

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2016

Panu Törmä

# YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS SEN KEHITTÄMISESSÄ

Panu Törmä

## YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS SEN KEHITTÄMISESSÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen perustamista ja työhyvinvoinnin merkitystä sen kehittämisessä.

Suomessa noin joka kymmenes työkäinen toimii joko itsenäisenä ammatinharjoittajana, yksinyrittäjänä tai työnantajana. Yrittäjyyden merkitys niin työllisyyden, hyvinvoinnin kuin kansantaloudenkin kannalta on todella huomattava. Talouskasvu ja uusien työpaikkojen synty on pitkälti yrittäjien varassa. Vuonna 2008 alkaneen laman johdosta tuhannet ihmiset ovat Suomessa menettäneet työnsä ja oman yrityksen perustaminen on monelle hyvä vaihtoehto työllistää itsensä muuten epävarmoilla työmarkkinoilla.

Työn tietoperustassa käsiteltiin yrittäjyyttä ja sen edellytyksiä, työhyvinvointia, yrityksen ydinosaamista ja kehitystä ja sitä, mikä hyvinvoinnin merkitys niille on. Tutkimusosiota varten tehtiin kvalitatiivinen tutkimus haastatteleamalla kahdeksaa yrittäjää sähköpostitse.

Tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen kehittämisessä. Työhyvinvoinnin eri tasot vaikuttavat ratkaisevasti niin yrittäjän kuin työntekijöidenkin työhön ja sen tehokkuuteen. Näyttää siltä, että yrittäjien näkemys työhyvinvoinnista rajoittuu kuitenkin vain fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitoon ja parantamiseen. Psykkisen ja henkisen hyvinvoinnin merkitystä ei juurikaan huomioida.

### ASIASANAT:

Yrittäjyys, Yrityksen kehittäminen, Ydinosaaminen, Hyvinvointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme In Business Administration | Entrepreneurship

2016 | Total number of pages 35

Panu Törmä

# REQUIREMENTS FOR ESTABLISHING A COMPANY AND THE IMPORTANCE OF WELL-BEING IN ITS DEVELOPMENT

The aim of this thesis was to find out what is the role of well-being in developing a company and also to find out why and how one becomes an entrepreneur

In Finland, approximately one in every ten person in working age is either self-employed, alone as an entrepreneur or as an employer. The importance of entrepreneurship in terms of employment and the welfare of the economy as a whole is remarkable. Economic growth and new jobs to be created is largely dependent on entrepreneurs. Due to the recession since 2008, thousands of people have lost their jobs in Finland. For many of them, starting their own business is a good option to employ themselves in an otherwise uncertain labor market.

The theory of the thesis deals with entrepreneurship and its preconditions, well-being and the core competences and development of a company and what is the importance of well-being in the development. For the research part, a qualitative study was conducted by interviewing eight entrepreneurs by e-mail.

The results show that well-being is of great importance in the development of a company. The different levels of well-being have a decisive impact in both the entrepreneurs and his employees work and its effectiveness. It can be concluded that the entrepreneurs' view on well-being is limited to physical and social well-being and as well as in their maintenance and improvement. The importance of psychological and mental well-being has hardly at been taken into account in the companies. .

KEYWORDS:

Entrepreneurship, Company development, Core competence, Welfare

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Yrittäjyys ja sen edellytykset	7
2.2 Liiketoimintasuunnitelma	8
2.3 Rahoituksen hankinta	8
<b>3 TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>11</b>
3.1 Fyysinen hyvinvointi	12
3.2 Sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi	12
3.3 Henkinen hyvinvointi	13
<b>4 YDINOSAAMISEEN KESKITTÄMINEN</b>	<b>15</b>
4.1 Yrityksen strategiat	16
4.1.1 Yritys- ja liiketoimintastrategia	16
4.1.2 Markkinointistrategia	18
4.2 Kilpailukyvyn kehittäminen	19
4.2.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	19
4.2.2 Asiakaskokemuksen merkitys kehittämisessä	21
4.3 Ulkoistaminen	23
<b>5 HAASTATTELU YRITTÄJILLE</b>	<b>25</b>
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	25
5.2 Sähköpostihaastattelu yrittäjille	25
5.2.1 Haastattelujen toteutus	25
5.2.2 Haastattelujen tulokset	26
<b>6 POHDINTA</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>32</b>

## LIITTEET

Liite 1. Sähköpostihaastattelu yrittäjille

## KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).	11
Kuvio 2. Liiketoimintastrategian kolmiodraama (Kamensky 2015).	17
Kuvio 3. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1979).	18

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrittäjäksi lähtemisen syitä ja erityisesti sitä, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen kehittämisessä. Tutkimuskysymyksenä on: miten työhyvinvoinnin avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa. Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen pohjalta. Opiskelen yrittäjyyttä ja olen kiinnostunut perustamaan oman yrityksen jossain vaiheessa työuraani.

Suomessa noin joka kymmenes työkäinen toimii joko itsenäisenä ammatinharjoittajana, yksinyrittäjänä tai työnantajana. Yrittäjyyden merkitys niin työllisyyden, hyvinvoinnin kuin kansantaloudenkin kannalta on huomattava. Talouskasvu ja uusien työpaikkojen synty on pitkälti juuri yrittäjien varassa. Vuonna 2008 alkaneen laman johdosta tuhannet ihmiset ovat Suomessa menettäneet työnsä ja oman yrityksen perustaminen on monelle hyvä vaihtoehto työllistää itsensä muuten epävarmoilla työmarkkinoilla.

Opinnäytetyö rakentuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään yrityksen perustamista ja yrittäjyyttä yleisesti. Toisessa osassa keskitytään työhyvinvointiin ja sen eri tasoihin. Kolmannessa osassa käydään läpi yrityksen ydinosaamiseen keskittymistä ja kehittymistä sekä mikä on työhyvinvoinnin merkitys kehittymisessä. Neljäs osa on opinnäytetyön tutkimusosio.

Tutkimusosiota varten tehdään kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan haastattelemalla sähköpostitse kahdeksaa eri aloilla toimivaa yrittäjää. Heiltä kysytään, mikä sai heidät ryhtymään yrittäjiksi ja mitä keinoja he ovat käyttäneet yrityksensä kehittämisessä. Haastatteluilla selvitetään myös miten ja millä perusteilla yrittäjät ovat laatineet omaa yritystään koskevat strategiat. Lisäksi selvitettiin miten yrittäjät pitävät huolta sekä omasta, että työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja kuinka tärkeäksi asiaksi he työhyvinvoinnin kokevat.

## 2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Työ ja elinkeinoministeriön (TEM) yhtenä painopisteenä on huolehtia toimintansa aloitettavien pienten yritysten toimintaympäristöstä. Uusi hallitusohjelma painottaa pk-yritysten merkitystä Suomen talouden ajureina ja kasvun lähteenä. Elinkeinopolitiikalla halutaan edistää etenkin kasvua hakevien, dynaamisten mikroyritysten toimintaa. TEM:in tutkimuksissa on viimeisten kymmenen vuoden aikana osoitettu pienten kasvavien yritysten luovan suuren osan uusista työpaikoista, kun taas suurten yritysten ja niiden henkilöstön määrät ovat pienentyneet huomattavasti. TEM:in tutkimus osoittaa monien yritystoiminnan yleisten tunnuslukujen heikentyneen viime vuosina. Kasvussa olevien mikroyritysten luoma taloudellinen toimeliaisuus sen sijaan on kehittynyt positiivisesti. Uusilla yrityksillä on tärkeä merkitys Suomen taloudelle. (Työ ja elinkeinoministeriö 2015, 4, 43–44.)

### 2.1 Yrittäjyys ja sen edellytykset

Kaikilla yrittäjillä ja yrityksen perustamista suunnittelevilla on erilaiset syyt ja lähtökohdat sille, miksi he aikovat perustaa oman yrityksen ja samalla työllistää itse itsensä. Toiselle syy saattaa olla perheyrityksen jatkaminen, toiselle huono työllistyminen avoimiintyöpaikkoihin. Yrittäjyys voi käynnistyä myös puhtaan sattuman ohjaamana, kuten hyvän liikeidean keksimisen myötä tai sopivan tilaisuuden tai tarjouksen osuessa kohdalle. Myös harrastuksen kautta saavutettu osaaminen voi mahdollistaa yrityksen perustamisen. (Suomen yrittäjät 2014.)

Yrityksen perustaminen alkaa liikeidean ja toiminta-ajatuksen laatimisesta. Liikeidea on vastaus kysymykseen, miten yritys toteuttaa liiketoimintaansa toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Toiminta-ajatus puolestaan kertoo, mikä on yrityksen tarkoitus ja miksi se on olemassa, eli toiminta-ajatus kertoo, mitä yritys tekee, miksi ja kenelle ja mitä tarpeita se tyydyttää. (Taloussanomien 2015.) Hyvä liikeidea ja toiminta-ajatus ovat yritystoiminnan ja sen jatkuvuuden perusedellytyksiä.

