muodostavat asiakaskannan ja liiketoiminnan ytimen. Vakioasiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai palveluja säännöllisesti. Kanta-asiakkaat taas ovat vakioasiakkaita vahvemmassa suhteessa yritykseen, ja tämä suhde on kehittynyt asiakastyytyväisyyden seurauksena. Vakio- ja kanta-asiakkaat voivat kehittyä avainasiakkaiksi. (Viitala 2006; 95.)

Avain- ja heidän joukossaan kumppaniasiakkaat ovat yrityksen suurimpia ja parhaimpia asiakkaita. Kumppaniasiakkaat ovat sellaisia avainasiakkaita, joiden kanssa yritys tekee tiivistä yhteistyötä. Näiden asiakkaiden menettäminen on yritykselle kohtalokasta. Asiakkaita ovat myös ne, jotka ovat luisumassa pois sekä ne menetetyt asiakkaat, jotka ovat jo siirtyneet asioimaan muualla (Viitala 2006; 95).

8. Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Kun puhutaan yrityksen menestystuotteista ja strategioista, innovatiivisuudesta, muutoskyvystä ja oppimisesta, kiertämätön tosiasia on se, että ne ovat aina ihmisten toiminnan tulosta. (Viitala 2006; 220.)

Henkilöstösuunnitelma koostuu joukosta henkilöstöön liittyviä linjauksia. Siinä määritellään, kuinka yritys aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä myös päätetään, millaisin keinoin ja millä aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Viitala 2006; 221.) Henkilösuunnitelmassa tulee huomioida tavoitteiden ja strategian asettamat haasteet ja mitoittaa toimenpiteet siten, että haasteisiin pystytään vastaamaan. (Ruuska 1996; 136.)

8.1 Yrityksen ja yrittäjän kehittäminen

Yrittäjyys rakentuu hyvin pitkälle yrittäjän oman luovuuden, innovatiivisuuden ja aktiivisuuden varaan. Into yrittää on hyvin tärkeää, mutta vastaan tulee myös ongelmia, kun pelkkä kova yrittäminen ja yrittäjän oma sitoutuminen eivät enää riitä. Jossain vaiheessa tarvitaan uusia ideoita ja ajatuksia, joiden merkitys saattaa joskus kiireen ja päivittäisten rutiinien keskellä unohtua.

Monesti pienyrittäjät eivät malta lähteä koulutukseen, ja varsinkin yksinyrittävät ovat usein jopa ilman keskustelukumppaneita. Koulutukseen käytettävä aika saattaa tuntua työn menetykseltä ja kurssimaksut vieläpä rahan haaskaukselta. Vaikka ei aikoisikaan tehdä kaikkea itse, kannattaa silti hankkia kokonaiskuva yrittämiseen liittyvistä asioista, kuten talousasioista ja juridiikasta. Tällöin yrittäjä ei ole pelkästään ulkopuolisten asiantuntijoiden tai palvelun tuottajien armoilla. Suomessa onkin erittäin kattava julkisten ja yksityisten neuvontapalveluja tuottavien organisaatioiden verkosto, josta löytyy apua pienyrittäjän erilaisiin ongelmatilanteisiin. (Opetushallitus – Etälukio 2008.)

Ulkopuolisia neuvoja ja asiantuntijoita kannattaa käyttää apuna, koska heillä on erityisosaamista juuri tällaisista asioista. Lisäksi yrittäjäkollegoilta tai yrittäjäjärjestöiltä voi saada hyödyllisiä vinkkejä ja neuvoja.

Kokemusten vaihtaminen ylipäättänsä on arvokasta, yrittäjän on hyvä huomata, ettei hän ole yksin ongelmiansa kanssa. Yrittäjän lisäksi myös pienyrityksen henkilöstö tarvitsee kouluttautumista vastaavasti kuin suuremmassakin yrityksessä. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

8.2 Henkilöstön kehittäminen

Yksi henkilöstön kehittämisen lähtökohdista on yrityksen nykyisten työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ja niistä esille tulleet halut ja toiveet omista henkilökohtaisista kehitystoiveista. Ensin listataan ylös henkilöstöä koskevat tiedot, joista tärkeimmät ovat työhistoria, ammattitaito ja kokemus, myös koulutus, palkkataso, ikä sekä muut työtehtäviä koskevat perustiedot kuten esimerkiksi työnkuva, tehtävät ja niiden edellyttämät tiedot ja taidot on hyvä listata ylös. On helpompi keskustella työntekijän kanssa kun perustiedot ja lähtökohdat on selvillä.

Henkilöstösuunnittelua voidaan toteuttaa tulevan kehityksen näkökulmasta, jossa otetaan huomioon yrityksen tulevaisuus ja tavoitteet. Yhdessä työntekijöiden kanssa mietitään mitä koulutusvaatimuksia kehitysnäkymät tuovat ja mitä toimenpiteitä tämä edellyttää. On myös hyvä miettiä tehtävienjakoa ja tarvittaessa järjestellä tehtävät uudelleen tai jopa miettiä uusien työntekijöiden retytoimista.

8.3 Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen

Palkka on keskeinen motivaatiotekijä työntekijöille, ja sillä on tärkein rooli organisaatioiden palkitsemisjärjestelmässä. Monissa yrityksissä kehitetään uusia palkkausjärjestelmiä, jotka keskittävät huomiota työn tuloksiin. Tulospalkkauksen rinnalla työn vaatavuuteen perustuvat palkkausjärjestelmät ovat viime vuosina yleistyneet Suomessa. (Viitala 2006; 234.) Henkilöstösuunnitelmassa käydään läpi, mitä kannustavia toimenpiteitä tarvitaan, miten työilmapiiriä ja yhteistyötä yrityksen sisällä voidaan parantaa ja mitä muita toimenpiteitä vaaditaan.

8.3.1 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on vaihteleva palkan osa, joka maksetaan yksittäisille työntekijöille, ryhmille ja organisaatioyksiköille työn tuloksesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Noin puolet suomalaisesta työvoimasta on tulospalkkauksen piirissä. Tulospalkkaa maksetaan kuitenkin huomattavasti pienemmälle osalle ja sitä käytetään usemmin kannustimena yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (Teknillinen korkeakoulu 1999.)

Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän ja siihen liittyvien tavoitteiden suunnitteluun, luo tunnetta oikeudenmukaisuudesta ja sitouttaa henkilöstön tavoitteisiin.

Tulospalkkausta käytetään tavoitteellisuuden ohella myös henkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon. Sen perusteina voivat olla tuotannon määrä ja laatu, kustannukset ja taloudellinen tulos, jotka ovat mitattavissa olevia suureita. Pehmeät mittarit perustuvat arviointiin, esimerkiksi asiakaspalautteeseen. Mitattavuuden ja suorituksen lisäksi palkkion täytyy olla sellainen, jota henkilöstö arvostaa. Henkilöstön osallistuminen kriteerien määrittelyyn ja palkkioiden julkisuus luovat luottamusta palkkiojärjestelmään. (Teknillinen korkeakoulu 1999.)

