



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MENESTYSTEKIJÖIDEN TILANNE INNOLINK-KONSERNISSA

Tuomas Karri

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalous
Projektijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Projektijohtaminen

TUOMAS KARRI:

Menestystekijöiden tilanne Innolink-konsernissa

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2016

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Innolink Group Oy. Innolink Group on myynnin konsultointiin ja myyntiä tukevaan taktiseen toimintaan erikoistunut konserni. Työn tarkoituksena on tuottaa ja toteuttaa menestystekijätutkimus Innolink-konsernin henkilökunnalle. Työn tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen keskeisten menestystekijöiden nykytilanne ja tuoda esille yrityksen hyviä puolia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin mitä menestyksellä tarkoitetaan ja millainen on menestyvä yritys. Seuraavaksi käydään läpi erilaisia tapoja, joilla menestystä voidaan mitata. Mittaustapojen jälkeen määritellään mitä menestystekijät ovat ja käydään niitä läpi yleisesti. Lisäksi työssä syvennyttään tarkemmin Innolinkin keskeisiin menestystekijöihin.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kysymyslomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen eri menestystekijöitä ja kertomaan mikä yrityksessä on parasta niihin liittyen. Lisäksi kysyttiin vastaajien oman uran tähtihetkiä. Samalla kerättiin positiivista palautetta yrityksen henkilökunnalle.

Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan kaavioilla ja taulukoilla. Henkilökunnan positiivinen palaute esitetään työssä yhteisesti sanapilvikuvana. Lisäksi jokaiselle tehtiin henkilökohtainen positiivisuus diplomi. Tutkimuksen ja sen tulosten luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Työn viimeisessä osassa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Lisäksi pohditaan tutkimuksen onnistumista ja sen luotettavuutta, sekä mietitään mahdollisia parannuksia. Samassa yhteydessä tarkastellaan, tulosten perusteella, kohdeyrityksen keskeisten menestystekijöiden tilannetta ja pohditaan mahdollisia kehittämiskohteita.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in business administration
Project management

TUOMAS KARRI:

The State of the Success Factors in the Innolink Group

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 6 pages
November 2016

This Bachelor's thesis was commissioned by Innolink Group that specializes in consulting and sales support. The objective of this thesis was to carry out a survey on their success factors. The aim was to investigate the present state of the target company's success factors.

The theoretical framework of the thesis starts by explaining what kind of an enterprise is successful and how it is possible to measure success. After that the success factors are defined and presented. Additionally, the work examines Innolink's success factors more thoroughly.

The survey was carried out by using an electronic questionnaire. The respondents were asked to evaluate the company's success factors and to describe the best sides of the company concerning those factors. The respondents were also asked to describe the pinnacles of their careers. The survey was also used to collect positive feedback to the company's personnel.

The findings of the study are illustrated in tables and graphs. The positive feedback from the company's personnel is presented in word cloud images. A personal positivity diploma was made for every member of the staff. The confidential parts of the study and its findings have been removed from the public report.

The last part of the study deals with the findings of the survey. This section also ponders on the success and reliability of the study as well as on improvement suggestions. The state of the company's main success factors and the possible improvements are also discussed on the grounds of the findings.

Key words: success factors, success, a study on success factors

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MENESTYVÄ YRITYS	7
2.1	Mitä tarkoittaa, että yritys menestyy?	7
2.2	Menestyksen mittaaminen	9
3	MENESTYSTEKIJÄT	13
3.1	Aineelliset menestystekijät	15
3.2	Aineettomat menestystekijät	16
3.3	Kriittiset menestystekijät	18
4	INNOLINKIN MENESTYSTEKIJÄT	19
4.1	Brändi ja imago.....	19
4.2	Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	21
4.3	Hyvä tuote	22
4.4	Asiakkuuksien hoito.....	23
4.5	Johtaminen	24
4.6	Henkilöstö	26
5	TUTKIMUSPROSESSI	28
6	TULOKSET	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	51
	Liite 1. Kyselylomake	51
	Liite 2. Ennakkotiedote	54
	Liite 3. Saatekirje.....	55
	Liite 4. Positiivisuus diplomi esimerkki	56

1 JOHDANTO

Aihe opinnäytetyöhöni syntyi ollessani harjoittelussa toimeksiantaja yrityksessä talvella 2016. Ensin minulla oli idea positiivisuustutkimuksen tekemisestä, jonka esitin esimiehelleni. Idea otettiin vastaan myönteisesti. Pian tutkimusta kuitenkin päätettiin laajentaa käsittelemään yrityksen menestystekijöitä. Vastaavanlaista tutkimusta ei toimeksiantaja yrityksessä ollut aiemmin tehty. Aihe ei ollut minulle ennestään tuttu, mutta vaikutti mielenkiintoiselta, joten lähdin innokkaana aloittamaan työtä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia kyselylomake ja suorittaa kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle. Tarkoituksena on myös tehdä tutkimuksesta sellainen, että se on helposti toistettavissa. Vastaavanlainen menestystekijä-tutkimus on jatkossa ajatuksena suorittaa kohdeyrityksessä vuosittain. Eri vuosina tehtyjen tutkimusten on tarkoitus olla vertailukelpoisia keskenään.

Työn tavoitteena on saada selville toimeksiantaja yrityksen menestystekijöiden nykytilanne sen henkilökunnan mielestä. Tavoitteena on myös tuoda esille kohdeyrityksen hyviä puolia ja näin parantaa työyhteisön varmuutta ja motivaatiota. Tietysti tavoitteena on myös tehdä opinnäytetyö, johon molemmat minä ja toimeksiantaja olemme tyytyväisiä.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Innolink-konserni. Konserni koostuu emoyhtiöstä, Innolink Group, ja sen kolmesta tytäryhtiöstä, Innolink Agency, Innolink Research ja Innolink Staff. Innolink on myynnin konsultointiin ja myyntiä tukevaan taktiseen toimintaan erikoistunut konserni. Se on perustettu vuonna 1997 markkinatutkimuksen ja sen hyödyntämisen ympärille. Yhtiön toiminta laajeni 2000-luvulla henkilöstöpalveluihin, markkinointiviestintään ja kampanja- ja kohderyhmäpalveluihin sekä kansainvälistymisen palveluihin. Konsernimuotoon Innolink siirtyi vuonna 2013. Nykyään Innolinkin palvelutarjoamaan kuuluvat henkilöstöpalvelut, kohderyhmä- ja kampanjapalvelut, markkinatutkimukset, markkinointiviestintä ja digimarkkinointi.

Opinnäytetyö etenee seuraavasti. Toisessa luvussa pohditaan ensin millainen on menestyvä yritys ja mitä menestys tarkoittaa. Tämän jälkeen käydään läpi tapoja, joilla menestystä voidaan mitata. Kolmannessa luvussa määritellään mitä menestystekijät ovat ja

käsitellään niitä yleisesti. Työn neljännessä luvussa syvennyttään tarkemmin Innolinkin keskeisiin menestystekijöihin. Viides luku käsittelee tarkemmin tutkimusprosessia. Opinnäytetyön kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kaaviota, taulukoita ja kuvia apuna käyttäen. Työn lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia ja opinnäytetyöprosessia.

2 MENESTYVÄ YRITYS

2.1 Mitä tarkoittaa, että yritys menestyy?

Menestys on jokaisen yrityksen tavoite niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Silti menestystä on terminä vaikea määrittää. Ensimmäisenä menestyksestä tulee monelle mieleen taloudellinen vauraus ja vaikutusvalta. Nämä eivät kuitenkaan riitä tyhjentävään määritelmään. Joillekin menestys voi tarkoittaa jotain aivan muuta. Heille se voi merkitä esimerkiksi terveyttä, hyvinvointia, onnellisuutta tai riittävyyttä. (Juuti 2012, 11.)

Kirjassaan ”Yhdessä menestymisen taito” Kari Helin määrittelee menestymisen tavoitteiden saavuttamisena. Kun ihminen tai organisaatio onnistuu saavuttamaan asettamansa tavoitteet, se on menestystä. Helinin mukaan menestykseen voi eniten vaikuttaa omalla toimintatavalla. Jokin tietty toimintatapa voi sopia toiseen tilanteeseen hyvin ja toiseen taas huonosti. Toimintatapojen sopivuutta tulisi arvioida sen mukaan, millaisen tuloksen se saa aikaan mihinkin tilanteeseen. Kun tulokset eivät tyydytä, on syytä vaihtaa toimintatapaa. (Helin 2006, 18–19.)

Tulos on yksi kuudesta osa-alueesta, joilla Balance Consulting menestyjäluokitus mittaa yritysten menestystä. Muut osa-alueet ovat kasvu, kannattavuus, maksuvalmius sekä omavaraisuus ja riskinsietokyky. Tämä menetelmä määrittelee yrityksen menestystä vain taloudelliselta kannalta. Balance Consulting menestyjäluokitusta käytetään Kaupalehden menestyjä yritys listauksessa. (Balance Consulting, 2016.)

Tutkimuksen mukaan yritysten menestyksen reseptit voivat olla varsin monimutkaisia. Samaan lopputulokseen voidaan päästä useammalla eri menetelmällä. Lisäksi nämä menetelmät ovat hyvin kontekstisidonnaisia, eli tietyt menetelmät saattavat toimia vain tietyssä maassa tai markkinaympäristössä. Toisessa maassa tai toisenlaisessa markkinaympäristössä samat menetelmät eivät välttämättä saa aikaiseksi samanlaista lopputulosta. Koska yritysten resurssit ovat rajallisia, on ne osattava kohdentaa oikein, jotta yritys voi menestyä. (Jaakkola 2012.)

Menestyvän yrityksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää riittävän korkeaa omavaraisuutta, hyvää kannattavuutta sekä maksuvalmiutta. Nämä asiat ovat sekä seurausta menestyksellisestä toiminnasta, että mahdollistavat sen. Omavaraisuus tarkoittaa yrityksessä olevan vieraan ja oman pääoman suhdetta. Mitä enemmän yrityksessä on omaa pääomaa vieraaseen nähden, sitä korkeampi on sen omavaraisuusaste ja sitä vakavaraaisempi se on. Kannattavassa toiminnassa taas yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin sen kustannukset. Mikään yritys ei kestä kannattamatonta toimintaa kovin pitkään. Maksuvalmiudella taas tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä jokapäiväisistä menoista. Yritykset voivat olla eri toimialoilta, tai niillä voi olla aivan erilaiset toimintatavat, mutta ilman tervettä taloudellista kivijalkaa ei ole mahdollista menestyä. (Viitala & Jylhä 2004, 121.)

Eri yrityksiä johtaa erilaiset ihmiset. Monet keskivertoyritykset jatkavat toimintaansa samalla tavalla, eivätkä näe tarvetta parantamiseen. Näille yrityksille riittää se, että niiden toimintaa ohjataan toteutuneiden lukujen pohjalta ja johtamisessa keskitytään vain tapahtuneiden virheiden korjaamiseen. Uudistukset otetaan vastaan hitaasti, ja yrityksen toiminta pyritään pitämään mahdollisimman samankaltaisena. Huipputuottavissa yrityksissä taas johdossa on ihmisiä, jotka haluavat tehdä elämässään jotain merkittävää. Yrityksen rima asetetaan koko ajan asiakkaiden odotuksia korkeammalle. Toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti, eikä uudistuksia pelätä. (Kesti 2007, 13–15.)

Eri organisaatioille menestys voi siis merkitä eri asiaa. Jollekin riittää, että organisaation toiminta jatkuu kannattavana, toisille taas tärkeää on asiakkaiden saama hyöty ja elämän laadun parannus, kolmannet tavoittelevat johtavaa asemaa markkinoillaan ja neljännet taas haluavat laajeta maailmalle. Se mitä menestys organisaatiolle merkitsee, riippuu siis tilanteesta, jossa se on. Menestystä on siis mahdotonta määrittää niin, että se koskisi kaikkia organisaatioita. Tämä vaikeuttaa myös sen tutkimista. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on kysymyksiä, jotka auttavat yrityksen menestyksen avaamista. (Juuti 2012, 13.)

TAULUKKO 1. Kysymyksiä yrityksen menestyksen avaamiseen (Juuti 2012, 15.)

Millaisia ominaisuuksia organisaatiolla tulisi olla, jotta se menestyisi?
Voiko menestystä oppia muilta organisaatioilta?
Onko menestys seurausta johtamisesta, organisoitumisesta vai sattumasta?
Mikä on menestyksen ja kehittämisen suhde?
Mahdollistaako tietynlainen organisaatiokulttuuri menestyksen?
Mikä on aineellisen ja aineettoman pääoman merkitys organisaation menestykselle?
Miten sellaiset seikat, kuten organisaation asiakaskeskeisyys, osaaminen ja innovatiivisuus liittyvät menestykseen?
Tuleeko organisaation suuntautua jollakin tietyllä tavalla ympäristöönsä menestyäkseen?
Muuttuvatko menestyksen kriteerit ajan myötä?

2.2 Menestyksen mittaaminen

Teollistumisen yhteydessä 1900-luvun alkupuolella yritykset alkoivat kasvaa suuremmiksi, ja niiden hallinta vaikeutui entisestään. Johtamista helpottamaan kehittyi liiketoiminnan mittaaminen. Aluksi mittaaminen keskittyi lähes yksinomaan taloudellisten asioiden mittaamiseen, esimerkiksi kannattavuuteen. Myöhemmin, 1980-luvulla taloudelliset mittarit alettiin nähdä yksipuoleisina, eikä niiden mittausinformaatiota koettu enää riittävänä esimerkiksi toiminnan ohjaamiseen. Mittaustulokset käsittelivät myös vain jo tapahtuneita asioita, joihin johto ei pystynyt enää vaikuttamaan. Ei-taloudellisten asioiden mittaaminen alettiin nähdä hyödyllisenä, varsinkin toiminnan laadun kehittämistä varten. 1990-luvulla yrityksissä alettiin panostaa enemmän suorituskyvyn tasapainotettuun mittaamiseen. 1990-luvun lopulla alettiin kehittää menetelmiä aineettomien menestystekijöiden mittaamiseen, ja siitä lähtien uusien mittaustapojen kehittäminen on ollut kiivasta. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 159.)

Mittaamiselle on useita eri syitä. Eri yritykset voivat tavoitella sillä aivan erilaisia asioita. Mittaamisella voidaan pyrkiä esimerkiksi motivoimaan henkilöstöä sekä viestittämään heille yrityksen tavoitteista, luomaan perustaa palkitsemiselle tai tuottamaan päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Joskus taas tavoitteena on oppia asioita oman organisaation toiminnasta ja mahdollisesti kyseenalaistamaan sen toimintatapoja. Voidaan

mittaamista tehdä myös vain yrityksen voimavaroista viestimiseen. (Kujansivu ym. 2007, 160.)

Nykyisin kaikkien yritysten menestystä mitataan, tai ainakin siihen pyritään. Mittaajina toimivat niin yrityksen johto, kuin organisaation ulkopuoliset tahot. Yritysten menestyminen kiinnostaa siis monia, myös yrityksen ulkopuolisia osapuolia. Vielä nykyään yhtenä mittarina käytetään jollakin tavalla rahaa eli taloudellista mittaria. Taloudelliset mittarit eivät riitä enää yksistään. On mitattava myös ei-taloudellisia asioita. (Kauhanen 2016, 49.)