Yrityksen perustamiseen ei riitä, että liikeidea ja toiminta-ajatus ovat kunnossa, vaan myös yrittäjältä vaaditaan paljon. Yrittäjältä vaaditut yrittäjyysvalmiudet ovat sinänsä samoja luonteenpiirteitä kuin mitä vaaditaan muussakin työelämässä, opiskelussa tai harrastuksissa. Yrittäjyydessä nämä piirteet kuitenkin korostuvat, sillä oman yrityksen

menestys ja talous on kiinni itsestä. Yrittäjälle hyviä luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi ahkeruus, oma-aloitteisuus, joustavuus, hyvä itseluottamus, tavoitteellisuus ja rohkeus. Yrittäjän täytyy myös pystyä ottamaan riskejä, kestäämään paineita ja olla kykenevä vaativien päätösten tekemiseen. (Suomen yrittäjät 2014.)

Menestyvällä yrittäjällä on sopivia luonteenpiirteiden lisäksi oltava myös vahva usko omaan liikeideaan, halu työskennellä itsenäisesti sekä kyky kantaa vastuuta. Lisäksi tarvitaan hyvää ammattitaitoa, kykyä tehdä tuloksellista työtä ja kykyä hakeutua hyödyllisiin verkostoihin. (Suomen yrittäjät 2014.) Tärkeä osa yrittäjyyttä ja omaa jaksamista on myös perheen antama tuki.

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liikeidean toteuttaminen edellyttää liiketoimintasuunnitelman laatimista. Se toimii yrityksen käsikirjana, jossa kerrotaan selkeästi yrityksen toiminnasta sekä siitä, miten siitä tehdään kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee tehdä laskelmat niistä kustannuksista ja kuluista, joita yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen vaativat. Laskelmaan sisältyvät oleellisena osana myös yrityksen säännölliset kulut, kuten esimerkiksi palkat ja vuokranmaksut ja muut merkittävät kustannuserät. Kulut tulee kattaa säännöllisillä myyntituloilla. Myyntituloja varten tehdään kannattavuuslaskelma myytävän palvelun tai tuotteen hinnoittelumallista. (Yritys-Suomi 2015a.)

Liiketoimintasuunnitelma on tarkoin suunniteltu työkalu, joka elää yrityksen kehityksen mukana ja auttaa pysymään ajan tasalla tavoitteista ja siitä, toimiiko yritys suunnitelmien mukaisesti. Hyvän liiketoimintasuunnitelma sisältää ainakin liikeidean, yrittäjän vahvuudet, yrityksen tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, käytännön järjestelyt sekä rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. (Yritys-Suomi 2015a.)

## 2.3 Rahoituksen hankinta

Yrityksen perustaminen vaatii luonnollisesti rahaa alusta alkaen ollakseen mahdollista. Rahaa menee muun muassa perustamiskuluihin, liiketilojen ja alkuvastaston hankintaan, laiteinvestointeihin, palkkoihin ja yrityksen tunnetuksi tekemiseen eli markkinointiviestintään. (BusinessOulu 2015.) Pääoman tarve on siis suuri eikä kaikilla välttämättä



ole säästöissä niin paljon rahaa, että yrityksen perustaminen pelkästään omilla rahoilla olisi mahdollista. Suurin osa yrittäjistä hakeekin ulkoista rahoitusta yrityksensä perustamista ja toiminnan kehittämistä varten. Rahoitusta on mahdollista saada erilaisita Suomen yritystoimintaa tukevilta tahoilta. (Yritys-Suomi 2015b.)

**Finnvera** myöntää omavelkaisia takauksia yritysten rahoitustarpeisiin yritystoiminnan eri kehitysvaiheissa. Takauksia voi käyttää vakuutena pankeilta sekä vakuutus- ja rahoitusyhtiöiltä saataville luotoille tai vastuusitoumuksille. Finnvera myöntää yrityksille myös lainaa, jos ne eivät ole saaneet järjestettyä rahoitusta markkinaehtoisilta rahoittajilta. Lainan määrä ei kuitenkaan ole niin suuri, että sillä pystyisi rahoittamaan koko hankkeen, ellei yrityshanke ole hyvin pieni. Finnvera ei myönnä rahoitusta rakennusliiketoiminnan perustajaurakointiin eikä maa- tai metsätalouteen. (Finnvera 2016.)

**ELY-keskus** myöntää maaseutualueille perustettaville ja jo toimiville yrityksille perustamistukea. ELY-keskuksen tavoite on perustamistuen avustuksella lisätä maaseudun elinvoimaa ja luoda uusia toimeentulomahdollisuuksia yrittäjille ja työntekijöille. ELY-keskus myöntää pk-yrityksille myös kehittämisavustusta. Avustusta voi saada, jos yritys aloittaa toimintaansa, haluaa panostaa uudistumiseen ja investointeihin tai pyrkii kasvamaan ja kansainvälistymään. (ELY-keskus 2016b.)

**TE-toimisto** voi myöntää aloittavalle yrittäjälle starttirahaa. Sen tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo ajalta, jolloin päätoimisen yritystoiminnan käynnistäminen on kesken ja toiminta vasta vakiintumassa. Starttirahaa voidaan myöntää enintään 18 kuukaudeksi. (TE-palvelut 2016.)

**Tekes** myöntää innovaatorahoitusta jo olemassa oleville, kansainvälistymistä ja kasvua tavoitteleville yrityksille. Tekesiltä saatava rahoitus kattaa vain osan projektin kustannuksista, eli myös yrityksen oman rahoituksen tulee olla kunnossa. Kyseinen rahoitus on joko lainaa tai avustusta. (Tekes 2015.)

**Yksityiset rahoittajat** ovat pääosin pääomasijoittajia, pankkeja tai bisnesenkeleitä, jotka tarjoavat aloittaville tai kehittyville yrityksille lainaa tai rahoitusta yritysosuutta vastaan (Martikainen 2012).

Yritystukien avulla pyritään parantamaan yritysten resursseja, joka on keskeinen menestymisen edellytys. Työ ja elinkeinoministeriön (2015) selvityksestä käy ilmi yritystukien positiivinen vaikutus varsinkin tutkimus-kehitys- ja innovaatiotoimintaan sekä yrit-

täjien ja yritysten johdon strategiseen osaamiseen. Tukien merkitys vientiin ja kansainvälistymiseen on vähäisempi.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Osaamisen kehittämisellä on yhteys yrityksen tuloksellisuuteen, henkilöstön työkykyisyyteen ja työviihtyvyyteen. Hyvinvoivassa työyhteisössä on mahdollista jakaa tietoa ja kokemuksia, tehdä työtä yhdessä ja oppia uutta. Yrittäjä, joka huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, jaksaa toimia työntekijöidensä kanssa ja ymmärtää hyvinvoinnin tärkeyden työyhteisönkin kannalta. Työyhteisön jokainen jäsen on osaltaan vastuussa yhteisestä hyvinvoinnista. (Kuntoutussäätiö 2010, 3.) Työhyvinvointia ja siihen liittyviä askelia voidaan kuvata Maslow'n tarvehierarkian avulla kuvion 1 esittämällä tavalla.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Kuviossa 1 Maslow'n hierarkian tasot ovat kuvattuina vasemman puoleisessa portaikossa. Niiden oikealla puolella kerrotaan asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja eri ulottuvuudet, joihin ne ovat sidoksissa. Kuviossa on näiden lisäksi eroteltu myös henkisen hyvinvoinnin taso.

Työhyvinvointi sisältää neljä ulottuvuutta: fyysinen, sosiaalinen, psykkinen ja henkinen hyvinvointi. Erilaiset hyvinvoinnin ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa.

### 3.1 Fyysinen hyvinvointi

Alin taso Maslow'n hierarkiassa on fyysinen hyvinvointi. Se muodostuu ihmisen fysiologisista perustarpeista, kuten riittävästä ravinnosta ja unen määrästä, jotka ovat lähtökohtia hyvälle terveydelle ja fyysiselle hyvinvoinnille. Fyysinen kunto on myös työhyvinvoinnin lähtökohta. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.) Liikunta on merkittävässä roolissa työ- ja toimintakykyä uhkaavien ja heikentävien sairauksien hoidossa sekä niiden ennaltaehkäisyssä. Se vahvistaa sekä fyysistä että psyykkistä voimavarantoa ja vähentää sairastelua. Työterveyslaitoksen mukaan säännöllinen liikunta vähentää sairauspoissaoloja, auttaa hallitsemaan työstressiä, helpottaa rentoutumista, vähentää unettomuutta ja parantaa unen laatua, elämänhallintaa ja itsetuntoa. Näillä tekijöillä on positiivinen vaikutus työkykyyn ja –suoritukseen. Yritys voi tukea työntekijöiden liikuntaa, mutta fyysisen toimintakyvyn ylläpito on lopulta jokaisen ihmisen oman aktiivisuuden varassa, ja se on jatkuvaa toimintaa. (Työterveyslaitos 2011.)

Yksi mielenkiintoinen esimerkki siitä, miten yritys voi kannustaa työntekijöitään pitämään huolta fyysisestä kunnostaan, on Pekkaniska Oy:n työntekijöilleen vuodesta 1989 jakamat kuntobonukset. Yrityksen perustaja Pekka Niska perusteli bonuksia työntekijöiden jaksamisen paranemisella ja sairauspoissaolojen vähenemisellä. Yrityksen selvittäessä kuntobonusten vaikutuksia, puolet työntekijöistä kertoi stressitason vähentyneen sekä motivaation ja jaksamisen lisääntyneen urheilun aloittamisen jälkeen. Kuntobonusta ei saa vain urheilusta vaan myös tupakoimattomuudesta ja alkoholin juomatta jättämisestä. Vuonna 2013 keskiarvo sairauspoissaoloille Suomessa oli 11 päivää vuodessa, kun se Pekkaniska Oy:ssa oli viisi päivää työntekijää kohden. (Pekkaniska Oy 2013.) Suomen kuvalehti valitsi Pekkaniska Oy:n Suomen paras yritys –kilpailun työllistäjien sarjan voittajaksi vuonna 2010, osittain juuri kuntobonusten johdosta (Suomen kuvalehti 2010).