8.3.2 Motivaatio

Helpoin ja vanhin motivaatiokeino on motivointi pelolla. Pelon käyttäminen motivoinnissa on useimmille tuttua varhaislapsuudesta. Pelkoa käytetään myös liike-elämässä tai teollisuudessa pelottelemalla palkan alentamisella, lomautuksilla tai irtisanomisilla. Pelolla motivointi on negatiivista. Pelko rajoittaa ja jarruttaa yrittämistä, eikä sen aikaansaama aktiviteetti johda luovuuteen, koska tekeminen perustuu paktoon. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

Pelkomotivaation vastakohtana on palkkiomotivointi. Palkkio vaihdetaan tiettyyn toimintaan. Työtä tehdään jotta saadaan turvallisuutta, kiitosta ja arvovaltaa, heti kun tarpeet ovat tyydytetty motivaatio lakkaa vaikuttamasta. Mitä alussa pidettiin palkintona, aletaan vähitellen pitää oikeutena ja saavutettuna etuna, eikä sitä haluta antaa pois, olimmepa sen ansainneet tai emme. Palkkiomotivointi ei tyydytä Maslowin hierarkian korkeinta tarvetta, itsemme toteuttamisen tarvetta, se ei muuta työntekijän perusasennetta itseään kohtaan. Se ei inspiroi olemaan niin hyvä kuin mahdollista, se vain kannustaa olemaan parempi kuin muut. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

8.3.3 Palkitseminen

Palkitsemisessa olennaisinta on oikeudenmukaisuus yrityksen ja yksilön kohdalla. Asetettujen tavoitteiden täytyminen ja niiden ylittyminen tulee olla palkitsemisen peruste. Kuitenkin pelkkä yksilön menestyksen mittaaminen ja palkitseminen saattaa aiheuttaa liian suurta kilpailua yksilöiden välille ja ryhmän tai yrityksen kokonaisuus unohtuu. Vastaavasti pelkkä ryhmän tai yrityksen menestyksen mittaaminen ja palkitseminen unohtaa huippuyksilöiden saavutukset. Palkitsemisen perusteena voivat olla esimerkiksi seuraavat asiat; asetettujen tavoitteiden toteutuminen esim. asennuksien suhteen, asiakastyytyväisyyden toteutuminen tai työstä suoriutuminen suunnitellussa ajassa. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

9. Taloussuunnittelu

Omien laskujen maksukäytäntöihin on tärkeää kiinnittää huomiota. Ennenaikainen maksaminen kuluttaa käteisvaroja ja myöhässä maksaminen voi aiheuttaa tärkeiden alennuksien menettämisen ja vahingoittaa luottotietoja (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007). Vimpelin Sähkötyössä talouden suunnittelu on pyritty tekemään mahdollisimman kannattavaksi. Ostolaskut hoidetaan nopeasti, josta on myös merkinä tukkuliikkeiden luottamus ja heidän kanssaan solmitut sopimukset, kuten esimerkiksi seitsemän päivän sisällä maksetuista laskuista saatava 2% vähennys. Käteisalennukset pyritään hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan ja vuosialennuksia saadaan kahdelta päätukkurilta.

Myöhästyneiden maksujen karhuaminen on myös tärkeää, vaikkei mukavinta puuhaa, yrityksen säilymisen ja menestymisen kannalta. Siksi onkin tärkeää luoda yleiset ehdot ja käytännöt, jota poikkeuksetta noudattaa, jolloin asiakkaatkin tulevat tietoisiksi yrityksen käytännöistä ja maksavat laskunsa ajoissa. Ehdoissa voi olla maininta esimerkiksi, siitä milloin soittaa/lähetää kirjeen asiakkaalle ensimmäisen maksun myöhästymisestä, tai laitetaanko pahasti myöhästyneet maksut perintään. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

Vimpelin Sähkötyössä pyritään tasaiseen ja nopeaan laskutukseen, niin että myyntilaskuja lähtee kolmesti viikossa. Ongelmana tasaisen rahavirran ylläpitämisessä on kuitenkin ollut projektien kokoerot. Isot asennusprojektit yleensä tarkoittavat aikaa vievää suunnittelua ja myös viikkojen tai jopa kuukausien asennustyötä yhdessä kohteessa. Tämän vuoksi laskutuskaan ei ole kuukausittaista ja rahavirta on näin ollen epätasainen. Kuitenkin suurista projekteista saatava tulos on parempi, kuin mitä samassa ajassa tehtävissä pienemmissä asennustöissä.

Suurin ongelma on kuitenkin yrityksen rajalliset resurssit työvoiman suhteen. Suuret projektit usein vievät työvoiman lähes kokonaan ja pienempien asennustöiden tekemiseen ei jää riittävästi aikaa. Tästä on seurauksena asiakkaiden tyytymättömyys, kun palvelua ei ole saatavilla päivittäisiin asennuksiin ja perussähkötyöhön. Tähän ratkaisuna voisi olla uuden työvoiman rekrytointi. Myös varaston hallinta on vaikeaa suuren lajikemäärän ja tukkupakkauskuon sekä –hinnan vuoksi. Varastoa on pidettävä melko suurena töiden vaihtelun vuoksi, ja jotta asiakkaan vaatimukseen pystytään vastaamaan mahdollisimman nopeasti.

9.1 Budjetin merkitys yrityksen toiminnassa

Budjetointi on tavoitelaskentaa, ja yrityksen budjetti on talousjohtamisen keskeisin instrumentti. Sen avulla yritys asettaa tavoitteensa, toteuttaa siinä määritettyjä toimenpiteitä ja tarkkailee sen tavoitteiden toteumaa. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Budjetin keskeisin merkitys yritykselle on toiminnan ohjaus. Tämän vuoksi budjetin on oltava riittävän yksityiskohtainen kuvaus valitun ajanjakson toimintojen tavoitteista ja resursseista. Paitsi toiminnan ohjausväline, budjetti on myös keino yhdistää yrityksen eri toiminnot ja muodostaa toiminnasta kokonaiskuva. Lisäksi budjetoinnilla voidaan sitouttaa yrityksen henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin ja motivoida ihmisiä saavuttamaan tavoitteet. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

Budjettien suunnittelu ja laatiminen toteutetaan kunkin yrityksen omien tarpeiden perusteella. Budjetointi pitää myös aina mitoitaa yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Pienissä yrityksissä budjetoinnin tarpeet voivat olla hyvinkin yksinkertaisia ja resurssit budjettien laatimiseen ja käyttöön melko vähäiset. Tällöin melko yksinkertaiset budjetit saattavat olla järkevin vaihtoehto. (Opetushallitus – Etälukio 2008).

9.2 Hinnoittelu

Hinnoittelutilanne on usein asiakkaan kannalta hyvin henkilökohtainen ja arka asia. Asiakas odottaa tasapuolista hinnoittelua esim. naapurin saamaan hintaan nähden. Hinnan odotukset saattavat muuttua nopeasti, kun asiakas saa aivoihinsa assosiaation aikaisemmasta kohtelusta. Hintaodotukset saattavat muuttua useastakin eri syystä, esimerkiksi silloin kun kilpailija on ottanut yhteyttä ja esittänyt uuden vaihtoehdon, mainos on herättänyt mielenkiinnon toisesta tuotteesta, naapuri on kertonut omista kokemuksistaan tai budjetti on muuttunut. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Hinnoittelu on hyvin näkyvä kilpailukeino. Asiakas asettaa usein eri kilpailijoiden hinnat rinnakkain ja tekee suoraan päätöksen niiden perusteella ilman, että tutkii tarkemmin, mitä hinnalla itse asiassa saa. Kilpailun kiristyessä hinnan ja laadun yhteisvaikutus saa yhä enemmän kannatusta. Tällöin voittaa se toimittaja, joka kykenee valmistamaan ja tuottamaan laadukkaan tuotteen halvimmalla hinnalla. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007).