Taloudellisia mittareita käytetään yleisesti määrittelemään yritysten menestystä. Onhan taloudellinen menestyminen nähtävissä helpoiten yrityksestä ulospäin. Yhtenä keskeisenä mittarina yrityksissä käytetään sijoitetun pääoman tuottoa (ROI = return on investment). Se ei ole toimialasidonnainen ja on siinä mielessä hyvä mittari. Se kuitenkin vaihtelee toimialoittain suuresti. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on lisää esimerkkejä usein käytetyistä taloudellisista mittareita (Kauhanen 2016, 49.)

TAULUKKO 2. Usein käytettyjä taloudellisia mittareita (Kauhanen 2016, 50.)

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI = return on investment)
Koko pääoman tuottoaste (ROA = return on total assets)
Sijoitetun pääoman tuotto-prosentti (ROCE = return on capital employed)
Oman pääoman tuottoaste (ROE = return on equity)
Tulos ennen korkoja ja veroja (EBIT = earnings before interest and taxes)
Tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia (EBITDA = earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

Kunnat mittaavat taloudellista menestystä usein veroäyrien suuruudella ja velat/asukatmittarilla. Yleisesti katsotaan kunnalla menevän sitä paremmin, mitä pienempi veroäyri on. Julkisella puolella taloudellista menestymistä mitataan vertaamalla tuloksia edellisvuosiin ja budjettiin. Myös tuote- tai palvelukohtaisten yksikkökustannusten laskeminen on yleistä, esimerkiksi kustannukset/päivähoitopaikka. (Kauhanen 2016, 51.)

Pelkät taloudelliset mittarit eivät nykyään enää riitä. Organisaatioiden keskuudessa yleistynyt Kaplanin ja Nortonin kehittämä mittaristo mittaa menestyksen eri osatekijöitä

pelkkiä taloudellisia seikkoja laajemmin. Tämä tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard, tunnetaan myös nimillä tulokortti sekä menestystekijämittaristo, auttaa organisaatioita mittaamaan laajasti menestyksen eri osatekijöitä. Mittaristossa on otettu huomioon neljä eri näkökulmaa menestyksen mittaamiseen. Näkökulmat ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kesti 2007, 74–75.)

Menestystä voidaan mitata myös Benchmarking-menetelmällä. Tässä menetelmässä omia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja verrataan jatkuvasti kovimpiin kilpailijoihin ja muihin huippuyrityksiin nähden. Näitä asioita verrataan ja pyritään kehittämään kohti parempaa. Benchmarkingissa voidaan verrata tuloksia ja suoritustasoja tai prosessien sisältöä ja työvaiheita. Joskus otetaan molemmat näkökohdat huomioon. Benchmarking-menetelmää voidaan käyttää myös yrityksen sisällä. Voidaan verrata eri tulosityksiköitä ja myyntiorganisaatioita toisiinsa. Näin voidaan yrityksen sisältä löytää parhaat käytänteet ja toimintatavat, joiden avulla voidaan kehittää muuta organisaatiota. (Lecklin 2006, 160–161.)

Parhaiden käytänteiden omaksuminen on yksi Benchmarkingin tärkeimmistä tavoitteista. Näitä voidaan omaksua niin yrityksen sisältä kuin toisilta yrityksiltä. Samalla pyritään määrittämään yrityksen tavoitetasot oikein. Benchmarkingin avulla yritys etsii muun muassa parempia toimintatapoja, uusia menetelmiä sekä ideoita. Samalla pyritään poistamaan ennakkoluuloja uusia tapoja ja menetelmiä kohtaan. (Lecklin 2006, 163.)

Tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamisella voidaan määrittää yrityksen menestystä. Tuottavuudella tarkoitetaan panoksen suhdetta tuotokseen, esimerkiksi tuotteen valmistukseen käytetty aika. Taloudellisuus taas tarkoittaa kustannusten ja tuotoksen suhdetta, esimerkiksi tuotteen yksikkökustannus. Vaikuttavuudessa aikaansaattua vaikutusta verrataan tavoitteisiin ja tarpeisiin, esimerkiksi kuinka hyvin jonkun asian opetus on mennyt perille. (Kauhanen 2016, 56.)

Yrityksen menestystä voidaan myös mitata tyytyväisyyskyselyiden avulla. Tyytyväisyyskyselyitä voidaan järjestää useille eri tahoille. Asiakastyytyväisyys on lähes kaikille yrityksille tärkeä, ja useat organisaatiot sanovat toimivansa asiakaslähtöisesti, vaikka todellisuudessa niin ei välttämättä ole. Asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdessä täytyy muistaa, että otos olisi mahdollisimman edustava, jotta tulokset eivät vääristy. Asiakas-

tyytyväisyyden ohella myös työtyytyväisyyttä on syytä mitata. Lähes kaikissa yrityksissä tätä mitataan vuosittain tai sitä harvemmin. Tällaisissa henkilöstökyselyissä vastausaktiivisuuden tavoitetaso tulisi olla yli 70 %. Alle 40 % vastausaktiivisuus ei anna pohjaa kunnollisten johtopäätösten tekemiseen. (Kauhanen 2016, 59–60.)

Useat eri järjestöt ja organisaatiot järjestävät nykyään erilaisia julkisia kilpailuita, joissa jonkin alan ammattilaiset ottavat mittaa toisistaan. Tällaiseen kilpailuun osallistumalla yritys voi verrata itseään muihin osallistujiin ja löytää uusia kehitettäviä kohteita. Toisaalta myös menestymällä hyvin kilpailussa voi saada positiivista julkisuutta yritykselle. (Kauhanen 2016, 58.)

Yritysten menestystä voidaan tutkia myös menestystarinoiden avulla. Tarinallisessa tutkimuksessa tutkija kerää yrityksen sisältä tarinoita yrityksen toiminnasta ja tapahtumista. Näitä tarinoita tulkitsemalla voidaan etsiä syitä yritysten menestykseen tai menestymättömyyteen. Tässä tutkimustavassa on otettava huomioon, että samasta asiasta voi olla useita eri tarinoita, ja tarinan tulkinta voi olla erilaista riippuen näkökulmasta. Sama tarina voidaan kertoa erilailla asiakkaiden joukossa, kuin mitä se kerrotaan henkilöstön tai omistajien joukossa. Menestystarinoiden avulla voidaan löytää asioita, joita muilla menetelmillä olisi vaikea löytää. (Juuti 2012, 155–157.)

3 MENESTYSTEKIJÄT

Tietyt tekijät yleensä ratkaisevat sen menestykö yritys vai ei. Kun yritysten johtajilta kysytään, mitkä nämä tekijät ovat heidän yrityksessään, saadaan vastaukseksi, toimialasta riippumatta, usein samankaltaisia asioita. Lähes aina mainitaan yrityksen osaava henkilöstö ja johto, sekä kannustava työilmapiiri. Myös tuotteiden ja prosessien laatu koetaan tärkeänä tekijänä. Näiden lisäksi vastauksista löytyy usein myös tuottavuus ja kannattavuus. Myös hyvää mainetta pidetään erittäin tärkeänä ja sitä pyritään varjelemaan kaikin mahdollisin keinoin. Näitä asioita voidaan pitää yrityksen menestystekijöinä. Vaikka osa näistä tekijöistä olisi eri yrityksille samoja, on jokaisella yrityksellä omat menestystekijänsä. (Kujansivu ym. 2007, 11.)

Esimerkiksi Boliden Harjavalta Oy:n teknisen johtajan Pentti Aholan mukaan Boliden Harjavallan tärkeimmät menestystekijät ovat teknologian hallinta sekä kustannustehokkuus, yrityksen sijainti, raaka-aineiden saatavuus ja tuotteiden laatu sekä osaava henkilöstö. Yrittäjäneuvos Paavo Aro taas pitää Aro-yhtiöt Oy:n keskeisimpinä menestystekijöinä perusasioiden kunnossapitoa, kannattavaa kasvua ja avointa kulttuuria sekä rekrytointia, perehdyttämistä ja talouden kunnossapitoa. (Kamensky 2015, 241, 234–235.)

Menestystekijät eivät ole irrallisia asioita, vaan ne muodostavat yrityksen sisällä erilaisia syy-seuraussuhteita toistensa kanssa. Menestystekijät voidaan jakaa syytekijöihin ja tulostekijöihin. Syytekijät vaikuttavat tulostekijöihin, tai niin ainakin oletetaan. Tulostekijät taas kertovat yleensä varsinaisista liiketoiminnallisista tavoitteista. Esimerkiksi asiakasuskollisuus voi olla eräs syytekijä, joka vaikuttaa myynnin määrään ja kannattavuuteen, jotka taas ovat tulostekijöitä. Toinen esimerkki on henkilöstön osaaminen, joka voi vaikuttaa palvelun laatuun ja toiminnan tehokkuuteen. Vaikutusta voi usein olla vaikea todentaa, tai vaikutus tulee ilmi vasta pitemmän ajan jälkeen. Sama menestystekijä voi olla samanaikaisesti sekä syy- että tulostekijä. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen vaikuttaa palvelun laatuun, joka puolestaan taas vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Tällöin palvelun laatu on sekä tulos- että syytekijä. Menestystekijät voivat muodostaa vastaavia tai paljon pitempiäkin ketjuja. (Kujansivu ym. 2007, 35.)

Perinteisemmässä jaottelussa menestystekijät jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat esimerkiksi myynnin kasvu ja

kannattavuus. Ei-taloudellisia menestystekijöitä taas ovat esimerkiksi toimitusaika ja asiakastytytyväisyys. Taulukossa (Taulukko 3) on lisää esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä. (Kujansivu ym. 2007, 35–36.)

TAULUKKO 3. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Kujansivu ym. 2007, 36, muokattu.)

Taloudelliset menestystekijät	Ei-taloudelliset menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen kasvu • Likviditeetti • Tuote-/palvelukustannukset • Kannattavuus • Vakavaraisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusaika • Tuotteiden laatu • Tuotantomäärä • Tuottavuus • Varaston kierto nopeus • Palvelujen volyymi

Menestystekijät voidaan myös jakaa aineellisiin ja aineettomiin menestystekijöihin. Tämän jaottelun selkeimpänä erona on, että aineellisilla menestystekijöillä on jonkinlainen fyysinen olomuoto, ja aineettomilla taas ei. Aineelliset menestystekijät ovat yhdessä taloudellisten menestystekijöiden kanssa perinteisesti enemmän mitattuja. Aineettomien menestystekijöiden tärkeyteen ja niiden mittaamiseen on herätty vasta 1990-luvun aikana, ja mittausmenetelmät ovat suurilta osin vielä kehitteillä. (Kujansivu ym. 2007, 34–36.)

Paremminkin aineellisten ja aineettomien menestystekijöiden eron ymmärtää, jos miettii fyysistä, toisin sanoen aineellista, ja aineetonta pääomaa. Fyysinen pääoma käsittää yrityksen kaiken kiinteän pääoman, esimerkiksi tuotantolaitteet, valmistusmateriaalit ja kiinteistöt sekä taloudellisen pääoman, kuten kassavarat. Aineeton pääoma taas käsittää kaikki yrityksen ei fyysiseen pääomaan kuuluvat asiat, jotka tuottavat hyötyä nyt ja tulevaisuudessa. Fyysisen ja aineettoman pääoman erottaminen ei ole aina helppoa, mutta on kuitenkin olemassa piirteitä, joiden avulla ne eroavat selkeästi toisistaan. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 4) on kerätty näistä selkeimpiä. (Kujansivu ym. 2007, 31–34.)

TAULUKKO 4. Fyysisen ja aineettoman pääoman eroja (Kujansivu ym. 2007, 31, muokattu)

Fyysinen pääoma	Aineeton pääoma
esim. tehtaan tuotantolaitteet	esim. yrityksen imago, asiakassuhteet
konkreettisia asioita	abstraktia, näkymätöntä
selvät omistajuussuhteet	omistajuussuhteet vaikea määrittää
mahdollista ostaa ja myydä	myyminen ja ostaminen usein mahdotonta
sidottuna kerrallaan yhteen käyttötarkoitukseen	voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa
kuluu käytettäessä	ei vähene käytettäessä
investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet paremmin hallinnassa	investointiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen

3.1 Aineelliset menestystekijät

Aineelliset menestystekijät siis tarkoittavat yrityksen fyysiseen pääomaan liittyviä menestystekijöitä. Vaikka nykyään korostetaankin aineettomien menestystekijöiden tärkeyttä, ei aineellisia menestystekijöitä sovi kuitenkaan unohtaa. Pelkät aineettomat menestystekijät eivät yksistään riitä pitämään yritystä pystyssä. (Kujansivu ym. 2007, 35–37.)

Yleensä yritystoiminnan kannalta keskeisimmät aineelliset menestystekijät ovat raaka-aineet, energia, ympäristö, logistinen rakenne ja yrityksen sijainti sekä raaka-aineiden että asiakkaiden väliset suhteet ja yrityksen riskirahoitus. Useimmille yrityksille nämä kaikki ovat tärkeitä, ja tuskin yksikään yritys pystyy menestymään ilman, että suurin osa näistä menestystekijöistä on kunnossa. (Lipiäinen 2000, 183.)

Korostaaksemme edellisten menestystekijöiden tärkeyttä, voimme miettiä esimerkiksi sijaintia. Sijainnin merkitys korostuu varsinkin palvelualalla, jossa henkilökohtainen kontakti on palvelun keskeisin elementti. Sijainti on keskeinen varsinkin pankeille ja vakuutusyhtiöille sekä asianajo- ja konsulttitoimistoille. Näillä aloilla keskeinen sijainti kaupungin keskustassa on tärkeä menestystekijä. (Lipiäinen 2000, 184–185.)

Suuri osa perinteisesti mitatuista taloudellisista menestystekijöistä on aineellisia menestystekijöitä. Ne ovat lähes kaikille yrityksille tärkeitä ja siksi niitä on seurattu ja mitattu jo useamman vuosikymmenen ajan niin yritysten kuin niiden ulkopuolisten tahojen toimesta. 1980-luvun jälkeen myös ei-taloudellisia aineellisia menestystekijöitä on alettu mitata säännöllisesti. Esimerkiksi tuotteiden laatuun ja toimitusaikaan alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Usein mitattuja aineellisia menestystekijöitä ovat muun muassa taloudellinen kasvu, toimitusaika ja tuotantomäärät. (Kujansivu ym. 2007, 26, 159.)

3.2 Aineettomat menestystekijät

Yrityksissä on alettu huomata, että aineellisten menestystekijöiden ohella aineettomat menestystekijät vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen ja sen toiminnan kehittämiseen. Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan yrityksen strategisesti tärkeitä aineettomia resursseja, sekä myös yrityksen toimintoja, joilla se parantaa olemassa olevia resursseja ja tehostaa niiden käyttöä, sekä hankkii uusia resursseja. Aineettomia menestystekijöitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, innovatiivisuus ja motivaatio. Aineettomat menestystekijät eivät sinänsä ole uusia asioita. Niiden merkitys yrityksille on kuitenkin kasvanut vuosien varrella. Tämän kasvun pääsyynä voidaan nähdä aineettoman pääoman, etenkin tiedon ja osaamisen, lisääntyminen. Vuosittain tuotetun informaation määrä kasvaa nopealla tahdilla. Asiantuntijatyön määrä onkin lisääntynyt yrityksissä viime vuosikymmenten aikana. Tekniikan kehittyessä tarvitaan yhä enemmän osaavia ihmisiä, jotka hallitsevat tietotekniikan. Useat työt ovat puhtaasti asiantuntijatyötä eli uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, esimerkiksi konsultointi ja suunnittelu. (Kujansivu ym. 2007, 27, 37–38.)

Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen ei ole ihan yksinkertaista. Tämä johtuu siitä että ne ovat ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita, esimerkiksi osaaminen, motivaatio ja brändi. Ne ovat myös luonteeltaan subjektiivisia ilmiöitä, joten niillä ei ole objektiivisesti tarkkoja arvoja, kuten esimerkiksi lämpötilalla. On vaikeaa määrittää mittayksikkö esimerkiksi yrityskulttuurille. Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on kuitenkin tärkeää. Näin saadaan vastauksia muun muassa siihen millaista aineetonta pääomaa yrityksessä on, mikä on sen taso ja miten se kehittyy. Samalla saadaan tietoa kehitysovoitteiden konkretisointiin, henkilöstön ohjaukseen ja aineettoman pääomantilasta sidosryhmille viestimiseen. Lisäksi pystytään seuraamaan kehitystä. (Kujansivu ym. 2007, 161–162.)

Riippuvuus- ja vastuuriskit ovat aineettomiin menestystekijöihin liittyviä riskejä. Riippuvuusriskeillä tarkoitetaan esimerkiksi riippuvuutta sidosryhmistä. Riippuvuus alihankkijasta on tällainen riski. Jos alihankkija ei saa toimitettua siltä ostettua tuotetta tai palvelua ajallaan, myös oman yrityksen toiminta voi häiriintyä. Vastuuriskeillä taas tarkoitetaan riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi yrityksen sopimuksiin, kuten tuotteiden ostamiseen ja myymiseen liittyvät sopimukset tai työsopimukset. Sopimusvelvoitteiden laiminlyönneistä voi seurata sopimuksen purkaminen ja mahdolliset vahingonkorvaukset. (Kujansivu ym. 2007, 42.)

Eräänlaisia riippuvuusriskejä ovat myös verkstoriskit. Lähes jokaisella yrityksellä on omat yhteistyökumppaninsa, ja sen lisäksi useita muita auttavia tahoja. Nämä muodostavat yritykselle verkoston. Verkostojen luominen on hankalaa ja niihin sitoutuukin paljon hiljaista tietoa. Yhteistyökumppanien kanssa on totuttu toimimaan nopeasti ja tehokkaasti, eikä näitä toimintatapoja ole välttämättä kirjattu minnekään ylös. Kun kaikki toimii, on yhteistyö silloin itsestään selvää. Mutta jos verkosto kohtaa ongelmia, tai jos se muuttuu merkittäväällä tavalla, se voi aiheuttaa suuria menetyksiä. (Kesti 2007, 31.)

Maineen menettäminen voi olla yritykselle kohtalokas isku ja se voi pahimmillaan ajaa yrityksen jopa konkurssiin asti. Siksi sitä pidetäänkin yhtenä suurimmista yksittäisistä riskitekijöistä. Kaikkea negatiivista mainetta yritys ei pysty välttämään, koska kaikkia on vaikea miellyttää. Lisäksi on tavallista, että negatiiviset asiat saavat helpommin huomiota ja jäävät paremmin mieleen kuin positiiviset. Äkillisiä kolhuja maine voi saada esimerkiksi massairtisanomisien tai lakkojen takia. Yleensä kuitenkin maine menetetään pitemmän ajan kuluessa sidosryhmien lisääntyneen tyytymättömyyden vuoksi. Menetetyn maineen korjaaminen on hidas prosessi. (Kujansivu ym. 2007, 42–43.)

Osaamisen menettäminen on suuri aineettoman pääoman riski. Henkilöstölle kertyy vuosien saatossa valtava määrä tietoa. Kun tällainen henkilö poistuu yrityksestä, samalla yritys menettää ydiosaamistaan. Usein myös yrityksen asiantuntijoilla on sellaista tietoa yrityksen toiminnasta, jota muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. On erittäin vaarallista, jos tällainen henkilö menetetään irtisanomisten yhteydessä tai kilpailevalle yritykselle. Pidetyt henkilön menettäminen voi myös heikentää yrityksen työyhteisön toimintaa hetkellisesti. (Kujansivu ym. 2007, 43–44.)

3.3 Kriittiset menestystekijät

Yrityksillä on usein neljästä kahdeksaan kriittistä menestystekijää. Kriittiset menestystekijät ovat sellaisia menestystekijöitä, joista yrityksen liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu. Niiden on sujuttava mallikkaasti ja toimittava hyvin, jotta yrityksen tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Jos kriittisten menestystekijöiden kanssa epäonnistuu, on sitä hyvin vaikea tai peräti mahdotonta korvata muilla menestystekijöillä. Yritysten kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa työntekijät, asiakastyytyvyisyys, toimitusvarmat alihankkijat sekä tehokkaat markkinointikanavat. (Lecklin 2006, 23.)

Kriittiset menestystekijät voivat vaihdella suuresti yrityksen sisällä sen eri tulosityksiköiden tai tiimien välillä. Esimerkiksi johdolle tärkeät menestystekijät ovat usein strategisia ja pitkän tähtäyksen toimintaan vaikuttavia, kun taas esimerkiksi myyntitiimillä ne ovat taas enemmän nopeita ja taktisia, sekä pikaista reagoimista vaativia. Kriittiset menestystekijät eivät myöskään pysy välttämättä samoina pitkiä aikoja. Ne eivät siis ole yritykselle mikään vakio. Siksi olisikin tärkeää arvioida yrityksen kriittiset menestystekijät aina uudestaan muutostilanteissa, ja muuten vähintään vuosittain. (Lecklin 2006, 24.)

Yritysten rajallisten resurssien, esimerkiksi raha ja aika, puutteen takia ei ole mahdollista lähteä kehittämään tai tutkimaan kaikkia yrityksen toimintaan vaikuttavia menestystekijöitä kerralla. Varsinkin pienemmissä yrityksissä tämä veisi aivan liikaa voimavaroja. Onkin tärkeää priorisoida, ja valita joitain tärkeimpiä menestystekijöitä ja keskittyä niihin. Menestystekijöihin vaikuttaminen on nopeampaa aloittaa kehittämällä ensin yhtä tai muutamaa menestystekijää, kuin pyrkimällä heti johtamaan niitä kaikkia. Lisäksi nämä tärkeät menestystekijät, joita olisi syytä tutkia, voivat vaihdella yrityksen eri osastojen välillä. Jotkut näistä menestystekijöistä voivat olla tärkeitä koko yritykselle. (Kujansivu ym. 2007, 63.)

4 INNOLINKIN MENESTYSTEKIJÄT

Eri yrityksillä voi olla hyvinkin erilaisia menestystekijöitä. Electrosonic Group Oy Ab:n menestystekijöitä ovat toimitusjohtajan pätevyys, vaikeista valinnoista puhuminen, strategia ketteryys, asteittain eteneminen ja pitkäjänteinen omistajuus. Savonlinnan Oopperajuhlien menestystekijöitä taas ovat hyvä traditio, resurssien optimointi, henkilöstö ja yhteispeli, joustavuus, perheyritysilmapiiri sekä vahvat johtajat, brändi ja Olavinlinnan kokonaisuus ympäristöineen. Menestystekijöissä on joitain samankaltaisuuksia, mutta ne ovat kummallakin omanlaisensa. (Kamensky 2015, 238–239.)

Seuraavaksi käymme läpi Innolinkin tärkeimpiä menestystekijöitä, joita käsittelemme myös tutkimuksessa. Innolinkillä on toki muitakin menestystekijöitä, mutta syvennymme niistä merkittävimpiin. Nämä keskeisimmät menestystekijät ovat syntyneet Innolinkin johdon pohdinnan tuloksena. Näitä menestystekijöitä ovat brändi ja imago, tavoitteet ja niiden saavuttaminen, hyvä tuote, asiakkuuksien hoito ja johtaminen sekä henkilöstön osaaminen ja asenne.

4.1 Brändi ja imago

Yrityksen brändi on monella toimialalla yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä, nimeä, käsitettä, symbolia, kuvaa tai näiden yhdistelmää, jonka kohderyhmä tuntee. Brändin tarkoituksena on identifioida yrityksen tuote ja erottaa se kilpailijoiden tuotteista. Brändi syntyy niistä ajatuksista, mielikuvista ja tunteista, joita kuluttajalle tulee mieleen, kun hän näkee yrityksen nimen tai symbolin. Brändi ei siis tarkoita yksinomaan yrityksen tuotetta tai palvelua. (Kujansivu ym. 2007, 134.)

Brändillä on suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän tunnetun brändin tuotteista, vaikka nämä eivät eroaisikaan teknisiltä ominaisuuksiltaan kilpailijoiden tuotteista. Vahvan brändin avulla yrityksen on mahdollista pyytää tuotteistaan korkeampaa hintaa. Jos brändin koettu laatu on saatu nostettua korkealle tasolle, niin hinnan nostaminen ei paranna vain katetta vaan parantaa samalla myös kuluttajien käsitystä brändistä. Hyvän brändi työn avulla yrityksellä on mahdollisuus nousta menestykseen. (Kujansivu ym. 2007, 135.) On helppo nähdä, että brändi on Innolinkille tärkeä menestystekijä. Konsultointi alalla on kova kilpailu, ja tunnetun

brändin avulla menestyminen on helpompaa. On tärkeää erottautua muista saman alan yrityksistä jotenkin.

Taulukosta (taulukko 5) näkyy, että brändistä on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle. Toimialalla brändin rakentamisen ensin aloittaneet yritykset, ovat yleensä saavuttaneet liiketoiminnassaan keskiarvoja parempia tuloksia. Brändin arvon ylläpitäminen edellyttää kuitenkin työtä. (Kujansivu ym. 2007, 136.)

TAULUKKO 5. Brändin merkitys yritykselle ja asiakkaalle (Kujansivu ym. 2007, 136, muokattu)

Brändin merkitys yritykselle	Brändin merkitys asiakkaalle
<ul style="list-style-type: none"> tulevat liikevoitot vaikutus asiakkaan käyttäytymiseen vanhojen asiakkaiden säilyttäminen ja uusien saaminen imagon paraneminen vaikutukset sijoittajiin tietämys, sitoutuminen, kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> hyvä hinta-laatusuhde tuotteiden luotettavuus, turvallisuus ja toiminnallisuus palveluiden tehokkuus muotoilu, tyyli tunnekokemukset (hyväksyntä, itsetunto, huvi)

Tärkeä menestystekijä on myös imago, joka on käsitteenä hyvin lähellä brändiä. Imagolla tarkoitetaan yrityksestä muodostunutta mielikuvaa sidosryhmien mielestä. Työnantajaimago on eräs osa yrityksen imagoa, jolla tarkoitetaan yrityksestä välittyntä mielikuvaa työnantajana. Työnantajaimago on merkittävä tekijä nykyisillä työmarkkinoilla oikeanlaisista työntekijöistä kilpailtaessa. Varsinkin nuorten hakiessa ensimmäisiä työpaikkojaan tällä on suuri merkitys. Yrityksen työnantajaimagoon vaikuttavat muun muassa henkilöstön osaamistaso, työhyvinvointi ja pieni vaihtuvuus. (Kauhanen 2016, 58.) Hyvistä konsulteista on kova kilpailu, joten hyvä työnantajaimago on Inno-linkille lähes välttämättömyys.

4.2 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Yritystoiminnan kannattaa olla tavoitteellista. Ilman tavoitteita on vaikea päästä mihinkään saati sitten menestyä markkinoilla. Yrityksen toiminta sujuukin paremmin, kun tiedetään, mihin halutaan päästä. Kun on selkeä tavoite tai päämäärä, jota kohti pyritään, on helpompi suunnata yrityksen voimavarat oikeisiin asioihin. Yrityksen johto on avainasemassa yrityksen tavoitteiden määrittämisessä. (Vilkkumaa 2007, 69.)

Hyvät tavoitteet ovat tärkeitä menestystekijöitä. Lähes kaiken toiminnan yrityksessä on tarkoitus saada jotain aikaiseksi. Siksi tavoitteiden asettaminen tulee olla luonnollinen osa yrityksen liiketoimintaa. Niiden avulla saadaan yrityksessä kohdennettua huomio olennaisimpiin asioihin, jolloin resursseja ei kulu turhiin asioihin. Tavoitteiden avulla johdon on myös helppo ilmaista mihin päin se haluaa yrityksen toiminnan etenevän. Näin yrityksen eri toiminnot on mahdollista ohjata samaan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen voi myös saada ihmiset venymään suurempiin suorituksiin niiden saavuttamiseksi. Myös tavoitteiden toteutumista voidaan analysoida ja päästä näin jatkuvaan parantamiseen. (Kamensky 2015, 124.)

Puhuttaessa tavoitteista on hyvä selvittää myös käsitteet strategia ja visio. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen strategia, usein sitä ei vain ole kirjoitettu mihinkään ylös tai muutenkaan perinpohjaisesti mietitty. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin joku perusidea, jota se noudattaa toiminnassaan. Tämä perusidea on yrityksen strategia. Pienessä yrityksessä tällainen perusidea voi ainakin hetkellisesti toimia ilman suurempia ongelmia, mutta suuremmissa yrityksissä tarvitaan tarkkaan harkittua strategiaa. Strategialla tarkoitetaan yrityksen pitkänajanjakson toiminnan perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehtyjä valintoja. (Vilkkumaa 2007, 69–70.)