### 3.2 Sosiaalinen ja psyykkinen hyvinvointi

Toinen Maslow'n hierarkian tasoista koskee turvallisuuden ja läheisyyden tarvetta. Turvallisuus voi olla sekä fyysistä että henkistä. Fyysinen turvallisuus on esimerkiksi sitä, että työympäristö ja työvälineet ovat turvallisia. Henkinen turvallisuus muodostuu muun muassa turvallisen työympäristön seurauksena sekä siitä, ettei työntekijän tarvitse pelätä esimerkiksi kiusaamista työpaikalla. Turvallisuudentunteeseen vaikuttaa myös tieto

ja luottamus siitä, että työt jatkuvat. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään myös ihmisen läheisyyden tarpeen ja halun kuulua yhteisöön. Tällöin tärkeässä roolissa ovat ihmissuhteet sekä työpaikalla että vapaa-ajalla. Sosiaalinen hyvinvointi parantaa työhön sitoutumista ja auttaa työssä jaksamista. Se vaikuttaa suoraan myös fyysiseen hyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 29–30) ja vähentää esimerkiksi masentumis- ja sairautumisriskiä (Kuntoutussäätiö 2011, 17–18.)

Epävarmuus voi aiheuttaa työntekijöille stressiä. Stressiä ilmenee silloin, kun ihminen tuntee, ettei hän pärjää. Suurin stressinaihe on epävarmuus työn ja taloudellisen toimeentulon jatkumisesta. Työhön liittyvät ajatukset vaikuttavat myös vapaa-ajalla, mikä vaikeuttaa henkilön työstä palautumista. Työpaikalla epävarmuutta voi esiintyä esimerkiksi silloin, kun henkilön asema työpaikalla muuttuu. Epävarmuus uuden tilanteen hallinnasta, omasta arvostuksesta ja osaamisesta aiheuttaa ihmiselle epävarmuutta, samoin kuin myös kritiikki tai hyväksynnän kokemuksen puute. Stressi voi aiheuttaa ihmiselle sekä fyysisiä että psykologisia vaivoja. Pohjolan mukaan epävarmuuden aiheuttamaa stressiä työyhteisössä voidaan vähentää kehittämällä keskustelua ja asioihin puuttumista. Pohjola korostaa myös sitä, että turvallisuudentunteen muodostumisessa auttaa toimivan työyhteisön kehittäminen, eli se, että työntekijää arvostetaan ja että ongelmista voidaan keskustella avoimesti. (Helsingin Sanomat 2015.)

Psyykinen hyvinvointi lähtee liikkeelle sosiaalisesta hyvinvoinnista. Siihen sisältyy turvallisuuden tarpeiden lisäksi arvostuksen ja itsensä toteutumisen tarpeiden tyydyttäminen. Osaaminen ja ammattitaito määrittävät työntekijän arvostusta yrityksessä. Yrityksen sisällä valinta erilaisiin projekteihin ja vastuutehtäviin perustuu osaamiseen. Kun henkilö kokee arvostusta työssään, myös hänen turvallisuuden tunteensa ja sosiaalinen hyvinvointinsa vahvistuvat, mikä vaikuttaa suoraan sosiaaliseen hyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

### 3.3 Henkinen hyvinvointi

Maslow'n tarvehierarkian ylimmällä tasolla, erillään muista tarpeista, on henkisyiden ja sisäisen motivaation tai "draivin" porras. Se sisältää jokaisen henkilön omat arvot, motiivit ja sisäisen energian. Henkinen hyvinvointi muodostuu edellämainittujen asioiden lisäksi myös ihmisen innostuksesta ja sitoutumisesta yhteiseen päämäärään. Mikäli ihmisen henkinen hyvinvointi pettää, hänen terveytensä ja osaamisensaakin kehittyminen voi heikentyä. Loppujen lopuksi, hyvinvointi on kiinni jokaisesta ihmisestä itses-

tään. Jos työntekijä ei itse ole valmis tekemään mitään oman hyvinvointinsa eteen, on yrityksen vaikeaa, ellei jopa mahdotonta edistää sitä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Hyvinvoinnin eri tasot ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Jos ylin taso, eli henkinen hyvinvointi, pettää, se vaikuttaa suoraan hierarkian alempiinkin tasoihin. Yrityksen onkin siis tärkeää kehittää avoin työyhteisö, jossa asioista ja ongelmista keskustellaan avoimesti (Helsingin Sanomat 2015).

## 4 YDINOSAAMISEEN KESKITTÄMINEN

Yrityksen ydinosaaminen tarkoittaa tiettyyn asiaan erikoistumista ja sen kautta saavutettavaa erityisosaamista. Tämä osaaminen tarjoaa kuluttajalle sellaisia etuja, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tätä etua pystytään laaja-alaisesti hyödyntämään eri markkinoilla ja erilaisissa tuotteissa. (Strategy train 2016a.) Pienyrittäjän on tärkeää keskittyä ydinosaamiseensa ja välttää itse tekemästä sellaisia töitä, jotka on kannattavampaa teettää ulkopuolisilla, jotta yrityksen pyörittäminen pysyy hallinnassa. Jos tuore yrittäjä pyrkii tekemään kaiken itse, hän saattaa kuormittua liikaa ja kaatua paineen alla jo yrityksen alkutaipaleella. Ylikuormittuminen voi aiheuttaa stressiä ja fyysistä uupumusta, joilla on suora vaikutus yrittäjän fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Oman taakan keventäminen on mahdollista esimerkiksi tiettyjen töiden ulkoistamisen avulla.

Jokainen yrittäjä tekee yrityksensä ja yrittäjän uransa alkutaipaleella virheitä, jotka olisivat vältettävissä. Kuten elämässä yleensä, myös yrittäjyydessä virheistä oppii paremmin kuin pelkistä onnistumisista, ja ne yleensä ohjaavatkin yritystä oikeaan suuntaan. Stanfordin yliopiston yrittäjyysohjelman johtajan Tina Seeligin mielestä virheet ovat arvokasta dataa, jota ilman ei tule menestystäkään (Seelig 2015). Vaikka virheistä oppiikin, on olemassa myös perustavanlaatuisia virheitä, jotka kannattaa tehdä heti alussa tai joita kannattaa pyrkiä välttämään alusta alkaen (Hällfors 2014).

Kun yrityksessä on tehty ennaltaehkäisevää työtä virheiden välttämiseksi ja suunta on selkeä, on yrittäjän helppoa keskittyä olennaiseen eli omaan ja yrityksensä ydinosaamiseen. Näin toimien yritystoiminnasta on mahdollista tehdä tehokasta, selkeää ja tuotettavaa. Törmän (2016) mukaan ydinosaamiseen panostettaessa tulee valita tarkasti, mihin asiakaspyyntöihin suostutaan. Hänen mukaansa on tärkeää harkita tarkkaan, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei, jotta liiketoiminta ei rönsyile liikaa. Jos tuntee olevansa pakotettu tekemään kaiken, mitä joku asiakas vaatii, saattaa ajautua tilanteeseen, jossa tekee pieniä, kannattamattomia juttuja, jotka häiritsevät pahasti omaa ydintoimintaa. Tarkka analyysi asiakastarpeista on äärimmäisen tärkeä toimintaperiaate, joka täytyy olla aina mielessä.

## 4.1 Yrityksen strategiat

Jokaisen yrityksen tulee luoda oma strategia, jolla menestys saavutetaan. Strategia voidaan kuvata prosessina, jonka avulla yritys tunnistaa osaamisensa ja voimavaransa, analysoi omaa toimintaansa ja ympäristöään sekä kartoittaa kilpailukykyään. Strategiat auttavat arvioimaan riskejä ja selventävät, miten yrityksen kannattaa kohdentaa voimavaransa hyödyntääkseen toimintaympäristössään tarjolla olevat mahdollisuudet. (YVI 2016.) Yrityksen liiketoiminnalle tärkeiden strategioiden analysoiminen on jatkuva prosessi, joka tapahtuu sykleissä. Sykli jakaantuu kahteen osaan, ensimmäisessä osassa analysoidaan ja suunnitellaan strategiaa, toisessa osassa toimitaan strategian mukaisesti ja näin saadaan kokemuksia uutta analyysiä varten. Analyysissa selvitetään ensin, mikä on yrityksen tämän hetkinen nykytila, jonka perusteella kehitetään tavoitetila. Tavoitetilan saavuttamiseksi luodaan julkistettava uusi strategia. Analyysi kertoo myös yrityksen kriittisimmät menestystekijät. (Koskelainen 2009.) Pienyrityksen tärkeimmät strategiat voidaan jakaa yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja markkinointistrategiaan.