Yrittäjän Markku Lapinkorven mukaan, tuotteiden hinnottelussa käytetään jonkin verran apuna seurantaohjelmaa, jonka avulla pyritään aikaisempien vuosien toteuman perusteella määrittämään katetarve ja hyvissä ajoin ennakoimaan tulokseen vaikuttavat muut tekijät. Kilpailijoiden hinnottelusta varsinkin työn suhteen pyritään olemaan selvillä.

9.3 Kannattavuus

Kannattavuus on kaupankäynnin tärkein periaate. Kaupan riittävä kannattavuus on aina syytä tarkistaa tarkoin tarjouksia laskiessa. On tärkeää myös aina laskea, miten paljon on varaa hätätapauksessa laskea hintaa, koska alennus vaikuttaa suoraan nettotulokseen. On hyvä perustella aina asiakkaalle ensin tuotteen ja siihen liittyvän lisäarvon aiheuttamat hyödyt ennen kuin antaa alennuksia. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Myynnin hyvään kannattavuuteen voi vaikuttaa järkevällä hinnoittelulla, myytävien tuotteiden ostokustannuksista tinkimällä, organisaation resurssikäytön minimoinnilla, hyväkatteisilla lisäpalveluilla, lyhyillä maksuajoilla, kuluja säästävillä toimitusehdoilla sekä varmistamalla asiakkaan luottokelpoisuus ennakkoon. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

9.4 Tuote- ja palvelusuunnittelu

Kuten Silván (2006; 139) toteaa, ei ole milloinkaan noloa kysyä asiakkaiden mielipidettä. Sen sijaan olisi tosi noloa tehdä huonoja tuotteita. Tässä tapauksessa voitaisiin sanoa, että ei ole noloa kysyä asiakkaiden mielipidettä, vaan sen sijaan olisi tosi noloa myydä huonoja tuotteita tai palvella asiakkaita epätyytyttävästi. Yritystoiminnan perusta on tuote tai palvelu, jota joku haluaa ostaa. Minkään tuotteen elinkaari ei kuitenkaan kestä ikuisesti, ja siksi yrityksen pitää löytää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja mieluiten parempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen kuuluu usein luonnollisena osana yritystoimintaan, eikä sitä monissa yrityksissä erotella sen kummemmin. (Viitala 2006; 155.)

10. SWOT-analyysi

SWOT, eli nelikenttäanalyysi (Kuvio1.) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa. (PK-RH n/d.)

SWOT-analyysin avulla tuotetaan tietoa yrityksen asemasta sisäisten tekijöiden (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoisten tekijöiden (mahdollisuudet ja uhat) suhteen toiminnan eri osa-alueilla (talous, kilpailu, markkinat ja ympäristö). Se on käyttökelpoinen yrityksen nykyisen ja tulevan aseman arvioinnissa, joka muodostaa yrityksen koko suorituskyvyn kehittämisen perustan. Sen avulla saadaan käsitys yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista sekä ympäristössä piilevistä mahdollisuuksista ja uhkista. Yrityksen strategisessa johtamisessa on tärkeää, että siinä käytetyt suorituskyvyn mittarit tukevat strategian toteuttamista. (Kinnunen J., Laitinen E.K., Laitinen T., Leppiniemi J., Puttonen V., 2007; 145-146).

<p>Vahvuudet (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> - palvelu - kokemus - ammatitaito - joustavuus - hyvät ja luotettavat tukkuliikkeet/toimittajat - vakaa talous (pääoma plussalla) - paljon töitä - oma - hyvät työntekijät - koko - ilmapiiri - hyvä työnantajan ja työntekijöiden välinen suhde - monipuolisuus - hyvä johtaja 	<p>Heikkoudet (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - työvoiman puute - liian paljon töitä - töiden jakautuminen epätasaista (ihmisten välillä, vuodenaikojen mukaan) - työtehtävien organisointi, epäselvät vastuualueet (ohjeistus), tehtäväkuvaus, projekti aikataulus - markkinointitaidot - kiire - vähäinen varastotila - tilan puute (myymälä) - asioiden unohtelu - paineet ajan riittämisen/töiden kasaantumisen suhteen - töiden hajanaisuus ja ennakoitamattomuus
<p>Mahdollisuudet (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> - nettimyynti - tuotevalikoiman laajentaminen (sisustustavarat) - tulospalkkaus - lomat → lomien tuuraaja - koulutus - omistuspohjan laajentaminen - turvallisuuteen panostaminen - rekrytointi - erikoistuminen - ekoajattelu ja sähkön säästäminen 	<p>Uhat (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uudet kilpailijat - Alueen muut kilpailijat - lama - töiden väheneminen - yrittäjän sairastuminen

Kuvio 1: SWOT – nelikenttäanalyysi (Lapinkorpi, haastattelu 7.10.2008)

10.1 Sisäinen (Internal) analyysi

Yrityksen sisäiset asiat sekä nykytila listataan SWOT-analyysissä vahvuuksiin ja heikkouksiin, ruudukon yläpuolelle (Kuvio 1.). SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmät, yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja miten niitä voidaan käyttää hyväksi sekä miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi.

10.1.1 Vahvuudet (Strengths)

Kun analysoidaan yrityksen vahvuuksia voidaan esittää vastauksia kysymykseen, miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen ja miten niitä voidaan käyttää hyödyksi. Palvelua voidaan parantaa, lähinnä kehittämällä yrittäjän, sekä työntekijöiden henkilökohtaisia kykyjä asiakaspalvelijana. Tähän voi olla apuna, joko koulutus tai yrityksen sisäinen palaveri, jossa yhdessä luodaan yritykselle toimintatavat ja säännöt asiakaspalveluun. Jatkossa tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että asiakkaalle annetaan hänen tarvitsemansa aika ja pyritään välttämään kiireen tuntua asiakaskohtamisessa. Yrityksen nykyinen asiaskaspalvelu koetaan kuitenkin asiakkaiden keskuudessa laadukkaana ja hyvänä, joten sitä tulisi pyrkiä ylläpitämään jatkossakin.

Kokemusta voidaan kehittää ja ylläpitää hakemalla mielenkiintoisia ja erilaisia töitä niin suunnittelu kuin asennuspuolellakin. Työntekijöille on myös hyvä antaa mahdollisuus osallistua töihin monipuolisesti ja jakaa vastuuta, jolloin he myös oppivat yrityksen eri osa-alueista ja saavat selkeämmän ja paremman kuvan yrityksen tilasta. Tämä myös sitoo työntekijät vahvemmin yritykseen, jolloin he ovat tavallisesti valmiimpia panostamaan töihinsä enemmän.

Ammattitaitoa voidaan ylläpitää ja parantaa koulutuksella. Osallistuminen aktiivisesti erilaisiin alaa koskeviin koulutuksiin auttaa pysymään mukana kehityksessä ja myös lisää motivaatiota. Koulutustilaisuuksissa on usein myös mahdollisuus tavata samanalan yrittäjiä ja työntekijöitä joiden kanssa on mielenkiintoista ja virkistävää vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä.

Hyviin ja luotettaviin tukkuliikkeisiin ja toimittajiin on pidettävä yllä hyvää suhdetta. Laskut tulee aina maksaa ajallaan jolloin myös alennuksien merkitys kasvaa. On myös hyvä osallistua tukkuliikkeiden järjestämiin tilaisuuksiin ja sopia tapaamisista säännöllisin väliajoin.