Visiolla taas tarkoitetaan yrityksen pitkän aikavälin tahtotilaa valitun tekijän suhteen. Hyvällä visiolla on ominaisuuksia, kuten selkeys, johdonmukaisuus, uskottavuus, voimakkuus sekä riittävä joustavuus ja pitkäaikaisuus. Hyvä visio kertoo selkeällä tavalla, niin että kaikki ymmärtävät, yrityksen henkilökunnalle, mitä on tarkoitus saavuttaa pitemmän ajan kuluessa. Vision on oltava myös niin voimakas ja vaikuttava, että se pysyy pakottamaan toimimaan kehittyneemmällä tavalla. Yrityksen menestyksen kannalta on hyvä tietää pitkän tähtäimen kohde, jotta voidaan keskittyä siihen yrityksen toimin-

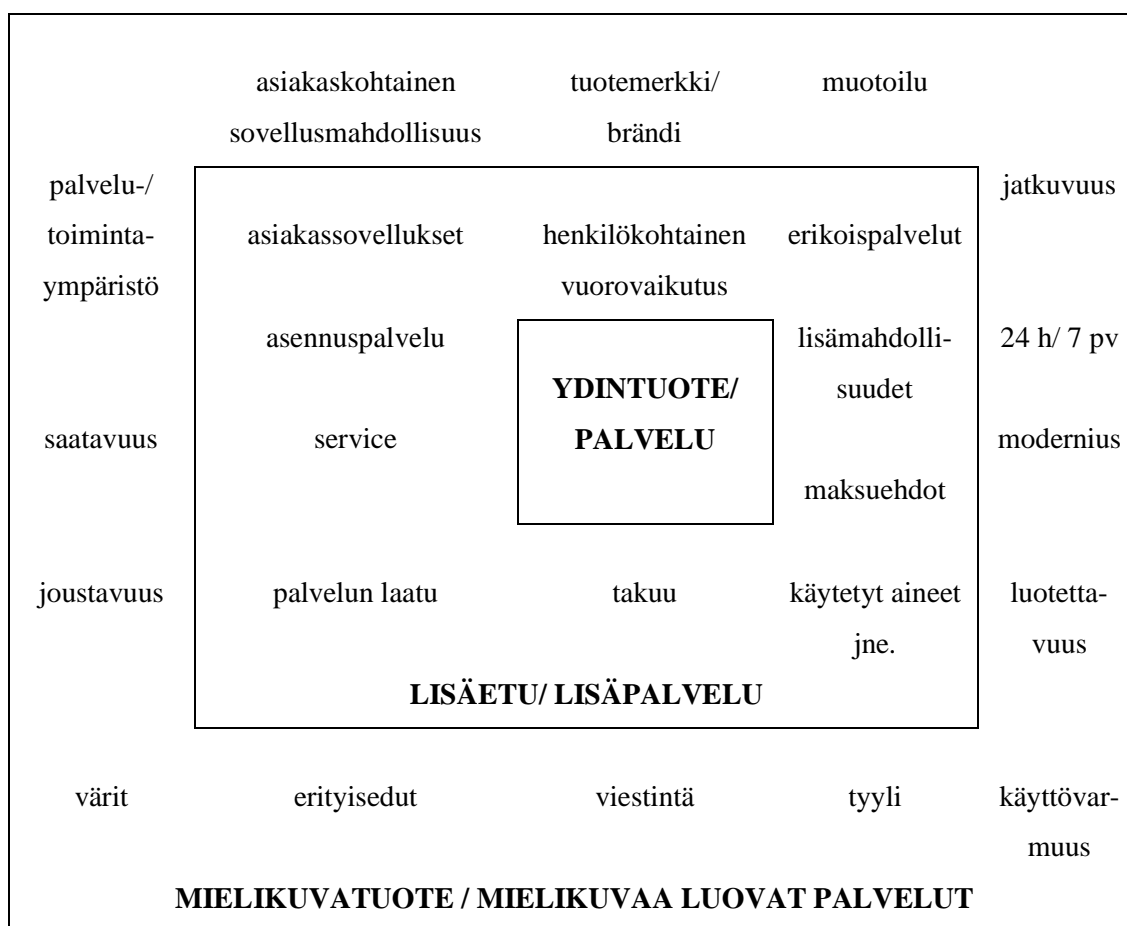
nassa. Visiota ei siis voi harkitsemattomasti vaihtaa useita kertoja vuodessa tai edes joka vuosi. (Vilkkumaa 2007, 82–83.)

4.3 Hyvä tuote

Hyvä tuote on jokaiselle yritykselle tärkeä menestystekijä. Ilman kunnollista tuotetta on hyvin vaikea menestyä. Yrityksen tuote voi olla tavara, palvelu, niiden yhdistelmä taikka jokin muu hyödyke. Tuotteen avulla yrityksen on tarkoitus täyttää asiakkaan tarve tai ratkaista hänen ongelmansa. Tuote siis kehitetään asiakaskohderyhmää tai asiakaskohderyhmiä varten. Yrityksen tuotteen täytyy olla sellainen, jonka asiakas haluaa ja suostuu maksamaan siitä sellaisen hinnan, joka on kannattava myös yrityksen kannalta. (Vilkkumaa 2007, 99.)

Yrityksellä voi olla tai yleensä on erilaisia tuotteita eri asiakasryhmille. Tuote rakentuukin erilaisista kerroksista. Erot tuotteiden välillä ilmenevätkin tuotteen eri kerroksissa. Asiakkaan saama hyöty tuotteesta voi syntyä monista eri kerrosten tekijöistä tai niiden yhteisvaikutuksesta. Tuotetta kehitettäessä on hyvä muistaa tämä kerroksisuus. Kuviossa 1 esitellään tuotteen osia ja sen kerrostuneisuutta. (Vilkkumaa 2007, 99.)

Tuotteita suunnitellessaan yritykset keskittyvät usein lähes pelkästään tuotteen ydinosaan. Toki on tärkeää, että ydinosa on hyvä, ja toteuttaa asiakkaan tarpeet ja odotukset siihen liittyen, mutta myös muiden osien kehittäminen on tärkeää. Tuotteen muut osat ovat tärkeitä ydintuotteen houkuttelevuuden tukemisessa ja sen erottumisesta muista samankaltaisista tuotteista. Tuotteiden todellinen vaikuttava sisältö siis koostuu useammista osista, ja niiden kaikkien kehittäminen kannattaa ottaa huomioon. (Vilkkumaa 2007, 100.)



KUVIO 1. Tuotteen ja palvelun osat kerroksittain (Vilkkumaa 2007, 99, muutettu)

Tuotteen laatu on merkittävä menestystekijä. Yleisesti laatu ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämisenä yrityksen kannalta mahdollisimman edullisesti ja kannattavasti. Ei siis ole tarkoitus tuottaa tuotetta johon asiakkaat olisivat täysin tyytyväisiä, hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi pankin asiakkaat olisivat kaikki tyytyväisiä, jos he saisivat lainan nolllakorolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pankin toiminta olisi laadukasta, koska pankin oma kannattavuus kärsisi tästä huomattavasti. Laadukasta on tuottaa tuote, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja saa tämän ostamaan sen, mutta on samalla yritykselle kustannustehokas. (Lecklin 2006, 18.)

4.4 Asiakkuuksien hoito

Asiakkaat ovat yrityksille elintärkeitä. Ilman asiakkaita yrityksen on mahdotonta olla kannattava. Asiakkaiden tarpeet ovatkin yritysten liikeideoiden lähtökohtana. Liikeidea siis perustuu aina asiakkaan tarpeeseen, ja se selvittää, miten asiakkaan tarpeet tyydyte-

tään. Tämän vuoksi muun muassa asiakastytyvyisyys ja asiakasuskollisuus ovat yrityksille tärkeitä menestystekijöitä. (Viitala & Jylhä 2004, 65–66.)

Asiakkaiden ostotottumukset ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana ja heistä on tullut yhä vaativampia ostamiansa tuotteita kohtaan. Toimintaympäristön seuraaminen on tullut yrityksille elintärkeäksi, jotta ne pystyvät vastaamaan markkinoiden alati muuttuviin tarpeisiin. Yritys tarvitsee ajantasaista tietoa asiakkaista, heidän päätöksentekotavoista, tottumuksista sekä mielipiteistä ja kriteereistä. Lisäksi tarvitaan tietoja kilpailijoista ja toimialasta yleensä. Näiden tietojen perusteella yritys pystyy tekemään päätöksiä siitä, kenelle, mitä ja millä hinnalla se haluaa käydä kauppaa. (Viitala & Jylhä 2004, 66–67.)

Pitkät asiakassuhteet ovat yleensä yrityksille lyhyitä järkevämpiä ja kustannustehokkaampia. Uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden saaminen ostamaan uudelleen. Joskus uusien asiakkaiden saaminen voi olla jopa kymmenkertaisesti kalliimpaa. Ei ole kuitenkaan ratkaisevaa, kuinka paljon kalliimpaa se on, vaan sillä että se on joka tapauksessa kalliimpaa ja enemmän voimavaroja kuluttavaa. Tämän vuoksi pysyvyys asiakassuhteissa on yrityksille tärkeää. (Vilkkumaa 2007, 296.)

Tyytyväiset asiakkaat tietävät yritykselle menestystä. He ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös usein ostouskollisia ja valmiita jatkamaan liikesuhdetta. He voivat myös kertoa yrityksistä tuttavilleen, jolloin saadaan potentiaalisia uusia asiakkaita. Tyytymättömät asiakkaat taas kertovat huonoista kokemuksistaan todella herkästi. Varsinkin nykyaikana se tapahtuu erittäin nopeasti sosiaalisen median avulla, tieto myös leviää siellä nopeasti. (Lecklin 2006, 104–105, 113.)

4.5 Johtaminen

Johtaminen on jokaiselle yritykselle tärkeä menestystekijä. Johtamisella tarkoitetaan kaikkea suunnitelmallista tekemistä, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan sekä asetettuja tavoitteita kohti. Johtamiseen luetaan kaikki esimiestoiminta, eikä vain yrityksen ylimmän johdon työtä. Johtamisella ei siis tarkoiteta vain johtaja-

nimekkeellä työskentelevien työtä vaan kaikkea suunnitteluun ja ohjaukseen liittyvää toimintaa. (Vilkkumaa 2007, 151.)

Esimiestoimintaa ja johtamista voidaan tarkastella usealta eri tavalla. Tavasta riippumatta mikä johtaminen tahansa voidaan nähdä yrityksen menestystekijöistä ykkösenä pitkällä aikavälillä. Voidaan miettiä, minkälainen johtaminen sitten on menestystekijöiden ykkönen? Vastaus tähän on selvä: ”hyvä johtaminen”. Hyvän johtamisen määrittelyminen on sitten monimutkaisempaa. Sen voidaan ajatella koostuvan monista osista, joiden yhteisvaikutus muodostaa kokonaisuuden. (Vilkkumaa 2007, 187.)

Hyvässä liiketoiminnan johtamisessa on osattava johtaa teknologiaa, taloutta ja ihmisiä. Tämä tekee johtamisen vaikeaksi, koska harvalla on peruskoulutusta näiltä kaikilta alueilta. Teknologiaa pidetään usein itsestään selvyytenä, eikä sitä huomioida. Teknologiaa pidetään monilla aloilla vain kuluerinä. Teknologian johtaminen on kuitenkin tärkeää lähes jokaiselle alalle ja sen avulla on mahdollista kehittää ainutlaatuisia tuotteita ja ratkaisuja. Talouden johtaminen on vaativaa ja se vaatii henkilöiltä paljon syvällistä osaamista. Talouden johtaminen vaatii organisaatiolta hyviä taloudellisia ohjausvälineitä. Talous ei synny talousosastolla vaan yrityksen kaikessa toiminnassa. Talouden johtaminen edellyttääkin ennen kaikkea kahta asiaa. Ensimmäiseksi talousosaston kykyä ja halua kehittää yritykselle hyvät välineet yrityksen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen. Toiseksi yrityksen henkilöstön on omattava kykyä ja halua käyttää näitä talouden ohjausvälineitä. Organisaatio on myös nähtävä sosiaalisena kokonaisuutena, joka asettaa suuret vaatimukset käyttäytymistieteelliselle ymmärrykselle ja osaamiselle. (Kamensky 2015, 105–106.)

Ihmiset ovat nykyään monipuolisen koulutuksen ja yleissivistyksen myötä tulleet vaativiksi. He odottavat johtajalta muita ominaisuuksia kuin auktoriteettia. Odotetaan enemmän valmentavaa otetta kuin käskevää. Johtajan asema ei enää yksistään riitä arvostuksen saamiseksi, vaan se on ansaittava. Hyvä johtaja ansaitseekin henkilöstönsä luottamuksen ja arvostuksen viisauden ja diplomatian avulla. (Kesti 2007, 176.)

Osallistuminen on johdolle tärkeää. Kun henkilökunta näkee, että ylin johto toimii ja elää ohjeidensa mukaisesti, niin nämä ohjeet menevät paremmin läpi. Jos esimerkiksi epäsiisteys on ongelma jossain työpaikalla, niin useinkaan pelkät määräykset ja kehotukset eivät tätä ongelmaa ratkaise. Ongelmaa auttaa, jos henkilökunta näkee että yri-

tyksen johto pitää omat työtilansa siistinä. Vielä suurempi vaikutus on sillä, että johtaja työpaikalla käydessään tekee itse pienen siivouksen. (Lecklin 2006, 59.)

Johtaminen ei pelkästään vaikuta menestykseen, vaan myös menestys vaikuttaa johtamiseen. Johtamisote usein muuttuu yrityksen menestyksen tai menestymättömyyden myötä. Johtaminen muuttuu yrityksen tilanteen mukaan. Yrityksen johtaminen on aivan erilaista, kun markkinat ja talous romahtavat. Tällöin pelko ja paniikki saavat usein valan. Lamaantuuko johto vaikeuksien edessä vai jatkaako se taistelua. Kuinka kärsivälliset omistajat ovat vai vaihdetaanko ylinjohto. Tämä riippuu kriisin keston lisäksi omistajien kärsivällisyydestä ja johtajien ominaisuuksista. (Juuti 2012, 152–153.)

4.6 Henkilöstö

Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen kriittisimpänä menestystekijänä. Henkilöstö on jo monilla aloilla, ja tulevaisuudessa vielä useammilla, pullonkaulatekijä. Tämän vuoksi sen kehittämiseen on syytä käyttää resursseja ja voimavaroja vähintään yhtä paljon kuin esimerkiksi tuotantoteknologiaan ja markkinointiin. Yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Kaikki yrityksen saavutukset ovat aina ihmisten toiminnan ja ponnistelujen tulosta. (Viitala & Jylhä 2004, 154.)

Henkilöstön asema ja rooli yrityksessä on muuttunut huomattavasti viimeisen sadan vuoden aikana. 1900-luvun alussa vielä työntekijät toimivat lähinnä vain tuotantokoneiston osana, kun tuotteiden sarjatuotanto oli vielä lasten kengissä. Nykyään ei enää riitä, että työntekijä toteuttaa annetut ohjeet varmasti, luotettavasti ja tehokkaasti. Työntekijän on tämän lisäksi kyettävä kehittämään laatua, luotettavuutta ja tehokkuutta, sekä vielä kehittämään jatkuvasti itseään, työtään ja työympäristöään. (Viitala & Jylhä 2004, 153.)

Yrityksen työntekijöiden osaaminen onkin tärkeä menestystekijä. Osaaminen ei kuitenkaan itsessään ole usein pullonkaulatekijä suomalaisissa organisaatioissa, vaan sen jakaminen ryhmässä tai ryhmien välillä. Työntekijöiden hiljaisen tiedon määrä usein aliarvioidaan. Hiljainen tieto kannattaa pyrkiä vapauttamaan, jolloin sitä voidaan jalostaa näkyväksi osaamiseksi. Hyvällä esimiestoiminnalla ja toimintakulttuurilla varmistetaan tämän osaamisen jakaminen, jolloin myös yksilöiden motivaatio omaehtoiseen opiskeluun paranee. (Kesti 2007, 180.)

Motivaatio vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen huomattavasti. Motivaatio toimii ihmisen toiminnan moottorina ja suunnan näyttäjänä, ja ilman sitä ihminen useimmiten suoriutuu tehtävistään heikosti, vaikka tiedot ja taidot olisivat muuten hyvällä tasolla. Yrityksessä onkin tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden motivaatioon. Motivaatioita lisäävät esimerkiksi konkreettinen tavoite, aktivointi sekä säännöllinen ja nopea palaute. (Viitala & Jylhä 2004, 156.)

Työhyvinvointi on tärkeä motivaation ylläpitäjä. Se toimii siis henkilöstön menestystekijänä ja samalla koko organisaationkin menestystekijänä. Työhyvinvointi ei kuitenkaan synny yritykseen sattumalta, vaan se pitää ottaa keskeiseksi organisaation strategiaa ja johtamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksinkertaista tilanneanalyysien tekemistä, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden suorittamista ja tulosten mittaamista. (Kauhanen 2016, 122.)