### 4.1.1 Yritys- ja liiketoimintastrategia

Yritysstrategia kertoo yrityksen toimialan ja markkinat eli ne liiketoiminta-alueet, joilla yritys haluaa kilpailla ja olla mukana. Kyseinen strategia kertoo yrityksen identiteetin ja ydinosuamisen. Se pitää sisällään muun muassa resurssien käyttöön ja investointeihin liittyvät suunnitelmat sekä päätökset niiden käyttökohteista eli talousstrategian. (YVI 2016.) Ydinosuaminen on yrityksen kannalta tärkeää, koska se erottaa yrityksen kilpailijoista ja luo asiakkaalle lisäetua.

Liiketoimintastrategia keskittyy toimintaympäristön asettamien vaatimusten ja olemassa olevien resurssien yhteensovittamiseen. (YVI 2016.) Kuvio 2 havainnollistaa mitkä asiat liiketoimintastrategiassa tulee ottaa huomioon.

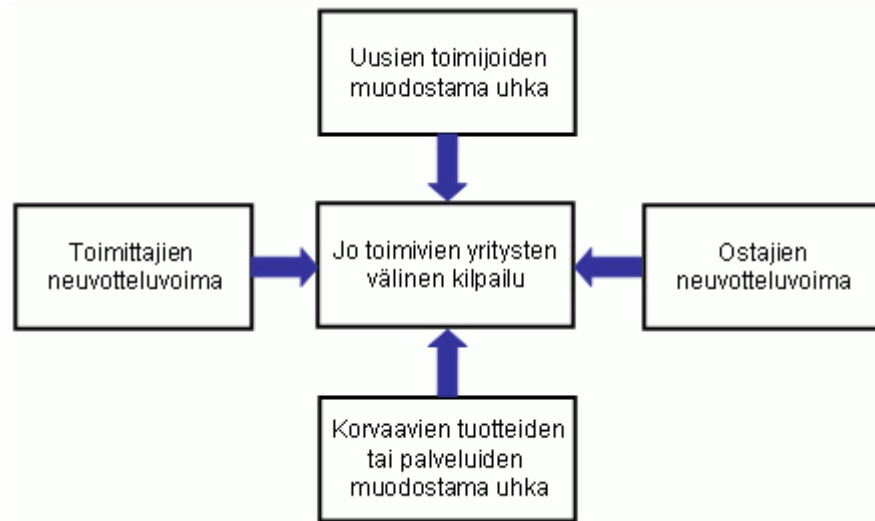




Kuvio 2. Liiketoimintastrategian kolmiodraama (Kamensky 2015).

Kuviosta näkyy, että yrityksen pitää luoda asiakkailleen arvoa osaamisellaan, pitäen kustannukset kohtalaisina ja huomioiden omat resurssinsa. Toisella puolella kuviota kilpailijat pyrkivät samaan ja heidän välilleen muodostuu kilpailuetua ydinosaamisen perusteella. Yrityksen ja sen kilpailijoiden huomion kohteena on asiakas ja hänen tarpeensa, joita kilpailuedun ja lisäarvon turvin pyritään hankkimaan oman yrityksen asiakkaaksi.

On tärkeää, että yrityksessä osaaminen ja resurssit käytetään järkevästi, jotta kustannukset asiakkaan saamaan arvoon nähden eivät nouse liian korkeiksi. Olennaista on myös säilyttää hinta- ja laatutaso kilpailuedun vuoksi. Yrityksen onkin tärkeää tuntea keitä vastaan se kilpailee, eli sen on tärkeää tehdä kilpailija-analyysi. Porter loi vuonna 1979 kilpailija-analyysimallin, joka pätee edelleen kaikilla markkinoilla ja toimialoilla. Kuvio 3 havainnollistaa Porterin esittämää viittä kilpailuvoimaa.



Kuvio 3. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1979).

Kuviossa keskellä on jo toimilla olevien yritysten välinen kilpailu. Olemassaolevaan kilpailuun vaikuttaa ulkopuolelta uusien toimijoiden eli uusien yritysten muodostama uhka. Lisäksi tavarantoimittajien neuvotteluvoima voi vaikuttaa yrityksen resurssien käyttöön. Tavallisella kuluttajalla on myös entistä enemmän neuvotteluvoimaa, joten se tulee ottaa huomioon kilpailuedun luomisessa. Myös uusia tuotteita ja palveluita saataan tuoda markkinoille, joka voi vaikuttaa jo toimiviin yrityksiin ja heidän toimintaansa.

Kilpailija-analyysi on syytä tehdä jo ennen yrityksen perustamista. Porterin esiin nostamien kilpailuvoimien avulla voidaan määrittää toimialalla vallitsevan kilpailun kovuus ja sen myötä myös toimialan potentiaali kannattavuuden osalta. Liiketoimintastrategian tulisikin pyrkiä minimoimaan viiden kilpailuvoiman omalle yritykselle aiheuttamia uhkia. Kilpailija-analyysin antamien tietojen pohjalta voidaan rakentaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Strategy Train 2016b.)

#### 4.1.2 Markkinointistrategia

Markkinointistrategia on selvitys siitä, millä toimenpiteillä yritys pyrkii pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin. SWOT-analyysin avulla yritys voi selvittää omat vahvuutensa (strengths), heikkoutensa (weaknesses), mahdollisuutensa (opportunities) ja uhkansa (threats). SWOT-analyysin perusteella voidaan päättää toimenpiteistä, joilla vahvuudet ja mahdollisuudet hyödynnetään, miten heikkouksia parannetaan ja miten mahdollisiin ughiin voidaan varautua. SWOT-analyysin perusteella voidaan laatia markkina- ja kil-

pailija-analyysit, joiden jälkeen yritys kykenee suunnittelemaan markkinointistrategiaansa. Markkinointistrategiaa laadittaessa on mietittävä miten menestys taataan jatkossakin, miten liiketoimintaa halutaan kehittää ja miten tavoitteet voidaan saavuttaa. (EDU 2016.)

Markkinointistrategia on osa markkinointia, mitä varten laaditaan markkinointimix. Markkinointimixin keinojen avulla voidaan olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja pystytään erottautumaan kilpailijoista (Kaipio 2012). Perinteisin malli markkinointimixistä on McCarthyn 4-P malli, joka kehitettiin vuonna 1960. 4-P mallin P:t ovat tuote tai palvelu, jota myydään (product), myyntipaikka tai saatavuus (place), hinta (price) ja markkinointiviestintä (promotion) (McCarthy 1960, 45). Markkinoinnin kehittyessä 4-P malliin on lisätty muun muassa henkilöstö (people), prosessit (processes) ja palveluympäristö (physical evidence) joka muodostaa 7-P mallin. Vaikka 4-P ja 7-P mallit ovat vuosikymmeniä vanhoja, molemmat ovat edelleen käyttökelpoisia nykyaikaisessa markkinoinnissa. Digitalisaation ja sosiaalisen median myötä markkinoinnin ympäristö muuttuu jatkuvasti ja markkinoijan onkin osattava uudistaa omaa markkinointimixiään muutoksen mukana ja omalle yritykselleen sopivaksi. (Professional academy 2014.)

## 4.2 Kilpailukyvyn kehittäminen

Yritystoiminnan tehtävä on tuottaa tulosta. Yrityksen myymien tuotteiden ja palvelujen tulee olla kohderyhmän tarpeeseen sopivia eikä niiden tuottaminen saa maksaa liikaa. Yrityksen kustannukset nousevat jatkuvasti henkilöstökustannusten, investointien ja hankintojen myötä, joten yritys tarvitsee kasvua ja tuottavuuden nousua. Kehittyessään sen täytyy pysyä kilpailukykyisenä. Kilpailuetua yritys voi saada hankkimalla tai kouluttamalla alan parhaat osaajat itselleen, innovoimalla uusia asioita, joilla luodaan lisäarvoa asiakkaille ja kokeilemalla rohkeasti uusia toimintatapoja. (Ritola 2015.)

### 4.2.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen edellyttää, että yritys tietää, minkälaista osaamista sen sisällä jo on ja minkälaista osaamista kaivataan lisää. Tämän tiedon perusteella voidaan päättää, miten osaamista tulisi kehittää eteenpäin. Tärkeä osa osaamisen johtamista on myös kyky pitää kiinni osaamisesta. Osaamisen johtamisen strategia muo-

dostuu niistä aktiviteeteista ja prosesseista, joilla tunnistetaan systemaattisesti yrityksen kilpailuetua tukevat erilaiset avainroolit. Niitä varten täytyy hankkia tai kehittää ryhmä taitavia ja tuloksia tekeviä henkilöitä. Osaavista henkilöistä kiinnipitäminen vaatii sellaisen henkilöstöresurssiarkkitehtuurin, joka mahdollistaa roolien täyttämisen sopivilla henkilöillä ja sitouttaa heidät yritykseen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa siis sitä, että yritys toimii strategioidensa mukaisesti hankkiessaan, kouluttaessaan ja sitouttaessaan yritykseensä osaajia. Hyvällä osaamisen johtamisella voidaan luoda kilpailuetua ja kustannussäästöjä sekä ylläpitää henkilökunnan motivaatiota. Puuttuvaa osaamista voidaan hankkia joko kouluttamalla omaa henkilökuntaa, rekrytoimalla uusia työntekijöitä tai ulkoistamalla osaamisen hankinta. Päädyttiin mihin ratkaisuun tahansa, niin sekä sisäisten että ulkoisten osaajien täytyy pystyä toteuttamaan yrityksen päämäärää. (Sefe 2014.)