Töiden riittävyys voidaan ylläpitää huolehtimalla vanhoista asiakkaista ja luoda heihin hyvät suhteet tarjoamalla alennuksia, järjestämällä kahvituksia ja palvelemalla kaikkia asiakkaita aina tasa-arvoisesti ja ystävällisesti. Töiden riittävyyttä voidaan myös edesauttaa tutkimalla markkinoita ja miettimällä mahdollisuuksia laajentaa yrityksen toimenkuvaa

laajemmalle. On syytä myös tutkia internetin luomia mahdollisuuksia niin markkinoinnissa kuin tuotteiden jälleenmyynnissä. Markkinoinnin luomia mahdollisuuksia olisi siis tärkeää arvioida ja pohita tarkemmin, myös mainostamisen merkitys muuallakin kuin paikallislehdissä tulisi huomioida.

Työntekijät voidaan sitouttaa voimakkaammin yritykseen antamalla heille enemmän tilaa toteuttaa myös omia ideoitaan ja ottaa vastuu omista töistään. Työntekijät arvostavat työnantajan rehellisyyttä ja samalla tuntevat olevansa tärkeitä ja ovat varmasti valmiita tekemään enemmän yrityksen eteen. Myös töiden ja vastuun jakaminen kiinnittävät työntekijät vahvemmin yritykseen.

Ilmapiiri sekä työnantajan ja työntekijöiden välinen suhde on syytä säilyttää hyvänä olemalla rehellinen ja luotettava työntekijöitä kohtaan. On hyvä kertoa jos yrityksellä menee hyvin, mutta on myös yhtä tärkeää kertoa vaikeuksista, on ne sitten taloudellisia tai kenties jotain muita yritykseen liittyvää. Varsinkin pienessä yrityksessä töiden sujumisen kannalta on erittäin tärkeää, että työilmapiiri on positiivinen ja avoin.

Hyväksytyksi tuleminen on ihmisen syvin tarve myös työpaikalla. Jos pomo on huono, hyväkään palkka ei auta, ja päin vastoin, jos pomo on hyvä ei palkan suuruus ole välttämättä tärkein perusta työsuhteelle. Suomalaiset tekevät liian usein töitä epämääräisessä pelossa, usein on mielessä ajatuksia riittämättömyydestä, huonoudesta ja siitä saako tarpeeksi aikaiseksi. Usein aivan syyttä pelätään työpaikan olevan vaarassa, vaikka näin ei oikeasti asia olisikaan. Johtajan on kuitenkin hyvä muistaa että parhaat suoritukset syntyvät ilosta, eivät pelosta. Hyvä johtajuus on erilaisten ihmisten kohtaamista, joista kuitenkin kaikki haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi. Hyvä johtajuus voi olla myös kaveruutta ja ystävyyttä, mutta roolit on kuitenkin kaikesta huolimatta pidettävä selvinä ja pomon täytyy hyväksyä olevansa johtaja niin hyvässä kuin pahassakin.

10.1.2 Heikkoudet (Weaknesses)

Heikkouksia arvioitaessa voidaan miettiä, kuinka ne voidaan muuttaa vahvuuksiksi. Työvoiman puute voidaan korjata panostamalla rekrytointiin ja palkkaamalla lisää työvoimaa, varsinkin sesonkien aikaan olisi tärkeää, että lisätyövoiman palkkaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Töiden kasaantuminen ja liiallinen työmäärä on raskas niin työntekijöille kuin myös yrittäjälle. Tätä voidaan kuitenkin helpottaa segmentoimalla ja valitsemalla asiakkaat tarkemmin. On myös erittäin tärkeää aikatauluttaa työt oikein, eikä luvata liikoja. Jos ei aikaa riitä on parempi kertoa asiakkaalle ja sopia työt vasta silloin kun kalenterissa on oikeasti tilaa, kuin luvata ja olla menemättä.

Työtehtävien organisointi ja vastuualueiden selkeyttäminen ovat mielekkään

työntekemisen kannalta välttämättömiä. Jos takaraivossa on koko ajan tunne siitä, että aika ei riitä ja että pitäisi olla kahdessa paikassa samaan aikaan, heikentää se työnlaatua ja lisää stressiä. Selkeillä ohjeilla ja tehtäväkuvauksella myös vastuun ottaminen helpottuu, eikä väärinkäsityksiä tilausten tekemisestä tai tavaroiden hankkimisesta pääse syntymään. Kunnollinen projekti aikataulutusta myös helpottaa tilausten ajoittamista oikein ja auttaa varastohallinnassa. Projekti aikataulut täytyy suunnitella kustannustehokkaasti niin ettei varastoon tarvitse tilata ennakoon tavaraa seisomaan, sekä välttää myöhässä tehtyjä tilauksia, jotka seisottavat töiden etenemistä ja näin ollen lisäävät kustannuksia.

”Esimiehen tulee huolehtia töiden järjestelyistä ja tavoitteista, sillä viime kädessä yrityksen perustehtävä toteutuu aina yksittäisten työryhmien ja ihmisten kautta. Siksi on olennaisen tärkeää, että ihmiset tietävät työpaikalla, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. Toimivassa työyhteisössä tarkistetaan aina silloin tällöin, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia osapuolia. Jos näin ei menetellä, niin vähitellen työnkuvat saattavat vääristyä ja muuttua. Lopputulos voi olla, että tietyillä henkilöillä on ylikuormitus- ja toisilla taas alikuormitustilanne.” (Järvinen, 1998; 55).

Varastotilan puutteeseen voidaan saada helpotusta ainakin väliaikaisesti, järjestämällä ja siivoamalla, sekä organisoimalla paremmin nykyinen varastotila. Ylimääräisen varastotilan vuokraaminen tai lisätilan hankkiminen voisi olla myös yksi ratkaisu. Toisaalta oikein järjestetty projekti aikataulutusta ja ohjeistus koskien tavaroiden tilausta ehkäisevät varaston täyttymisen ja näin ollen helpottavat myös oikeiden tavaroiden löytymistä.

Myymälän tilan puutteeseen ratkaisuna voisi olla keskittyminen sesonki aikoina vain sesonkituotteiden esille laittamiseen ja siirtämällä muut tavarat syrjään sesongin ajaksi. Myös uuden myymälätilan hankkiminen ja toiminnan laajentaminen toiselle paikkakunnalle voisi muuttua yrityksen vahvuudeksi pitkällä aikataululla.

Asioiden unohteluun on tärkeää kehittää yksinkertainen ja helppo tapa kirjata työt muistiin joko seinällä olevaan kalenteriin kaikkien nähtäville tai omaan muistivihkoon. Töiden ylöskirjaamiseen on hyvä löytää itselle sopivin tapa, ja noudattaa sitä säännöllisesti. Ylöskirjaaminen ja aikatauluttaminen lievittää myös paineita ajan riittämisen ja töiden kasaantumisen suhteen.

10.2 Ulkoinen (External) analyysi

Yrityksen tulevaisuus ja ulkoiset asiat listataan SWOT-analyysissä mahdollisuuksiin ja uhkiin ruudukon alapuolelle (Kuvio 1.). Ulkoisia tekijöitä voidaan analysoida pohtimalla, miten tulevaisuuden mahdollisuudet voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan torjua.

10.2.1 Mahdollisuudet (Opportunities)

Mahdollisuuksia analysoimalla voidaan miettiä vastausta kysymykseen, miten mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Nettimyyntiä hyödyntämällä valaisimien myynti voidaan saada tuottavammaksi, samalla myös markkinointi ja mainonta voitaisiin hoitaa internetin kautta. Asiakkaille lähetetyt sähköpostit turvallisuusmääräyksistä, sekä uusista tuotteista ja valaisimista, voisi helpottaa myyntiä varsinkin hiljaisina aikoina. Näin ollen sesonkimyyntit tasottuisivat ja likviditeetti pysyisi tasaisempuna läpi vuoden.