5 TUTKIMUSPROSESSI

Toimin toimeksiantaja yrityksessä harjoittelijana vuoden 2015 loppupuolella. Silloisen esimieheni kanssa oli puhetta, että suorittaisin pienen positiivisuusmittauksen yrityksessä vuoden vaihteessa. Toimeksiantaja yrityksessä tapahtui kuitenkin suuria johtajamuutoksia joulukuussa 2015 ja oma esimiehenikin vaihtui samalla, vanhan lähtiessä pois yrityksestä. Idea mittauksesta jäi hautumaan päähäni.

Vuoden 2016 alussa otin esille idean siitä, että suorittaisin koko konsernille positiivisuusmittauksen opinnäytetyönäni. Esimieheni oli kiinnostunut ideasta ja lupasi ottaa sen puheeksi toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtaja oli myös kiinnostunut ideasta ja hyväksyi sen. Tutkimus päätettiin muuttaa käsittelemään menestystekijöitä. Idea tähän tuli siitä, että yrityksellä oli asiakkaille suunnattu tuote, jossa tutkittiin heidän menestystekijöitään henkilökunnalle suunnatulla kyselyllä. Tällaista tutkimusta ei kuitenkaan koskaan ollut suoritettu itse toimeksiantaja yrityksessä.

Tutkimusongelmaksi muodostuivat kysymykset: mikä on yrityksen merkittävien menestystekijöiden tila henkilökunnan mielestä, mihin menestystekijöihin on kiinnitettävä eniten huomiota, sekä mitkä ovat näiden menestystekijöiden vahvoja puolia yrityksessä. Työn tavoitteena oli myös tuoda esille organisaation hyviä puolia ja näin luoda positiivisuutta ja varmuutta henkilökuntaan suurten muutosten jälkeen.

Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena. Tutkimukseen osallistuu siis koko perusjoukko. Perusjoukko on tässä tapauksessa kaikki toimeksiantaja yrityksessä työskentelevät henkilöt, mukaan lukien harjoittelijat, työllistetyt ja muut tilapäiset työntekijät. Perusjoukon ulkopuolelle jäävät virkavapaalla olevat henkilöt. (Virsta virtual statistics 2016.)

Kysely päätettiin toteuttaa sähköisenä kyselynä verkon välityksellä, koska se soveltui parhaiten tarpeisiimme. Internetin välityksellä kysely voidaan toteuttaa edullisemmin, kuin esimerkiksi haastattelemalla tai paperisena versiona. Kyselyn toteuttaminen sähköisesti on myös helppoa. Lisäksi vastausten saaminen on nopeaa. Vastaajien henkilöllisyys on internetin välityksellä helppo salata, jolloin arkaluontoisiakin kysymyksiä voidaan esittää. (Heikkilä 2008, 18–20.)

Kysymystyyppinä päätettiin käyttää asteikkoihin perustuvia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Asteikkokysymyksissä esitetään väittämiä, joihin vastaaja valitsee mielestään lähimpänä olevan vaihtoehdon. Asteikkokysymysten vastaukset ovat suoraan helposti analysoitavassa muodossa. Avoimiin kysymyksiin vastaajat saavat kertoa vastauksensa omin sanoin. Nämä vastaukset ovat työläämpiä analysoida, mutta selville voidaan saada asioita, joita ei muuten saataisi selville. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–203.)

Kyselylomake (LIITE 1) tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tutkittavat menestystekijät ovat syntyneet kohdeyrityksen esimiesten pitkään kokemukseen perustuvan pohdinnan tuloksena. Toimeksiantaja oli mukana kysymysten ja kyselylomakkeen ulkoasun laadinnassa. Tutkimus toteutettiin käyttäen toimeksiantajan Marketmix-ohjelmaa.

6 TULOKSET

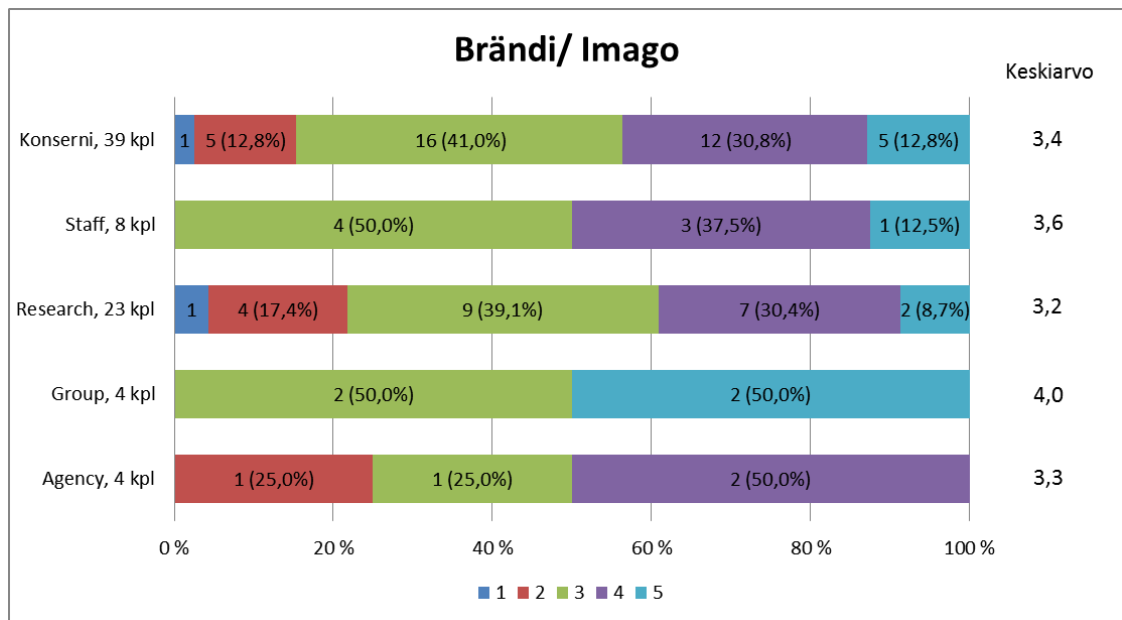
Tutkittaville lähetettiin ennakkotiedote (LIITE 2) 13.4.2016 tulevasta Menestystekijät-tutkimuksesta. Itse tutkimuskutsut saatekirjeineen (LIITE 3) lähetettiin vastaajille 15.4.2016. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa 29.4.2016 asti. Muistutus tutkimuksesta lähetettiin 22.4.2016. Vastausaikaa päätettiin pidentää kahdella viikolla aina 14.5.2016 asti, koska vastauksia oli tullut kahden ensimmäisen viikon aikana vain 50 %. Vastaus-ajan pidentäminen kannatti ja vastauksia saatiin lisää.

Tutkimuskutsu lähetettiin yhteensä 67 henkilölle. Tutkittavista 61 prosenttia (41 henkilöä) vastasi kyselyyn. Vastausprosentti jäi alle tavoitellun 70 prosentin. Konsernin eri yhtiöiden välillä vastausprosentit vaihtelivat niin, että Groupissa se oli 100 prosenttia, Staffissa 73 prosenttia, Researchissa 71 prosenttia ja Agencyssa 22 prosenttia. Kun vastausmäärä tarkastellaan näin, huomataan että tavoiteltu vastausprosentti (70 %) saavutettiin kaikkien muiden yhtiöiden paitsi Agencyn kohdalla.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa pyydettiin arvioimaan organisaation keskeisiä menestystekijöitä Innolinkin näkökulmasta ja kertomaan mikä Innolinkissä on parasta kyseisessä menestystekijässä. Arvioitavat menestystekijät olivat brändi/ imago, tavoite, kyky toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita, tuotteet, asiakkuuksien hoito, johtaminen sekä henkilöstön osaaminen ja asenne. Menestystekijöitä arvioitiin asteikolla yhdestä viiteen, jossa 1 = erittäin heikko ja 5 = erittäin vahva. Kysymyksissä oli mahdollisuus valita vain kokonaislukuja. Arvioinnin jälkeen oli kohta, johon vastattiin, mikä on parasta meissä kyseisessä menestystekijässä.

Tulosten kuviot on luotu Excel-ohjelmalla. Kuvioissa ilmoitetaan arvioiden jakaumat frekvensseinä, eli lukumäärinä, ja prosentteina. Kuvioissa esitetään myös arvioiden keskiarvot. Avoimet vastaukset on taulukoitu sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Taulukoihin on poimittu useimmin toistuvia vastauksia. Vastaukset ovat taulukoissa mielivaltaisessa järjestyksessä.

Organisaation brändiä/ imagoa arvioivat lähes kaikki vastanneista (39 henkilöä), vain yksi jätti tämän menestystekijän arvioimatta. Kuvio 2 kuvaa arvioiden jakautumista koko konsernissa ja sen eri yhtiöissä. Se sisältää myös keskiarvot arvioinneista.



KUVIO 2. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation brändistä/ imagosta

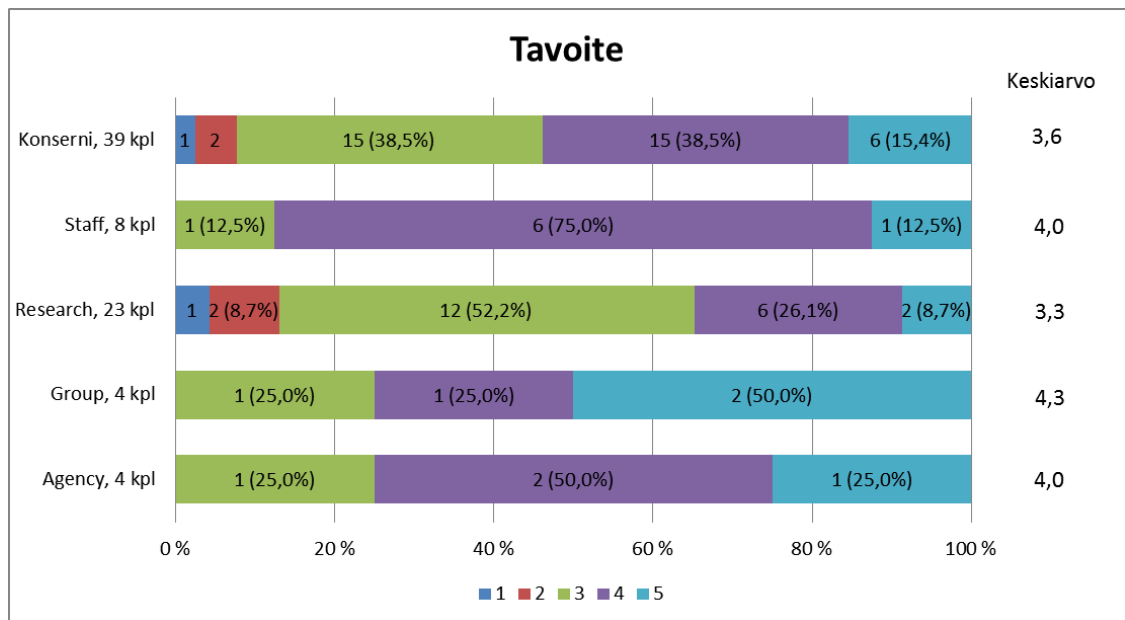
Koko konsernin keskiarvoksi brändistä/ imagosta saatiin 3,4. Eniten annettiin arvosanaa kolme ja neljä. Arvosanan kolme antoi 16 vastaajaa (41,0 %) ja arvosanan neljä taas 12 vastaajaa (30,8 %). Arvosanaa kaksi ja viisi annettiin kumpaakin 5 kappaletta (12,8 %). Arvosanaa yksi annettiin vain 1 kappale (2,6 %).

Avoimeen kysymykseen ”Parasta meissä on” liittyen brändiin/ imagoon vastasi 31 henkilöä (77,5 %). Kysymykseen saatiin erilaisia vastauksia, mutta muita useammin esiin nousi maininta uudesta ja raikkaasta ilmeestä sekä siitä että tämän asian kanssa ollaan menossa oikeaan suuntaan. Muutamia vastauksia on esitetty taulukossa 6. Esitettävät vastaukset on valittu niiden toistuvuuden vuoksi.

TAULUKKO 6. Brändin/ imagon osalta parasta meissä on

Huolellisesti toteutettu brändi, joka saisi enemmänkin näkyä (esim ikkunateippaukset yms)
Pitkähkö historia tutkimus- ja markkinointipuolelta sekä nimekkäitä asiakkuuksia, jotka luottavat osaamiseen. Kun vielä henkilöstöpuoli saadaan entistä enemmän tunnetuksi ja lisää kasvatettua, niin loistopaketti on valmis! Noin muuten kaikilla yrityksillä lienee kuitenkin käsittääkseni ihan hyvä maine.
Raikas ja uusi ilme.
asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus ja huippuosaava henkilöstö
Visio kolmen yksikön tietotaitoon perustuvasta osaamisesta, josta syntyy asiakkaalle menestystä.
Suunta brändin ja imagon kehityksessä oikea
Henkilöstö koostuu huippuosaajista. Kiireenkin keskellä hyvä ja tsemppaava työilmapiiri. Aamuisin on kiva tulla töihin! Olisi hienoa osaamisen lisäksi profiloitua tulevaisuudessa myös julkisesti yritykseksi, jolla on motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Brändin tunnettuudessa kuitenkin parannettavaa.
Parasta on, että tähän aletaan pikkuhiljaa kiinnittää enemmän huomiota.

Organisaation tavoitetta arvioi 39 henkilöä (97,5 %). Vain yksi henkilö kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta tähän kohtaan. Kuviossa 3 on arvioiden jakautuminen konsernissa ja sen yhtiöissä, sekä niiden keskiarvot.



KUVIO 3. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation tavoitteesta

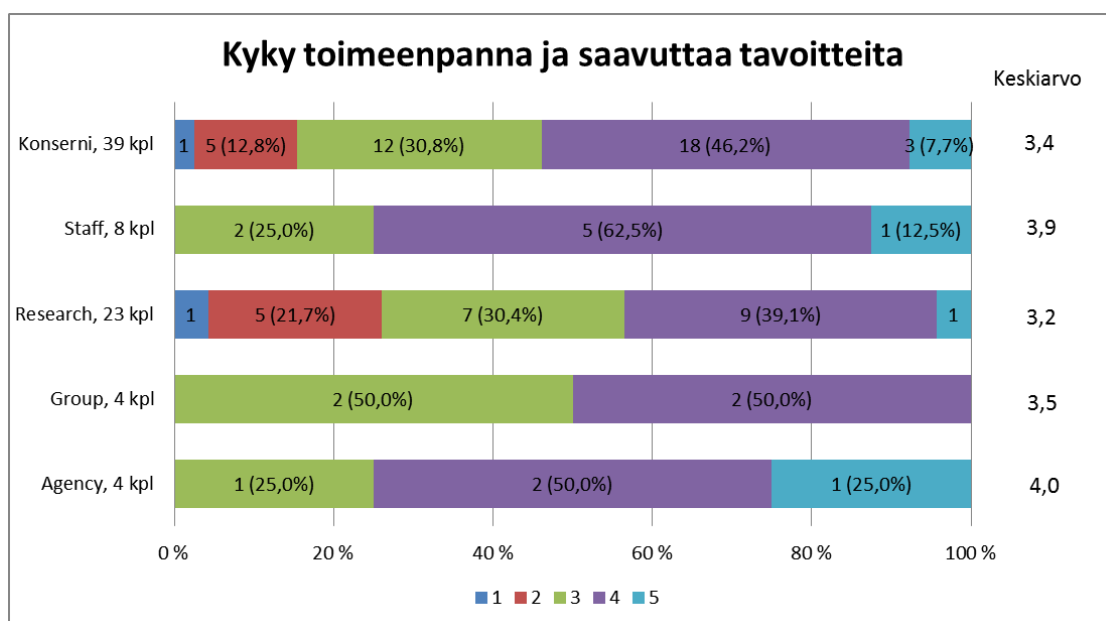
Koko konsernin keskiarvoksi tavoitteesta saatiin 3,6. Eniten annettiin arvosanaa kolme ja neljä, kumpaakin 15 kappaletta (38,5 %). Arvosanaa viisi taas annettiin 6 kappaletta (15,4 %). 2 vastaajaa (5,1 %) antoi arvosanan kaksi ja 1 vastaaja (2,6 %) antoi arvosanan yksi.

Avoimeen kysymykseen ”Parasta meissä on” liittyen tavoitteeseen vastasi 26 henkilöä (65,0 %). Vastauksissa oli vaihtelua, mutta useimmin esille nousivat selkeät ja korkealle tähtäävät tavoitteet tulevaisuuteen. Taulukossa 7 on esitetty muutamia useimmin toistuvia vastauksia.

TAULUKKO 7. Tavoitteen osalta parasta meissä on

Korkeat tavoitteet tulevaisuudessa
Selvät tavoitteet tulevaisuuteen, joiden eteen tehdään yhteistuumin töitä
Että katsomme asioita viimein rehellisesti, vaikka pientä skarpattavaakin on.
olla ainoa lajissaan, kaikki palvelut samasta talosta.
Tavoite lähteä asiakkaan tarpeesta liikkeelle.
Olemme tavoitteellisia. Tällä hetkellä tavoite ei ole laajalti tiedossa.

Organisaation kykyä toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita arvioi yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneista. Kuviossa 4 on selvitetty arviointien jakautumista konsernissa ja sen eri yhtiöissä, sekä niiden keskiarvot.



KUVIO 4. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation kyvystä toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita

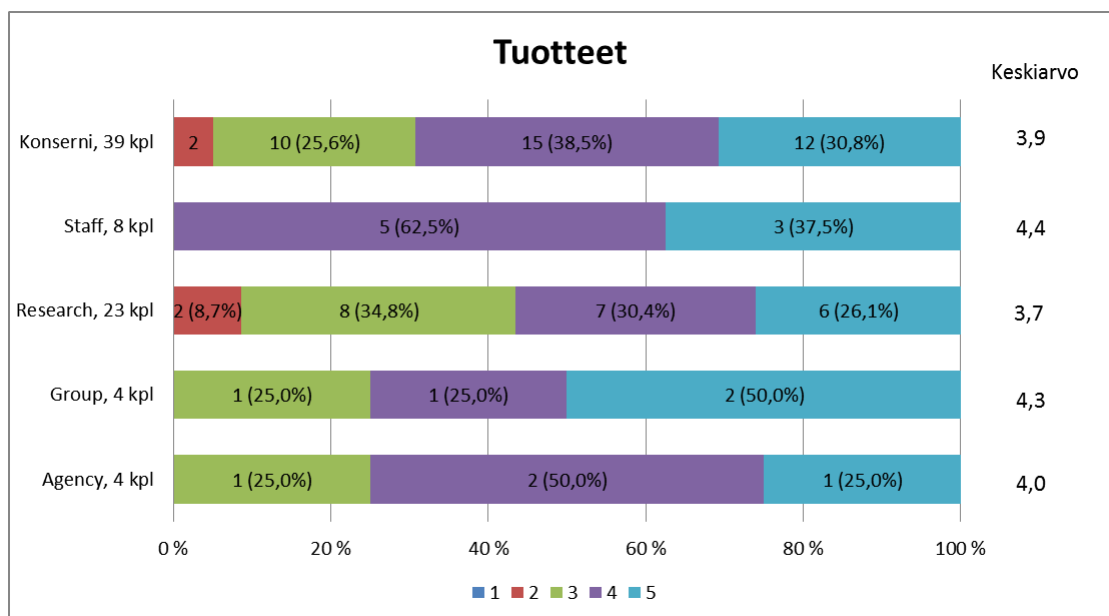
Koko konsernin arvosanojen keskiarvoksi organisaation kyvystä toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita saatiin 3,4. Lähes puolet vastaajista (46,2 %) antoi arvosanan neljä. Noin kolmas osa vastaajista (30,8 %) taas antoi arvosanan kolme. Loppuja arvosanoja annettiin huomattavasti vähemmän. Arvosanaa kaksi annettiin 5 kappaletta (12,8 %) ja arvosanaa viisi 3 kappaletta (7,7 %). Vain 1 vastaaja (2,6 %) antoi arvosanan yksi.

Avoimeen kysymykseen parasta meissä on liittyen kykyyn toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita vastasi 23 henkilöä (57,5 %). Vastauksista esille selvimmin nousi kaksi asiaa. Se, että tavoitteiden saavuttamiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota ja se, että motivaatio on vahva tavoitteisiin pyrkimiseen. Taulukkoon 8 on kerätty useimmin toistuvia vastauksia.

TAULUKKO 8. Tavoitteiden saavuttamisen osalta parasta meissä on

Tähän kiinnitetään nykyään enemmän huomiota.
Asioiden eteenpäinviemisestä kiinnostuneita ihmisiä ja ideoita löytyy. Haasteet on toimeenpanopuolella, ei motivaatiossa tai ideoissa.
Me yhdessä pidämme palavereja ja neuvottelemme yrityksemme asioista.
Vahva motivaatio pyrkiä tavoitteisiin
Keskitymme olennaiseen ja tuloksen tekemiseen
voisimme vielä tehokkaammin hyödyntää toistemme osaamista, jakaa liidejä ja mahdollisuuksia toisillemme.

Organisaation tuotteita arvioi 39 henkilöä (97,5 %). Yksi henkilö jätti vastaamatta tähän kohtaan. Kuviossa 5 on arvioiden jakautuminen konsernissa ja sen yhtiöissä, sekä niiden keskiarvot.



KUVIO 5. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation tuotteista

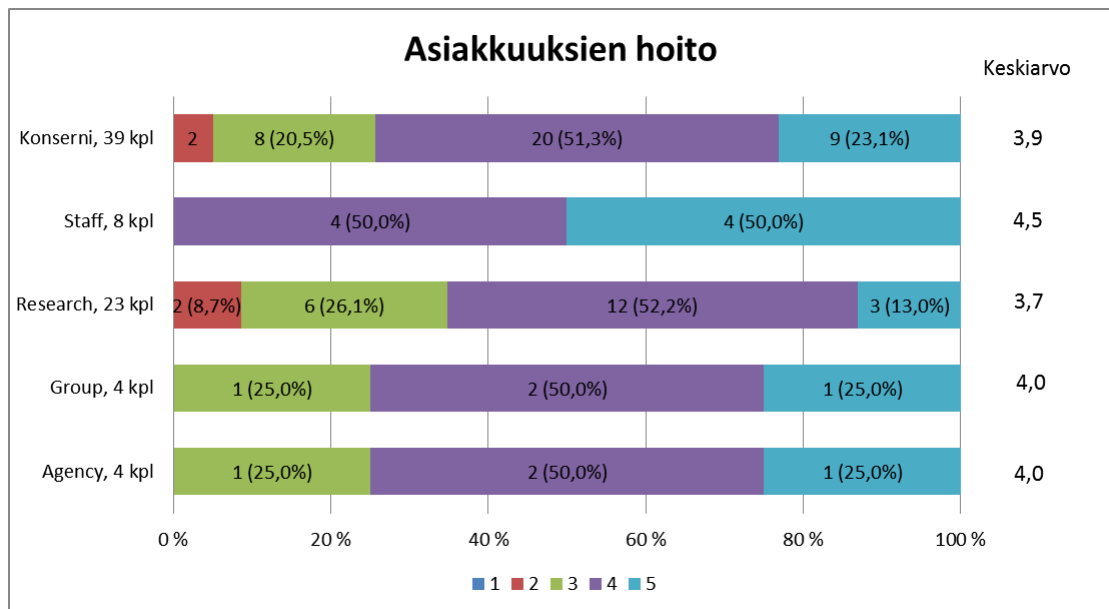
Koko konsernin arvosanojen keskiarvoksi tuotteista saatiin 3,9. Eniten annettiin arvosanaa neljä, yhteensä 15 kappaletta (38,5 %). Arvosanoja viisi ja kolme annettiin lähes yhtä monta. Arvosanan viisi antoi 12 vastaajaa (30,8 %) ja arvosanan kolme 10 vastaajaa (25,6 %). Arvosanan kaksi antoi 2 henkilöä (5,1 %). Kukaan vastaajista ei antanut arvosanaa yksi.

Avoimeen kysymykseen parasta meissä on liittyen tuotteisiin vastasi 26 henkilöä (65,0 %). Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Eniten esille nousi jokaiselle asiakkaalle erikseen räätälöidyt ja monipuoliset tuotteet. Taulukkoon 9 on kerätty vastauksissa eniten esille nousseita asioita.

TAULUKKO 9. Tuotteiden osalta parasta meissä on

Monipuoliset räätälöidyt tutkimus vaihtoehdot + vielä tytäryhtiöt ja heidän palvelut!! Asiakkaille koko paketti :)
Meneillään oleva tuotekehitys
Monipuolisuus/yhteistyö, selkeys, paletin saaminen saumattomaksi on hieno vahvuus.
Asiakastyytyväisyys, luotettavuus, nopeus
Tuotetarjoama laaja ja selkeä
Vahvat perustuotteet

Organisaation asiakkuuksien hoitoa arvioi yhtä henkilöä vaille kaikki kyselyyn vastanneista. Tämän menestystekijän arvioiminen ei ole siis ilmeisesti tuottanut ongelmia vastaajille. Kuvio 6 kuvaa arvioiden jakautumista konsernissa ja sen eri yhtiöissä. Se sisältää myös arvioiden keskiarvot.



KUVIO 6. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation asiakkuuksien hoidosta

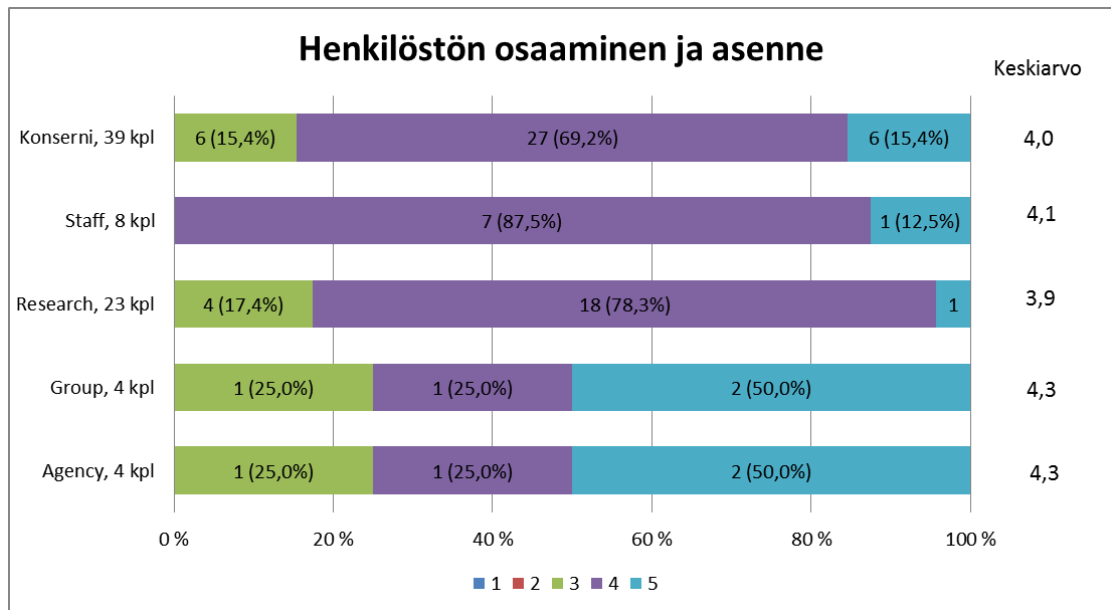
Koko konsernin arvosanojen keskiarvoksi asiakkuuksien hoidosta saatiin 3,9. Yli puolet vastaajista (51,3 %) antoi arvosanan neljä. Arvosanaa viisi ja kolme annettiin lähes yhtä monta. Vastaajista 9 (23,1 %) antoi arvosanan viisi ja 8 (20,5 %) taas arvosanan kolme. Arvosanan kaksi antoi 2 henkilöä (5,1 %). Kukaan vastaajista ei antanut arvosanaa yksi.

Avoimeen kysymykseen parasta meissä on liittyen asiakkuuksien hoitoon vastasi 28 henkilöä (70,0 %). Vastauksia oli erilaisia, mutta selvimmin esille nousi nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin ja se että asiakkaista on pidettävä kiinni. Taulukkoon 10 on kerätty vastauksia, jotka toistuivat useimmin.

TAULUKKO 10. Asiakkuuksien hoidon osalta parasta meissä on

Nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin
kaikista asiakkaista pidetään kiinni loppuun asti.
Asiakaslupausten pitäminen
Hyvä palaute ja palvelu kilpailijoihin verrattuna
Asiakkuudet hoidetaan ammattimaisesti ja kaikkien sääntöjen mukaisesti.
Henkilökohtaisuus ja räätälöimisen mahdollisuus

Organisaation henkilöstön osaamista ja asennetta jätti arvioimatta vain yksi henkilö. Vastaajia siis oli 39. Kuviossa 7 on esitetty arvioiden jakautumista konsernissa ja sen eri yhtiöissä, sekä niiden keskiarvot.



KUVIO 7. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation henkilöstön osaamisesta ja asenteesta

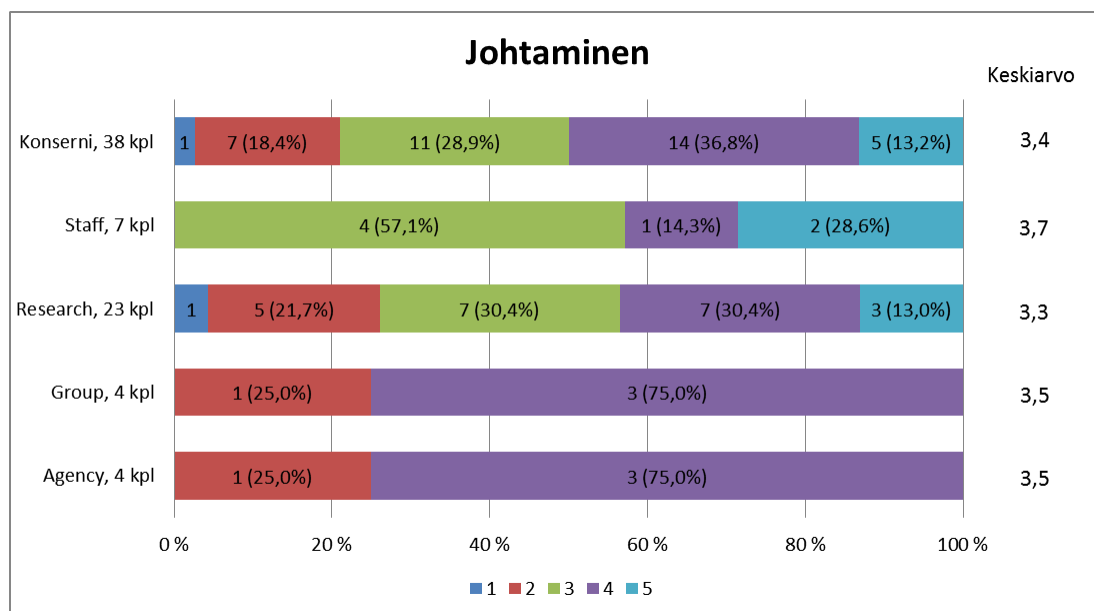
Koko konsernin arvosanojen keskiarvoksi henkilöstön osaamisesta ja asenteesta saatiin 4,0. Suurin osa vastaajista (69,2 %) antoi arvosanan neljä. Arvosanaa viisi ja kolme annettiin kumpaakin 6 kappaletta (15,4 %). Kukaan ei antanut arvosanoja kaksi tai yksi.

Avoimeen kysymykseen parasta meissä on liittyen henkilöstön osaamiseen ja asenteeseen vastasi 28 henkilöä (70,0 %). Vastauksista selvimmän esille nousi se, että kaikki yrittävät parhaansa ja heillä on motivaatiota toimia. Taulukkoon 11 on useimmin toistuvia vastauksia.

TAULUKKO 11. Henkilöstön osaamisen ja asenteen osalta parasta meissä on

Kaikki kehittävät itseään omalla osaamisalueellaan
osaamista löytyy, samoin sitoutuminen on kunnossa.
Aikaansaava asenne.
Osaamista on kunhan kaikki pistävät sen rohkeasti peliin
Kukin yrittää edelleen parhaansa
Tässä on vaihtelevuutta. Parhaimmillaan kovan luokan ammattilaisia.
Kannustava ilmapiiri.

Organisaation johtamista arvioi 38 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 2 henkilöä jätti vastaamatta tähän kohtaan. Tämä on enemmän kuin aiempiin kohtiin vastanneiden osuus, mutta vastaamatta jättäneiden osuus ei silti ole merkittävä. Kuviossa 8 on esitetty arvioiden jakautumista konsernissa ja sen eri yhtiöissä. Siinä on myös arvioiden keskiarvot.



KUVIO 8. Arviot ja niiden jakautuminen organisaation johtamisesta

Koko konsernin arvosanojen keskiarvoksi johtamisesta saatiin 3,4. Eniten annettiin arvosanaa neljä, yhteensä 14 kappaletta (36,8 %). Seuraavaksi eniten annettiin arvosanaa kolme, yhteensä 11 kappaletta (28,9 %). Arvosanoja kaksi ja viisi annettiin lähes yhtä monta, arvosanaa kaksi yhteensä 7 kappaletta (18,4 %) ja arvosanaa viisi yhteensä 5 kappaletta (13,2 %). Arvosanaa yksi annettiin 1 kappale (2,6 %).

Avoimeen kysymykseen parasta meissä on liittyen johtamiseen vastasi 21 henkilöä (52,5 %). Vastauksia oli erilaisia, mutta selvimmin esille nousi mielipide, että johtamisen suunta on kohti parempaa. Taulukkoon 12 on kerätty vastauksia, jotka toistuivat useimmin.

TAULUKKO 12. Johtamisen osalta parasta meissä on

Johdolla on paineesta ja tiukoista vaiheista huolimatta kykyä sekä motivoida alaisia, että tunnustaa tosiasiat.
Suunta on parempaan!
Johtaminen tapahtuu esimerkkiä ja mallia näyttämällä. Johtajat myyvät itse paljon.
Pomo on niin kuin muutkin työntekijät, kannustava ja huumorintajuinen, positiivinen.
Tasapuolinen ja kannustava johtaminen.
Avoimuus

Tutkimuksen toisessa osassa pyydettiin kertomaan, mikä tutkittavien organisaatiossa on parasta muihin työpaikkoihin verrattuna. Kysymykseen vastasi yhteensä 31 henkilöä (77,5 %) eli 9 henkilöä kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta tähän kohtaan. Useimpien vastauksista nousi esille kevyt organisaatio, joustavuus sekä hyvä ilmapiiri. Taulukkoon 13 on poimittu muutamia esimerkki vastauksia. Taulukossa on pyritty tuomaan esille eniten toistuvat vastaukset.

TAULUKKO 13. Parasta organisaatiossani on muihin verrattuna

Kevyt organisaatio, joustavuus, nopea reagointi, itseohjautuvuus
Hyvä ilmapiiri
1. Esimies, joka antaa luottamukseen perustuvia vapauksia hoitaa omaa työtä ja vastualueita sekä tasapainottaa työtä ja vapaa-aikaa. 2. Rento asenne työhön, ei kyttäämistä tai liikaa byrokratiaa, saadaan aikaan nopeitakin päätöksiä, henkilöstö osallistetaan melko lailla joka asiassa --> sitouttaa yritykseen. 3. Yhteishenki ja työkaverit ovat kaikki kaikessa ja kun ne on kohdillaan, kuten meillä, on kiva joka aamu lähteä töihin!
Ei ole juurikaan kankeita käytäntöjä tai kovaa hierarkiaa. Moni idea pääsee käsitteelyyn, niitä uskalletaan tuoda julki, ja siihen kannustetaan. Työajat, lomat ym toimii joustavasti. Pienen työyhteisön hyvät puolet on säilyneet kasvusta huolimatta.
Näköalapaikka moneen asiaan
Dynaamisuus: mahdollisuus toteuttaa nopeastikin uudistuksia. Työntekijän näkökulmasta joustavuus ja luottamus työntekijöitä kohtaan.
Mielenkiintoinen työn sisältö, pääsee tutustumaan laajasti Suomessa toimiviin yrityksiin
Yhteishenki ja toisten tukeminen/auttaminen

Tutkimuksen kolmannessa osassa pyydettiin muistelevaan työuraasi nykyisessä organisaatiossasi ja kertomaan oman urasi tähtihetkestä. Kysymykseen vastasi yhteensä 24 henkilöä (60,0 %) kyselyyn vastanneista. Ylivoimaisesti eniten vastauksissa toistui positiivisen palautteen saaminen, joko pomolta, työtovereilta tai asiakkailta. Taulukkoon 14 on poimittu muutamia esimerkki vastauksia. Taulukkoon on pyritty tuomaan eniten toistuvien vastausten lisäksi mahdollisimman monipuolisia vastauksia.

TAULUKKO 14. Uran tähtihetket

Kyllä ehdottomasti tulee mieleen kaikki yhtiöiden yhteiset päivät. Siellä on aina niin hyvä meininki ja kaikki tulee toimeen toistensa kanssa!
Tähtihetkeni oli varmasti ensimmäinen asiakastapaaminen yksin, jolloin jännitti hirveästi mutta selviydyin siitäkin huumorilla ja opin paljon!
Aina uuden asiakkaan saaminen on palkitsevaa ja motivoivaa.
Onnistumisen ilo, pienissä ja suurissa asioissa. Hyvä palaute asiakkailta, luottamus.
Pomon kannustukset ja kiitokset saavutuksista
Positiivisesta palautteesta saa aina uskomattoman paljon energiaa. Palautetta ei tarvitse antaa suurieleisesti, sivulauseessakin saatu kiitos toimii:)
En pysty erittelemään yhtä tiettyä. Joka kerta kun mahdollomalta tuntunut tuleeikin mahdolliseksi, se on pieni tähtihetki. Myös työkavereilta, ja etenkin johdolta, saatu positiivinen palaute säilyy mielessä pitkään. Pienet ja suuret itsensä ylittämiset on itselle tähtihetkiä, vaikka niitä ei muut huomaisikaan.
Yhteiset päivittäiset naurunremakat.

Tutkimuksen neljännessä osassa pyydettiin vastaajaa antamaan positiivista palautetta työtoverilleen. Tutkittavia pyydettiin kertomaan yksi positiivinen asia sekä yleisesti persoonana että ammatillisesti. Toiveena oli, että jokainen arvioisi mahdollisimman montaa henkilöä. Vastauksista tehtiin jokaiselle henkilökohtainen positiivisuus diplomi, jonka esimerkki kappale on liitteenä (LIITE 4). Palautetta saatiin runsaasti ja jokaiselle työntekijälle saatiin tehtyä oma henkilökohtainen diplomi muiden hänelle antamasta palautteesta.

Keräsimme kaikki yleiset positiiviset palautteet yhteen ja loimme niistä sanapilven. Sanapilvessä useimmin toistuvat sanat ovat suurempia, kuin harvemmin toistuvat sanat. Pilvet kuvaavat tiivistetysti tutkittuja asioita. Yleisestä positiivisesta palautteesta useimmin esiintyvät sanat ovat tyyppi, rauhallinen ja ystävällinen. Kuvassa 1 on sanapilvi kaikkien yleisestä positiivisesta palautteesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimusongelmana olivat seuraavat kysymykset: mikä on yrityksen keskeisten menestystekijöiden tila henkilökunnan mielestä, mihin näistä menestystekijöistä on kiinnitettävä eniten huomiota, sekä mitkä ovat näiden menestystekijöiden vahvoja puolia yrityksessä. Kun tarkastellaan pelkkiä keskiarvosanoja, heikoimmalla sijalla on yhdessä kolme eri menestystekijää. Nämä ovat brändi/ imago, kyky toimeenpanna ja toteuttaa tavoitteita sekä johtaminen. Käydään kuitenkin menestystekijöitä tarkemmin läpi.

Brändi/ imago oli yksi heikoimman arvioinnin saaneista menestystekijöistä. Tarkasteltaessa kuviota 2, huomataan koko konsernin keskiarvosana 3,4. Tämä on kuitenkin yli puolen välin, joten tilanne ei näytä kriittiseltä. Kun tarkastellaan annettujen arvosanojen määriä, huomataan että kahta heikointa arvosanaa on annettu yhteensä kuusi kappaletta, kun taas kahta vahvempaa on annettu yhteensä 17 kappaletta. Viisi henkilöä jopa piti brändiä ja imagoa erittäin vahvana, kun taas erittäin heikkona sitä piti vain yksi henkilö. Kun katsotaan yhtiökohtaisia keskiarvoja, huomataan että Group ja Staff ovat yli konsernin keskiarvon ja Research ja Staff taas sen alle.

Kun tarkastellaan keskiarvojen lisäksi avoimissa kysymyksissä esille nousseita asioita (taulukko 6), huomataan että brändi on henkilökunnan mielestä muuttumassa parempaan suuntaan. Suurin osa henkilökunnasta siis pitää brändin ja imagon tilannetta tällä hetkellä hyvänä. Moni oli vielä sitä mieltä, että se on parantumaan päin. Brändiin ja imagoon kannattaa kiinnittää huomiota, koska niillä nähdään olevan potentiaalia kehityä. Luomalla vahvan brändin Innolinkillä voi olla hyvä mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja saavuttaa vielä suurempaa menestystä.

Kuviosta 3 nähdään, että tutkittavat antoivat tavoitteelle koko konsernin keskiarvosanaksi 3,6. Tämä on jo parempi kuin brändillä/ imagolla ja on jo selvästi puolen välin yläpuolella. Tärkeää on myös huomata, että kahta heikompaa arvosanaa annettiin yhteensä kolme kappaletta, kun taas kahta vahvempaa oli 21 kappaletta. Erittäin vahvana tavoitetta piti kuusi henkilöä ja erittäin heikkona vain yksi henkilö. Kun mennään tarkastelemaan arvioita yhtiökohtaisesti, huomataan että ainoastaan Research oli alle konsernin keskiarvon. Muilla yhtiöillä keskiarvo oli neljä tai yli. Kaikki heikommat arvosanat ja suurin osa keskimmaisista arvosanoista oli Researchissä.

Taulukosta 7 huomataan, että osa pitää tavoitteita selkeänä, kun taas toisten mielestä tavoitteet eivät ole laajalti tiedossa. Kaiken kaikkiaan tavoite näyttää vahvalta. Research oli ainoa, jossa sen arviot olivat heikommat. Innolinkissä onkin ehkä syytä keskittyä siihen, että tavoitteet ilmaistaan selkeästi kaikille henkilökunnan jäsenille kaikissa yhtiöissä. Näin kaikki tietävät mihin suuntaan on konsernia tarkoitus kehittää.

Kuviosta 4 nähdään, että kyky toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita on saanut konsernin keskiarvoksi 3,4, joka sijoittaa tämän menestystekijän yhdeksi kolmesta heikoiten menestyneestä. Keskiarvo 3,4 on kuitenkin yli puolenvälin eikä siis ole heikko. Kahta heikointa arvosanaa annettiin yhteensä kuusi kappaletta, ja kahta vahvinta 21 kappaletta. Yhtiökohtaisia keskiarvoja tarkastelemalla huomataan, että ainoastaan Research on antanut heikomman arvion kun taas muilla yhtiöllä se lähempänä vahvaa. Kaikki heikommat arvosanat löytyvät myös Researchistä.

Avoimia vastauksia, tarkastelemalla huomataan, että henkilöstöllä on motivaatiota ja halua pyrkiä tavoitteeseen (taulukko 8). Ongelmia nähdään toimeenpanossa. Tämän menestystekijän nähdään myös kehittyneen parempaan suuntaan. Innolinkin voisi keskittyä kehittämään kykyä toimeenpanna tavoitteita, etteivät sen tavoitteet menetä merkitystään. Tähän kannattanee keskittyä ainakin Innolink Researchissä.

Innolinkin tuotteen tilanne näyttää hyvältä. Kuviossa 5 nähdään konsernin keskiarvo 3,9. Suurin osa arvosanoista on kahden vahvemman puolella. Heikointa arvosanaa taas ei ole annettu yhtään ja toiseksi heikointa vain kaksi. Yhtiöiden Staff, Group ja Agency keskiarvot ovat kaikki neljä tai yli, eli vahvan puolella. Researchillä on heikoin arvio, mutta silti niin korkea kuin 3,7.

Kun katsotaan taulukkoa 9, huomataan että Innolinkin henkilöstö pitää tuotteitaan monipuolisina ja selkeinä. Tuotteiden laadukkuudella onkin konsultointi alalla suuri merkitys, koska nykyisessä taloudellisessa tilanteessa asiakkaat eivät osta huonolaatuisia palveluita tai tuotteita. Innolinkin tuotteiden tilanne näyttää olevan erittäin hyvällä pohjalalla. On kuitenkin pyrittävä säilyttämään tuotteiden ja tuotekehityksen taso, etteivät tuotteet jää kilpailijoiden tuotteiden varjoon. Vahvojen tuotteiden avulla on myös hyvä lähteä kehittämään konsernin brändiä vahvemmaksi, jolloin myös tuotteiden arvostus nousee asiakkaiden silmissä.

Asiakkuuksien hoidon suhteen konsernin keskiarvo on 3,9 (kuvio 6). Tämän menestystekijän tilanne näyttääkin erittäin hyvältä. Vain kaksi arviointia on alle puolenvälin ja suuri osa arvioinneista (74,4 %) on kahta parempaa arvosanaa. Yhtiökohtaisesti huonoin arviointi on tullut Research:stä keskiarvolla 3,7, joka on korkeampi kuin monen muun menestystekijän konsernin keskiarvot. Group ja Agency ovat antaneet keskiarvoksi 4,0 ja Staff jopa 4,5.

Parhaina puolina asiakkuuksien hoidossa (taulukko 10) on korostunut muun muassa henkilökohtaisuus ja nopea reagoiminen asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaista myös pidetään kiinni loppuun asti. On hyvä, että asiakkaat pyritään pitämään tyytyväisinä. Näin asiakkaat pysyvät yritykselle kannattavina ja voivat vaikka suositella palvelua muille. Innolink on myös huomannut pitkien asiakassuhteiden merkityksen. Asiakkuuksien hoito näyttää olevan Innolinkissä korkealla tasolla. Siitä kannattaa pitää kiinni myös jatkossa.

Konsernin korkeimman keskiarvon tutkituista menestystekijöistä sai henkilöstön osaaminen ja asenne. Arvioinneista 33 oli yli puolenvälin, eikä alle sen ollut yhtään arviointia. Yhtiökohtaisestikin arvoinnit olivat hyvin tasapuolisia, matalimman ollessa 3,9 ja korkeimman ollessa 4,3.

Avoimen kysymyksen vastauksista (taulukko 11) voi nähdä, että Innolinkin henkilöstö pitää työpaikkansa ilmapiiriä kannustavana. He myös pitävät itseään hyvin ammattitaitoisina. Henkilöstön osaaminen ja asenne näyttää olevan Innolinkissä korkealla tasolla. On kuitenkin tärkeää muistaa henkilöstön jatkokoulutus, että osaaminen myös pysyy korkealla tasolla. Hyvä olisi myös miettiä tapoja, joilla henkilöstön korkeaa ammattitaitoa saadaan jaettua yrityksessä eteenpäin. Näin mahdollisten työsuhteiden päättymisten yhteydessä ei menetettäisi niin paljoa kallisarvoista hiljaista tietoa.

Kuviosta 8 saadaan johtamisen konsernin keskiarvoksi 3,4. Tämä on kolmas tutkituista menestystekijöistä, joiden arvoinnit ovat matalimpia. Kahdeksan henkilöä on antanut arvosanan, joka on alle puolenvälin ja 19 henkilöä taas yli puolenvälin. Yksi henkilö näkee johtamisen erittäin heikkona ja viisi henkilöä erittäin vahvana. Yhtiökohtaisesti kaikkien yhtiöiden keskiarvot ovat hyvin lähellä konsernin keskiarvoa. Research on alle keskiarvon ja muut sen yli.

Avoimen kysymyksen vastauksista (taulukko 12) nähdään, että Innolinkin henkilöstö pitää esimiesten tapaa johtaa avoimena, kannustavana sekä esimerkillisenä. Johtamisen nähdään myös kehittyvän parempaan päin. Johtamisen tilanne näyttää matalimmasta arvosanasta huolimatta hyvältä. Innolinkin johto on huomannut osallistumisen tärkeyden ja avoimen johtamisen merkityksen. Johtamisen kehittämiseen kannattanee kyllä kiinnittää huomiota.

Taulukosta 13 saadaan poimittua Innolinkin parhaita puolia henkilöstön näkökulmasta. Kaksi asiaa nousee useammin esille kuin muut. Innolinkin henkilöstö arvostaa työpaikansa matalaa hierarkiaa ja hyvää ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri on erityisen tärkeää, koska se auttaa ihmisiä jaksamaan töissä paremmin ja parantaa heidän motivaatiotaan. Taulukosta 14 saadaan poimittua useasti toistuva asia, joka on positiivinen palaute. Positiivinen palaute piristää aina vastaanottajansa päivää ja luo motivaatiota.

Tutkimuksessa kerättiin positiivista palautetta kaikille työntekijöille. Positiivisesta palautteesta tehtiin kaikille henkilökohtaiset positiivisuus diplomit. Diplomin mallikappale on liitteenä 4. Näen, että diplomilla voi olla moneen suurikin positiivinen ja motivaatiota kasvattava vaikutus. Tämä voi olla jopa hyvin pitkäaikainen, jos diplomin saaja on esimerkiksi kiinnittänyt sen oman työpisteensä seinään ja näkee sen joka päivä.

Positiivisista palautteista muodostettiin sanapilvet. Yleisestä positiivisesta palautteesta muodostetusta sanapilvestä (kuva 1) näkee, että useita ihmisiä pidetään ystävällisinä, rauhallisina ja huumorintajuisina. Tällaiset ihmiset luovat työpaikalle helposti hyvän ilmapiirin. Toisesta sanapilvestä (kuva 2) korostuu taas henkilöstön ammattitaito.

Nyt kun menestystekijöitä on käyty tarkemmin läpi, voidaan tutkimusongelmiin muodostaa vastausta. Kaiken kaikkiaan Innolinkin keskeisten menestystekijöiden tila näyttää hyvältä. Tuotteet, asiakkuuksien hoito ja henkilöstön osaaminen ja asenne näyttävät olevan Innolinkissä vahvalla pohjalla. Myös heikoimmin arvioitujen menestystekijöiden kohdalla nähtiin, että niiden suunta on lähtenyt jo kehittymään ylöspäin. Kaikkiin näistä menestystekijöistä kannattanee kiinnittää huomiota, mutta ehkä selvimmät kehityskohdeet ovat tavoitteiden toimeenpanossa. Henkilökunnan mielestä motivaatiota ja osaamista kyllä löytyy tavoitteiden saavuttamiseen, kunhan ensin tehdään aloite niiden saavuttamiseksi. Menestystekijöiden vahvimpina puolina voidaan nähdä hyvä ilmapiiri, osaava henkilöstö, laadukkaat tuotteet ja asiakkaiden palveluasenne.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 61. Tämä on riittävä siihen, että tutkimuksen vastauksia voidaan pitää luotettavina. Yhtiökohtaisesti tarkasteltuna kaikkien muiden paitsi Agencyn vastausprosentti on vielä korkeampi. Sen vastausprosentti oli vain 22. Agencyn tuloksia yhtiönä ei siis voida pitää kovin luotettavina.

Mielestäni kyselylomake onnistui hyvin. Arviointeihin vastasivat lähes kaikki kyselyyn osallistuneet. Niihin ei siis ollut vaikea vastata. Myös jokaiseen avoimeen kysymykseen vastasi yli puolet osallistuneista, vaikka avoimet kysymykset usein ohitetaan, koska ne voidaan kokea työläiksi vastata. Myös positiivista palautetta saatiin kerättyä jokaiselle henkilökunnan jäsenelle.

Jatkossa voitaisiin pohtia miten vastausprosenttia saataisiin lisättyä, varsinkin Agencyn kohdalla. Tutkimukseen vastaamiseen voitaisiin esimerkiksi lisätä jokin pieni kannuste tai yhtiöitten välinen kilpailu. Tutkimukseen vastaamiseen voitaisiin myös varata jokin tietty aika, jolloin muuta toimintaa ei olisi. Ennen tutkimusta kaikille lähetettiin tiedote tulevasta tutkimuksesta ja tutkimuksen aikana kaikkia muistutettiin tutkimuksesta. Kaikki ovat siis kyllä saaneet tiedon tutkimuksesta. Vastausaikaa myös jatkettiin kahdella viikolla, jolloin aikaa vastata oli lähes kuukausi. Näen että tutkimukseen vastaamatta jättäminen onkin ollut enemmän kiinni motivaatiosta vastata siihen.

Mielestäni kyselylomakkeesta tuli kattava ja toimiva kokonaisuus. Lomakkeeseen olisi voinut vielä lisätä kohdan, jossa kysytään mitä muita menestystekijöitä näet Innolinkillä olevan. Näin olisi tulevia tutkimuksia varten saatu mahdollisia uusia menestystekijöitä. Yrityksen menestystekijät eivät kuitenkaan pysy aina samoina.

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä, mutta antoisa. Alun hitaan käynnistämisen jälkeen prosessi on jatkanut kulkuaan verkkaisesti eteenpäin. Teoria osuutta kirjoittaessani pääsin tutustumaan laajasti menestystekijöihin ja siihen miten yritys voi menestyä. Olen oppinut, että menestykseen ei ole vain yhtä tietä tai toimintatapaa. Menestys myös voi merkitä toiselle aivan eri asiaa kuin minulle. Näen henkilökunnan osaamisen ja asenteen hyvin tärkeänä menestystekijänä. Se vaikuttaa suuresti siihen, miten muut menestystekijät onnistuvat. Osaava henkilökunta on mielestäni Innolinkin kriittinen menestystekijä, jota ilman konsernin toiminta on mahdotonta.

Menestyksen ja menestystekijöiden tutkimista vaikeuttaa se, että jokaisella on omat mielipiteensä siitä mitä menestys tarkoittaa tai mitkä menestystekijät ovat tärkeitä. Tästä johtuen tutkimuksia aiheesta löytyy paljon erilaisia. Lisäksi teoria voi olla näistä asioista useaa eri mieltä. Tämä toikin haastetta työn teoria osuuden kirjoittamiseen.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen. Näen, että Innolink on hyötynyt ja voi vielä jatkossa hyötyä työni tuloksista. Seuraavia menestystekijätutkimuksia varten on luotu hyvä pohja, josta jatkaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Lipiäinen T. 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Yksitoista askelta menestykseen. Jyväskylä: Yritys Kirjat.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishojelman laatiminen. Viro: Kauppakamari.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Jaakkola M. 2012. Miten yritys menestyy? Riippuu kontekstista. Taloussanomat. Luettu 27.9.2016

<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2012/06/20/miten-yritys-menestyy-riippuu-kontekstista/201231834/137>

Virsta virtual statistics. Kokonaistutkimus vai otostutkimus. Luettu 4.11.2016
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/index.html>

Balance Consulting menestyjaluokitus. Luettu: 9.9.2016

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/balance_consultingin_menestyjaluokitus

LIITTEET

1 (3)

Liite 1. Kyselylomake

Testilomake - lomaketta ei tallenneta tietokantaan.



INNOLINK

MENESTYSTEKIJÄT 2016

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

1. Arvioi seuraavia organisaation keskeisiä menestystekijöitä Innolinkin näkökulmasta ja kerro **mikä Innolinkissä on parasta** kyseisessä menestystekijässä.

1= erittäin heikko ... 5= erittäin vahva

Organisaatiomme brändi/imago

erittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

Organisaatiomme tavoite

erittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

Organisaatiomme kyky toimeenpanna ja saavuttaa tavoitteita

erittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

Organisaatiomme tuotteet

erittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

Asiakkuuksien hoito

erittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

2 (3)

Johtaminenerittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

Henkilöstön osaaminen ja asenneerittäin heikko ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 erittäin vahva

Parasta meissä on:

2. Kerro, mikä organisaatiossasi on parasta muihin työpaikkoihin verrattuna?

3. Muistele työuraasi nykyisessä organisaatiossasi. Mukaan mahtuu varmasti monenlaista iloista tapahtumaa ja riemun hetkiä. Seuraavassa pyydämme sinua kertomaan **oman urasi tähtihetkestä.**

4. Positiivinen palaute piristää päivää, parantaa yhteishenkeä ja luo menestystä.

Käytä tilaisuus hyväksesi ja kerro yksi positiivinen asia sekä yleisesti persoonana että ammatillisesti työkavereistasi. (Mikäli koet, ettet pysty arvioimaan kaikkia, voit jättää kohtia tarvittaessa tyhjäksi. Toiveena on kuitenkin, että jokainen arvioisi mahdollisimman montaa henkilöä. Anna muille sellaisia palautteita joita itsekin haluat saada!)

Etunimi Sukunimi (yhtiö)Yleisesti:

Ammatillisesti:

3 (3)

5. Menestyvän organisaation muodostavat positiivisesti tulevaisuuteen katsovat, yhteen hiileen puhaltavat, innovatiiviset ja rohkeat ihmiset. **Äänestä** vielä lopuksi Innolinkin...

Auttavaisin:

Luovin ongelmanratkaisija:

Rohkein:

Vastuullisin:

Positiivisin:

Lähetä lomake

Liite 2. Ennakkotiedote

Aihe: Ennakkotiedote - Menestystekijät 2016

Hei,

Toteutamme koko henkilöstön keskuudessa Menestystekijät 2016 – tutkimuksen. Tutkimuksessa haastetaan näkemään työkavereiden positiiviset puolet ja miettimään organisaation vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Toivon, että jokainen vastaisi tähän kyselyyn ja antaisi positiivisen arvionsa yrityksestä ja työkavereistaan.

Jokaiselle osallistuneelle tuotetaan myös oma positiivisuusdiplomi työkavereiden antamasta positiivisesta palautteesta. Siksi onkin tärkeää että jokainen osallistuu ja arvioi mahdollisimman monen työkaverinsa onnistumista.

Saat lähipäivinä sähköpostitse linkin Menestystekijät 2016 -tutkimukseen. Tarkkailethan sähköpostiasi ja vastaat kyselyyn mahdollisimman pian!

Innolink-konserni

(nimi poistettu)

toimitusjohtaja

Liite 3. Saatekirje

Aihe: Menestystekijät 2016

Hei,

tällä kyselyllä haastan Innolinkin henkilöstön näkemään niin työkavereiden positiiviset puolet kuin organisaationkin vahvuudet ja mahdollisuudet. Toivon, että jokainen vastaisi tähän kyselyyn ja antaisi positiivisen arvionsa yrityksestä ja työkavereistaan.

Jokaiselle osallistuneelle tuotetaan oma positiivisuusdiplomi työkavereiden antamasta positiivisesta palautteesta. Siksi onkin tärkeää että jokainen osallistuu ja arvioi mahdollisimman monen työkaverinsa onnistumista.

Vastaaminen tapahtuu alla olevaa linkkiä klikkaamalla. Toivon, että vastaat kyselyyn heti, mutta jos se ei ole mahdollista, niin viimeistään 29.4. mennessä. Lomake on täytettävä kerralla ilman selaimen sulkemista.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja palautteet kootaan yhteenvedoksi.

Kyselyyn pääset tästä:

[linkki](#)

Lisätiedot

Lisätietoja lomakkeen täyttämiseen liittyvistä asioista antaa (nimi ja yhteistiedot poistettu)

Kiitos jo etukäteen antamastasi palautteesta!

Innolink-konserni

(nimi poistettu)

toimitusjohtaja

Menestystekijät 2016 – Henkilökohtainen positiivisuusediplomi

Etunimi Sukunimi (Yhtiö) - Yleisesti:	Etunimi Sukunimi (Yhtiö) - Ammatillisesti:
<p>cool</p> <p>helposti lähestyttävä</p> <p>Ilmainen ja ystävällinen.</p> <p>Urheilumies henkeen ja vereen, ilmainen ja huumorintajuinen, tekee asioita suurella sydämellä</p> <p>Rauhallinen, luotettava, mukava</p> <p>mukava</p> <p>Tosi rauhallinen ja erittäin mukava sekä huomioonottava persoona</p> <p>Työpaikkahengen ylläpitäjä</p> <p>Mukava ja Ystävällinen</p> <p>Mukava!</p> <p>Positiivinen</p> <p>Ystävällinen</p>	<p>Asia kuin asia hoituu aina, luotettava</p> <p>idea rikas myyntimies, kaikki hoituu kunhan lasku lähtee</p> <p>Asiantunteva</p> <p>Monet langat pysyvä käsissä ja hoitaa pitkäjännäisesti kiireitäkin projekteja</p> <p>Aikaansaava</p> <p>hoitaa hommat hienosti</p> <p>moniosaaja, luotettava</p> <p>Tehokas, ahkera ja osaava. Luotettava.</p> <p>Tärkeä henkilö</p> <p>Loistava</p> <p>yksi meidän hyvistä konkareista</p>