Osaamisen kehittäminen on yksilön koko työuran ajan jatkuva prosessi, jolla parannetaan hänen omaa ammattitaitoaan. Kehitys voi olla osaamisen syventämistä, päivittämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista. Osaamisen kehittämisen tavoite on kehittää työyhteisöä ja yritystä kokonaisvaltaisesti. Yrityksessä sen suunta ja tavoitteet lähtevät yrityksen strategisista tavoitteista. Osaamisen kehittäminen onkin osa organisaation strategisen toiminnan suunnittelua ja sille löytyy lukuisia syitä niin yhteiskunnan kuin kilpailijoidenkin kehityksestä. Yhteiskunta perustuu entistä enemmän tiedolle. Tiedot ja työmenetelmät uusiutuvat jatkuvasti ja lisäksi työtehtävät yrityksen sisällä voivat vaihtua. Kansallinen ja kansainvälinen kilpailutilanne kehittyy ja markkinoille tulee uusia tuotteita, palveluita ja teknologioita, jotka voivat muuttaa ja haastaa jo olemassa olevia taitoja ja tietoja. Suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä varmistetaan osaltaan tavoitteiden saavuttaminen. (Ekonomit 2016.) Yritys voi kehittää työntekijöidensä osaamista esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- oman alan seminaareilla ja konferensseilla
- yrityksen sisäisillä koulutus- ja kehittämisohjelmilla
- henkilökohtaisesti tai ryhmittäin tapahtuvalla mentoroinnilla
- tutkimus- ja kehityshankkeilla
- ammatillisten verkostojen kautta
- seuraamalla alan ammattikirjallisuutta ja -lehtiä.

Suurimmat osaamisen kehittämisen haasteet yrityksen sisällä ovat usein suunnitelmalisuuden puute ja kyvyttömyys nähdä kehittäminen osana yrityksen tavoitteita ja strate-

giaa. Usein osaamisen kehittämisen tärkeyttä sekä yksilön tulevaisuuden että yrityksen tulevan kilpailukykyyn kannalta ei nähdä riittävän tarpeellisena investointina. Osaamisen kehittämisellä on yhteys yrityksen tuloksellisuuteen, henkilöstön työkykyisyyteen ja työviihtyvyyteen. (Ekonomit 2016.) Työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen ja oman ammattitaidon arvostus ovat olennainen osa heidän psyykkistä hyvinvointiaan, kun taas työviihtyvyys vaikuttaa ihmisen sosiaaliseen hyvinvointiin. Osaamisen johtamisella ja kehittämisellä on siis tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta.

#### 4.2.2 Asiakaskokemuksen merkitys kehittymisessä

Asiakaskokemus tarkoittaa palvelun tai tuotteen suunnittelua sellaiseksi kuin asiakkaat haluavat ja arvostavat. Asiakkaiden odotusten tulee täyttyä tai jopa ylittyä, kun he asioidivat yrityksen kanssa. Hyvä asiakaskokemus saavutetaan kun asiakas saa mitä on luvattu, eikä koe epämiellyttäviä yllätyksiä. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa esimerkiksi ostamisen ja asioinnin helppous, nopeus ja vaivattomuus, ystävällinen palvelu sekä valitusten käsittelyn nopeus ja ratkaiseminen. Usein tyytymättömyys johtuu esimerkiksi yrityksen toiminnan muutoksista tai asiakkaasta itsestään, kun hän ei lue ohjeita tai sopimuksiaan tarpeeksi tarkasti. Asiakaskokemuksen hallinta käsittää sellaisia menetelmiä ja prosesseja, joilla yritys seuraa ja toteuttaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja mahdollisesti myös kertoo tyytyväisyydestään tuttavilleen. Asiakaskokemuksen merkitys korostuu digitaalisessa liiketoimintaympäristössä, joka mahdollistaa palautteen nopean leviämisen. Tyytymätön asiakas ei osta uudestaan ja kertoo kaksi kertaa todennäköisemmin huonoista kokemuksistaan eteenpäin kuin tyytyväinen asiakas. Jo tämän vuoksi asiakkaan odotusten täyttäminen on tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Vuokko 2016a.)

Asiakaspalaute on merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Monet yritykset eivät kerää riittävästi asiakaspalautetta tai reagoi siihen. Reagoimattomuuden syy voi olla esimerkiksi siinä, että yritys pitää palautetta yksittäistapauksena tai se, että viesti ei kulje eteenpäin yrityksen sisällä. Jos viesti ei kulje eteenpäin, voi syntyä itse tyytyväisyyden tunne, jolloin tuotteen tai palvelun muuttamista ei koeta tarpeelliseksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen on monille vaikeaa myös siksi, että sen kustannuksia on helpompi arvioida kuin siitä saatavia hyötyjä. (Vuokko 2016a.)

Hyvän asiakaskokemuksen ansiosta yrityksen asiakaspysyvyys paranee ja yritys saa uusia asiakkaita, mikä tarkoittaa kasvavaa liikevaihtoa. Hyvä asiakaskokemus voi myös alentaa yrityksen kustannuksia. Huonon asiakaskokemuksen seurauksia ovat reklamaatiot ja tuotepalautukset. Pahimmillaan seurauksina voivat tulla oikeudenkäynnit, jotka ovat yritykselle kalliita ja aikaavieviä. Uusiasiakashankinta- ja markkinointikustannukset voivat myös pienentyä, kun tyytyväiset asiakkaat jakavat positiivisia kokemuksiaan eteenpäin. Uuden asiakkaan hankkiminen voi olla B2C-liiketoiminnassa 5–10 kertaa kalliimpaa kuin nykyisen asiakkaan ongelman ratkaiseminen. B2B-liiketoiminnassa ero voilla olla 10–20 kertainen. (Vuokko 2016b.)

Asiakaskokemuksen parantamisen tavoitteena on ennakoida ongelmien syntymistä. Asiakaskokemuksen hallinnan kehittäminen voidaan jakaa seuraaviin osiin:

1. Nykyisen asiakaskokemuspolun kartoitus, jonka pohjalta rakennetaan uusi, asiakkaan ja yrityksen kannalta yhteensopiva kokemuspolku
2. Asiakaskeskeisten prosessien, strategioiden ja yrityskulttuurin rakentaminen
3. Saatavuuden ja laadun varmistaminen
4. Palautteen hankkiminen ja toiminnan kehittäminen.

Haluttu tavoite saavutetaan, kun asiakasta kannustetaan olemaan yritykseen yhteydessä ongelmatilanteissa, koska muuten yritys ei välttämättä saa tietää mahdollisista ongelmatilanteista. Asiakaspalautetta kannattaa kerätä jatkuvasti useammista eri kanavista samanaikaisesti ja tämän perusteella pyritään tekemään muutoksia yrityksen toimintaan. Erityisesti pienten yritysten kannattaa tehdä muutoksia asiakaspalautteen perusteella vähän kerrallaan, rajallisten resurssien vuoksi. (Vuokko 2016c.)

Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut viimeisten vuosien aikana ja kasvaa edelleen, mikä johtaa sen tärkeyden korostumiseen yritystoiminnassa. Sosiaalinen media ja informaatioteknologia siirtävät kuluttajille valtaa, jota heillä on nykyään enemmän kuin koskaan aiemmin. Myös tuotevaihtoehtojen määrä on kasvanut samanaikaisesti. Nämä asiat nostavat asiakkaan yritykseen kohdistamia odotuksia sekä B2C- että B2B-sektoreilla. Kysyntä on pienempää kuin tarjonta ja yritykset kilpailevat samasta asiakaskunnasta. Asiakaspysyvyyden rooli yrityksen menestystekijänä on siis tärkeämpi kuin koskaan. (Levanto 2015.) Konsulttifirma Walker (2015) julkaisi asiakaskokemuksesta tutkimuksen ”Customers 2020”. Tutkimuksen tulos ennustaa asiakaskokemuksen merkityksen korostuvan seuraavien vuosien aikana entisestään, sillä nykyaikana tuotteita ja teknologioita on helppo kopioida kilpailijoilta. Asiakaskokemus tulee olemaan

tuotetta ja hintaa parempi keino kilpailijoista erottautumiseen ja asiakkaiden sitouttamiseen.

### 4.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen osien tai tiettyjen toimintojen ostamista toiselta yritykseltä. Yrittäjälle se tarjoaa hyvän mahdollisuuden keskittää yritystoiminta oman ydinosaamisensa ympärille ja ulkoistaminen kohdistuu töihin, joita hän tai hänen yrityksensä ei kykene hoitamaan. Mahdollisia ulkoistettavia toimintoja ovat esimerkiksi taloushallinto, verkkosivujen tekeminen ja hallinnointi, tuotteiden valmistus tai markkinoitviestintä. Palveluiden ostaminen ulkopuolelta helpottaa yrittäjän arkea. Sen ansiosta hänen ei tarvitse itse hoitaa kyseisiä asioita, vaan ne tuotetaan ammattilaisten toimesta, hänen omien toiveidensa mukaisesti. Näin yrittäjä ja hänen yrityksensä pystyvät keskittymään omaan ydinosaamiseensa, mikä luo mahdollisuuden yrityksen tuloksen paranemiselle. (Töyrylä 2013.)