Palvelun laajentaminen sisustustavaroihin, mahdollistaisi erottumisen muista kilpailijoista ja tarjoaisi asiakkaille laajemman tuotevalikoiman. Tämä myös motivoisi myyjää viihtymään työssään entistä paremmin ja mahdollistaisi liiketoiminnan laajentamisen ja uusien asiakkaiden hankkimisen. Tuotevalikoimaa laajentamalla voitaisiin myös siirtyä suuremmille markkinoille ja mahdollisesti rekrytoida lisää työntekijöitä.

Tulospalkkausta käytetään yleisnimityksenä peruspalkan päälle maksettavasta tulokseen tai voittoon perustuvasta palkanlisästä. (Wikipedia – tulospalkkaus 2008). Tulospalkkaus voidaan nähdä mahdollisuutena työntekijöiden motivoimisessa sekä sitouttamisessa työpaikkaansa. Tavotteiden asettaminen sekä niiden saavuttaminen on huomattavasti mielekkäämpää jos tiedossa on palkkio, myös ”tekemisen meininki” voidaan ylläpitää kun työntekijät tuntevat itsenä arvostetuiksi.

Lomien tuuraaja antaisi omistajille mahdollisuuden lomaan, joka auttaisi jaksamaan paremmin töissä. Lomat ovat tärkeitä yrittäjän hyvinvoinnin ja työvireyden kannalta. On myös tärkeää tehdä lomista säännölliset, jotta stressi vähenee ja työuupumus voidaan ehkäistä. Säännölliset loma-ajat myös helpottavat tuuraajan palkkaamista, kun rekrytointi voidaan aloittaa hyvissä ajoin.

Koulutusta voidaan hyödyntää paremman ammattitaidon saavuttamisessa sekä mahdollisuutena oppia uutta. Tästä on hyötyä myös asiakaspalvelussa kun asiakkaille on mahdollista tarjota uutta tietoa ja tekniikkaa tai uusia malleja ja tyylejä. Kouluttautuminen auttaa yrittäjää myös varautumaan tuleviin muutoksiin.

Yrityksen omistuksen jakaminen laajemmalle omistuspohjalle pienentää yrittäjän riskiä kärsiä taloudellisia tappioita huonoina aikoina. Isompien investointien tekeminen helpottuu sekä kasvamisen ja kehittymisen mahdollisuus kasvaa, mitä enemmän yrityksessä on omistajia, jotka panostavat yritykseen niin rahallisesti kuin myös panostamalla kasvuun ja kehitykseen, luomalla uusia ideoita ja visioita.

Turvallisuuteen panostaminen mahdollistaa tuotevalikoiman laajentamisen koskemaan myös turvalaitteita ja voisi näin kasvattaa asiakaskuntaa. Tämä voisi osaltaan auttaa b-to-b

liiketoiminnan kehittämisessä kun turvalaitteita (ja hälytysjärjestelmiä) voitaisiin toimittaa myös yritysten toimitiloihin ja teollisuushalleihin.

Rekrytointi verottaa yrityksen voimavaroja, mutta hyvin hoidettuna sillä on merkittävä etu menestyvän ja kasvavan liiketoiminnan kannalta. Töpaikkailmoitusten julkaiseminen, työhakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelu ja mahdollisesti myös testaus on järjestettävä tehokkaasti ja luotava yritykselle selkeät toimintasäännöt. Rekrytointiin kannattaa panostaa, koska hyvät työntekijät tekevät yrityksestä menestyvän, luovat hyvän imagon ja ovat varsinkin pienelle yritykselle elinehto.

10.2.2 Uhat (Threats)

Uhkiin voidaan varautua hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta kun yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. Uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille voidaan nähdä tulevaisuuden uhkana. Siihen voidaan kuitenkin varautua tutkimalla markkinoita ja ottamalla selvää markkinatilanteesta. Myös erikoistumalla sekä tuotevalikoimaa ja palveluita laajentamalla voidaan ehkäistä kilpailun aiheuttamia ongelmia. Alueella jo olevaan kilpailuun voidaan varautua arvioimalla kilpailijoita ja heidän tarjoamia tuotteita ja palveluita. Myös kilpailijoiden tarjoamista hinnoista on hyvä olla selvillä.

Laman pahimmat vaikutukset voidaan torjua huolehtimalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Myös ylimääräisissä kuluissa ja menoissa säästäminen voi olla kannattavaa markkinoiden ollessa laskussa. Lama usein vaikuttaa myös töiden vähenemiseen, jota voidaan pyrkiä välttämään laajentamalla toimintaa alueellisesti sekä toiminnallisesti.

Yrittäjän sairastuminen voidaan välttää vähentämällä nykyistä työtahtia ja kiinnittämällä enemmän huomiota säännöllisiin lomiin. Myös liikunta ja terveelliset elämäntavat auttavat työssä jaksamisessa ja työvireen ylläpitämisessä.

Työntekijöiden pois lähteminen voidaan torjua sitouttamalla työntekijät entistä voimakkaammin yritykseen. Palkitsemalla ja jakamalla vastuuta työntekijän on helpompi sitoa itsensä sovittuihin työpaikan menettelytapoihin, arvoihin ja käytäntöihin. Myös kehityskeskusteluja pitämällä voidaan selvittää työntekijöiden työhön motivoitumisen syvyyttä ja sitoutumista.

11. Tutkimus

Teimme laadullisen eli kvalitatiivinen tutkimuksen, yrityksen sisäisesti sekä asiaskastyytyväisyyskyselyn yrityksen pitkäaikaisille asiakkaille. Yrityksen sisäisellä kyselyllä kartoitimme työntekijöiden sekä johdon mielipiteitä yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Asiaskastyytyväisyyskyselyssä käytimme harkinnanvaraista otantaa, minkä vuoksi vastausten määrä on pieni. Tarkoitus oli saada laadukkaita vastauksia, joita tutkimalla olisi tullut ilmi luotettavaa tietoa yrityksen imagosta, asiakaspalvelusta sekä hintatasosta ja tuotteiden laadusta. Useimmat vastauksista olivat kuitenkin melko lyhyitä eikä negatiivisista asioista uskallettu puhua niin avoimesti kuin oli toivomus. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että yleinen mielipide asiakkaiden keskuudessa yrityksestä on positiivinen ja tuotteisiin sekä palvelun tasoon ollaan tyytyväisiä.

11.1 Yrityksen sisäinen kysely

Sisäisen kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen johdon ja työntekijöiden mielipiteitä yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta sekä myös saada tietoa jokapäiväisessä työssä ilmenevistä ongelmista. Kyselyssä pyritään myös selvittämään ne asiat, jotka kasvattaisivat työntekijän/yrityksen johdon motivaatiota, sekä pyydetään listaamaan mahdollisia parannusehdotuksia. Vastaukset jakautuvat kahteen osaan; yrityksen johdon vastauksiin (omistaja ja äänetön yhtiömies) sekä työntekijöiden vastauksiin.

Sisäisen tutkimuksen ongelmana, tässä tapauksessa kun yritys on pieni, on se että kysymyksiin ei välttämättä uskalleta vastata kovin yksityiskohtaisesti eikä kaikkein suurimpia ongelmia haluta kertoa. Vimpelin Sähkötyön osalta kuitenkin työntekijöiden sekä omistajien suhde on vakaalla pohjalla, ja keskustelu vaikeistakin asioista on ollut helppoa.

Kyselystä kävi ilmi, että niin yrityksen johto kuin myös työntekijät kokivat yrityksen nykyisen tilanteen hyväksi, myös talouden tilaa kuvattiin vakaaksi. Toiminnan ja kehityksen suurimmiksi esteiksi ja ongelmiksi nousivat yrityksen johdolla päällimmäisenä esiin työn riittävyys sekä työvoiman pysyvyys. Työntekijät sanoivat tilan puutteen ja kiireen olevan tällä hetkellä pahimmat ongelmat.

Tärkeimmiksi parannusehdotuksiksi yrityksen johto listasi muun muassa lomat ja työntekijäkohtaisen talousvastuun ja tulospalkkauksen, myös säännöllisiä palavereita kaikkien yrityksen työntekijöiden kesken kaivattiin. Työntekijät halusivat parannusta aikatauluihin, jotta asiakkaille riittäisi enemmän aikaa ja työmaalla ei tarvitsisi tehdä töitä kovalla kiireellä. Työntekijät halusivat myös kiinnittää enemmän huomiota asioiden

kirjaamiseen ylös unohdusten välttämiseksi niin asennus kuin myös yrityksen johdon puolella.

Motivaation kasvattamiseksi yrityksen johto listasi loman, koulutuksen sekä saman alan yrittäjien kanssa keskustelun ja ajatusten vaihtamisen, myös kiire ja asiakkaiden lisääntyminen sekä myyjän omien intressien toteuttaminen muuttamalla valaisinpuolta enemmän sisustuspainotteiseksi nähtiin innostavina ja motivoivina asioina. Tyytyväiset asiakkaat olivat työntekijöille ainoa manittava motivaation kasvattaja.

Työntekijöiden mielestä kiireiden takia kasaantuneet paineet työajan riittävydestä oli suurin vaikeus joka päiväisessä työssä. Yrityksen johdon mielestä työajan pituus sekä työn hajanaisuus ja ennakoitamattomuus olivat suurimmat ongelmat päivittäisessä työssä.

Positiivisiksi asioiksi koettiin niin, yrityksen johdon kuin myös työntekijöiden puolella, hyvä työilmapiiri, avoimuus ja joustavuus sekä tekemisen meininki ja palveluhalukkuus. Yrityksen johto lisäsi myös hyvät työntekijät ja yrityksen pienen koon positiivisiksi asioiksi. Asiakaspalvelulle kaikki antoivat melko hyvän arvosanan. Enemmän tosin pitäisi keskittyä palvelemaan yhtä asiakasta kerrallaan eikä touhuta monen asian kanssa yhtäaikaan sekä pyrkiä hoitamaan työt asiakkaan kanssa sovittuna aikana ja soittaa aina jos tuleminen estyy tai viivästyy.

11.2 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyys on tärkein menestystekijä myyjän ja ostajan kommunikoinnissa. Ilman asiakastyytyväisyyttä millään kustannusten leikkauksella ei ole lopullista merkitystä kannattavuuden kasvuun. Kilpailun kiristyessä asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen on yhä vaikeampaa ja haastavampaa. Toisaalta mikään muu ei palkitse niin paljon myyjää kuin yrityksen tuotteisiin ja palveluun tyytyväinen asiakas. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Vimpelin Sähkötyön asiakaskunta koostuu useista pitkäaikaisista asiakkaista, jotka ovat käyttäneet yrityksen palveluita aina sen perustamisesta saakka. Heiltä ei koskaan kuitenkaan ole kysytty mielipidettä siitä kuinka he näkevät yrityksen ja mikä on heidän mielipiteensä palvelun tasosta ja tuotteiden laadusta. Kvalitatiivisen kyselyn avulla päätimme lähteä tutkimaan yrityksen ulkopuolelleen luomaa imagoa ja sitä minkälainen kuva asiakkailla on yrityksen palveluista ja tuotteista, sekä työnlaadusta.

Asiakaskyselyn vastasi seitsemän, yrityksen pitkäaikaista asiakasta. Yrityksen imago miellettiin positiivisena, kunnioitusta herättävänä laadukkaana ja ystävällisenä. Mainoskyltti tosin puuttuu, mikä parantantaisi ulkonäköä ja oli asiakkaiden mielestä myös tärkeä elementti markkinoimaan yritystä ei-paikkakuntalaisille ja lomalaisille, jotka

yritystä ei välttämättä entuudestaan jo tunne. Mainoskylttien ja teippien puuttuminen johtuu siitä, että yrityksen toimitilat sijaitsevat Alvar Aallon suunnittelemassa rakennuksessa, joka on museoviraston suojelukohde ja peruskorjattu EU:n tukirahoilla ja tämän vuoksi kaikenlainen rakennuksen julkisivun muuttaminen tai vahingoittaminen on kielletty.

Sähkötarvike ja valaisin valikoimaan asiakkaat olivat melko tyytyväisiä. Kosteantilan valaisimia sekä taskulamppuja kaivattiin tosin lisää. Myös tavaroiden hinta/laatu suhdetta pidettiin hyvänä ja alennuksiin oltiin tyytyväisiä. Aikaisemmin yrityksen johto on kokenut halpojen tuotteiden puuttumisen valikoimasta olevan ongelma, koska asiakkaat olivat usein valitelleet kalliita hintoja. Asiakaskyselyssä kuitenkin tuli ilmi etteivät asiakkaat halua välttävää laatua olevia halpoja tuotteita. He ovat tottuneet saamaan Vimpelin Sähkötyöstä aina laadukkaita tuotteita ja ovat myös valmiita maksamaan niistä vaaditun hinnan. Halpojen tuotteiden lisääminen saattaisi myös vahingoittaa yrityksen vuosien aikana luomaa imagoa laadukkaiden tuotteiden jälleenmyyjänä, eikä se luultavasti kasvattaisi liikevaihtoaan suuremmin, koska halpatuotteiden korjaamiseen tuhlaantuisi liikaa aikaa ja rahaa. Asiakkaiden ostopäätökseen eniten vaikutti ystävällinen palvelu sekä asiantuntemus ja luotettava tieto tuotteista, myös laatu koettiin tärkeäksi. Halvat hinnat oli vähiten tärkeä tekijä, joka vaikutti ostopäätökseen näiden asiakkaiden kohdalla.

Kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat olivat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun, sekä pitivät Vimpelin Sähkötyötä asiantuntijayrityksenä. Suurin osa asiakkaista oli halukkaita saamaan lisää tietoa sähköturvallisuuksien ja turvallisuusmääräyksiin liittyvistä asioista, myös postitse kotiin. Turvallisuusaiheista materiaalia tulisikin lisätä yrityksen seinille tai jakaa asiakkaille kotiin luettavaksi.

Tutkimuksissa on todettu asiakastyytyväisyyden olevan hintaa ja laadukasta tuotetta tärkeämpi kilpailuetu pitkällä tähtäyksellä. Toisaalta hinta, laatu ja asiakastyytyväisyys yhdessä on voittamaton kilpailuyhdistelmä. Yrityksen on tehtävä kaikkensa saadakseen jatkuvasti tyytyväisiä, ostavia asiakkaita. Asiakkaan luottamus on ansaittava jokaisena päivänä erikseen. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC 2007.)

Asiakastutkimusten mukaan ne yritykset, joiden asiakkaat ovat tyytyväisiä, menestyvät kilpailussa vaikeinakin aikoina. Lisäksi näiden yritysten asiakkaat ovat uskollisia ja antavat jopa virheitä anteeksi. Yksikään uusi keksintö, uudistunut tekniikka, alhaiset työvoimakustannukset tai yrityksen koko ei välttämättä merkitse mitään asiakastyytyväisyyden rinnalla. (Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC, 2007.)

12. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tutkintotyön tavoitteena oli saada aikaan selkeä strateginen suunnitelma yrityksen johdolle ja samalla kartoittaa yrityksen tämänhetkiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkat SWOT-analyysin avulla. Yrityksen kehityksen kannalta oli tärkeää pystyä kirjaamaan ylös toimintasuunnitelma, josta käy selkeästi ilmi yrityksen heikkoudet ja ongelmat ja löytää niihin ratkaisumalleja sekä myös huomioida vahvuudet, joita jatkossa ylläpitää ja kehittää.

Tarkasteltuamme yrityksen vuosien aikana tarjoamia palveluita ja tuotteita, asiakkaat, markkinat, organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja jopa koko liikeidea on jollakin tavoin muuttunut muutamien vuosien välein. Tuolloin erityisen tärkeään rooliin on aina noussut johtaminen, joka on mennyt suunnitelmien ja liikeideankin yli mahdollistaen jatkuvuuden ja liiketoiminnan säilymisen.

Yrityksen strategia on vuosien varrella kehkeytnyt kokemuksen kautta, jossa yrittäjät ovat kokeilleet jatkuvasti uutta, niin kuin usein pienyrityksissä tapahtuu. Näin on syntynyt vuorovaikutteinen strategiaprosessi, joka koostuu strategiakäytännöistä joita ovat välineet, tavat ja rutiinit.

Tärkeimpänä kysymyksenä strategian kannalta on kuitenkin se, millaiseksi yritys haluaa tulla ja miten se pyrkii pääsemään näihin tavoitteisiin? SWOT-analyysin avulla teimme suunnitelman siitä kuinka ongelmat voidaan ratkaista ja millä tavoin heikkouksista päästään eroon. Johdolle tärkeintä oli muuttaa päivittäiset rutiinit helpommiksi ja prosessit tehokkaammiksi ja toimivimmiksi, jotta aikaa säästyisi ja työpäivät eivät venyisi liian pitkiksi. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on tärkeää määritellä jokaisen työntekijän työtehtävät sekä työnkuvaus uudelleen. Tämä helpottaa vastuun ottamista ja asioiden organisointia, kun kaikkien vastuualueet on selkeästi määritelty.

Yrittäjä voi käyttää laadittua strategista suunnitelmaa avuksi päivittäisten ongelmien ratkaisemissa sekä saada mahdollisesti uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen ja uusien strategioiden suunnitteluun. Strateginen suunnitelma toimii myös toimintamallina, jolla toiminnalle voidaan asettaa rajat ja tavoitteet.

Suurimpana haasteena strategian toteuttamiselle voidaan nähdä ajan riittäminen. Koska töitä on paljon, aika ei riitä toteuttamiseen ja omien toimintatapojen kehittämiseen, vaikka se olisikin tärkeää kehityksen kannalta ja muuttaisi useita toimintoja helpommiksi ja aikaa säästävämmiksi. Vimpelin Sähkötyön tärkein tavoite on keskittää yrityksen resurssit markkina-aseman ja kilpailukyvyn kehittämiseen, merkittävimpien asiakkaiden palvelemiseen sekä kustannustehokkuuden lisäämiseen.

Tutkintotyötä tehdessä kävin laajasti läpi yritystoimintaa käsittelevää kirjallisuutta ja sain paljon lisää tietoa liiketoiminnasta ja yrittämisestä, josta varmasti on hyötyä myös tulevaisuudessa omalla urallani. Opin myös ymmärtämään yritystoiminnan eri osa-alueiden vaikutuksia toisiinsa sekä niiden kokonaisvaltaisen merkityksen kannattavassa liiketoiminnassa. Työtä tehdessä myös oma henkilökohtainen kiinnostukseni yksityisyrittäjyyttä kohti kasvoi.

Lähdeluettelo

- Blanchard K., Hutson D., & Willis E. 2008. The One Minute Entrepreneur: The Secret to Creating and Sustaining a Successful Business. First ed. New York, USA: Doubleday
- Hakanen, Matti. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus
- Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyyskatsaus. 2007. [online] [viitattu 17.5.2008]
http://tilastokeskus.fi/tup/yrityksille/ep_160507.pdf
- Euroopan yhteisöt 2007. Euroopan komissio, Yritys- ja teollisuustoiminnan pääosasto. Pk-yritykset etusijalle – Eurooppa on hyväksi pk-yrityksille, pk-yritykset ovat hyväksi Euroopalle, uusi painos. [online][viitattu 17.10.2008]
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_fi.pdf
- Euroopan yhteisöjen komissio. Vihreä kirja – yrittäjyys Euroopassa. Yritystoimintajulkaisut. Bryssel, 2003. [online][viitattu 16.10]
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_fi.pdf
- Järvinen, Pekka 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY
- Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY
- Kauppa- ja teollisuusministeriö – Yrittäjyyskatsaus 2006. [online][viitattu 10.10.2008]
[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/\\$file/jul28elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/$file/jul28elo_2006_netti.pdf)
- Kinnunen J., Laitinen E. K., Laitinen T., Leppiniemi J., Puttonen V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Lambing, P.A. & Kuehl C.R. (2003). Entrepreneurship. Third ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Lapinkorpi, Markku 2008. Vimpelin Sähkötyö Ky. (Haastattelu tehty 7.10.2008)
- Opetushallitus – Etälukio, Yrittäjyysväylä. Päivitetty 25.6.2008. [online][viitattu 7.10.2008] <http://www2.edu.fi/yritysjyysvayla/index.php>

- Oulun seudun ammattikorkeakoulu, OAMK. n/d. [online][viitattu 15.10.2008]
<http://www.tekniikka.oamk.fi/~raijaw/yrjat/yritys/alku.htm>
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- PK-RH – pk-yrityksien riskienhallinta. Copyright 2000-2008 VTT. n/d. [online][viitattu 22.10] <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>
- Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Silván, Sissi 2006. Valppaus on valttia: heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum
- Suomen Yrittäjät – Hyvinvoiva työyhteisö. 2008.[online][viitattu 30.9.2008]
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/hyvinvoivatyoyhteiso/>
- Suomen Yrittäjät – Yrittäjän hyvinvointi. 2008. [online][viitattu 9.10.2008]
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/yrittajanhyvinvointi/>
- Suomen Yrittäjät – Työvire ja henkinen hyvinvointi. Tapani Haavisto, työpsykologi, toimitusjohtaja ProWellness Onlife Oy. 2008. [online][viitattu 13.10.2008] <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/tyovirehyvinvointi/>
- Suomen Yrittäjät – Myyjän ABC. 2007. [online][viitattu 9.10.2008]
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/myyjan_abc/
- Suomen Yrittäjät – Minustako yrittäjä? 2008. [online][viitattu 9.10.2008]
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/>
- Tekes. *(EU:n komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä 2003/361/EY)*. Päivitetty 11.8.2008. [online][viitattu 22.10.2008]
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html>
- Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio. 1999. *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?* (40 toteutustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti). [online][viitattu 23.10.2008]
http://www.tuottavuus.net/tuottavuus_lehti/12.htm

Viitala, Riitta 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta.
Helsinki: Oy Edita Ab

Wikipedia – Liikkeenjohdon strategia. Päivitetty 8.10.2008. [online][viitattu 30.9.2008]
http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia

Wikipedia – Monopoli. Päivitetty 6.8.2008. [online][viitattu 24.10.2008]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Monopoli>

Wikipedia – Oligopoli. Päivitetty 15.10.2008. [online][viitattu 24.10.2008]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Oligopoli>

Wikipedia – tulospalkkaus. Päivitetty 3.10.2008.[online][viitattu 24.10.2008]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tulospalkkaus>

Wikipedia – Täydellinen kilpailu. Päivitetty 10.10.2008. [online][viitattu 20.9.2008]
http://fi.wikipedia.org/wiki/T%C3%A4ydellinen_kilpailu

Wikipedia – Yritysjohtaminen. Päivitetty 28.10.2008. [online][viitattu 30.9.2008]
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>

Liitteet

Liite 1. Yrityksen sisäinen kysely

Vimpelin Sähkötyö Ky kyselylomake

1. Kerro omin sanoin Vimpelin Sähkötyö Ky:n tämänhetkinen tilanne?

Omistajat:

- a. Talous suhteellisen vakaa, oma pääoma plussalla, töitä paljon
- b. Jokseenkin hyvä

Työntekijät:

- a. Hyvä
- b. Hyvä

2. Mitkä ovat yrityksen toiminnan ja kehityksen suurimmat esteet/ongelmat?

Omistajat:

- a. Työn riittävyys, työvoiman pysyvyys / rekrytointi
- b. Tilan puute, johtuen esim. laajenneesta joulutavaroiden määrästä, valaisimia vaikea siirtää paikasta toiseen

Työntekijät:

- a. Kiire. Pitäisi varata / käyttää aikaa kehitykseen
- b. Varastotila rajallinen. Kiire

3. Listaa 3 tärkeintä parannusehdotusta.

Omistajat:

- a. Työntekijä kohtainen ”talousvastuu”, tulospalkkaus, riittävät ja oikein ajoitetut lomat
- b. Lomat paremmiksi (ehkä lomien / vapaapäivien tuuraaja tarvittaisiin), säännölliset palaverit myös valaisinmyyjän kanssa

Työntekijät:

- a. Enemmän yrittää järjestää asiakkaille varattuja aikoja kiireen välttämiseksi; pitempiä jaksoja samalla työmaalla. Asioiden kirjaus paperille unohdusten vähentämiseksi, niin johto kuin asennuspuolella.
- b. Enemmän aikaa työkohteisiin

4. Mitkä asiat kasvattaisivat omaa motivaatiotasi?

Omistajat:

- a. Loma, koulutus, vertaisryhmä ts alan kundien kanssa keskustelu
- b. Asiakkaita enemmän jatkuvasti / kiire, haluaisin laajentaa omaa puoltani

enemmän sisustuspainotteiseksi!!! Tila ei riitä!

Työntekijät:

- a. Ei nyt tällä hetkellä mitään erikseen mainittavaa
- b. Tyytyväiset asiakkaat

5. Mitkä asiat koet vaikeiksi päivittäisessä työnteossa?

Omistajat:

- a. Työn hajanaisuus, ennakoitamattomuus per työpäivä
- b. Ei tällä hetkellä tule mitään mieleen

Työntekijät:

- a. Joskus meinaa tulla paineita kun tietää että hommaa on paljon ja kun työkeikat monesti laajenee paikan päälle mentäessä.
- b. Joka paikkaan kerkeäminen on joskus vaikeaa

6. Kerro 3 parasta asiaa yrityksessä.

Omistajat:

- a. Hyvä henki, tekemisen meininki, palveluhalukkuus, avoimuus
- b. Vihdoinkin oma! Hyvät työntekijät, pieni ja tällä hetkellä suht pirteä

Työntekijät:

- a. Ilmapiiri, tynantajan/työntekijän suhde, joustavuus monessa asiassa
- b. Rento ilmapiiri

7. Haluatko muuttaa/kehittää yritystä?

Omistajat:

- a. En paljon muuttaa, mutta kehittää
- b. Haluaisin

Työntekijät:

- a. Tottakai.
- b. Ainahan kehitettävää on ja haluan osallistua

8. Minkälainen VS on 5 vuoden päästä?

Omistajat:

- a. Monipuolisempi, laajemmalla omistus pohjalla, kannattavampi
- b. Toiminta suurin piirtein sama toivottavasti

Työntekijät:

- a. Edelleen kasvava ja menestyvä
- b. Luultavasti menestyvä yritys

9. Minkä arvosanan (1-10) antaisit yritykselle ja itsellesi asiakaspalvelusta? Perustelet.

- Jos arvosana on 1-7, mitä voisit tehdä parantaaksesi sitä?

Omistajat:

- a. 7: Keskittyä enemmän ko. asiakkaaseen eikä yrittää palvella montaa yhtäaikaan, hoitaa jutut tarkemmin sovittuna aikana. Soittaa joka kerta asiakkaalle jos ei pääse tulemaan
- b. 8: aina on parannettavaa, mutta palvelen loppuun asti niin hyvät kuin huonotkin asiakkaat

Työntekijät:

- a. 9
- b. 8: palvelu mielestäni hyvää ja yleensä asiakkaat ovat tyytyväisiä

Liite 2. Asiakastyytyväisyyskysely

Vimpelin Sähkötyö Ky

1. **Vimpelin Sähkötyön imago yrityksenä?**
Hyvä, pirteä, kunnioitusta herättävä, hyvä, asiantuntijaliikkeeltä vaikuttava, laadukkaat tuotteet, hyvä palvelu, miellyttävä asioida, ystävällinen, mainoskyltti puuttuu.
2. **Oletko tyytyväinen sähkötarvike/valaisin valikoimaan (mitä haluaisit lisää)?**
2xkyllä, kaikki OK, 2x(erittäin hyvä valikoima), hyvä valikoima, taskulamppuja enemmän, enemmän kosteantilan valaisimia
3. **Oletko tyytyväinen tavarahan hinta/laatu suhteeseen?**
4X kyllä, ei apteekin hinnat, kohtalainen, hyvä laatu, asialliset hinnat. Hyvät alennukset
4. **Pitäisikö valikoimasta löytyä myös halpis tuotteita, joiden laatu on välttävä?**
2X ehdoton ei, 3x ei, Tietty määrä kasvattamaan liikevaihtoa, ei välttämättä
5. **Oletko tyytyväinen samaasi palveluun?**
5X kyllä, 2x erinomainen
 - a. **Haluaisitko saada lisätietoa tuotteista, sähköturvallisuudesta yms?**
3X saan tarvittaessa, 2xkyllä, tottakai, ei ja ei välttämättä
 - b. **Haluaisitko saada tietoa kirjeitse kotiisi uusista turvallisuusmääräyksistä tai laitteista?**
En, laitteita ostettaessa riittää, 3xkyllä, turvallisuudesta ei ikään liikaa
6. **Pidätkö Vimpelin Sähkötyötä asiantuntijayrityksenä?**
7X kyllä

Saatko teknistä tietoa tuotteista ja sähkölaitteista? Entä uusista valolähteistä, valaisimien ominaisuuksista?

Lamppuja niin monenlaisia että tietoa tarvitaan, kun kysyy saa neuvoja, 3xkyllä, tarvittaessa.
7. **Mikä seuraavista vaikuttaa eniten ostopäätökseesi;**
 - a. **Halvat hinnat** x2
 - b. **Laatu** x4
 - c. **Ystävällinen palvelu** x6
 - d. **Asiantuntemus ja luotettava tieto tuotteesta?** x5