Yrityksen näkökulmasta ulkoistaminen ei ole kannattavaa vain sen takia, että yrittäjän on helpompaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa, vaan myös laadullisista ja taloudellisista syistä. Ulkopuolelta ostettava toiminto voi olla laadullisesti parempi esimerkiksi siitä syystä, että palveluntarjoaja on keskittänyt toimintansa kyseisen toimialan tehtäviin. Esimerkiksi taloushallintoon erikoistunut yritys pyrkii maksimoimaan omaa toimintaansa investoimalla uusiin ohjelmistoihin ja tähtäämällä omalla alallaan korkeaan laatuun ja edullisiin yksikkökuluihin. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan tuottavuus on parempi ja palkkakustannukset alemmat kuin mikä omassa yrityksessä olisi mahdollista. Etuna ulkoistamiselle voi olla esimerkiksi kiinteiden kustannusten muuttuminen muuttuviksi kustannuksiksi ja myös yrityksen pääomarakenteen keventäminen, koska toiminnot eivät vaadi esimerkiksi laitteistoinvestointeja, jotka jäävät palveluntarjoajan vastuulle. (Töyrylä 2013.)

Joustavuus on yksi iso etu, joka puhuu ulkoistamisen puolesta (Ali-Yrkkö 2006, 6). Joustavuutta ja kustannussäästöjä voidaan hakea myös henkilöstötasolla. Hankkimalla työvoimansa ulkopuoliselta taholta, yrityksen ei tarvitse huolehtia työntekijöiden työterveyshuollosta, henkilöstöä koskevasta lainsäädännöstä tai ammattiliittojen työehtosopimuksista. Toimintoja ulkoistamalla yritys voi tarpeen mukaan hankkia työntekijät määräaikaaisesti esimerkiksi vuokratyötoimistojen kautta. Henkilöstön ulkoistaminen on kuitenkin vain väliaikainen ratkaisu. (Globerman & Vining 2006, 5.) Lainsäädännöllis-

tä syistä määräaikaissopimuksille tulee aina olla hyväksyttävä, työsopimuksessa mainittu syy ja työsopimus katsotaan toistaiseksi voimassaolevaksi, jos työnantaja ei voi osoittaa sopimukselle määräaikaista perustetta (Työsopimuslaki).



## 5 HAASTATTELU YRITTÄJILLE

### 5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitetään yrittäjien näkökulmia teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin. Tarkoituksena on tutkia yrittäjyyden syitä ja yrittäjien näkemyksiä siitä, mitä yrittäjyys heidän mielestään vaatii. Lisäksi erityinen painopiste on siinä, millaiseksi yrittäjät kokevat työhyvinvoinnin merkityksen yrityksen kehityksen kannalta ja millä keinoilla he ovat kehittäneet omaa yritystään.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska valittuja teemoja on vaikea lähestyä määrällisellä tutkimuksella. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata jotakin tapahtumaa ja tuottaa teoreettisesti järkevä tulkinta jostakin ilmiöstä. Määrällisen tutkimuksen tutkimusyksiköiden runsas joukko tai tilastollinen argumentaatiotapa ei soveltunut tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön. Laadullisen tutkimuksen aineistoon liittyy tarkoituksenmukainen ja harkinnanvarainen poiminta, jossa aineiston koko ei ole ratkaiseva tutkimuksen onnistumisen kannalta (Eskola & Suoranta 1998, 61–62).

### 5.2 Sähköpostihaastattelu yrittäjille

#### 5.2.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostihaastatteluilla, jotka toteutettiin huhtikuussa 2016. Aineistonkeruumenetelmänä sähköpostihaastattelu oli helppo, kohteet tehokkaasti tavoitettava ja litteroinnin osalta aikaa säästävä menetelmä. Sähköpostihaastattelu antoi myös mahdollisuuden täsmentää tai korjata palautuneita vastauksia myöhemmin esimerkiksi puhelimen välityksellä, mikä tuli tarpeeseen. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi se soveltui tiukan aikataulun ja tekijän sekä haastateltavien pitkien välimatkojen takia.

Haastatteluun valittiin kahdeksan yrittäjää eri toimialoilta. Kaikilla haastateltavilla on eripituinen tausta yrittäjänä. He valikoituivat haastattelun kohteiksi, koska heillä on omakohtaista tietoa yrittäjyydestä ja yrityksen kehityksestä. Haastattelukysymykset

(liite 1.) käsittelivät yrittäjyyttä, ydinosaamista, yrityksen kehitystä, asiakaskokemusta ja miten työhyvinvointi näihin vaikuttaa.

## 5.2.2 Haastattelujen tulokset

### **Yrittäjyys**

Haastatteluun osallistuneilla oli eri syitä sille, miksi he olivat ryhtyneet yrittäjiksi. Puolet heistä päätyi yrittäjiksi tilaisuuden, sattuman tai mielenkiintoisen tarjouksen johdosta. Esimerkiksi erään yrittäjän isä oli kysynyt pojaltaan, haluaisiko tämä perustaa yhteisen yrityksen, johon hän päätti tarttua. Kolmelle syynä oli harrastuksessa ja koulutuksessa saavutettu osaaminen ja sitä kautta oman toimeentulon hankkiminen ja yksi lähti yrittäjäksi yrittäjakeskeisen asenteen ja kunnianhimon johdattamana. Yksi haastateltavista piti harrastamastaan valokuvauksesta ja videoiden tekemisestä niin paljon, että perusti oman yrityksensä voidakseen tehdä sitä, mistä eniten pitää ja ansaita samalla.

Yrittäjälle tärkeistä luonteenpiirteistä haastateltavat nostivat esiin etenkin yrittäjän oman rohkeuden, uskon omaan tekemiseen ja korkean työmoraalin. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että riskien ja paineiden sietäminen on selkeä edellytys yrittäjyydelle. Muita mainittuja piirteitä olivat muun muassa joustavuus, nöyryys, periksiantamattomuus, vastuullisuus, ammattitilpeys ja luotettavuus.

Haastateltavat olivat rahoittaneet yritystoimintaansa monin eri tavoin. Monen ei ollut tarvinnut hakea lainkaan ulkopuolista rahoitusta, vaan olivat rahoittaneet toimintansa aloittamisen omien säästöjensä tai oman myyntinsä tuotoilla. Kolme haastateltavaa oli saanut yritystään varten pankista lainaa ja yhdellä oli suunnitelmissa kääntyä pankin puoleen yrityksen kehittyessä ja laajentuessa. Yksi yritys oli pankkilainan lisäksi saanut Finnveran pienyritystakauksen. Yksi yrityksistä oli myös saanut perustamisen jälkeen TEKESin rahoitusta tuotekehitykseen ja järjestänyt seed-rahoituskierron ulkopuolisille pääomasijoittajille.

Lähes jokainen yrittäjä koki tehneensä jonkinlaisia virheitä yrittäjyytensä aikana. Varsinkin liiallinen rasitus oli koetellut haastateltavia, josta he olivat oppineet aikatauluttamisen ja vapaa-ajan tärkeyden. Jotkut yrittäjistä olivat myös joutuneet epärehellisten kumppaneiden uhreiksi, jonka johdosta he ovat oppineet valitsemaan yhteistyökumppanit entistä tarkemmin. Vain kaksi yrittäjää oli sitä mieltä, etteivät he olleet tehneet mitään suurempia virheitä.

## **Työhyvinvointi**

Yrittäjät ovat ymmärtäneet työhyvinvoinnin merkityksen yrityksensä toiminnassa. Fyysisen työympäristön ja ergonomian kunnossapito, vapaa-ajan ja työajan erottaminen toisistaan sekä hyvän työilmapiirin luominen koettiin tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Fyysisen työympäristön merkitys ja ergonomian merkitys korostui selvästi yrityksissä, joiden toimialasta johtuen työ tehdään jatkuvasti samassa paikassa. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi parturi-kampaamo ja kauneushoitola. Mielenkiintoista on havaita, että vain toinen rakennusalan yrityksistä mainitsi fyysiset olosuhteet tärkeäksi työhyvinvointiin liittyen. Fyysinen turvallisuudentunne vaikuttaa kuitenkin suoraan fyysiseen hyvinvointiin.

Yrittäjiltä kysyttiin, miten he pitävät huolta omasta ja työntekijöidensä hyvinvoinnista. Vastaukset olivat kaikilla hyvin samankaltaisia eli lähinnä fyysiseen hyvinvointiin liittyviä. Esiin nousivat säännöllinen liikunta, riittävät yöunet, terveellinen ruokavalio, sosiaaliset suhteet ja muutenkin itsestään huolehtiminen esimerkiksi käymällä hieronnassa ja rentoutumalla vapaa-ajalla. Yrittäjät kannustavat myös työntekijöitään tekemään samoin.

Kontrolli työajoista ja hyvän työilmapiirin luominen sekä työ- että vapaa-ajalla on tärkeä osa hyvinvoinnin luomista. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että työajalla on tärkeää hoitaa sovitut työt ajallaan, yhteisiä pelisääntöjä noudattaen ja toisia auttaen ja tukien, jotta kukaan ei uuvu liikaa. Tämä pitää yllä hyvää vireystilaa ja luo osaltaan hyvää työilmapiiriä. Vapaa-ajan tärkeys korostui jaksamisen ja tiiviin työyhteisön luomisen kannalta. Yrittäjät olivat oppineet kantapään kautta vapaa-ajan tärkeyden. Liian pitkät työpäivät aiheuttavat fyysistä uupumusta ja stressiä. Hyvän työilmapiirin ja tiiviin työyhteisön merkitys hyvinvoinnissa korostui vastauksissa. Useissa vastauksissa kerrottiin, kuinka yrittäjät ja heidän työntekijänsä viettävät myös vapaa-aikaa yhdessä illanviettojen ja liikuntaharrastusten parissa. Toisista välittäminen ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun ovat asioita, jotka parantavat työilmapiiriä. Yksi yrittäjä myös totesi työntekijöiden arvostamisen ja heihin luottamisen olevan keino työhyvinvoinnin edistämiseen.

Vastaukset työhyvinvoinnista keskittyvät selvästi fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka ovat Maslow'n tarvehierarkian kaksi alinta tasoa. Vain yksi vastaus koski psyykkistä hyvinvointia, joka liittyy muun muassa arvostuksen tarpeisiin.

## **Ydinosaaminen ja sen kehittäminen**

Kaikki yrittäjät tiedostivat, mitä heidän oma ydinosaamisensa on. Kaikilla se oli lähtökohtaisesti asiakkaalle lisätua tuovaa toimintaa, mutta kenenkään ydinosaaminen ei välttämättä ollut kovinkaan vaikeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä eikä niitä pystytä helposti hyödyntämään eri markkinoilla tai erilaisissa tuotteissa. Toisaalta, kaikki haastatteluun osallistuneet pyörivät mikroyrityksiä, joiden markkinat eivät välttämättä ole kovinkaan laajat.

Yrittäjät olivat laatineet erilaisia suunnitelmia kehittääkseen omaa yritystään. Suunnitelmissa oli muun muassa oman liiketilan hankinta yritystoiminnan kasvattamiseksi ja kehittämiseksi. Toimitilan hankinta on osa yritysstrategiaan kuuluvaa talousstrategiaa, joka pitää sisällään resurssien käytön ja investoinnit. Lisäksi sen voi ajatella kuuluvan liiketoimintastrategiaan, koska se luo lisäarvoa asiakkaalle parantuneen palvelun ansiosta ja näin saavutetaan myös kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Saatavuus on myös osa markkinointistrategian markkinointimixiä. Vastaajat itse eivät kuitenkaan kertoneet perusteluitaan liiketilan hankinnalle. Muissakin vastauksissa nähtiin piirteitä talousstrategiasta. Useat vastaajat kertoivat kehittävänsä yritystä tuotantotiloihin ja laitteisiin panostamalla sekä tuottojaan investoimalla.

Vastauksista selviää, kuinka yrittäjät ovat tehneet ennaltaehkäisevää työtä välttääkseen virheitä. Ennaltaehkäisy mahdollistaa keskittymisen ydinosaamiseen. Eräs yrittäjä kertoi haluavansa tarjota asiakkailleen paljon eri palveluita, mutta tietyissä rajoissa, jotta toiminta ei leviä käsiin. Hän myös hoitaa itse yrityksensä raha-asiat ollakseen kokoajan selvillä yrityksen taloustilanteesta. Toinen yrittäjä taas on organisoinut yrityksensä toiminnan ja tuotteistamisen siten, että hän pystyy helposti hoitamaan yritystoimintaa iltaisin päivätyönsä jälkeenkin ja pystyy valmistamaan tuotteensa hyvissä ajoin valmiiksi ennen tilausten lähettämistä.

Yrittäjillä on erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseksi, jonka avulla parannetaan ydinosaamista ja kehitetään yritystä eteenpäin. Osaamisen merkitys korostuu etenkin digitaalisuuteen ja teknologiaan keskittyneillä toimialoilla, joilla trendit ja mahdollisuudet muuttuvat nopeasti ja yrityksen on tärkeää pysyä ajantasalla. Vaikutteita ja jopa laajentumismahdollisuuksia etsitään myös Suomen ulkopuolelta. Kädentaitoja vaativilla aloilla osaamista kehitetään osallistumalla kursseille ja muihin koulutuksiin. Vastauksissa korostui myös oppiminen käytännön tekemisen kautta. Yrittäjän ja työntekijöiden välisiä keskusteluita ja palavereja pidettiin yleisesti hyvänä käytäntönä selvittää minkälaista osaamista yrityksessä tulisi kulloinkin kehittää.

Vain muutama haastateltu ei ole ulkoistanut mitään yrityksensä toiminnoista. Heidän yrityksensä ovat todella pieniä ja toinen juuri perustettu, joten tarvetta ulkoistamiselle ei ole vielä ollut. Yleisin ulkoistettu toiminto oli kirjanpito. Sen ulkoistamisen syiksi mainitaan ajan säästyminen, virheiden minimoiminen sekä kustannustehokkuus. Kiireellisten tilausten hoitoa varten osa vastaajista oli myös joutunut hankkimaan ulkopuolista apua pysicsä aikataulussa. Kaikki edellämainitut ovat tärkeitä tekijöitä, jotka edesauttavat yritystä keskittymään ydinosaamiseensa ja vähentävät yrittäjän ja henkilöstön ylikuormittumista, jolla on vaikutus myös hyvinvointiin.

Haastatellut kokivat työhyvinvoinnin merkityksen yrityksen kehittämisen kannalta tärkeäksi. Yrittäjät ovat ymmärtäneet, kuinka hyvinvointi nostaa työmotivaatiota ja –tehoa heidän itsensä, että työntekijöiden osalta. Hyvinvoiva ihminen viihtyy ja jaksaa paremmin työpaikalla ja sitoutuu kehittämään yritystä eteenpäin, toisin kuin työnsä kyllästynyt henkilö.

### **Asiakaskokemuksen merkitys**

Haastattelun vastauksista käy selväksi yrityksen tarve luoda positiivisia asiakaskokemuksia ja kuinka tärkeää se on toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta. Keskeisin asia on asiakastyytyväisyys. Asiakkaan tarve on aina tyydytettävä ja jopa ylitettävä. Tämä saavutetaan luotettavuudella, eli toimimalla sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ja kunnioituksen osoittaminen ovat positiivisen asiakaskokemuksen kannalta oleellisia asioita. Näillä keinoilla asiakkuuksista pystytään kehittämään pitkäkestoisia. Tärkeä osa onnistunutta asiakaskokemusta on myös hyvinvoiva henkilöstö, joka toimii yrityksen käyntikorttina. Hyvä työhyvinvointi näkyy hyvänä työnjälkenä ja asiakaslähtöisenä toimintana. Kun yrityksen ilmapiiri on rento ja iloinen, eikä henkilöstön työssä jaksamisessa ole ongelmia, niin asiakkaiden on mahdollista saada hyvä palvelukokemus.

Yrittäjät pyrkivät aktiivisesti parantamaan asiakaskokemusta. Vastauksista käy ilmi asiakkaiden merkitys eli se, että ilman heitä ei ole yritystäkään. Myös puskaradion merkitys on ymmärretty. Useat yrittäjät keräävät kommentteja asiakaskokemuksista suullisesti asioinnin yhteydessä, vain harva keräsi asiakaspalautetta millään muilla keinoilla. Asiakkailta saamiensa kommenttien perusteella yrittäjät ovat pohtineet miten he voisivat kehittää prosessejaan ja tuotteitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin. Vain yhden yrittäjän mielestä asiakas ei voi mitenkään osallistua yrityksen

palvelun tai tuotteen kehitykseen, vaikka onkin muutoin ymmärtänyt asiakaskokemuksen tärkeyden yritystoiminnan kannalta.

## 6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yrittäjyyden syitä ja edellytyksiä sekä työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen kehittämisessä. Yrittäjyydestä ja työhyvinvoinnista on aikaisemminkin tehty useita opinnäytetöitä, joista tämä eroaa tutkimuskysymyksen näkökulman vuoksi. Samankaltaisissa töissä ei ole tutkittu työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen kehittämisessä. Tutkimusosiossa haastateltiin sähköpostitse kahdeksaa eri aloilla toimivaa yrittäjää. Haastattelussa pääteemoja olivat yrittäjyys, työhyvinvointi, ydinosaaminen, yrityksen kehitys ja asiakaskokemuksen merkitys.

Kaikilla yrittäjillä oli omat syynsä sille, miksi he olivat ryhtyneet yrittäjiksi. Syyt olivat samoja kuin teoriaosuudessakin käytiin läpi. Teoria- ja tutkimusosioiden perusteella voidaan todeta työhyvinvoinnilla todella olevan suuri merkitys yrityksen kehityksen kannalta. Haastatteluiden vastaukset kulkivat käsi kädessä teoriaosuudessa käsiteltyjen teemojen kanssa. Vaikka yrittäjät eivät sanoneetkaan asioita juuri samoilla termeillä, oli tarkoitus selkeä. Työhyvinvointi käsitteenä kuitenkin fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasolle lähes kokonaan kaikkien haastateltujen osalta. Kiinnostusta jatkotutkimuksaihe voisikin olla esimerkiksi psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin merkityksen selvittäminen yrityksissä, koska tämän opinnäytetyön tulosten perusteella kyseiseen asiaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Ydinosaaminen on todella tärkeä osa yritystä ja kaikki haastatellut osasivatkin nimetä oman yrityksensä ydinosaamisen. Sitä ei kuitenkaan oltu osattu määrittää niin hyvin, että se olisi kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltävissä tai laaja-alaisesti käytettävissä eri markkinoilla. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa. Yritysten tulee olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa saavuttaakseen asiakaspysyvyyttä. Haastatteluun osallistuneet yrittäjät kehittivät yritystoimintaansa pitkälti juuri asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Mielenkiintoista oli huomata, että toimialasta, yrityksen koosta, yrittäjyyden kestosta, sukupuolesta tai perheestä riippumatta, kaikkien haastateltujen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia.

## LÄHTEET

Ali-Yrkkö, J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – Katsaus 2000-luvun tilanteeseen. ETLA.

BusinessOulu 2015. Yrittäjyyspolku. 03.10.2015.  
<http://www.businessoulu.com/fi/yrityspalvelut/sahkoiset-palvelut-ja-tyokalut/oulun-ruori/yrittajyyspolku.html>.

EDU 2016. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 06.04.2016.  
<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=6&fail=kehittamissuunnitelmat.htm>.

Ekonomit 2016. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 08.04.2016.  
<https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>.

ELY-keskus 2016a. Maaseudun yritysrahoitus. Viitattu 04.04.2016. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/maaseudun-yritysrahoitus#.VwKYKaSLSM8>.

ELY-keskus 2016b. Yrityksen kehittämisavustus. Viitattu 04.04.2016. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.VwKYVKSLSM9>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Finnvera 2016. Viitattu 04.04.2016.  
<https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Finnvera-takaus>.

Globerman, S. & Vining, A. 2006. The Outsourcing decision: A strategic framework. TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.

Helsingin Sanomat 2015. Stressi nousee epävarmuudesta – psykologi kertoo, miten sitä voi oppia hallitsemaan. Viitattu 10.04.2016.  
<http://www.hs.fi/hyvinvointi/a1305931438802>.

Hällfors, S. 2014. Viisi virhettä, jotka yrittäjän kannattaa tehdä mahdollisimman nopeasti. Viitattu 03.10.2015. <http://taloudessa.fi/2014/04/11/viisi-virhetta-jotka-yrittajan-kannattaa-tehda-mahdollisimman-nopeasti/>.



Kaipio, P. 2012. Back to basics: Markkinointimix ja sosiaalinen media. Viitattu 16.04.2016. <http://www.dicole.com/2012/12/04/miten-sosiaalinen-media-vaikuttaa-yritysten-kilpailukeinoihin/>.

Koskelainen, T. 2009. Liiketoiminnan strategiat. Viitattu 05.04.2016. <http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/liiketoiminta/strategia.php>.

Kuntoutussäätiö 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 09.04.2016. [http://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf).

Levanto, E. 2015. Asiakaskokemus kilpailueduksi. Viitattu 08.04.2016. <http://www.kubo.fi/asiakaskokemus-kilpailueduksi/>.

Martikainen, V. 2012. Yritysrahoitus pähkinänkuoressa. Viitattu 03.10.2015. <http://www.digitalmedia.fi/yritysrahoitus-pahkinankuoressa/>.

McCarthy, E. 1960. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL: Irwin. s.45-48.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WSOYpro.

Pekkaniska Oy 2013. Kuntobonukset Pekkaniskalla. Viitattu 09.04.2016. <http://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/ajankohtaista/kuntobonukset-pekkanskalla/>.

Professional academy, 2014. Marketing theories – the marketing mix. Viitattu 16.04.2016. <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>.

Ritola, O. 2015. Miksi jatkuva kehittäminen on välttämätöntä? Viitattu 07.04.2016. <http://www.ims.fi/kirjoitukset/miksi-jatkuva-kehitt%C3%A4minen-v%C3%A4ltt%C3%A4m%C3%A4t%C3%B6nt%C3%A4>.

Seelig, T. 2015. Virheet ovat yrittäjälle arvokasta dataa. Viitattu 04.10.2015. <http://www.aalto.fi/fi/current/news/2015-09-07-003/>.

Sefe 2014. Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa. Viitattu 08.04.2016. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>.

Strategy Train 2016a. Viitattu 04.04.2016. [http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx\\_a21glossaryadvancedoutput\\_pi1\[char\]=y&cHash=63ada4caf6](http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx_a21glossaryadvancedoutput_pi1[char]=y&cHash=63ada4caf6).

Strategy Train 2016b. Porterin viiden kilpailumallin voima – kilpailuanalyysi. Viitattu 05.04.2016. <http://st.merig.eu/index.php?id=89&L=2>.

Suomen kuvalehti 2010. Suomen paras työllistäjä: Pekkaniska nostaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Viitattu 09.04.2016. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/suomen-paras-tyollistaja-pekkanska-nostaa-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia/>.

Suomen Yrittäjät 2014. Oletko valmis yrittäjäksi? Viitattu 27.09.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/valmis-yrittajaksi/>.

Suomen Yrittäjät 2015. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 27.09.2015. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>.

Taloussanomat 2015. Viitattu 27.09.2015. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/liikeidea/>.

Tekes 2015. Viitattu 03.10.2015. <http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/>.

TE-palvelut 2016. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 04.04.2016. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yrityskatsaus 2015. Viitattu 15.04.2016. [https://www.tem.fi/files/43806/TEMjul\\_55\\_2015\\_web\\_01102015.pdf](https://www.tem.fi/files/43806/TEMjul_55_2015_web_01102015.pdf).

Työsopimuslaki 21.12.2010/1224

Työterveyslaitos 2011. Liikunta hyvinvoinnin tukena. Viitattu 09.04.2011. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx).

Töyrylä, I. 2013. Mitä hyötyä ulkoistamalla voi saada? Viitattu 04.10.2015. <http://www.ulkoistaminen.fi/blogi/2013/09/28/8>.

Vuokko, M. 2016a. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokuntoon Osa 1: Mitä asiakaskokemus on?. Viitattu 08.04.2016. <http://yritysvaivo.fi/?p=705>.

Vuokko, M. 2016b. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokuntoon Osa 2: Mikä on asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen talouteen? Viitattu 08.04.2016. <http://yritysvaivo.fi/?p=763>.

Vuokko, M. 2016c. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen tulokuntoon Osa 3: Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa. Viitattu 08.04.2016. <http://yritysvaivo.fi/?p=770>.

Walker 2015. Customers 2020. Viitattu 08.04.2016. <http://www.walkerinfo.com/customers2020/>.

Yritys-Suomi 2015a. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 27.09.2015. <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>.

Yritys-Suomi 2015b. Yrityksen pääoman tarve. Viitattu 03.10.2015. <http://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-paaoman-tarve>.

YVI 2016. Yritysstrategia. Viitattu 05.04.2016. <http://www.yvi.fi/sanakirja/219-yritysstrategia>.

Zervant 2011. Yrityksen perustaminen – 3 neuvoa alkuvaiheen yrittäjälle. Viitattu 04.10.2015. <https://www.zervant.com/fi/news/yrityksen-perustaminen-3-neuvoa-alkuvaiheen-yrittajalle/>.

## Sähköpostihaastattelu yrittäjille

### **Yrittäjyys:**

Miten päädyit yrittäjäksi?

Mikä on yrityksesi toimiala?

Mitkä ovat mielestäsi yrittäjän tärkeimmät luonteenpiirteet? Miksi?

Mitä kanavaa/kanavia käyttäen olet hankkinut rahoitusta?

Oletko mielestäsi tehnyt yrittäjän virheitä? Millaisia? Mitä olet oppinut niistä?

### **Työhyvinvointi:**

Minkä asioiden koet mielestäsi vaikuttavan omaan ja työntekijöidesi työhyvinvointiin?

Mitkä koet tärkeimpinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä? Miksi?

Miten pidät huolta omasta hyvinvoinnistasi?

Miten kannustat työntekijöitäsä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan?

### **Ydinosaaminen ja kehitys:**

Mikä on sinun yrityksessäsi sellaista ydinosaamista, joka erottaa sinun tuotteesi/palvelusi kilpailijoista?

Minkälaisia suunnitelmia olet laatinut hallitaksesi ja kehittääksesi yritystäsi?

Miten yrityksessäsi huolehditaan osaamisen kehittämisestä? Miten paljon sitä tapahtuu? Mikä merkitys sillä on toiminnalle?

Minkälaisilla keinoilla olet pyrkinyt kehittämään omaa sekä työntekijöidesi osaamista?

Oletko ulkoistanut työtehtäviä? Mitä? Miksi?

Minkälainen merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen kehittämisessä? Mihin se vaikuttaa ja miten?

### **Asiakas:**

Miten pyrit oman yrityksesi toiminnassa luomaan positiivisia asiakaskokemuksia? Mikä niiden merkitys toiminnalle on?

Miten olet pyrkinyt parantamaan asiakaskokemusta?

Oletko kerännyt tietoa asiakaskokemuksista? Miten?

Voivatko asiakkaat osallistua yrityksesi palvelun tai tuotteen kehitykseen? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi ei?

Miten voit mielestäsi vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen oman ja työntekijöidesi työhyvinvoinnin parantamisella?

**Haastateltava:**

Ikä:

Sukupuoli:

Kauanko olet toiminut yrittäjänä: