



SAVONIA

- OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PIENYRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT

TEKIJÄ: Laura Janhunen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Laura Janhunen			
Työn nimi Pienyrityksen menestystekijät			
Päiväys	20.11.2017	Sivumäärä/Liitteet	48/1
Ohjaaja Ari Pitkänen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä tekijät vaikuttavat mikroyritysten menestymiseen. Aihettä käsitellään käytännön toimenpiteiden näkökulmasta; taloudellinen osa jää siis täten lyhyemmäksi. Tavoitteena on saada selville, mitkä tekijät ovat olennaisia mikroyrityksen liiketoiminnassa ja miten ne vaikuttavat menestymiseen sekä mihin osa-alueisiin on tärkeää kiinnittää huomiota yritystoiminnassa.</p> <p>Menestymisen käsitettä lähestytään aluksi teorian pohjalta, jossa käsitellään muutamia yleisiä käsitteitä, kuten kannattavuuden merkitystä sekä yrittäjyyden syntyä. Lisäksi mukaan on otettu kirjallisuudessa esille tulleita tärkeitä näkökulmia, kuten henkilöstön ja kilpailuedun vaikutus yrityksen menestymiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jota täydennetään kvalitatiivisella tutkimuksella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haastateltu kolmea eri toimialan mikroyritystä. Työllä ei ole toimeksiantajaa, vaan se on toteutettu itsenäisesti etsimällä luotettavaa teoretietoalan kirjallisuudesta ja sähköisistä materiaaleista ja yhdistämällä näihin haastattelussa saadut tulokset.</p> <p>Liitteenä on haastattelulomake, josta lukija voi nähdä haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla, jonka avulla jätettiin tilaa mahdolliselle vapaamuotoiselle keskustelulle. Kysymyksiä ei haluttu rajata liian tarkkaan, sillä tämä olisi saattanut jättää joitain olennaisia huomioita otettavia yksityiskohtia pois tuloksista. Tuloksissa haluttiin yhdistää toimivasti teoretieto sekä haastattelujen tulokset, jotta kokonaisuus on toimiva ja käytännönläheinen.</p> <p>On kuitenkin hyvä huomioida, että jokainen henkilö määrittelee menestymisen muun muassa omien kokemustensa ja arvojensa pohjalta, jonka vuoksi ei voida rakentaa käsikirjaa, jota noudattamalla menestys voitaisiin saavuttaa. Opinnäytetyön avulla henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita yrittäjyydestä tai toimivat jo yrittäjinä, saavat kuitenkin tietoa mitkä tekijät ovat tärkeässä osassa liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä.</p>			
Avainsanat Menestys, Yrittäjyys, Kilpailuetu, Digitalisaatio, Asiakaspalvelu, Tuotevalikoima, Mikroyritys			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Laura Janhunen			
Title of Thesis Success factors of a micro company			
Date	20.11.2017	Pages/Appendices	48/1
Supervisor Ari Pitkänen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>This thesis researches what factors affect micro companies' success. The subject is addressed from the viewpoint of practical operations and therefore the financial part will be only summarized shortly. The aim was to find out what factors are essential in a small company's business activity and how these factors affect success as well as what is important to keep in mind when doing business.</p> <p>The concept of success is considered from the perspective of common concepts such as the meaning of profitability and the driving forces for entrepreneurship. In addition, there are also some other important viewpoints to be taken into consideration, e.g. the meaning of personnel and competitive advantage. These factors are all important to keep in mind when getting to know more about the concept of success.</p> <p>The thesis is a combination of a literary and qualitative research. There are three entrepreneurs interviewed in the qualitative research section, representing different industries. The thesis has no commissioning company; therefore it is executed by searching reliable information from literature and electronic sources and combining this knowledge with the results of interviews.</p> <p>The interview form is attached to the thesis so the reader is able to see the questions asked in the actual interview situation. The interviews were held as theme interviews so that there would be room left for free conversation. Therefore the questions were not too narrowly defined since that might have caused the lack of relevant details. In order to create a functional and useful entity, it was also necessary to combine the research results with theory knowledge.</p>			
Keywords Success, Entrepreneurship, Competitive Advantage, Customer Service, Product Range, Micro Company			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	YRITTÄJYYDEN RAKENTUMINEN	8
2.1	Yrittäjän ominaisuudet	9
2.2	Verkostoituminen osana yrittäjyyttä	10
3	TERVEYSKOLMION MERKITYS KANNATTAVUUDELLE.....	12
3.1	Terveyskolmio	12
3.1.1	Vakavaraisuus.....	13
3.1.2	Maksuvalmius	13
3.1.3	Kannattavuus.....	14
4	KILPAILUEDUN JA HENKILÖSTÖN VAIKUTUS MENESTYMISEEN	15
4.1	Kilpailuetu	15
4.2	Johtajuus ja henkilöstö.....	17
4.2.1	Työhyvinvointi ja tiimityöskentely	18
4.2.2	Motivointi ja itsensä johtaminen	20
4.2.3	Henkilöstöstrategia ja ydinosaaminen	21
5	TUTKIMUSSUUNNITELMA	23
5.1	Tutkimusaihe ja kohderyhmä.....	23
5.2	Tutkimusongelma	24
5.3	Tutkimusmenetelmät	25
5.4	Tulosten analysointi	26
6	TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1	Yritys 1	27
6.2	Yritys 2	27
6.3	Yritys 3	27
6.4	Tavoitteet ja suunnittelu.....	28
6.4.1	Ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset	29
6.5	Digitaalisuus ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa	30
6.5.1	Digitalisaation integrointi liiketoimintaan	31
6.5.2	Vuorovaikutus kuluttajien kanssa	32
6.6	Tuotteet ja palvelut.....	32
6.6.1	Asiakastyytyväisyys ja segmentointi	33

6.7	Tuotepolitiikka ja hinnoittelu.....	34
6.7.1	Bostonin neliön hyödyntäminen liiketoiminnassa	35
6.7.2	Toimiva hinnoittelu.....	36
6.8	Asiakaspalvelu	37
6.8.1	Asiakaspalvelu on aina kahden osapuolen summa	38
6.8.2	Asiakaspalvelun laatu	40
7	YHTEENVETO.....	42
7.1	Haastattelujen tulokset.....	43
7.2	Tulosten luotettavuus.....	44
7.3	Oma pohdinta.....	45
	LÄHTEET	46
	LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE	50

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat haastattelussa mukana olleiden mikroyritysten menestykseen. Tarkastelun kohdetta lähestytään käytännön toimenpiteiden kautta, jotka eivät näy tuloslaskelmassa. Aihetta sivutaan lisäksi lyhyesti taloudellisesta, kannattavuuden, näkökulmasta. Opinnäytetyössä on kerrottu myös yrittäjyydestä sekä yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksista.

Aihe valikoitui pitkällisen pohdinnan jälkeen pyörittelemällä erilaisia yrittäjyyteen liittyviä opinnäytetyöaiheita sekä halusta raottaa yrittäjyyden arkea niin itselleen, kuin myös muille siitä kiinnostuneille henkilöille. Nykyään yrittäjäksi ryhtymiseen rohkaistaan ja kannustetaan ja aloitteleville yrittäjille on tarjolla monia erilaisia auttavia palveluja liiketoiminnan käynnistämistä varten.

Työelämän kokonaisvaltaisen murroksen myötä etenkin 80- ja 90-luvulla syntyneet henkilöt ovat kiinnostuneimpia yrittäjyydestä. Ymmärrys siitä, ettei työura rakennu enää vain yhden työpaikan ja työtehtävän varaan on ajanut nuoria ihmisiä lähtemään yrittäjiksi. Lisäksi tietyillä toimialoilla, yrittäjyys voi olla kannattavampaa työllistymisen suhteen. Yrittäjyyden kautta saatetaan hakea myös inhimillisempiä arvoja työelämältä; jatkuvan tehokkuuden ja tuloksen tavoittelu onkin alkanut houkuttelemaan ihmisiä hakemaan työltä joustavuutta, ihmisläheisyyttä sekä vapautta päättää omista asioistaan. (Suomen Yrittäjät 2016.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia avustavana ohjenuorana niille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneet yrittäjyydestä, tai kenties jo toimivat aloittavina yrittäjinä, mikroyritysten merkityksestä markkinoilla sekä niiden menestystekijöistä. Työ auttaa myös heitä, jotka työskentelevät perinteisessä palkkatyössä työnantajan alaisena, mutta haluavat perehtyä paremmin yritysten menestys- ja kannattavuustekijöihin ja näin ollen saada erilaista näkökulmaa työtehtäviin.

On kuitenkin huomioitava, että esiin tuodut tulokset eivät anna kokonaisvaltaista kuvaa yritysmaailmasta eivätkä ne näin ollen ole yleistettävissä koko valtakunnan alueelle, vaan koskettavat mikroyritysten murto-osaa. Joka tapauksessa tavoitteena on saada yleiskattavia ja hyödyllisiä tuloksia, jotka auttaisivat ymmärtämään liike-elämän lainalaisuuksia syvemmin.

Työllä ei ole toimeksiantajaa ja se toteutetaan pääosin etsimällä luotettavaa tietoa alan kirjallisuudesta ja internetistä kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Teoriatietoa täydennetään siis haastattelujen kautta saaduilla tuloksilla ja yrittäjien kommenteilla. Haastatteluissa on mukana kolme eri toimialan mikroyritystä, joiden avulla halutaan saada tietoa yrittäjän käytännön kokemuksista liiketoimintaa harjoittaessa.

Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan mikroyrityksiin, koska ne kattavat suurimman osan Suomen liikemaailman yrityksistä. Tällä hetkellä haasteita luovat muun muassa ketjuyritysten suuret markkinaosuudet, jotka vaikeuttavat pienyrityksen erottautumista massasta. Toisaalta, jos pienyrityksessä

onnistutaan kehittämään niin merkittävä kilpailuetu, jolla erottaudutaan kilpailijayrityksistä, on tällöin yrityksen toiminta todennäköisesti kannattavaa ja vakavaraista. Näin ollen mahdollisuudet yritystoiminnan jatkuvuuteen ja kehittämiseen ovat optimistisemmat.

Pienyrityksen organisaatiollista ja toiminnallisista eduista huolimatta tulevaisuus luo kuitenkin uudenlaisia haasteita kaikille yrityksille. Hamelin ja Prahaladin (2006, 54–55) mukaan tulevaisuudessa yleinen kilpailu tulee muuttumaan ja yritykset, jotka eivät ole valmistautuneita muutoksiin, putoavat väistämättä kehityksen ulkopuolelle. Yritysten on osattava hyödyntää ydinosaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta voidaan siirtyä kannattavan ja menestyvän tuotevalikoiman tavoittelemiseen.

Ei siis riitä, että yrityksellä on hallussaan markkinoiden halutuimmat tuotteet ja palvelut, vaan liiketoiminta tulee nähdä kokonaisuutena, jonka avulla vastataan kuluttajien kysyntään. Mitä tulee kuitenkin kilpailuedun ja –kyvyn rakentamiseen tulevaisuudessa, kehottavat Hamel ja Prahalad (2006, 64) yritysjohtajia ja yrittäjiä pohtimaan, mitä erikoisosaamista yritys voi tarjota ja mitä voimavaroja sillä on. (Hamel & Prahalad 2006, 54–55, 64.)

Lisäksi digitalisaatio ja työelämän pirstaloituminen aiheuttavat yrityksille ja yksityishenkilöille monia haasteita, mutta toisaalta myös uusia mahdollisuuksia. Hyvä liikeidea yhdistettynä toimivaan teknologiaan voi parhaimmassa tapauksessa avata henkilölle täysin uudenlaisen työuran ja ammatin. Lisäksi teknologian kehittyminen on mahdollistanut etätyöt sekä -palaverien pitämisen.

Opinnäytetyön haastattelujen tulokset halutaan pitää käytännönläheisinä, jotta lukijalle syntyy kokonaisvaltainen käsitys yritysmaailman menestymisen merkityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aluksi sivutaan yrittäjyyden käsitettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan menestymistä eri näkökulmista.

2 YRITTÄJYYDEN RAKENTUMINEN

On hyvä ymmärtää, ettei ole olemassa yhtä ainutta oikeaa tapaa olla yrittäjä. On kuitenkin olemassa yhtäläisiä ominaisuuksia menestyneiden yrittäjien keskuudessa, jotka vaikuttavat heidän toimintatavoihinsa niin yksityishenkilönä kuin johtajana. Yrittäjyyden roolin syntyminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, vaan siihen vaikuttavat jo lapsuudessa koetut asiat.

Perheessä on voinut olla jo nuoresta asti opittua käytäntöä työnteosta ja yritystoiminnasta. Vanhemmat ovat saattaneet toimia yrittäjinä ja näin ollen henkilön yrittäjätausta juontuu lapsuudesta asti. He saattavat jatkaa suvun liiketoimintaa tai perustavat oman yhtiön. Vastaavasti joillain henkilöillä ei välttämättä ole ollut lainkaan yrittäjyyden esikuvaa, mutta intohimoisen suhtautumisensa vuoksi he ryhtyvät liiketoiminnan harjoittajaksi. Tällöin puhutaan yrittäjäksi syntyneistä henkilöistä. (Lehti, Rope ja Pyykkö 2007, 13.)

Yrittäjyyteen saatetaan toisaalta ajautua tai jopa joutua erinäisistä syistä johtuen. Henkilö saattaa päätyä yrittäjäksi esimerkiksi harrastustoimintansa myötä sitä kuitenkaan tietoisesti niinkään ajattelelta. Tämä tapahtuu ikään kuin huomaamatta, kun henkilö huomaakin harrastuksensa kautta syntyvän hyvän liikeidean toteutumismahdollisuuden. Sen sijaan yrittäjäksi joutuneita ovat henkilöt jotka, mahdollisesti pidempiaikaisen, työttömyytensä vuoksi näkevät yrittäjyyden olevan ainoa sopiva ratkaisu tilanteeseen. (Lehti ym. 2007, 13.)

Siirryttäessä perinteisestä palkkatyöstä yrittäjäksi, liittyy tilanteeseen aina niin sanottuja veto- ja työntötekijöitä. Vetotekijät koetaan positiivisina elementteinä, jotka edesauttavat yrittäjäksi ryhtymistä. Niitä voivat olla esimerkiksi halu kehittyä enemmän, mikä palkkatyössä olisi mahdollista sekä näin ollen mahdollisesti ansaita enemmän rahaa, mitä palkkatyöstä saadaan. Taustalla voi olla myös liikeidea, johon liittyy vahvasti oman osaamisen esille tuominen, johon taas välttämättä palkkatyö ei anna mahdollisuutta. (Viitala & Jylhä 2013, 33–34.)

Vetotekijöiksi luetaan lisäksi henkilön halu tehdä työtä itsenäisesti omilla ehdoilla, ja näin ollen pyrkimys toteuttaa itseään koetaan tärkeäksi. Myös kannattavan liiketoimintamahdollisuuden tullen henkilö saattaa kokea tilaisuutensa tulleen ja ryhtyä yrittäjäksi. (Viitala & Jylhä 2013, 33–34.) Tämä voi tapahtua esimerkiksi sivuyrittäjyyden kautta, jolloin omataan jo hieman tuntumaa liiketoiminnan harjoittamiseen.

Yleisesti ottaen suomalaiset kokevat yrittäjyyden vapaaehtoisena valintana. Joskus taustalla kuitenkin voi olla työntötekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyden nykyiseen elämäntilanteeseen, jonka vuoksi yrittäjyys koetaan tilanteeseen nähden sopivana vaihtoehtona. Työntötekijöitä voivat olla aiemmin mainittu työttömyys, elämässä tapahtuneet suuret muutokset sekä yleinen etäännyksen tunne palkkatyöhön, jonka voi aiheuttaa esimerkiksi urakehityksen pysähtyminen. (Viitala & Jylhä 2013, 34.)

Pohjalla vaikuttavat siis hyvin erilaiset taustat, asenteet ja motivaatiot. Ajan myötä muokkautunut käsite yrittäjyyden rakentumisesta tietynlaiseen persoonallisuustyyppiin nojatuen on vähitellen korvautumassa uudella ajattelumallilla, jonka mukaan jokaisesta henkilöstä löytyy tarvittavia ominaisuuksia liiketoiminnan harjoittajaksi. (Viitala & Jylhä 2013, 33.)

2.1 Yrittäjän ominaisuudet

Yrityksen perustamiseen vaaditaan taloudellisen pääoman lisäksi paljon henkisiä ominaisuuksia, jotta työssä jaksaa ja motivaatio kasvun tukemiseen kestää. Puhuttaessa niin sanotuista yrittäjän perusvaatimuksista yrittäjyyden onnistumiselle, tarvitaan vahvaa oman alan osaamista, joka on voinut kertyä jo monen vuoden ajan sekä lisäksi käsitys liike-elämän mekanismeista ja tietenkin pitkäjänteistä työntekoa. Yrittäjänä toimiminen vaatii myös hyvää, objektiivista tarkkailukykyä, jotta pystytään tunnistamaan mahdollisuudet, kehitysalueet sekä riskit. (Viitala & Jylhä 2013, 37.)

Yrittäjäksi ryhtymiseen liittyviä motiiveja on havaittu olevan lukuisia. Koska yrittäjä vastaa koko liiketoiminnan pyörittämisestä henkilökohtaisesti, on työntöön merkitys ja motiivit usein erilaisia verrattuna perinteisempään palkkatyöntekijään. Yrittäjillä motivaatio työntekoon ja liiketoiminnan pyörittämiseen lähtee henkilöstä itsestään. Päämääränä ei ensisijaisesti ole halu tehdä suurta liiketuloa, vaan enemmänkin toteuttaa ja johtaa itseään omin ehdoin.

Lisäksi esille voidaan nostaa tavoitteellisuus, aikaansaavutus, kilpailullisuus, haastavuus, vastuun kantaminen, itsenäisyys, yrittäjäidentiteetti, ylpeys, merkityksellisyys sekä kiinnostus talouteen ja liiketoiminnan perustamiseen. Yrittäjyyttä voidaan havainnollistaa seuraavasti esitetyllä yhtälöllä (kuva 1). (Viitala & Jylhä 2013, 33–34.)

$$\text{Yrittäjyys} = \text{uskallus} \times \text{motivaatio} \times \text{yrittäjäosaaminen}$$

Kuva 1. Yrittäjyyteen vaikuttavat osa-alueet yhtälön muodossa. (mukaellen Viitala & Jylhä 2013, 34.)

Uskallus tarttua omiin unelmiin ja mahdollisuuksiin luo pohjaa aloittavalle yrittäjälle. Rohkeus, ennakkoluulottomuus sekä kyky sietää epävarmuutta ovat tarvittavia ominaisuuksia henkilölle, joka harjoittaa omaa liiketoimintaa, sillä taloudellisten riskien lisäksi yrityksen pyörittäminen, etenkin perustamisvaiheessa, vaatii uskallusta heittäytyä tuntemattomaan (kuva 1).

Pidemmillä aikavälillä stressin helpottamisen kannalta onkin erityisen tärkeää, että työntöön ohella aikaa jää vapaa-ajalle. Etenkin pienessä yrityksessä yrittäjä hoitaa usein monta asiaa samanaikaisesti, sillä hän on pääasiassa itse vastuussa koko liiketoiminnan pyörittämisestä. Henkinen hyvinvointi auttaa kuitenkin luovimaan kiireessä, jonka keskellä usein hoidetaan monta asiaa samanaikaisesti. (Viitala & Jylhä 2013, 37.)

Yrittäjälle motivaatio työntekoon on erittäin tärkeä osa-alue. Yleisesti ottaen kiinnostus työntekoa ja itse yrittäjyyttä kohtaan on liiketoiminnan sujuvuuden kannalta olennaista ja auttaa jaksamaan työpäivien venyessä pitkäksi. Perinteisen yrittäjän rooli on vähitellen alkanut murtua ja on huomattu, että yrittäjillä voi kuitenkin olla hyvinkin erilaisia ajattelumalleja ja tavoitteita liiketoiminnan harjoittamisen suhteen. Roolit ovat tietenkin myös jossain määrin riippuvaisia yritystoiminnan luonteesta sekä alasta.

Tämä edellyttää hyvää organisointikykyä sekä itsensä johtamista. Itsensä johtamisessa keskeisintä on tietoisesti tarkastella omia ajatuksiaan sekä näiden seurauksena syntyviä toimenpiteitä. Tätä kutsutaan nimellä itsereflektointi, jonka tavoitteena on kehittyä työntekijänä ja ihmisenä oppien aktiivisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa ja tunnistamaan vahvuuksia sekä kehitysalueita. (Koponen 2012, 18).

Hyvän organisoinnin ja onnistuneen priorisoinnin edellytyksenä on pitkäjänteinen ja hyvin toteutettu suunnittelu. Aktiivinen toiminnan tarkastelu auttaa hahmottamaan yrityksen tilaa ja antaa näin ollen mahdollisuuksia tunnistaa onnistumisen osa-alueita ja tarvittavat toimenpiteet kehitysalueiden parantamiseksi. Vuositasolla tehtäviin suunnitelmiin kuuluvat esimerkiksi budjettilaskelmat sekä markkinoinnin vuosikello.

Yrittäjän on suotavaa laatia lisäksi yleiskattava viikkosuunnitelma, jonka mukaan hän etenee jouhevasti pidemmälläkin aikavälillä. Yksittäisiä päivärutiineja kannattaa tarpeen mukaan vaihdella, mutta olennaista on toiminnan jatkuvuus, joka jättää parhaimmassa tapauksessa tilaa luovuudelle, yritystoiminnan kehittämiseksi sekä vapaa-ajan mielekkäälle puuhastelulle.

2.2 Verkostoituminen osana yrittäjyyttä

Verkostot ovat elintärkeitä niin aloittelevalle kuin konkariyrittäjällekkin. Puhuttaessa verkostoitumisesta, usealle tulee mieleen yritysmaailma ja liiketoiminnallinen näkökulma. Verkostoituminen koetaan jossain määrin monimutkaiseksi ja kaukaiseksi käsitteeksi, sekä jopa hieman pelottavaksi kokonaisuudeksi. Loppujen lopuksi verkostoja kuitenkin esiintyy joka puolella, niin arkielämässä kuin yritysten välilläkin. Niitä syntyy joka päivä, toisinaan jopa huomaamatta.

Tässä osiossa keskityään pääosin yritysten välisiin verkostoihin. Tärkeää niissä on ymmärtää suhteen merkitys liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Kiteytettynä tämä yhteen lauseeseen, verkostoja voidaan kuvailla seuraavasti; laatu ratkaisee määrän sijasta, huolehdi siis niistä henkilöistä ja suhteista, jotka ovat sinulle yrittäjänä merkittäviä ja tärkeitä. Näitä voivat olla esimerkiksi tavarantoimittajat, alihankkijat sekä asiakkaat. (Satuli 2010.)

Aalto-yliopiston professori Markku Virtasen mukaan verkostot ovat elintärkeää yrityksen toiminnalle. Ne voidaan nähdä ikään kuin yrityksen sosiaalisena pääomana. Verkostoitumisen avuksi on tarjolla lukuisia erilaisia sovelluksia, kuten LinkedIn, Twitter ja Facebook. Yhteisöllisen median tuoma tehokkuus auttaa rakentamaan verkostoja monipuolisesti. (Satuli 2010.)

Yritysten tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa aktiivisesti verkostojen luomisessa, sillä digitalisaation avulla verkostoja voidaan rakentaa kevyesti esimerkiksi kansainvälisellä tasolla esimerkiksi hyödyntämällä Skype-sovellusta. Joissain tapauksissa sosiaalisen median välityksellä luodut kontaktit voivat toisaalta toimia paremmin henkilöllä, jotka eivät viihdy suurissa tapahtumissa.

Etenkin pienille yrityksille verkostot ovat äärimmäisen tärkeitä, ja niitä tulisi ylläpitää säännöllisesti. Sosiaalisten suhteiden avulla voidaan saada hyödyllisiä vinkkejä muun muassa omaan liiketoimintaan sekä toimintamallien tehostamiseen. Verkostoitumisessa korostuu etenkin yhteistyön merkitys sekä viestintätaidot, sillä molemmilla osapuolilla olisi hyvä olla samankaltaiset tavoitteet onnistuneen yhteistyön kannalta. Tämän vuoksi niiden tulisi pohjautua molemminpuoliseen hyötysuhteeseen. Parhaimmassa tapauksessa verkostot voivat tuottaa uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia sekä auttaa luomaan näkyvyyttä markkinoilla. (Kallunki 2016.)

3 TERVEYSKOLMION MERKITYS KANNATTAVUUDELLE

Lyhyesti määriteltynä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritykselle on kertynyt liikevaihtoa sen verran, että se jää kustannusten hoitamisen jälkeen voitolle. Pienyrittäjälle tärkeä tavoite on myös palkanmaksu itselleen. Vakavaraisuus ja velattomuus ovat päämääriä, joihin jokainen yritys pitkällä aikatahtimella pyrkii.

Kannattavuuden rakentaminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja objektiivista analysointia. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja päätösten mahdollisimman hyvin aikataulutettuja, jolloin ne vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen. Kannattava liiketoiminta on yksi menestymiseen olennaisesti vaikuttava osa-alue.

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna kannattavuutta voidaan kattavasti ja luotettavasti tarkastella yrityksen tilinpäätöksestä. Tulos kertoo yrityksen taloudellisen tilan ja paljastaa mahdolliset kehitysalueet sekä onnistumisen osa-alueet. Tilinpäätöksestä voidaan laskea erilliset tunnusluvut, joiden avulla voidaan avata yrityksen toimintaa syvällisemmällä tasolla.

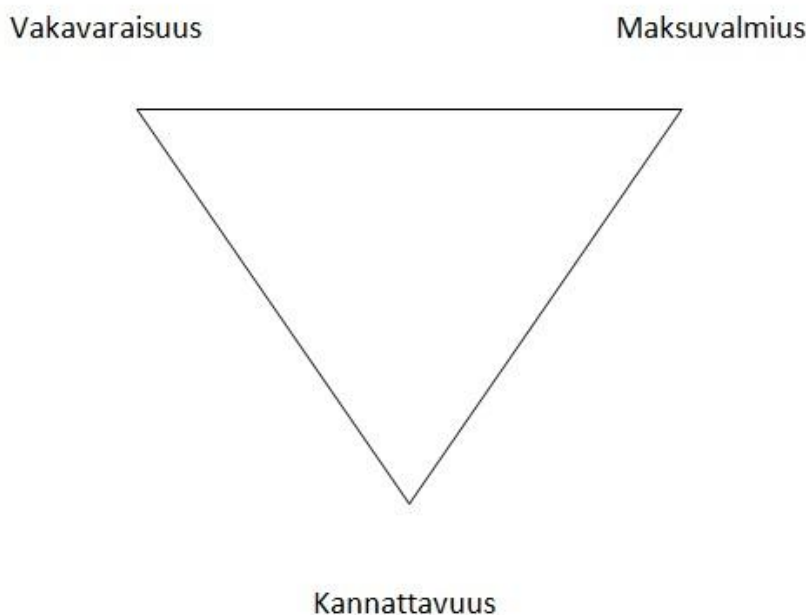
Pysyäksään kannattavana ja kehittyäkseen, yrityksen tulisi aktiivisesti seurata liiketoiminnalleen ominaisia tunnuslukuja. Tunnusluvut voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri pääosa-alueeseen; kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus. Yleisimmin käytettyjä tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, liike-tulos sekä kokonaistulos (Eklund ja Kekkonen 2011, 63).

On hyvä huomioida, että tunnusluvut ovat aina yksilöllisiä ja ne voivat olla erilaisia toimialojen ja yritysten kesken (Viitala 2006, 148). Aiemmin mainitut kolme kohtaa ovat kuitenkin yleisimmin käytettyjä mittareita kannattavuutta tarkasteltaessa.

Tässä opinnäytetyössä yritysten tunnuslukuja ei analysoida sen syvällisemmin vaan keskitytään määrittelemään kannattavuutta lyhyesti seuraavassa kappaleessa esitellyn yrityksen terveyskolmion näkökulmasta.

3.1 Terveyskolmio

Terveyskolmiota (kuva 2.) tarkastellessa voidaan todeta, että yrityksen taloudellinen rakenne on tukevalla pohjalla, kun kaikki osa-alueet ovat tasapainossa. Terveyskolmiota voidaan tarkastella monipuolisemmin eri ulottuvuuksien kautta.



Kuva 2. Yrityksen terveyskolmio (mukaillen Alhola ja Lauslahti 2006, 155.)

3.1.1 Vakavaraisuus

Sijoittajien näkökulmasta vakavarainen yritys on houkutteleva mahdollisuus tehdä voittoa. Terveelle rahoituspohjalle rakennettu yritys kykenee selviytymään pienistä taloudellisten suhdanteiden vaihteiluista sekä muista kannattavuuteen mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä. Kun yrityksellä on paljon omaa pääomaa suhteutettuna vieraaseen pääomaan, rahoituspohja on tasapainoisempi ja toiminnan jatkuvuus on luotettavaa.

Vakavaraisuus kulkee käsi kädessä yrityksen omavaraisuuden kanssa. Omavaraisuusaste on joissain määrin riippuvainen liiketoiminnan vaiheesta; onko yritys vasta perustettu vai onko se ollut toiminnassa jo pidempään. Vakavaraisuutta kuvataankin usein omavaraisuusasteen kautta. Toinen vakavaraisuutta kuvaava tunnusluku on niin sanottu gearingprosentti, joka määrittelee yrityksen nettovelkaantumisastetta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2009, 131.)

3.1.2 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella kuvataan kirjaimellisesti yrityksen valmiutta suoriutua siihen kohdistuvista veloista ja kustannuksista. Se on rinnastettavissa yrityksen vakavaraisuuteen. Hyvän maksuvalmiuden omaava yritys pystyy huolehtimaan lainanlyhennyksistä, koroista ja muista pakollisista menoeristä.

Jos yrityksellä on työntekijöitä, sen on kyettävä maksamaan heille palkkaa. Investointien ja vieraan pääoman osalta maksuvalmius on erittäin oleellista, sillä viivästyneet tai maksamatta jääneet suoritukset aiheuttavat viivästyskorkoja ja voivat pahimmassa tapauksessa johtaa maksuhäiriömerkintöihin ja luottotietojen menetykseen.

Maksuvalmiutta mitataan usein ratioluvuilla eli tarkemmin sanottuna Quick Ration ja Current Ration avulla. Näiden kahden avulla saadaan selville yrityksen kyky suoriutua päivittäisistä maksusuoritteista. (Viitala 2006, 153). Tavoiteltava ideaaliluku Quick Rationille on vähintään yksi ja Current Rationille vähintään kaksi (Karjalainen 2013, 51).

Nimensä mukaisesti Quick Ratio kertoo, millä asteikolla yritys kykenee selviytymään sen lyhytaikaisista veloista ja maksuista. Current Ratio taas avaa kannattavuutta syvemmällä tasolla ja mittaa yrityksen maksuvalmiutta tulevaisuutta ajatellen pidemmällä aikavälillä. (Jormakka ym. 2009, 133).

3.1.3 Kannattavuus

Kannattavuuden tunnusluvuiksi luetaan yleisesti liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti sekä sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Lisäksi analysointiin voidaan sisällyttää katetuottolaskentaan kuuluva myyntikateprosentti. Myyntikatteen avulla yrittäjä saa informaatiota tuotteidensa sopivasta hinnoittelutasosta sekä niiden kannattavuudesta. (Jormakka ym. 2009, 127.)

Myyntikatteen käyttö kannattavuuden analysoinnissa vaatii toimialan tuntemusta sekä yrityksen taloudelliseen tilaan ja tilinpäätökseen perehtymistä. Siihen vaikuttavat tekijät, kuten muuttuvat kustannukset, on otettava huomioon laskettaessa myyntikateprosenttia. (Jormakka ym. 2009, 150–151).

Kannattavuuden yleinen tarkastelu ja suunnittelu vaihtelevat hieman toimialojen välillä. Esimerkiksi kaupassa myynnin, hinnoittelun, varaston kierron sekä henkilöstökulujen rooli korostuu. Palvelualalla sen sijaan merkittävimpiä tekijöitä ovat liikevaihdon suuruus ja henkilöstökulut, jotka täytyy huomioida liiketoiminnan kustannuksissa. (Karjalainen 2013, 10.)

4 KILPAILUEDUN JA HENKILÖSTÖN VAIKUTUS MENESTYMISEEN

Tutkittaessa alan kirjallisuutta, esille nousivat vahvasti kaksi osa-aluetta; kilpailuetu sekä henkilöstö. Henkilöstöön voidaan olennaisesti liittää johtaminen ja tarkastella kokonaisuutta myös työhyvinvoinnin näkökulmista. Kilpailuetu taas itsessään on laaja ja moniulotteinen käsite, johon voidaan liittää pienyritykselle tärkeitä elementtejä ja tarkastella eroavaisuuksia yrityksen koosta riippuen pien- ja suuryrityksen välillä.

Menestyminen mielletään usein valtaosan mielestä hyvänä työpaikkana, kenties korkeassa johtotasemassa olemista, jonka kautta saaduilla tuloilla hankitaan kalliita luksustuotteita ja elämyksiä. Suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä arvostetaan ahkeruutta ja tuottavuutta. Yleinen uskomus siitä, että vain pitkää päivää tekevät tunnolliset työntekijät etenevät urallaan ja saavuttavat tämän kautta menestyksen, elää sitkeästi työmarkkinoilla. Onnellisuuden tavoittelemisen työn ja tehokkuuden kautta on yleisesti hyväksyttävää ja jopa jossain määrin suotavaa. (Uusiautti 2015, 12–13).

Yksittäisen yrityksen tai henkilön menestymisen tutkiminen on monimuotoinen alue, josta löytyy erilaisia tulkittavia vivahteita. Tämän vuoksi menestymiselle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, vaan se on hyvinkin yksilöllinen käsite henkilön taustoista ja ajatusmalleista riippuen. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että ilman taloudellisesti kannattavaa yritystä ei voida saavuttaa menestyvää liiketoimintaa. (Juuti 2012, 13).

Nämä kaksi asiaa kulkevat käsi kädessä, joskin menestymisen käsitettä tulee lähestyä eri näkökulmista. Toisin sanoen, myyntiä ja tulosta ei voida tehdä tuottavasti, jos yrityksen operatiiviset toiminnot ovat puutteelliset. Toisaalta taas yritykset määrittelevät hyvin yksilöllisesti menestymisen määrän; osa on tyytyväisiä toiminnan turvattuun jatkumiseen, kun taas toinen puoli haluaa saavuttaa merkittävän aseman globaaleilla markkinoilla (Juuti 2012, 13).

4.1 Kilpailuetu

Kilpailuetu koostuu aina jostakin yritykselle ominaisesta tekijästä tai niiden summasta, josta sen erottaa muista alalla toimivista kilpailijayrityksistä. Kilpailuetu kuvastaa yrityksen persoonaa ja toimintatapoja. Voidaan esimerkiksi verrata suuren yrityksen kustannusjohtajuuteen perustuvaa kilpailuetua, jolloin sen kilpailuetu perustuu lähes kokonaan edulliseen hintatasoon, kun taas pienellä yrityksellä etu voi koostua asiakaspalvelun hyvästä laadusta sekä henkilöstön tuoteosaamisesta.

Hamelin ja Prahaladin mukaan (2006, 47) kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on oltava proaktiivinen; toisin sanoen sen tulee seurata ja ennakoida toimintaympäristössä tapahtuvia rakenteellisia muutoksia ja näiden aiheuttamia seurauksia liiketoiminnalle. Käytännön esimerkkinä voidaan pitää muun muassa myynti- ja ostoprosessin muovautumista, jonka seurauksena pelkkään tuotemyyntiin

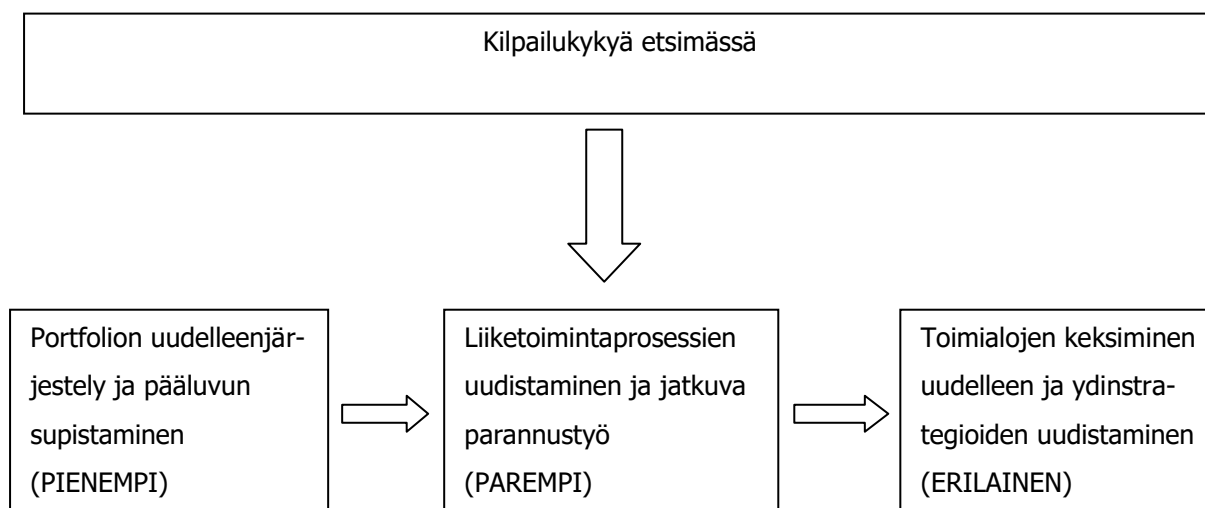
panostavat yritykset eivät todennäköisesti saavuta hyvää liikutulosta verrattuna yrityksiin, jotka ovat ymmärtäneet henkilökohtaisen myynnin ja asiakassuhteiden ylläpitämisen tärkeyden.

Myös toimialan aktiiviseen seuraamiseen olisi suotavaa kiinnittää huomiota. Yritys voi muuttaa tarpeen vaatiessa toimintojaan ja päivittää strategiaansa, mutta ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä toimialasta ja sen kehityksestä yrityksen liiketoiminta voi supistua merkittävästi. Tällöin vaarana on, että yritys putoaa kehityksestä, jolloin se saattaa ajautua tilanteeseen, jossa sen on pakko kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintamalleja ja muuttaa niitä. (Hamel ja Prahalad 2006, 48–53.)

Esimerkkeinä mainittakoon kansainvälisten markkinoiden yhdistyminen sekä verkkokauppojen räjähdysmäinen kasvu, jotka tuottavat haasteita kuluttajahyödykkeitä myyville yrityksille. Nykyään kuluttajalle on suhteellisen vaivatonta tilata internetistä tuotteita edullisempaan hintaan kilpailijayritykseltä, jonka vuoksi kivijalkaliikkeet eivät voi enää nojata ainoastaan perinteiseen tuotemyyntiin.

Asiakkaalle tuleekin tarjota kokonaisvaltainen elämys, joka saa hänet asioimaan liikkeessä tulevaisuudessa uudelleen. Nykyaikana korostuu prosessien nopeus, sillä kuluttajat vaativat tehokasta ja selkeää palvelua. Myös tuotetrendit vaihtuvat nopeammin kuin koskaan ennen, jonka vuoksi yritykselle on välttämätöntä pysyä ajan kehityksessä mukana. Lisäksi voidaan mainita digitalisaatio, joka alkaa nykyään olla enemmänkin normi, kuin poikkeus, jonka vuoksi yrityksillä, jotka eivät hyödynnä sosiaalista mediaa liiketoiminnassaan, on suurempi riski jäädä pois kehityksen pyörästä.

Kokonaisuudessaan kyse on siis yrityksen kyvystä uudistua. Mitä tulee toimintaympäristön seuraamiseen, on kilpailijoiden tarkkailusta hyötyä. On suotavaa analysoida kilpailijayrityksiä, mutta tämä itessään ei vielä täysin riitä. Sen sijaan kilpailuetua saavuttaakseen yritykselle on ehdottoman tärkeää erottautua joukosta. Tämä voi tietenkin olla vaikeaa ottaen huomioon yleisen kilpailun kiristymisen, suurten ketjukonsernien markkina-aseman sekä yhteiskunnan murroksen. Kilpailuedun löytämistä varten Hamel ja Prahalad ovat kehittäneet kaavion (kuva 3), jota tarkastelemalla voidaan avata kilpailuedun luomista.



Kuva 3. Yrityksen kilpailukykyä etsimässä. (Mukaellen Hamel & Prahalad 2006, 48.)

Kuvasta (kuva 3) voidaan nähdä, että ainoastaan supistamalla portfolioa eli yrityksen tarjoomaa sekä irtisanomalla henkilöstöä tai pienentämällä jatkuvasti kustannuksia, ei voida saavuttaa kiitettäviä tuloksia koskien kilpailuetua. Tehokkuus ja tuottavuus ovat lähtökohtaisesti jokaiselle yrittäjälle ja yritykselle tavoiteltavia asioita, mutta liiallinen riskien minimointi ja menoerien leikkaaminen saattavatkin päinvastoin aiheuttaa lisää ongelmia. (Hamel & Prahalad 2006, 34–41.)

Kustannusten minimointi on joissain tapauksissa välttämätöntä, mutta olennaista on kriisin keskellä keskittyä uudistamaan liiketoiminnan kokonaisprosessien toimivuutta (kuva 3). Tämä auttaa jo huomattavasti yritystä tunnistamaan kilpailuetuun vaikuttavat tekijät, joihin panostamalla voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Yritykset, jotka ovat tässä tilassa, ovat todennäköisesti löytäneet toimivaksi todetut menetelmät ja hyödyntävät niitä nojaten tuttuun ja hyväksi havaittuun toimintaan.

Tämänkaltaisen toiminta ei tietenkään ole haitallista, mutta pidemmällä aikavälillä yritys ei kuitenkaan voi aina turvautua vanhoihin toimintatapoihin. Jos halutaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua (kuva 3) ja sitä kautta menestystä, Hamelin ja Prahaladin (2006, 46–47) mukaan yrityksen tulisi uudistaa ydinstrategiansa tarpeeksi usein, ottaen huomioon tietenkin yhteiskunnassa vallitsevan tilanteen ja toimialan kehityksen.

Jotta strategian ja liiketoimintaprosessien uudistaminen olisi kuitenkin onnistunut, on yrityksen otettava huomioon nykyisen tilanteen lisäksi tulevaisuuden näkymät; mitä asiakkaat haluavat tulevaisuudessa ja miten sitä voidaan tarjota. Tärkeää on ymmärtää jatkuvan kehittämisen tärkeys sekä panostaa yritykselle merkittäviin osa-alueisiin. (Hamel & Prahalad 2006, 46–47.)

4.2 Johtajuus ja henkilöstö

Nykyään työmarkkinoilla halutaan yhä enemmän panostaa työyhteisön hyvinvointiin, tehokkuuteen sekä asiantuntijuuteen. Yrityksen henkilöstö voidaan nähdä tärkeänä voimavarana ja kilpailutekijänä. Pienyrityksissä korostuu etenkin yrittäjän oma osaaminen, tehokkuus sekä esimiestaidot. Hän luo raamit yrityksen toimintatavoille sekä määrittelee arvot, joiden pohjalta henkilöstö toimii. Esimiehelle on olennaista hahmottaa henkilöstön kokonaisuus, mutta erottaa lisäksi työntekijän yksilöllinen osaamistaso ja motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Menestyäkseen yritys tarvitsee johtohahmon, joka vastaa koko toiminnan kokonaisuudesta. Tärkeää on, että yritys kykenee keskittämään voimavaransa tärkeisiin asioihin. Johtamisen tavoitteena on sitouttaa työntekijät toimimaan yhteisen lopputuloksen hyväksi. Ideaalisen johtajan määritelmä on hyvin kirjava, mutta tutkimusten perusteella esille voidaan kuitenkin nostaa muutamia yhtenäisiä tekijöitä; kuten rehellisyys, henkinen tasapaino, kunnianhimo, oma-aloitteisuus, motivaatio työntekoon sekä kattava tietopohja toimialasta (Viitala & Jylhä 2013, 265; Kirkpatrick & Locke 1991).

Toimiva esimiehen ja työntekijän välinen suhde pohjautuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioittamiseen. Se, miten asioista viestitään osapuolten välillä, vaikuttaa suuresti esimiehen ja

työntekijän ammatillisen yhteistyön kehittymiseen. Kamenskyn (2015, 217) mukaan henkilön itse-tuntemus vaikuttaa siihen, miten hyvät vuorovaikutustaidot hänelle kehittyvät. Näin ollen tärkeää johtajuudessa onkin minuuden tutkiminen, ja omaa toimintaa tulisi tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Tämänkaltainen analysointi auttaa itsensä johtamisessa, joka tapahtuu ennen kaikkea henkilön omassa, sisäisessä tietoisuudessa. Itsensä johtamisen käsite pohjautuu pääosin henkilökohtaiselle analysoinnille ja reflektoinnille, jossa henkilö käsittelee ja pohtii omaa rooliaan elämässään. (Kamensky 2015, 217; Koponen 2012, 20; Mäkisalo-Ropponen 2011, 82.)

Jokapäiväisessä työelämän viestinnässä korostuvat myös taito kuunnella ja havainnoida toista sekä ilmaista itseään ammattimaisesti ja ymmärrettävästi. Henkilön kunnioittaminen luo pohjaa sujuvalle ja kohteliaalle viestinnälle. Ilman näitä elementtejä on vaikeaa rakentaa hyvää ja tasa-arvoista kommunikaatiota osapuolten välillä. (Kamensky 2015, 218–219.)

Nykyään korostetaan paljon yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen merkitystä. Suomalaisessa kulttuurissa vallitsee edelleen melko vahva hierarkia esimies-alainen-suhteessa. Menestymisen kannalta johtajuuskäsite menee kuitenkin astetta syvemmälle tasolle; henkilöstö osallistetaan mukaan toimintaan ja heille annetaan ajantasaista informaatiota yrityksen tilasta. Näin voidaan synnyttää ikään kuin pieni yhteisö yrityksen sisälle, jonka myötä henkilöstö on motivoitunut ja innostunut. (Heikkinen 2014, 79–81.)

Sanattomalla, eli nonverbaalisella, viestinnällä on myös suuri rooli työelämässä. Se vaikuttaa suuresti puhutun viestinnän ohella, ja voidaankin sanoa, että se kattaa jopa lähes 93 prosenttia koko viestinnän osuudesta (Turun Sanomat 2009). Täten siis kiireisen ja kireän näköinen esimies ei välttämättä ole kaikista helpoimmin lähestyttävä henkilö, kun taas toisaalta vakavan oloinen työntekijä saattaa antaa esimiehelle negatiivisen kuvan tämän työmotivaatiosta. Näin ollen tarvitaan molemminpuolista tilannetajuja ja havainnointikykyä.

Viestintään liittyen henkilöstön asiantuntemus antaa asiakkaille käsityksen yrityksen toiminnasta ja luo mielikuvaa imagosta. Usein etenkin mikroyrityksissä työntekijät muodostavat hyvin tiiviin yhteisön. On selvää, että erilaisten yritysten välillä vallitsee eroavaisuuksia henkilöstön ja koheesion suhteen. Pienyrityksessä henkilöstön hyvä osaaminen korostuu usein merkittävästi, sillä se vaikuttaa omalta osaltaan asiakaspalvelun laatuun, joka on joissain tapauksissa olennaisin kilpailutekijä pienyrityksen liiketoiminnalle.

4.2.1 Työhyvinvointi ja tiimityöskentely

Huomioitavaa on, miten henkilöstöön suhtaudutaan kokonaisuutena. Vesterinen (2012, 87) mainitsee ihmisestä puhuttavan usein työelämässä nimikkeellä resurssi, asiantuntija, kuluerä tai kustannus. Olennaista onkin määritellä, mikä on henkilön rooli ja asema yrityksessä. Eettisestä näkökulmasta käsin tarkasteltuna jokaisella ihmisellä tulisi olla oikeus tasa-arvoiseen ja arvokkaaseen kohteluun. (Vesterinen 2012, 87–90.) Kysymykseksi jääkin, kuinka usein tämä toteutuu, kun työpaikkakiusaamisen käsite on pinnalla jatkuvasti?

Työhyvinvointiin vaikuttavat niin sosiaaliset kuin lainsäädännöllisetkin asiat, joista työnantajan kuuluu huolehtia. Esimerkiksi työterveyshuolto, palkanmaksu sekä lounastauot kuuluvat jokaisen työnantajan velvollisuuksiin. Sosiaalisten periaatteiden pohjalta esille voidaan nostaa esimerkiksi syrjintäkielto, jonka mukaan työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti riippumatta muun muassa uskonnollisesta tai poliittisesta vakaumuksesta, ihonväristä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. (Asianajotoimisto Finsta Oy, n.d.)

Hyvä esimies tarvitsee annoksen intuitiota sekä empatiakykyä kohdatakseen erilaiset työelämän henkilöt ja tilanteet. Toisen huomioon ottaminen, luottamus sekä kyky havaita mahdolliset ongelmatilanteet ja niihin puuttuminen ajoissa kuuluvat esimiehen olennaisiin taitoihin. Työhyvinvointiin vaikuttavat tunnetusti myös halu tulla arvostetuksi ja kuulluksi sekä tarve kuulua yhteiseen tiimiin.

Riippumatta siis yrityksen koosta, on jokaisessa toimipaikassa olennaista määritellä hyvän tiimityöskentelyn määritelmä sekä yhteiset tavoitteet niin, että jokainen työntekijä on ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Jotta ryhmätyöskentely olisi mahdollisimman toimivaa, tulisi jokaisen henkilön olla tietoinen yhteisistä tavoitteista ja kokea, että juuri hän voi tuoda ryhmään jotain sellaista, mikä täydentää yhteistä osaamista. (Kamensky 2015, 214–215.)

Jokaisella jäsenellä tulisi olla riittävästi tietoa ja taitoja onnistuneen ryhmätyöskentelyn toteuttamisen kannalta. Silloin, kun ryhmätyöskentelyn tulokset ovat parempia, kuin tulokset, jotka jäsenet olisivat saaneet aikaan itsenäisesti, voidaan puhua menestyksekkäästä tiimityöskentelystä. (Kamensky 2015, 214–215.)

Näin ollen ei myöskään pidä ajatella, että pelkkä henkilökohtainen substanssiosaaminen riittää, jos tiimityöskentelijät eivät ole motivoituneita saavuttamaan yhdessä hyviä tuloksia. Tarvitaan siis omaa sisäistä motivaatiota sekä motivointia myös esimiehen puolelta. Työntekijöiden osaamista ja erilaisuutta tulee arvostaa, sillä yhdessä nämä eroavaisuudet voivat luoda erinomaisesti toimivan kokonaisuuden.

Puhuttaessa työntekijän motivoinnista, esille voidaan nostaa esimerkiksi palautteen tärkeä merkitys. Valitettavan usein palautteen antamisen määrää yliarvioidaan ja näin ollen sitä ei välttämättä anneta työntekijöille kovinkaan usein. Tämä saattaa taas johtaa henkilöstön turhautumiseen, sillä juuri säännöllisesti annettu, kannustava ja rakentava, palaute voimaannuttaa. Työntekijälle tulisi siis välittää tunne, että juuri hän on arvokas ja taitava henkilö, jonka osaaminen täydentää yrityksen henkilöstön kokonaisuutta.

Huomioitavaa on kuitenkin, miten henkilö itse suhtautuu työnkuvaansa. Mielekkääksi koetut ja uudet, innostavat haasteet ylläpitävät mielenkiintoa työtä koskien ja antavat tarpeeksi tilaa itsenäiselle työskentelylle ja luovuudelle. Työn mielekkyyttä voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskusteluisa, jossa työnantaja voi ikään kuin ottaa palautteena vastaan ehdotuksia ja näin ollen henkilökohtaistaa työntekijän työskentelyä.

Palautteen antamisen tulisi aina perustua henkilön taitoihin ja osaamiseen. Huolimatta kuitenkin esimiehen antamasta riittävästä palautteesta, on vastaanottavalla osapuolella vastuu siitä, miten hän asian tulkitsee. Jos työntekijä kokee, ettei hän kykene kunnioittamaan esimiestään tai tekemäänsä työtä, on palautteen merkitys tällöin lähes mitätön. Työstä nauttiminen ja sen merkityksellisyys koetaan tärkeänä osa-alueena työssä menestymiselle, joskin tähän vaikuttaa lisäksi henkilön suhtautuminen itseensä työntekijänä. Oman työntekijäroolin tarkastelu auttaa tunnistamaan vahvuuksia ja kehitysalueita, jotta edellytykset työssä ja elämässä etenemiselle olisivat mahdollisimman hyvät. (Vesterinen 2012, 90–91, 93–94.)

4.2.2 Motivointi ja itsensä johtaminen

Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijän suhtautumista työhön ja motivaatiota voidaan mahdollisesti kehittää. Työntekijältä voidaan esimerkiksi kartoittaa, mikä juuri häntä työssä motivoi ja olisiko hänelle mahdollisesti tarjolla erilaisia työtehtäviä ja selvittää muita hänen työmotivaatiotaan parantavien tekijöiden merkitystä. (Vesterinen 2012, 92–93.)

Olennaista niin työntekijän kuin esimiehenkin puolelta on tunnistaa itselleen tärkeät päämäärät sekä oman toiminnan merkityksellisyys näiden saavuttamiseksi. Huolimatta siitä, miten monipuolisia ja hyviä ominaisuuksia henkilöllä on, tulee ne ensin tunnistaa ja vasta tämän jälkeen näitä vahvuuksia voidaan alkaa hyödyntää oikealla tavalla käytännössä. Oleellista onkin ymmärtää, että tarttumalla tilaisuuksiin sekä kehittämällä itseään ihmisenä, jotta voi kasvaa henkisesti tasolla, on merkitystä menestymiselle. (Koponen 2012, 20; Mäkisalo-Ropponen 2011, 82)

Itsensä johtaminen on jatkuvaa henkilökohtaista kehittämistyötä ja oppimista pitkällä aikatahtimella. Käsite ei rajoitu pelkästään johtotasolle, vaan sitä voivat harjoittaa kaikki. Itsensä kehittämisen ei tulisi pysähtyä valmistumisen jälkeen tai työelämään siirryttäessä, vaan tietopohjaa ja taitoja tulisi laajentaa niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. (Koponen 2012, 20; Mäkisalo-Ropponen 2011, 82)

Motivoinnissa voidaan myös huomioida erilaisten palkitsemismallien hyödyntäminen henkilöstön keskuudessa. Motivoinnilla esimerkiksi palkintomatalla tai yksinkertaisesti rahabonuksella voidaan henkilökuntaa sitouttaa työhön ja kannustaa heitä saavuttamaan yhteisiä tai henkilökohtaisia tavoitteita. Monesti työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja erilaiset koulutukset innostavat kehittymään työssä ja parantavat työmotivaatiota.

Kokonaisuuden hallitseminen vaatii esimieheltä tiettyjä suuntaviivoja siitä, miten henkilöstöä kehitetään, kuinka työntekijöitä halutaan johtaa ja motivoida sekä miten työhyvinvointiin panostetaan. Voidaan puhua henkilöstöstrategiasta, joka on oleellinen osa liiketoimintastrategiaa. Toisin kuin suuryrityksissä, välttämättä pienessä yrityksessä tämänkaltaista toimintaa ei ilmene muulla tavoin, kuin päivittäisillä ja jo vakiintuneilla toimintatavoilla. (Viitala ja Jylhä 2013, 219.)

4.2.3 Henkilöstöstrategia ja ydinosaaminen

Henkilöstöstrategian avulla voidaan tehdä yhteenvetoja muun muassa siitä, miten usein työntekijöille järjestetään koulutuksia, mitkä ovat yhteisiä tavoitteita, miten palautetta annetaan ja miten rakennetaan toimiva ilmapiiri työntekijöiden ja esimiehen välille. Sen tehtävänä on siis vastata kokonaisuudessaan henkilöstöön liittyvistä toimintaperiaatteista ja niiden toteutumisesta nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala ja Jylhä 2013, 221.)

Käytännön arjessa tällaisesta toiminnasta puhutaan nimellä henkilöstöpolitiikka, jonka tarkoitus on tukea aiemmin suunniteltua henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on luoda jokapäiväistä toimintaa tukevat raamit koskien esimerkiksi rekrytointia ja uusiin työntekijöihin liittyviä prosesseja, koulutuksia ja uudelleen sijoittumista sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Viitala ja Jylhä 2013, 220.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöstrategia ja – politiikka voivat parhaimmassa tapauksessa luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua ja näin ollen vaikuttaa kannattavuuteen ja menestykseen. On tärkeää muistaa, että yrityksen menestys on usein osaksi kiinni siinä työskentelevien henkilöiden osaamisesta ja yhteistyöstä. Jatkuvaan kehittymiseen kuuluu olennaisesti uuden oppiminen. Yrityksen olisi suotavaa, jopa välttämätöntä, tarjota henkilöstölle koulutuksia, jotka ovat olennaisia työn kannalta. Erilaiset tuote- ja palvelukoulutukset lisäävät henkilöstön ammattitaitoa. Olennaista osaamisen ja menestymisen välisessä suhteessa on omien vahvuuksien ja kehitysalueiden tunnistaminen. Henkilökohtaisten ajattelumallien, kiinnostuksen kohteiden ja toiminnan tarkkailu luo mahdollisuuksia löytää oma ydinosaaminen. (Viitala & Jylhä 2013, 216.)

Ydinosaamisesta voidaan puhua, kun keskitytään rajattuun alueeseen, jonka myötä osaamista voidaan alkaa hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Ratkaisevaa on, miten henkilöstön osaamistasoon ja sen kehittämiseen vastataan johdon puolelta. Kannustava ilmapiiri, tasa-arvo ja yhteisöllisyys luovat terveen pohjan henkilöstön viihtyvyydelle, joka tukee samalla motivaation ja uuden oppimisen välistä suhdetta.

Yritysten tulisi siis hyödyntää henkilöstöä kilpailuedun luomisessa ja päivittää kokonaisvaltaista osaamista tasaisin väliajoin, sillä ydinosaamisen löytäminen voi parhaimmassa tapauksessa luoda yritykselle merkittävää arvoa. Ydinosaamisen on huomattu etenkin yritystasolla olevan yhteydessä menestymiseen. (Hamel & Prahalad 2006, 54.) Pienyrittäjällä osaamisen hyödyntäminen näkyy myös itsensä kehittämisessä, joten omaa ammattiosaamista tulisikin pitää ajan tasalla.

Ydinosaaminen ei kuitenkaan kehity, jos perusasiat ovat puutteelliset. Henkilöstön on välttämätöntä hallita toimialalle olennaiset osaamistaidot, jotta toiminta voisi ylipäätään jatkua ja kehittyä. Oleellista on tunnistaa työntekijöiden yksilöllinen osaaminen, jonka kautta voidaan alkaa rakentaa yrityksen ydinosaamiseen perustuvaa kilpailuetua. Osaamisen kehittämiseen on olemassa lukuisia työkaluja, kuten esimerkiksi mentointi, koulutukset, kehityskeskustelut sekä erilaiset mallit ja suunnitelmat.

Työntekoa voidaan kehittää myös yksinkertaistamalla käytännön toimenpiteitä. (Viitala & Jylhä 2013, 294.)

Ydinosaaminen voi perustua moneen eri tekijään, kuten erinomaiseen asiakaspalveluun, ostoprosessin helppouteen ja nopeuteen tai tehokkaisiin toimintatapoihin. Tärkeää on panostaa ja keskittyä yritykselle relevantteihin osaamistaitoihin tietyllä alueella. Ydinosaamisen ja osaamisen ero onkin siinä, että vain ydinosaamisen kautta syntyy asiakkaan saama lisäarvo, joka houkuttelee hänet asioimaan yrityksen kanssa jatkossa. Se on siis tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja luo persoonallisuutta toiminnalle. (Viitala & Jylhä 2013, 293–297.)

5 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Yksi opinnäytetyön onnistumisen edellytys on, että siinä yhdistyvät opiskelijan oma tutkimuksellinen ote sekä alaan liittyvästä kirjallisuudesta saatu teoriatieto. Oleellista tutkimuksessa on määritellä aihe, jonka myötä syntyy tutkimusongelma sekä siihen liittyvät kysymykset. Näiden avulla tutkittavaa aihetta voidaan lähestyä helpommin.

Tulosten analysoinnin kannalta on tärkeää käyttää tarkoin valittuja tutkimusmenetelmiä sekä etsiä aiheeseen liittyvää teoriatietoa. Myös tutkimustulosten luotettavuuden ja eettisyyden arviointi on osa tutkimusta ja johtopäätöksiä. Seuraavaksi tarkastellaan tässä opinnäytetyössä esiintyvää tutkimusaihetta ja -ongelmaa.

5.1 Tutkimusaihe ja kohderyhmä

Aiheen valinta määrittelee alustavasti opinnäytetyön tutkimuksellista suuntaa, jonka vuoksi se on usein aluksi todella laaja käsite. Aiheen laajuutta supistetaan yleensä määrittelemällä tutkimusongelma ja siihen liittyvät – kysymykset, jotka auttavat saavuttamaan hyviä ja tarpeeksi kattavia tuloksia. (Kananen 2014, 29).

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui yrityksen menestystekijöiden tarkastelu. Jo heti alussa, ot-sikkaa määritellessä, aihetta jouduttiin rajaamaan niin, että se kohdistuu vain muutamiin pienyrityk-siin. Liian laaja aihe saattaa nimittäin aiheuttaa käsitellyn tiedon pintapuolisuuden, jonka vuoksi ei saada syvällistä ja uutta tietoa opinnäytetyöhön (Kananen 2014, 32–33).

Merkittävimmät tekijät kyseisen aiheen valitsemiselle ovat kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan sekä aikai-semmat opinnot myynnin ja markkinoinnin parissa, joista on huomattavasti hyötyä tutkimustuloksia analysoidessa. Lisäksi tutkimuksesta saadut tulokset koetaan erittäin mielenkiintoisena, sillä ne aut-tavat ymmärtämään yksityisyrittäjien harjoittamaa liiketoimintaa ja siihen liittyviä menestystekijöitä monipuolisemmin.

Kohderyhmä määrittelemisen on erittäin olennaista, sillä aiheen toteutuminen käytännössä on tär-keää tutkimuksen onnistumisen ja ylipäättään tekemisen kannalta. Kohderyhmät voivat olla erilaisia riippuen tutkimusaiheesta sekä valituista -menetelmistä. Kyseessä voi olla ilmiö, yksityishenkilö tai ryhmä. Lisäksi tutkimuskohde on yleensä joko pysyvä, esimerkiksi opiskelijaryhmä, tai hetkellinen, kuten liikuntatapahtuman yleisö. Ratkaisevin tekijä on kuitenkin löytää sopiva ja rajattu kohderyh-mä, jonka analysoiminen soveltuu tutkimustulosten käyttöön. (Kananen 2014, 31).

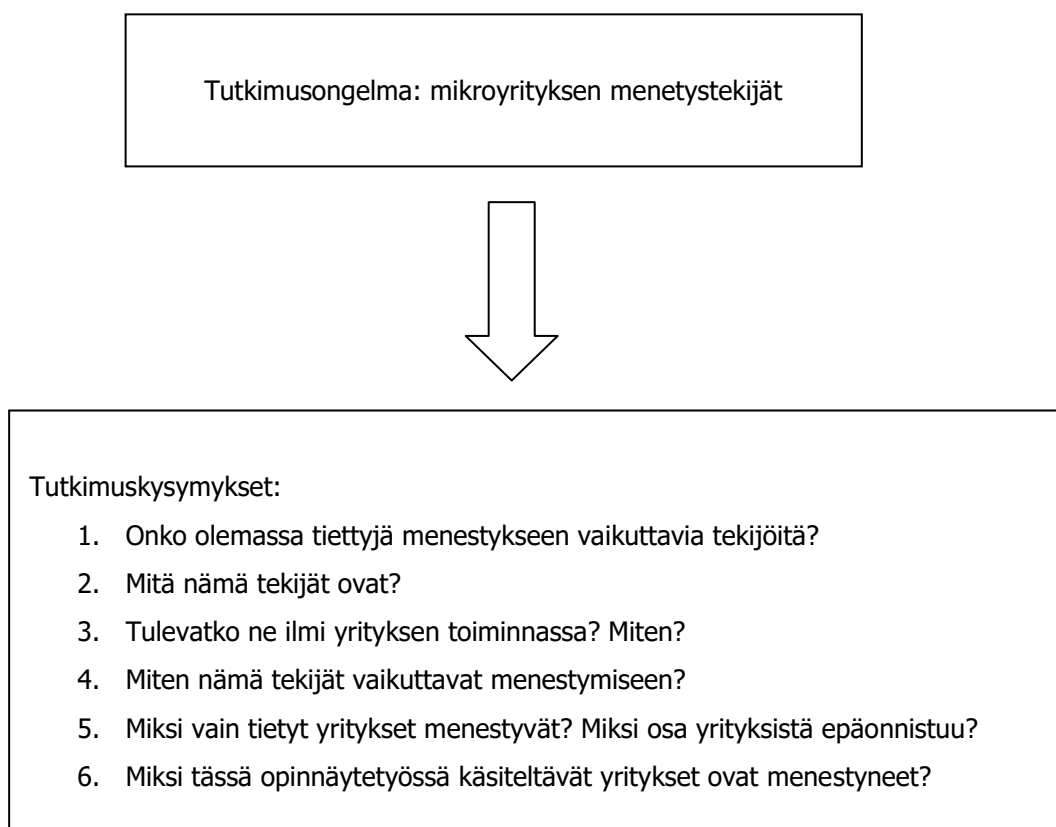
Opinnäytetyössä kohderyhmäksi valittiin pienyritykset, jotka ovat olleet toiminnassa vähintään 10 vuotta ja näin ollen markkina-asema on jo kutakuinkin vakiintunut. Kauan jatkuneen liiketoiminnan harjoittamisen ja yrittäjien kokemusten toivotaan tuovan kattavia näkökulmia opinnäytetyöhön. Kohderyhmää rajattiin niin, että tutkimukseen osallistui kolme mikroyrittäjää eri toimialoilta. Näin ol-

len tutkimustuloksiin saadaan enemmän erilaisia näkökulmia, jotka auttavat analysoimaan aihetta perusteellisesti.

5.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman määrittäminen vie itse tutkimuksen tekemisen astetta syvemmälle tasolle. Se tarkentaa aihetta ja antaa pohjan etenemiselle. Tutkimusongelma vastaakin kysymykseen: ”mitä tutkitaan”, olematta kuitenkaan liian laaja tai suppea. Tärkeää on kuitenkin selvittää täsmällisesti, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville, sillä ilman ongelman asettelua edellytykset konkreettiselle työlle ovat niukat. (Kananen 2014, 32).

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määriteltiin yrityksen menestystekijät, josta pian johdettiin uusi näkökulma; mikroyrityksen menestystekijät. Tämä itsessään ei vielä vastaa tutkimusongelman käsitettä, joten aihetta tulee pohtia syvällisemmin ja rajata sen toteutuminen tarkemmin. Näin ollen tutkimusongelmaa lähestytään kysymysten muodossa seuraavan kuvan kautta (kuva 4).



Kuva 4. Opinnäytetyön tutkimusongelman ja –kysymysten määrittäminen.

Oleellista on siis vastata riittävän kattavasti tutkimuskysymyksiin (kuva 4), jotka määrittelevät mikroyrityksen menestymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Pienen otannan vuoksi tuloksia ei voida yleistää valtakunnalliselle tasolle, joten onkin tärkeää keskittyä analysoimaan, miksi juuri tässä opinnäytetyössä esitellyt pienyritykset ovat menestyneet ja voidaanko havaita, että tähän olisi yhteisiä vaikuttavia tekijöitä?

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen menetelmävalinta perustuu lähinnä siihen, mitä ja minkätyyppistä tietoa tulosten avulla halutaan saavuttaa. Menetelminä voidaan käyttää tilanteesta riippuen joko kvantitatiivista, eli määrällistä, tai kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää. Oikean metodin valitseminen on tärkeää, sillä nämä kaksi menetelmää eroavat hyvinkin paljon toisistaan, vaikka niitä jossain määrin pystytään yhdistämään. (Kananen 2014, 41–42).

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen eri menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi sekä riittävän teoretiedon kerääminen. Suurin eroavaisuus kvantitatiiviseen menetelmään verrattuna on, että laadullinen tutkimusote pyrkii enemmänkin selittämään tiettyjä yhteiskunnassa esiintyviä ilmiöitä sen sijaan, että tutkija keskittyisi pelkästään analysoimaan syy-seuraussuhdetta kuten määrällisessä tutkimuksessa. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei voida yleistää samalla tasolla, kuin määrällisen tutkimusmenetelmän avulla, joten on keskityttävä analysoimaan vain tiettyjen kohdeyksiköiden vastauksia ja tulosten toteutumista käytännössä. (Kananen 2014, 16–19).

Koska laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin usein tehdä syvällisempiä havaintoja tutkittavasta aiheesta, sen valinta oli luontevaa opinnäytetyön pohjaksi. Laadullisen tutkimuksen ominainen piirre on hypoteesittomuus, joka soveltuu kyseessä olevaan aiheeseen hyvin, sillä sille ei voida asettaa ennalta määritettyä hypoteesia eli tarkemmin sanottuna kaavaa, jonka paikkansapitävyyttä analysoitaisiin (Kananen 2014, 19).

Tutkimuksen tavoitteena on saada monipuolista tietoa pienyrityksen menestystekijöistä ja saada vastauksia yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän vuoksi opinnäytetyön aihetta ei voida tutkia kvantitatiivisilla menetelmillä, kuten strukturoidulla kyselylomakkeella, sillä tällöin vastaukset jäisivät hyvin pintapuolisiksi ja niukoiksi. Olennaisinta onkin poimia ne tiedonjyvät, jotka yrittäjät kokevat tärkeäksi käytännön liike-elämässä.

Tutkimusotteen valinnan myötä menetelmiksi valittiin teemahaastattelut, jossa jokaiselle vastaajalle esitetään samat kysymykset niin, että jätetään tilaa keskustelulle. Keskustelun synnyttäminen onkin yksi teemahaastattelun piirteistä. Sen aikana saadaan usein lisätietoa vastauksiin, kun haastateltava osapuoli pystyy luontevasti tuomaan omaa näkemystään esille vastauksissa.

Tämän vuoksi onkin tärkeää suunnitella kysymyspatteristo niin, että sen avulla saadaan mahdollisimman syvälinen vastaus tutkimusongelmaan. Luotettavien tulosten mahdollistamiseksi jokainen tutkimukseen osallistuva yrittäjä haastatellaan erikseen henkilökohtaisesti ja tulokset esitellään anonyyminä.

Pelkkien haastattelujen varaan tulosten analysointia ei kuitenkaan voida jättää, vaan pohjalle tulee rakentaa riittävä teoriaosuus aiheesta. Näin ollen teemaa lähestytään kirjallisuuskatsauksen avulla

käymällä läpi erilaisia alaan liittyviä kirjoja, joista poimitaan oleelliset tiedot opinnäytetyön teoriaosuuteen nojaten.

5.4 Tulosten analysointi

Tulosten analysointi kattaa opinnäytetyön viimeisen osion, jossa käydään läpi haastattelujen tulokset yhdistäen ne jo aikaisemmin esille tulleeseen teoriatietoon. Tärkeää aineiston analysoinnissa on pitää pääpaino tutkimusongelmassa ja – kysymyksissä, joihin halutaan saada luotettavia ja objektiivisiä vastauksia. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tulokset tuodaan esille juuri sellaisina, kuin ne ovat haastattelutilanteessa esitetty. Tutkimustulosten yhdistäminen jo olemassa olevaan teoriatietoon on tärkeää, jotta kokonaisuudesta tulee toimiva.

Usein laadullisen tutkimuksen analysoinnissa hyödynnetään litterointia, joka voidaan toteuttaa joko sanatarkkaan mukaan lukien tauot ja erilaiset äänneet tai vaihtoehtoisesti yleiskielisellä tai propositiotasolla. Yleiskielen litteroinnissa haastattelun tulokset kirjoitetaan auki ilman puhekiltä tai murreilmauksia, kun taas propositiotasolla käsiteltävän aiheen ydinasiat tuodaan esille. Litteroinnin tekniikat eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään edellä mainittuihin, vaan niitä on olemassa monia erilaisia, joista tulee valita aineistoon sopiva menetelmä. (Kananen 2014, 102.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään propositiotason ja sanatarkan litteroinnin yhdistelmää aineiston analyysivaiheessa. Haastattelutilanteessa vastaajien sanomat kirjattiin tarkoin ylös, joskin niitä ei nauhoitettu tai videoitu. Sanatarkka litterointi ilmenee täten enimmäkseen vastaajien sitaatteina, joita käytetään yksityiskohtaisemman analysoinnin saamiseksi. Propositiotason litterointi ilmenee taas, kun asiayhteydestä on poimittu tärkeä tai tärkeimmät pääkohdat, joita halutaan yhdistää toimivasti teoriatietoon.

Litteroinnin kautta saadaan usein laaja kokonaisuus aineistosta, joka sinällään ei välttämättä anna oikeita vastauksia analysoinnin kannalta. Tämän vuoksi onkin tärkeää tiivistää, eli toisin sanoen koodata, kerättyä aineistoa ja erotella merkittävimmät asiakokonaisuudet, jotka halutaan tuoda opinnäytetyössä esille. Tiivistetystä kokonaisuudesta poimitaan opinnäytetyön aiheen kannalta oleelliset asiat, jotka ovat mahdollista jakaa vielä pienempiin osa-alueisiin. Eri kategoriat selventävät käsiteltävää aihetta niin kirjoittajalle, kuin lukijallekin. (Kananen 2014, 103–106.)

Tässä opinnäytetyössä tulokset jaoteltiin haastattelujen perusteella esiin nousseiden yhteneväisyyksien kautta. Aineistoa läpikäydessä esille nousivat tietyt osa-alueet ja tekijät, joita jokainen vastaaja korosti haastattelutilanteessa. Aineiston jakaminen pienempiin osiin auttaa käsittelemään muuten niin laajaa kokonaisuutta ja tekee siitä helposti käsiteltävän ja ymmärrettävän. Haastattelun tuloksia pohjustetaan aluksi teoriaan pohjautuvalla tiedolla, joka helpottaa omalta osaltaan käsittelemään myöhemmin esitettyjä haastattelun tuloksia ja analysointia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Vaikka taloudelliset tunnusluvut sekä tilinpäätös määrittelevätkin hyvin pitkälle yrityksen kannattavuutta ja kasvua, on otettava huomioon tärkeät käytännön toiminnot, joiden avulla liiketoimintaa voidaan harjoittaa menestyksekkäästi. Yrityksen kehitystä on siis suotavaa tarkastella muistakin näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan menestymistä haastattelujen pohjalta niin, että erilaiset menestymiseen liittyvät perspektiivit tulevat kattavasti esille.

Tulosten analysointi etenee yritysesitysten kautta itse tuloksiin, joissa on analysoitu kirjallisuudesta löydettyjä tärkeitä liiketoiminnallisia näkökulmia yrittäjälle. Näitä tuloksia on täydennetty haastattelujen pohjalta saaduilla vastauksilla niin, että käytännön toimenpiteet ja teoretieto yhdistyvät toimivasti.

6.1 Yritys 1

Kyseessä oleva yritys on toiminut markkinoilla jo 20 vuoden ajan. Yrittäjä on valmistunut aikoinaan Markkinointi-instituutista kauppateknikoksi, jonka jälkeen hän on täydentänyt osaamistaan erilaisten myyntikoulutusten sekä yrittäjän ammattitutkinnon kautta. Kaupallisen alan koulutus on koettu erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä yrittäjyyden kannalta. Tällä hetkellä yrittäjä toimii liikkeessä yksin, mutta aikaisempina vuosina hänellä on ollut lisäksi yksi työntekijä.

Yritys tarjoaa asiakkailleen hyvinvointipalveluja, kuten esimerkiksi erilaisia kosmetologisia hoitoja. Palvelukokonaisuuden osalta yritys keskittyy räätälöityihin ratkaisuihin, jossa asiakkaan tarpeet sekä mahdolliset toiveet otetaan huomioon. Toimitiloihin kuuluu hoitolahuoneen lisäksi myymälä, josta asiakas voi ostaa tuotteita kotikäyttöön.

6.2 Yritys 2

Vuonna 2002 perustettu elintarvikemyyntiin keskittyvä perheyritys tarjoaa asiakaskunnalleen ruoanlaittoon tarvittavia raaka-aineita ja välipaloja. Liikkeessä on lisäksi pieni kahviotila, josta asiakas voi ostaa suolaista ja makeaa purtavaa joko mukaan tai syödä paikan päällä.

Liikkeen perustanut yrittäjä on koulutukseltaan lihamestari sekä suuryksikön kauppias. Kokemusta yritystoiminnasta on kertynyt monen kymmenen vuoden verran, ja ura kauppiana antoi ponnahduslautan kokeilla omaa liiketoiminnan harjoittamista.

6.3 Yritys 3

Yrityksen valikoimaan kuuluvat erilaiset kampaamo- sekä parturipalvelut sekä lisäksi maskeeraukset juhlatilaisuuksiin. Osakeyhtiön omistaa kaksi henkilöä ja heidän lisäksi liikkeessä työskentelee kuusi työntekijää. Omistajat ovat aikoinaan valmistuneet hiusalalta ja työkokemuksen kartuttamisen jälkeen ajatus omasta liikkeestä tuli ajankohtaiseksi. Yritys perustettiin vuonna 2005.

Yrityksen kulmakivenä toimivat laadukas palvelu sekä ajankohtaiset henkilöstökoulutukset, jotka pitävät ammattitaitoa yllä. Liikkeeseen tullessaan asiakas kohdataan ja palvellaan yksilöllisesti, ja hän voi lisäksi ostaa mukaansa hänelle suositeltuja hiustenhoitotuotteita liikkeen pienestä myymäläosios-
ta.

6.4 Tavoitteet ja suunnittelu

Pitkäaikaisesti kannattavaa ja vakavaraista yritystä ei rakenneta lyhyessä ajassa, vaan pohjalle tarvitaan lukuisia yrittäjän henkisiä ominaisuuksia, tietoa sekä osaamista. Tracyn (2010, 16–18) mukaan menestyneitä ihmisiä yhdistää kuitenkin yksi asia; päämäärätietoisuus. Kyky havaita omat tavoitteensa ja työskennellä niiden eteen auttaa saavuttamaan itselleen tärkeitä asioita elämässä.

Kysyttäessä tavoitteista ja päämääristä, jokainen yrittäjä korosti suunnittelun tärkeyttä; ”Suunnittelu on kaiken perusta. Jos ei ole kunnan suunnitelmaa, mielestäni yritys ei voi toimia. Kaikki nojaa hyvään alustavaan suunnitteluun, kuten rahoitus, kalustus, markkinointi ja muu liiketoiminta”. (Yrittäjä 2, 2017-4-16.) Lisäksi joustavuus ja asioiden priorisointi koetaan tärkeänä osatekijänä niin työ- kuin yksityiselämässäkin (Yrittäjä 1 2017-3-29).

Suunnitteluun ja tavoitteisiin voidaan olennaisesti liittää myös strategian käsite. Haastattelujen myötä kävi ilmi, ettei strategia itsessään ollut kovin tunnettu pienyrittäjien keskuudessa. Strategia saataan joissain tapauksissa mieltää isojen ketjuyritysten ominaisuudeksi, vaikka todellisuudessa sen arvo on sama kaikissa yrityksissä henkilöstön koosta riippumatta. Reagoimalla ja päivittämällä toimintaa oikealla tavalla on yleisen käsityksen mukaan elintärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. (Heikinheimo 2014, 26–29.)

Käsitteenä strategia on hyvin laaja-alainen, jonka vuoksi sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Kamensky (2015, 23) korostaa siinä olevan kyse kokonaisuuden ja olosuhteiden muutosten hallinnasta ja kontrollista, jonka avulla liiketoimintaa voidaan tehokkaasti johtaa. Voidaan sanoa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu strategia luo yritykselle kilpailukykyä.

Toimivassa strategiassa korostuvat sopeutumisen, vaikuttamisen sekä valitsemisen periaatteet. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka sopeutuminen on välttämätöntä tietyissä tilanteissa, kuten lainsäädäntöön liittyvissä asioissa, tulee yrittäjän omalta osaltaan vaikuttaa niihin asioihin, joilla on merkitystä liiketoiminnalle. Optimaalisessa toimintaympäristössä yrittäjällä on vapaus valita hänelle paras toimintakeino lukuisien vaihtoehtojen väliltä. (Kamensky 2015, 23–24.)

Voi siis olla mahdollista, että haastattelussa mukana olleissa yrityksissä on olemassa strategiaan viittaavia piirteitä tai jopa selkeä strategia, mutta se ei syystä tai toisesta tullut esille. Jos asiaa mietitään teoreettisesta näkökulmasta, voidaan tämä selittää esimerkiksi yrityksen pienellä koolla ja sillä, että toimivaksi todettu käytännön osaaminen painottuu liiketoiminnassa enemmän kuin strategiaan viittaava analyttinen teoria.

Yrityksellä saattaa siis olla selkeä tulevaisuudenkuva, mutta sitä ei ole kirjattu ylös. (Leijala 2015, 43.) Tällöin vaarana on tietenkin, että vain yrittäjä itse toimii yrityksensä vision mukaisesti, muttei saa välitettyä ideaa henkilöstölle. Esille vastauksissa nousivatkin halu tehdä itsenäistä työtä ja täten olla itsensä ainut johtaja sekä työntekoon liittyvä intohimo ja tavoitteet (Yrittäjä 1 2017-3-29; Yrittäjä 2 2017-4-16).

Olennaista onkin tiedostaa mitä yrittäjä haluaa painottaa liiketoiminnassa. Yrityksessä on siis tehtävä strategisia päätöksiä, sillä pelkkä sokea heittäytyminen ja ajelehtiminen voi koitua haitalliseksi liiketoiminnan kannalta. Strategioita ei saisi olla yhtäaikaisesti montaa erilaista, vaan yrittäjän tulisi valita hänen liiketoiminnalleen sopivat tehokeinot (Juuti 2012, 31).

Esimerkiksi pienyrittäjälle ei ole välttämätöntä saavuttaa markkinajohtajan paikkaa, jos toiminta on jo monen vuoden ajan ollut vakiintunutta ja tilanteeseen ollaan tyytyväisiä. Kuitenkin liiallinen muutuminen toimintaympäristön vivahteisiin on pidemmän päälle haitallista, jonka vuoksi osaamista, strategiaa ja prosesseja on päivitettävä säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa. (Hamel & Prahalad 2006, 64, 72.)

Onnistunut strategia vaatii jatkuvaa tarkkailua tasaisin väliajoin. Tärkeää onkin, että strategiaa voidaan mitata käytännössä ja suhteuttaa se toimintaympäristön tuomiin muutoksiin (Leijala 2015, 44). Esimerkiksi eräs tämän hetken suurimmista toimintamuutoksista on aiemmin esille tuotu digitaalisuus, jonka puute tai läsnäolo saattaa merkittävästi vaikuttaa liiketoimintaan.

6.4.1 Ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset

Muutoksen kannalta ulkoihin elementteihin, jotka mahdollisesti heijastuvat liiketoimintaan, tulee kiinnittää aktiivisesti huomiota. Kuten eräs yrittäjä toteaaakin; "Yrittäjän tärkeä ominaisuus on haistella tulevia muutoksia eli reagoida ennakoivasti" (Yrittäjä 2, 2017-4-16). Juutin (2012) mukaan menestys olisi mitattavissa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien sekä markkinatilanteen kautta, johon vaikuttaa aina kysynnän ja tarjonnan laki. Erilaiset vaihtelevat suhdanteet, trendit sekä lainsäädännölliset muutokset tuovat omat elementtinsä liiketoiminnalle. Näin ollen yritys ei siis voi toimia ilman, että se ottaa huomioon ympäristössä tapahtuvat muutokset. (Juuti 2012, 13–14.)

Tämänkaltaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytyminen, poliittinen tilanne ja lainsäädäntö, teknologian kehittyminen sekä ekologisuus (Heikinheimo 2014, 11). Olennaista on tunnistaa muutoksen olemassaolo ja tarkastella toimintatapoja objektiivisesti tarpeen ja tilanteen mukaan. Yrityksen toiminnan seurannan kannalta on tärkeää sesonkivaihteluiden tunnistaminen sekä ajan hermolla pysyminen (Yrittäjä 1, 2017-03-29).

Oleellista seurannan ohella on määrittää ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Ei siis riitä, että yritys vain huomioi muutokset toimintaympäristössään vaan sen tulee mukautua uusien tilanteiden edessä. Aktiivinen seuranta auttaa yrittäjää selviytymään suuremmista muutoksista, jolloin liiketoimintaa

voidaan jatkaa mahdollisimman vakavaraisella pohjalla. Ennakointi, kilpailijoiden toiminnan seuraaminen ja yhteiskunnallisten rakenteellisten muutoksien seuraaminen auttavat etenkin pienyrittäjää sopeutumaan muutoksiin tehokkaammin ja nopeammin.

Muutokset ja niiden tuomat vaikutukset voivat näkyä liikeideassa. Yksi yrittäjästä kertoo, että: ”Liikeidea elää jatkuvasti yhteiskunnallisten murrosten, kuten väestörakenteen ja kiristyvän kilpailun, mukana. Sen vuoksi liikeidea on ehdottoman tärkeää muokata aika-ajoin, eikä se saa olla kiveen kirjoitettu. Kokonaisuudessaan idean tulee kuitenkin olla selkeä”. (Yrittäjä 2, 2017-4-16).

Näin ollen voidaan todeta, että yrityksellä on tärkeää olla selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Ne eivät kuitenkaan saa viedä huomiota toimintaympäristössä tapahtuvilta muutoksilta, joihin tulee aktiivisesti ja jopa hieman ennakoiden kiinnittää huomiota. Varsinaisen strategian yhteys pienyrityksen menestymiseen jäi haastattelujen perusteella hieman epäselväksi, mutta toisaalta yrittäjien vastauksissa oli havaittavissa yhteneväisyyksiä suunnittelun ja tavoitteellisuuden myötä.

6.5 Digitaalisuus ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa

Digitalisaation merkitys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvun aikana. Tiedon jakaminen, markkinoiden yhtenäistyminen sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokset ovat osaksi seurausta voimakkaasta teknologian kasvusta. Teknologian vahva integroituminen arkielämään on johtanut tietoyhteiskunnan kehittymiseen, jossa ihmiset voivat helposti hakea vastauksia kysymyksiinsä internetistä.

Eniten internetin käyttöä hyödynnetään tiedonhaussa sekä asioiden hoitamisessa viestintäpalvelujen lisäksi. Vuonna 2016 Suomessa internetiä käytti 88 prosenttia väestöstä ja 72 prosenttia kertoi käyttävänsä sitä päivittäin useita kertoja. Älypuhelimet ovat mahdollistaneet sen, että internetiä voidaan käyttää ajasta tai paikasta riippumatta lähes missä vain. Tilastokeskuksen mukaan 65 prosenttia väestöstä käytti mobiililaitteen internet-yhteyttä muualla, kuin kodissa tai työpaikalla. Tulokset mitattiin 16–89-vuoden ikäakselilla. (Tilastokeskus 2016).

Nopeasti kehittyvän teknologian ja yhteiskunnallisten muutosten kautta työelämä elää murroksessa, jossa uusia toimintatapoja tulee kehittää aktiivisesti. Digitalisaatio on muokannut globaaleja markkinoita, jonka vuoksi tiedon jakaminen on entistä nopeampaa. Tämä näkyy yritysmaailmassa, jossa on välttämätöntä pysyä kehityksen pyörässä mukana toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. (Ojala ja Pöysti 2012, 17–19).

Teknologian räjähdysmäinen kasvu ja nopea kehitys ovatkin luoneet mahdollisuuksia uudenlaisen liiketoiminnan syntymiselle, mutta toisaalta aiheuttaneet myös haasteita yrityksille, jotka eivät ole olleet valmiita tai halukkaita ottamaan muutosta vastaan. Tulevaisuudessa teknologian ennustetaan lisääntyvän entisestään, jonka seurauksena syntyy täysin uusia toimialoja muun muassa robotiikan ja digitaalisten palveluiden osa-alueella. Tämän lisäksi niin sanotut perinteiset toimialat, kuten terveydenhuolto, vähittäismyynti ja opetusala, muovautuvat uudella tavalla. (Hamel & Prahalad 2006, 57–58.)

6.5.1 Digitalisaation integrointi liiketoimintaan

Digitaalisuus tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia; yritykset voivat hyödyntää teknologiaa etenkin tehostaakseen markkinointia sekä helpottamalla käytännön prosesseja. Tilastokeskuksen (2013) mukaan suomalaisista yrityksistä 38 prosenttia hyödyntää sosiaalisen median tehokeinoja markkinoinnissa ja yrityksen kasvokuvan kehittämisessä (Tilastokeskus 2013).

Nykyään sanotaan, ettei yritystä ole olemassa, jos siltä ei löydy kotisivuja. Opinnäytetyön haastattelujen myötä kävi ilmi, että sosiaalinen media koetaan liiketoiminnan kannalta hyödyllisenä, mutta sen käyttö ulkoistetaan joissain tilanteissa ammattilaiselle. Yksi yrittäjistä toteaa, että; ”Sytä, miksi annan ammattilaisen hoitaa teknologiaan liittyvät asiat, ovat resurssien, kuten ajan, puute sekä tietotekniikan käyttöön liittyvät ongelmat” (Yrittäjä 1 2017-3-29).

Haastatteluissa mukana olleista kolmesta yrityksestä kaksi hyödyntää erilaisia sähköisiä järjestelmiä ja sosiaalista mediaa liiketoiminnassaan. Yksi yrittäjistä kertoo, että: ”On ollut tärkeää, että yrityksessä on otettu käyttöön erilaiset digitaaliset menetelmät, kuten sähköinen ajanvarausjärjestelmä. Sitä suositeltiin minulle ja se on ollut hyödyllinen”. (Yrittäjä 1 2017-3-29.)

Suomen Yrittäjät ja Elisa Oyj ovat teettäneet tutkimuksen jonka mukaan digitalisaatio näkyy 47 vastaajaprocentin mukaan eniten yrityksen mainonnassa, markkinoinnissa ja viestinnässä. 13 prosenttia vastaajayrityksistä hyödyntää sitä myös taloushallinnon puolella. Tutkimukseen osallistui vuonna 2016 yhteensä 730 pk-yrittäjää. (Elisa Oyj, Suomen Yrittäjät ja Prior Konsultointi Oy 2016, 6).

Digitalisaation näkyvyys on suurempi yrityksissä, joissa haetaan nopeaa, yli 30 prosentin, liiketoiminnan kasvua. Elisa Oyj:n ja Suomen Yrittäjien tutkimuksen mukaan kuitenkin yhä useampi pk-yritys panostaa digitaaliseen markkinointiin, mutta vain joka kymmenes yrityksistä ymmärtää sen tuomat hyödyt liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Riskialueella ovat yritykset, joiden henkilöstö on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, eikä näin ollen pysy kehityksessä mukana. (Elisa, Suomen Yrittäjät ja Prior Konsultointi Oy 2016, 31–40).

Teknologian lisääntyminen tuo siis mukanaan mahdollisuuden siirtää osan yrityksen toiminnasta verkkoon, joka osaltaan tuo jossain määrin enemmän kilpailuetua mutta saattaa pahimmassa tapauksessa riskeerata yrityksen kivijalkakaupan kannattavuuden. Tämä on nähtävissä etenkin kulutushyödykkeitä myyvien yritysten toiminta-alueella, koska verkkokauppojen yleistymisen maailmanlaajuisella tasolla antaa asiakkaalle enemmän vaikutusvaltaa ostoprosessissa. Olennaista onkin panostaa palvelun laatuun ja prosessin sujuvuuteen.

Palvelualalla liiketoiminnan siirtäminen osaksi verkkopainotteiseksi jättää yrittäjälle enemmän tilaa liiketoiminnan harjoittamiselle. Olennaista on ymmärtää markkinoinnin ja ostokäyttäytymisen muutoksen yhteys. Sen sijaan, että yritys tuottaisi kotisivuilleen vain yksipuolista tietoa toimintatavoistaan, sen tulee olla vuorovaikutuksessa kuluttajan kanssa. (Ojala ja Pöysti 50–51).

6.5.2 Vuorovaikutus kuluttajien kanssa

Asiantuntija ja kirjailija Esko Kilven mukaan yritysten tulisi ymmärtää digitalisaation tärkeys liiketoiminnalle. Nykyään kuluttajat luottavat yhä enemmän internetistä saatuun puolueettomaan ja helposti saatavilla olevaan tietoon. Muiden kuluttajien mielipiteet ja arvostelut ovat saavuttaneet yhä merkittävämmän aseman ostoprosessin kehässä. Asiakaspalvelun laadun merkitys on kasvanut merkittävästi ja sen rooli on muuttunut digitalisaation myötä. Asiakkaan määritelmään liitetään edelleen usein loppukäyttäjän osa, johon palveluprosessi päättyy, vaikka ajattelu on tuosta määritelmästä kehittynyt digitaalisuuden aikakaudella.

Tämän vuoksi Kilpi korostaa, että yritysten on tärkeää pysyä reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. Kyseessä on myös yrityksen maine, sillä jos palautteisiin ja reklamaatioihin ei reagoida, on yrityksen asiakaskannattavuus vaarassa heikentyä. Olennaista on valita oikeat viestintäkanavat kuluttajaryhmien mukaan. Eräs yrittäjä mainitsee, että; ”Käytämme yrityksessämme paljon esimerkiksi Facebookia, jonka päivitykset hoidetaan itse” (Yrittäjä 3, 5-16-2017).

Sosiaalisen yhteisöllisyyden luominen tuottaa pidemmällä aikavälillä kannattavia asiakassuhteita, sillä ihmiset luottavat yhä enemmän muiden kuluttajien kokemuksiin ja tuote-arvosteluihin. Tärkeää on ymmärtää yrityksen ja asiakkaan välisen vuoropuhelun merkitys toiminnan kannattavuudelle. Tälläkin hetkellä on nähtävissä joukko ihmisiä, jotka arvostavat suurissa määrin henkilökohtaista palvelua ja asiointia ihmisten kanssa, kun taas toinen osapuoli arvostaa tekniikan tuomia helpotuksia esimerkiksi kaupassa asiointiin ja pankkipalveluiden osalta.

Näin ollen voidaankin esittää kysymys; voiko teknologia korvata perinteisen kanssakäymisen tulevaisuudessa, ja mitä siitä seuraisi? Toisaalta teknologinen uudistus saattaa luoda enemmän kysyntää pehmeille arvoille. Sen avulla voidaan luoda mahdollisuuksia uudenaikaiselle sosiaaliselle kanssakäymiselle, kun viestintä luonnistuu kotoa käsin.

6.6 Tuotteet ja palvelut

Voidakseen tuottaa myyntituloja, on yrityksen tarjottava tuotteita ja palveluja. Voidaan sanoa, että kokonaisvaltainen liiketoiminta rakentuukin tarjoaman ympärille. Kyse on siitä, mihin yritys haluaa erikoistua, millä toimialalla se toimii sekä mikä on kysynnän ja tarjonnan suhde ottaen huomioon toimintaympäristön tilan ja muutokset. Yrityksen tarjoaman avulla on tarkoitus luoda kannattavia, pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä saada myyntituloja toiminnan jatkuvuutta ajatellen.

Tarjoaman ja henkilöstön kautta yrityksen persoona tulee esille, joskin pienellä yrityksellä voi olla vaikeuksia erottautua suurten ketjuyritysten rinnalla. Tämän vuoksi onkin tärkeää määritellä, jo aiemmin esille tuotu käsite, yritykselle ominainen kilpailuetu. Pienyritykset eivät kykene kannattavasti kilpailemaan esimerkiksi samalla hintatasolla suurten ketjujen kanssa, jonka vuoksi niiden täytyy tarjota jotain sellaista, joka luo erilaista arvoa asiakkaalle verrattuna kilpailijoihin. Esimerkiksi asiakkaal-

ta saatu palaute voi olla elintärkeää, jotta tarjoomaa pystytään kehittämään suotuisaan suuntaan ja vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti kuluttajien tarpeisiin.

Yritystä perustettaessa tulee aina tietää, minkälaiselle kuluttajalle tai kuluttajaryhmälle tuotteita ja palveluja tarjotaan. Markkinakartoituksen, eli vallitsevan markkinatilanteen tutkiminen, tekeminen onkin tarpeen yritystä perustettaessa. Potentiaalisten asiakkaiden kulutustottumuksia ja – käyttäytymistä on hyvä tutkia, jotta yrittäjä osaa vastata kysymyksiin ”mitä tarjotaan”, ”kenelle tarjotaan”, ja ”miten tarjotaan”.

Yrityksen on siis suunniteltava, halutaanko asiakkaille esimerkiksi tarjota trendien mukaisia vaihtoehtoja. Kuten aiemmin on jo tuotu esille, on muutoksen seuraaminen tärkeää, mutta olennaista on tunnistaa yrityksen ydintuote tai -palvelu. Esimerkkinä voitaisiin käyttää tilannetta, jossa kuluttajat ovat yhä enemmässä määrin kiinnostuneita lihatuotteiden valmistuksen eettisyydestä ja terveellisyydestä. Tämän myötä markkinoille on tullut paljon kasvispainotteisia elintarvikkeita ja yhä useammat ravintolat panostavat erikoisruokavalioihin.

Tällöin yrittäjän tuleekin pohtia, voisiko tiettyjen trendien seuraaminen tuoda hänelle lisää asiakkaita ja tuottoja. Tärkeää on kuitenkin säilyttää jo olemassa olevat, kannattavat tuotteet sekä asiakassuhteet. Eräs yrittäjä toteaa, että: ”Korjaustoimenpiteitä tehdään, jos vaikutusalueen väestörakenne ja kilpailutilanne muuttuvat radikaalisti”. (Yrittäjä 2 2017-4-16).

Tarjooma liittyy läheisesti osto- ja myyntiprosessiin ja linkittyy näin ollen asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaalle on osattava luoda palvelukokonaisuus sekä löytää ne tekijät, jotka tuottavat hänelle arvoa. Asiakas ei useinkaan osta vain tuotetta, vaan hän haluaa itselleen ratkaisun johonkin ongelmaan (Bergström & Leppänen 2015, 173–174). Tämän ongelman tunnistaminen ja ratkaisun tarjoaminen tuottavat asiakkaalle suurta arvoa ja hyötyä, joka taas antaa yritykselle mahdollisuuden luoda toimivia asiakassuhteita.

6.6.1 Asiakastyytyväisyys ja segmentointi

On ymmärrettävä, että yrityksen toiminnan lähtökohta on nykyään asiakastyytyväisyydessä. Ostoprosessi kietoutuu asiakkaan ja hänen toiveidensa ympärille, eikä niinkään itse myytävän tuotteen tai palvelun kautta. Yksilöllisesti räätälöidyt ratkaisut sekä asiakkaan osallistaminen markkinointiin ovat tämän hetken trendejä, jotka yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan. Usein pienyritykset pystyvät mukautumaan muutoksiin nopeammin verrattuna suuryrityksiin tai konserneihin. Kuluttajille täytyy antaa mahdollisuus kokea jotain ainutlaatuista ja luoda mieleenpainuva palvelukokonaisuus.

Erilaisten asiakasryhmien hahmottamista varten kuluttajat voidaan jaotella, eli segmentoida, erilaisien kriteerien avulla, sillä jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet ja toiveet. Ilman toimivaa segmentointia yrityksen toimintatavat voivat olla tehottomia ja kannattamattomia. Segmentoinnin lähtökohtana on muodostaa asiakasryhmiä, joiden sisällä olisi vähintään yksi yhtäläinen piirre, joka vaikuttaa ostokäyttäytymiseen ja – prosessiin (Bergström & Leppänen 2015, 133).

Yleisesti ottaen kriteerit voidaan jakaa demografisiin, sosiaalisiin sekä psykologisiin osa-alueisiin. Demografiset tekijät tarkoittavat henkilöön liittyviä tietoja, kuten ikä, sukupuoli, ammatti ja asuinpaikka. (Bergström & Leppälä 2015, 137.) Nämä kriteerit antavat hieman tietoa kuluttajan elämästä, mutta niiden avulla ei vielä saada kovinkaan syvällistä informaatiota yrityksen kannalta.

Sen sijaan sosiaaliset ja psykologiset tekijät sisältävät usein jo perustavanlaatuisia, hyödyllistä, tietoa, jonka avulla yritys pystyy räätälöimään tuote- ja palveluratkaisuja kuluttajalle. Esimerkiksi psykologiset tekijät kertovat henkilön persoonallisuudesta, asenteista sekä kiinnostuksen kohteista ja sosiaalisten tekijöiden avulla saadaan tietoa yksilön sosiaalisesta taustasta, kuten sosiaaliluokasta ja häneen vaikuttavista kulttuuripiirteistä. (Vantaan Ammattiopisto 2016, Bergström & Leppänen 2015, 137.)

Segmentointi itsessään on pitkäaikainen, mutta paljon hyötyä antava prosessi. Toimivan segmentointikokonaisuuden edellytyksenä on, että yritys valitsee, kuinka se lähtee tavoittelemaan määritellyjä kohderyhmiä. Pienen yrityksen on usein kannattavaa valita keskitetty strategia, jonka mukaan yritys keskittyy täyttämään prosentuaalisesti pienemmän markkinaosuuden asiakastarpeet. Tämänkaltaisen toimintatapa voi pidemmällä aikatahtimella johtaa erittäin stabiiliin markkina-asemaan. (Bergström & Leppänen 2015, 140.)

Toisaalta taas yritys voi kokea myös selektiivisen strategian hyödylliseksi, jolloin se tavoittelee monia erilaisia asiakasryhmiä. Toisinaan voidaan puhua lisäksi kustomoinnista, jonka tavoitteena on räätälöidä jokaiselle asiakkaalle yksilöllinen ratkaisu. Selektiivisen strategian vaarana on kuitenkin, ettei jokaisesta ryhmästä ole saatu tarpeeksi syvällistä informaatiota, jonka vuoksi ostokäyttäytymistäkin on vaikeaa tulkita. (Bergström & Leppänen 2015, 140–141.) Tärkeää on siis selvittää, mitä kuluttajat arvostavat ja kuinka luoda heitä puhuttelevaa kysyntää.

6.7 Tuotepolitiikka ja hinnoittelu

Opinnäytetyössä mukana olleiden pienyritysten tarjooma perustuu palvelujen sekä kuluttajahyödykkeiden myyntiin. Tuotemyyntiä koskien myytävät tavarat hankitaan tukkuliikkeistä tai maahantuojalta, joten tarkemmin sanottuna voidaan puhua vähittäismyynnistä. Vähittäiskaupassa tuotteet myydään suoraan loppukäyttäjille. Palvelumyynnissä asiakkaalle taas tuotetaan yksilöllinen kokonaisuus, jossa asiakas voi omien tarpeidensa ja toiveidensa pohjalta päättää, mitä siihen sisällyttää. Yksi yrittäjistä kertoo myös, että: ”Lisäksi oheen voidaan tarjota tuotteita, jonka kautta saadaan lisämyyntiä yritykselle” (Yrittäjä 3, 5-16–2017).

Haastattelun myötä esille nousivat kolme keskeistä teemaa koskien tarjoomaa; sesonkivaihtelut, hinnoittelu ja katteen merkitys. Sesonkien huomioimisella tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi sitä, kun yrityksen valikoimaa päivitetään säännöllisesti tai tarjotaan asiakkaille erilaisia kampanjatarjouksia. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita myynnin kannalta usein erittäin tuottoisa jou-

lusesonki, jolloin asiakkaille voidaan tarjota jouluaiheisia tuotteita ja liiketila usein myös koristellaan sesongin mukaisesti (Yrittäjä 2, 2017-4-16).

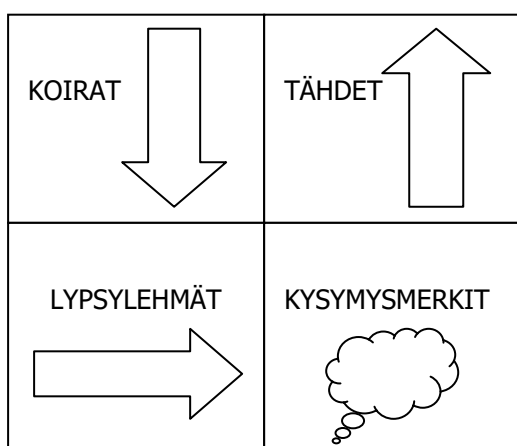
Sesonkivaihteluihin reagoimisen lisäksi tuotevalikoimaa pitää päivittää tasaisin väliajoin. Uutuustuotteet nostetaan välittömästi hyvälle ja näkyvälle paikalle, josta asiakkaiden on helppo nähdä ne. Näin saadaan välitettyä asiakkaalle kuvaa, että yritys seuraa aktiivisesti pinnalla olevia trendejä. (Yrittäjä 2, 2017-4-16.)

Ajan hermolla pysyminen on tärkeää, kun otetaan huomioon liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Muutoksen haistelu eli reagointi proaktiivisesti asioihin on olennaista menestyksekkäälle yrittäjälle (Yrittäjä 1, 2017-3-29). Näin ollen tuotevalikoiman muuttaminen ja päivittäminen säännöllisesti ovat tarpeellisia, sillä se saattaa vaikuttaa huomattavasti yrityksen kannattavuuteen. Tiettyjä kannattamattomia tuotteita voidaan poistaa valikoimasta ja tilalle voidaan ottaa uusia hyödykkeitä.

Toisaalta yrityksen ei kannata supistaa tai laajentaa tarjoomaa liikaa, jos menekistä ei voida olla täysin varmoja. Liiallinen panostaminen tarjoomaan saattaa päinvastoin tuottaa myyntitappioita, jos yritys ei pysty vastaamaan tavoittelemansa kohderyhmän tarpeita. Tämän ehkäisemiseksi on tärkeää kuunnella asiakasta ja huomioida segmentoinnin avulla löydettyjen kuluttajaryhmien arvostamat kriteerit ostopäätökselle.

6.7.1 Bostonin neliön hyödyntäminen liiketoiminnassa

Yleisesti ottaen lähes jokaiselle tuotteella on oma, yksilöllinen, elinkaarensa. Tätä voidaan havainnollistaa Bostonin neliö-käsitteellä, jonka mukaan jokainen tuote voidaan luokitella sen menekin mukaan tiettyihin eri kategorioihin (kuva 5).



Kuva 5. Bostonin neliö. (Mukaillen Bergström ja Leppänen 2015, 180.)

Bostonin neliöstä (kuva 5) voidaan nähdä, että erilaisia tuoteryhmiä ovat koirat, tähdet, lypsylehmät sekä kysymysmerkit. Koirilla tarkoitetaan tuotteita, jotka eivät tuota yritykselle enää tuloa. Tällöin niistä pitäisi siis luopua mahdollisimman pian. Sen sijaan taas tähdet tuottavat yritykselle paljon myyntituloja, jonka vuoksi ne ovat tärkeimpiä tuotteita. Lypsylehmät tarkoittavat taas tuotteita, jot-

ka tuovat suhteellisen paljon myyntituloja, mutta joiden asema markkinoilla ei välttämättä ole enää kasvussa. Kaikista epävarmin tuoteryhmä on kuitenkin kysymysmerkit, joihin kuuluvat tuotteet ovat vasta kehityskaarensa alkupäässä. Niiden markkinakasvu voi kuitenkin olla yllättävänkin nopea ja suotuista. (Bergström & Leppänen 2015, 181.)

Yrittäjä voi Bostonin neliökaaviota hyödyntäen jaotella toimivat ja kannattamattomat tuotteet eri ryhmiin ja tämän kautta pohtia tulevaisuuden tuotepolitiikkaa eli toisin sanoen strategiaa, jonka avulla tuoteryhmiin kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä. Tuotepolitiikan toteuttaminen on siis päätösten tekemistä, jonka tavoitteena on saada yritykselle toimiva ja kannattava tuotekokonaisuus, joka palvelee asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. (Bergström & Leppänen 2015, 180.)

Tuotepolitiikkaa ajatellen on ehdotonta ajatella eri tuoteryhmien tai yksittäisten tuotteiden myyntikateprosenttia. Esimerkiksi ei ole välttämätöntä kerryttää suurta varastoa tuotteista, joilla on paljon kysyntää, mutta joiden yrittäjälle käteen jäävä osuus on minimaalinen. Tällöin tehdään tappiota, eikä panosteta niihin tuotteisiin, joista olisi mahdollista saada suurempi myyntitulo. Myynnin ja kaupan on siis tärkeää olla tasapainossa tuotteiden osalta. (Yrittäjä 2, 2017-4-16.)

Olennaista on siis yrittäjän ja mahdollisen henkilöstön myyntitaidot. Perinteisesti myyntiä saatetaan usein ajatella vain tuotteen tai palvelun rahastamisen kautta, mutta todellisuudessa yrittäjän on osattava myydä omaa osaamistaan ja yritysmielikuvaa. Kuluttaja on saatava houkutelua ostamaan, kuitenkin ilman pakkomyyntiä, josta jää asiakkaalle vain epämiellyttävä tunne. Miten siis vastataan yrityksen näkökulmasta asiakkaan tarpeisiin monipuolisesti, mutta kuitenkin kannattavasti?

6.7.2 Toimiva hinnoittelu

Tärkeää on huomioida yrityksen kilpailuetu; onko se päättänyt valita kustannustehokkuuden ja edullisen hintatason? Kuten jo aiemmin kerrottu, tämänkaltainen hinnoittelumalli ei välttämättä ole paras vaihtoehto pienyritykselle, kuten eräs yrittäjistä toteaaakin: ”Hinnalla ei pidä lähteä kilpailemaan, sillä pidemmän päälle se ei ole pienyrittäjälle tehokkain tapa toimia” (Yrittäjä 2, 2017-4-16) Kannattavan myyntihinnan määrittely perustuu monen eri tekijän summaan ja onnistunut hinnoittelu luo yritykselle vakavaraista pohjaa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Yrityksen on otettava huomioon muun muassa globaali ja kotimaassa vallitseva taloustilanne, alan kilpailutilanne, kustannukset sekä lainsäädännölliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa hinnoitteluun. Lisäksi tärkeää on tarkastella hinnoittelun suhdetta asiakkaisiin; millaista kohderyhmää tuotteilla ja hinnoittelulla tavoitellaan ja kuinka hintaherkkiä asiakkaat ovat? Nykyään kuluttajat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän hyvästä palvelusta, ja he tulevat usein takaisin asioimaan liikkeeseen, jossa heidät huomioidaan yksilönä, kuin että menisivät kilpailijan yritykseen; tässäkin kohtaa on kyse yrityksen persoonasta ja mielikuvasta (Yrittäjä 2, 2017-4-16).

Myyntihintaa suunniteltaessa on hyvä laatia erillinen hinnoittelulaskelma joko yksittäiselle tuotteelle tai tuoteryhmälle. Hinnoittelulaskelma antaa myös pohjaa tavoitteiden luomiselle. Hintaa määritel-

lessä tulee huomioida, perustuuko hinnoittelu kustannuksiin vai markkinatilanteeseen. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa hyödynnetään usein katetuottolaskelmaa, joka antaa pohjaa kokonaisvaltaiselle hinnoittelulle. (Bergström & Leppänen 2015, 241–242.)

Katteen merkitys kokonaisuudessaan on yksi tärkeimmistä työkaluista yrittäjälle. On huomioitava, miten myyntikate jakautuu eri tavalla tuote- ja palvelumyynnissä; yrittäjän täytyy määritellä toimiva kate omalle työlleen ja myytävälle tuotteelle, jotta se voi toimia kannattavasti (Yrittäjä 1 2017-3-29). Palveluita myydessä katteen muodostumiseen vaikuttaa suuresti työntekijän käyttämä työaika, raaka-ainekustannukset sekä henkilöstökulut, kun taas tuotemyynnissä katteen määrä pohjautuu osaltaan hankinta- ja toimitusketjun kustannuksiin ja tuotteen menekkiin ja kysyntään (Yrittäjä 1, 2017-3-29; Yrittäjä 2017-4-16).

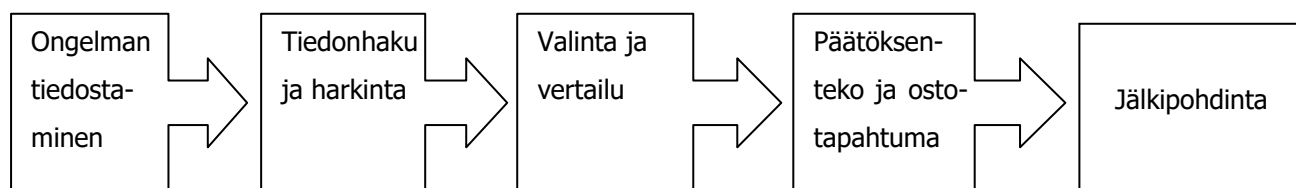
Markkinatilanteeseen pohjautuvassa hinnoittelussa yrittäjän tulee huomioida hinnan vaihtelu suhteessa tavoiteltaviin asiakkaisiin, imagoon, tuotteen laatuun sekä markkinatilanteeseen. Tämänkaltaisessa hinnoittelussa myyntihinta ei siis pysy vakiona, vaan se saattaa hieman vaihdella edellä mainituista tekijöistä riippuen. Mitä erikoisempia ja kilpailijoiden tarjoomasta erottautuvia hyödykkeitä yritys tarjoaa, sitä enemmän sillä on mahdollisuus joustaa hinnoittelussa. (Bergström ja Leppänen 2015, 239, 244–248.)

6.8 Asiakaspalvelu

Puhuttaessa asiakaspalvelusta, on ensin pyrittävä määrittelemään, mitä käsite ”asiakas” tarkoittaa. Yleisesti ottaen voidaan puhua asiakkaasta, kun henkilöllä on tietty normatiivinen rooli ja käyttäytymistapa palvelutilanteessa. Toisaalta asiakkaita ei välttämättä ole ainoastaan liikkeissä perinteisissä ostotapahtumissa, vaan lisäksi erilaisissa virastoissa, kirjastoissa ja pankeissa. Yrityksen välittämä mielikuva asiakkaalle luo erilaisia vivahteita asiakaspalvelutilanteissa. Positiiviset ja negatiiviset mielilyhtymät luovat kukin erilaisia odotuksia palvelutilanteelle ja vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. (Eräsalonen 2011, 20.)

Asiakkaat voidaan yleisesti hyväksytyin mallin mukaan ryhmitellä yritysasiakkaisiin ja kuluttajiin. Tällöin puhutaan B2B-, eli business-to-business, sekä B2C-myyntistä, toisin sanoen siis business-to-customer-myyntistä. Tämän opinnäytetyön haastatteluosiossa mukana olleet yritykset myyvät tuotteita kuluttajille, joten näin ollen asiakaspalvelua tarkastellaan B2C-myyntin näkökulmasta.

Itse ostoprosessia ohjaa demografisten tekijöiden lisäksi taustalla olevat erilaiset psykologiset tekijät, kuten asenteet, arvot, motiivit sekä sosiaaliset tekijät, kuten kulttuuri ja ryhmäpaine. Mainitut tekijät vaikuttavat usein joko alitajuisesti tai tiedostetusti ihmisen päätöksentekoprosessissa. (Bergström & Leppänen 2015, 94–102.) Kuluttajan ostoprosessia voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan (kuva 6) avulla.



Kuva 6. Kuluttajan ostoprosessi (Mukaellen Viitala & Jylhä 2013, 80.)

Usein ostoprosessin laukaisee jokin tunneperäinen ärsyke, jonka ihminen haluaa tyyntyttää. Jokainen kuluttaja kokee yksilöllisesti ostamansa hyödykkeen tuomat hyödyt ja kykenee näin ollen vahvasti perustelemaan ostopäätöstään (kuva 6). Kun tämä on tiedostettu, kuluttaja kerää itselleen kaiken tarvitsemansa tiedon erilaisista lähteistä sekä pohtii mahdollisesti eri vaihtoehtojen välillä (kuva 6). Tässä kohtaa ostoprosessiin vaikuttavat paljon esimerkiksi läheisten mielipiteet sekä kulttuurin luomat vaikuttimet. Erilaiset hyödykkeelle asetetut kriteerit, kuten edullisuus tai ympäristöystävällisyys, ovat täytettävä, ennen kuin prosessi voidaan viedä pidemmälle. (Bergström & Leppänen 2015, 121–123.)

Analysoinnin jälkeen vuorossa on usein itse ostotapahtuma (kuva 6). Kriittisin vaihe tässä kohtaa prosessia on liikkeen asiakaspalvelun laatu, hyödykkeen saatavuus sekä muut käytännön asiat, kuten liian pitkä ajomatka, jotka voivat oleellisesti vaikuttaa ostopäätöksen päättämiseen. Usein kuitenkin ostotapahtuma itsessään on melko yksinkertainen ja nopea tilanne. (Bergström & Leppänen 2015, 124.)

Ostoprosessin viimeisiin vaiheisiin kuuluu ostotapahtuman jälkeinen käyttäytyminen ja kokemusten mahdollinen jakaminen (kuva 6). Kuluttaja käy ostoprosessia mielessään läpi ja punnitsee tekemiään ratkaisuja. Hän voi päätyä antamaan positiivista tai negatiivista palautetta yritykselle, kertoa tapahtumasta tuttavilleen tai etsiä kokonaan uuden vaihtoehdon ollessaan tyytymätön lopputulokseen. (Bergström & Leppänen 2015, 124–125.)

Oleellista yrityksille on ymmärtää ostoprosessin viimeistelyvaiheen tärkeys. Itse tapahtumasarja ei suinkaan pääty ostotapahtumaan, vaan kuluttajaa tulisi muistaa tämän jälkeen. Tällöin puhutaan jälkimarkkinoinnin käsitteestä. Erilaisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä voidaan tutkia ja asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä voidaan seurata ja analysoida. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, jonka vuoksi ostaville asiakkaille olisi kannattavaa tarjota informaatiota yrityksen tarjotusta, lähestyä heitä erilaisin kampanjatarjouksin sekä ylläpitää mielenkiintoa yritystä kohtaan.

6.8.1 Asiakaspalvelu on aina kahden osapuolen summa

Tärkeää on pitää mielessä, että myös itse asiakaspalvelu on myyntityötä. Asiakaspalvelijan oma suhtautuminen palvelutilanteeseen, odotukset sekä asenteet, ohjaavat tilanteen muotoutumista. Olenoista on rauhallinen läsnäolo, aktiivinen ajankäyttö ja hyvä kommunikaatio. Ratkaisevia ominai-

suuksia asiakaspalvelijalle ovat kommunikointitaidot sekä tilannetaju. Kyky tulkita ja lukea kuluttajan käyttäytymistä antaa arvokasta tietoa koskien palvelutilannetta ja ostokäyttäytymistä. Asiakaspalvelu vaatii lisäksi asiantuntijuutta aiheesta, josta palvelutilanne syntyy. (Bergström & Leppänen 2015, 124–125.)

On sanomattakin selvää, että molempien osapuolten antama ensivaikutelma vaikuttaa palvelutilanteen muotoutumiseen ja kehittymiseen. Tämän lisäksi myös palveluympäristö itsessään vaikuttaa tilanteen kulkuun; siisteys, henkilökunnan saatavuus ja läsnäolo, värimaailma sekä viihtyvyys koetaan vaikuttavina tekijöinä ostoprosessissa. Asiakaspalvelijan tulee aktiivisesti kuunnella asiakkaan mielipiteitä ja olla läsnä hetkessä. Kiireinen tunnelma ajaa pahimmassa tapauksessa ostavan asiakkaan pois. (Bergström & Leppänen 2015, 164–165.)

Palvelutilanteet voidaan ryhmitellä asiakkaan ostokäyttäytymisen ja aikavälin perusteella seuraavasti:

1. Rutiinitilanne: kuluttaja on tottunut palvelun tai hyödykkeiden käyttäjä, joten toiminta on vakiintunutta ja nopeaa. Tärkeää tilanteessa on tapahtuman tehokkuus, helpous sekä tuotteiden saatavuus. Esimerkkinä voidaan mainita ruokaostosten tekeminen.
2. Ensikohtaaminen: kuluttaja kokeilee jotain tuotetta tai palvelua ensimmäistä kertaa, joten hän tarvitsee alkuun opastusta sekä selkeää informaatiota. Asiakaspalvelijan on osattava tuoda uusi asia kuluttajan tietoon mahdollisimman ytimekkäästi ja kärsivällisesti.
3. Normaali palvelutilanne: kuluttaja tietää entuudestaan palvelutilanteen etenemisen, joten hän odottaa vastaavanlaista tilanteen kulkua myös tulevaisuudessa. Esimerkki tällaisesta palvelutilanteesta on kampaamokäynnit.
4. Vaativa palvelutilanne: tämänkaltaisessa tilanteessa asiakkaalle luodaan yksilöllinen pakettikokonaisuus. Esimerkiksi lomamatkan varaaminen, johon sisältyy lennot, hotellimajoitus, aamiainen sekä opastetut kierrokset matkakohteessa.
5. Kriittinen palvelutilanne: tällöin asiakas on tyytymätön saamaansa ratkaisuun. Usein puhutaan reklamaatiotapauksista, joissa on tärkeää tuottaa lopputulos, johon asiakas on täysin tyytyväinen. (Bergström ja Leppänen 2015, 163.)

Asiakaspalvelutilanne on aina vuorovaikutteinen ja tunteisiin perustuva kohtaaminen, jossa tarvitaan hyviä viestintätaitoja sekä ymmärrystä erilaisten ihmisten toimintatavoista ja ajattelusta. Lähtökohdana palvelutilanteessa on aina asiakkaan auttaminen, ja usein asiakaspalvelutyö perustuu ihmisen haluun auttaa vapaaehtoisesti. Puhutun kielen lisäksi kyse on hiljaisesta viestinnästä, kuten kehonkielestä ja kasvojen ilmeistä, joilla on merkittävä rooli vuorovaikutustilanteessa. (Eräsalo 2011, 12.)

Voidaan puhua sosiaalisesta havaitsemisesta, jossa molemmat osapuolet osallistuvat sekä havainnointiin sekä havainnon kohteena olemiseen. Sosiaalisessa havaitsemisessa ihminen kiinnittää huomionsa erilaisiin yksityiskohtiin, kuten pukeutumiseen, kielelliseen ilmaisuun, äänensävyyn sekä liikkuvuuteen ja sen nopeuteen. Taustalla vaikuttavat muun muassa havainnoitsijan omat kokemukset, tunteet, minäkäsitys ja asenteet. (Eräsalo 2011, 76–77.)

Yrittäjät toteavat, että: ”Haluan tarjota asiakkaille hemmottelua ja tehdä työtäni käsillä, enkä mekaanisesti pelkästään koneilla. Asiakas pääsee rauhoittumaan ja hiljaisuuteen keskellä kiireistä päivää” sekä: ”Tärkeää on, että yrityksessä on hyvä meininki eli työntekijät viihtyvät ja se välittyy asiakaspalveluun. Tämä erottaa meidät muista”. (Yrittäjä 3, 5-16-2017; Yrittäjä 1, 2017-3-29.)

Keskeistä nykyajan asiakaspalvelutilanteessa on lisäarvon tuottaminen, aktiivinen kuuntelu sekä yhteisen ratkaisun löytäminen. Asiakkaan osallistaminen liiketoimintaan sitouttaa henkilöitä käyttämään useammin yrityksen palveluja ja tekee heistä mahdollisia kanta-asiakkaita, kun he saavat vaikuttaa liiketoimintaprosessiin. Näin ollen henkilöstön on tärkeää kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja pohtia mahdollisten kehitysalueiden edistämistä. Asiakkaan näkemysten avulla liiketoimintaprosesseja voidaan parhaimmassa tapauksessa yksinkertaistaa ja tehostaa. (Viitala & Jylhä 2013, 86; Peters & Waterman 2007, 195–196.)

Tämänkaltaisella toiminnalla on huomattu olevan positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen. Menestyneet yritykset haluavat nimittäin tietoisesti olla lähellä asiakkaita ja panostaa merkittävästi palvelun laatuun. Tämä strateginen päätös ei kuitenkaan tarkoita, ettei yrityksissä huomioitaisi myös kustannustehokkuutta sekä muiden operatiivisten toimintojen tehokkuutta. Tavoitteena on kuitenkin luoda uskollinen asiakaskunta. (Peters & Waterman 2007, 195–196.)

6.8.2 Asiakaspalvelun laatu

Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat nykyään merkittäviä tekijöitä yrityksen liiketoiminnassa. Toiminnan hyvä laatu koetaan lähes pakollisena vaatimuksena kannattavalle liiketoiminnalle ja yritykset kilpailevat, kuka kykenee tuottamaan suurimman asiakastyytyväisyyden määrän prosentuaalisesti. Voidaan siis sanoa, että erinomaisen asiakaspalvelun laatu käsitetään kallisarvoisena kilpailuetuna, johon yritykset aktiivisesti pyrkivät.

Lähtökohta on, että asiakkaalle tarjotaan laadukasta ja hyvää palvelua, jolloin hänet saadaan houkutteltua ostamaan ja asioimaan liikkeessä useamminkin. Pienyrityksellä liikkeessä korostuu aina itse yrittäjän ja henkilökunnan persoonallisuus, joten asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata yksilöllisellä tasolla. (Yrittäjä 2, 2017-4-16.)

Asiakaspalvelun laadusta puhuttaessa, käsite voidaan erotella kahteen eri osa-alueeseen; tekniseen ja toiminnalliseen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan lähinnä itse yritykseen ja ostoprosessiin liittyviä kiinteitä ominaisuuksia, kuten aukioloajat sekä liikkeen tilat. Toiminnallinen laatu kuvastaa taas itse palvelutilannetta koskevia elementtejä, kuten nopeutta, asiakaslähtöisyyttä ja sujuvuutta. Jotta optimaalinen asiakastyytyväisyys saavutettaisiin, tulisi molempien osa-alueiden kriteerit täyttää onnistuneesti. (Heikkinen 2012, 13.)

Jokainen kuluttaja kokee palvelun laadun aina yksilöllisesti ja reagoi sen mukaisesti. Tähän vaikuttavat muun muassa kuluttajatyypit sekä henkilön persoonallisuuden ominaisuudet, mutta myös itse palvelutilanteeseen kohdistuvat odotukset. Näitä voivat olla esimerkiksi palvelun nopeus ja sujuvuus,

markkinointiviestintä, hintataso sekä myyjän asiantuntevuus. (Ylikoski 2000, 120; Lämsä & Uusitalo 2005, 52–57; Luukkonen 2015, 9).

Laatukokemukseen vaikuttaa myös yrityksen tunnettu imago ja näkyvyys. Laajalla alueella tunnettu ja arvostettu imago antaa kuluttajalle ikään kuin luvan odottaa palvelulta ja tarjoomalta enemmän. Lisäksi mahdolliset aiemmat kokemukset yrityksestä tai muista toimialan kilpailijayrityksistä vaikuttavat oleellisesti kuluttajan odotuksiin. (Kuusela 1998, 123; Lämsä & Uusitalo 2005, 52–57; Grönroos 2009, 104–106; Luukkonen 2015, 10.)

Haastattelussa mukana olleiden yrittäjien mukaan hyvä asiakaspalvelu ja onnistuneesti tuotetut asiakaskokemukset ovat tärkeitä yrityksen kannattavuudelle ja maineelle. Ne lisäävät myös kilpailuetua suhteessa muihin yrityksiin. Eräs yrittäjästä toteaaakin, että: ”Usein olemme valmiita tekemään asiakkaalle pientä extraa, kuten esimerkiksi paketoimaan myydyin suklaarasian lahjapaperiin joulusesongin aikana. Tällaiset pienetkin asiat voivat tuottaa suurta iloa asiakkaille (Yrittäjä 2, 2017-4-16).

Koska monissa yrityksissä luotetaan puskaradion tehokkuuteen, on olennaista ymmärtää C2C eli customer-to-customer-markkinoinnin vaikutus, joka on kasvanut digitalisaation myötä. Yhä enemmän määrin kuluttajat luottavat paljon muiden asiakkaiden mielipiteisiin ja arvioihin. Internetistä on helppoa hakea puolueetonta informaatiota tietyn yrityksen toiminnasta ja kuluttajien kokemuksista.

Tämänkaltainen yleistynyt toiminta luo yritykselle paljon mahdollisuuksia kasvattaa näkyvyyttään. He voivat pyytää asiakkaita liittymään yrityksen yhteisöön sosiaalisessa mediassa sekä näin ollen osallistaa kuluttajat mukaan liiketoiminnan kehittämiseen. Tärkeää on tehdä käytännön ratkaisuja, jotka puhuttelevat yritykselle tärkeitä asiakasryhmiä.

7 YHTEENVETO

Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada monipuolisesti tietoa pienyrittäjiltä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten yrityksen menestymiseen. Tarkoituksena oli luoda ikään kuin informaatiopaketti aloitteleville yrittäjille sekä yrittäjyydestä kiinnostuneille henkilöille. Vaikka taloudellinen kannattavuus ja tunnusluvut ovatkin tärkeitä yrittäjälle, opinnäytetyössä haluttiin lähestyä aihetta muista näkökulmista.

Löydetyt tiedon perusteella menestymiseen vaikuttavat niin henkilön sisäiset ominaisuudet, ajattelumallit, motivaatio ja asenteet kuin myös ulkoisten tekijöiden ja toimintaympäristön luomat vaikutukset. Menestyminen on hyvin yksilöllistä, joskin siihen liittyvät niin ikään yhteiskunnalliset ja kulttuurilliset piirteet, kuten tänä päivänä jatkuvasti esillä oleva digitalisaatio ja sen hyödyntäminen yrityksissä.

Muutoksen avoin kohtaaminen ja aktiivinen toimintaympäristön seuraaminen auttavat yritystä pysymään ajan hermolla ja mahdollistavat taloudellista kasvua. Tähän liittyy myös jatkuva oppiminen ja itsensä tunteminen sekä johtaminen. Uutta tietoa on saatavilla jatkuvasti ja joka puolella, joten informaation seuraamisen lisäksi on tärkeää erottaa itselleen merkittävimmät tietolähteet ja osa-alueet. Tähän vaikuttaa olennaisesti yrityksen liikeidea ja se, kuinka paljon yrityksessä halutaan seurata ja reagoida alati vaihtuviin trendeihin. On tärkeää keskittyä omaan ydinosaamiseen ja sitä kautta panostaa yrityksen tarjoamaan.

Lisäksi täytyy huomioida yrityksen kokoluokka; suurilla ja pienillä yrityksillä on usein erilaisia tavoitteita ja toimintatapoja, jotka näkyvät liikeidean päivittäisessä toteutumisessa. Haastatteluissa mukana olleilla mikroyrityksillä korostui etenkin asiakaslähtöinen toimintatapa sekä motivaatio työhön. Kuten eräs yrittäjä mainitseekin; ”Yrittäjyys ei ole pelkästään työtä, se on elämäntapa” (Yrittäjä 2 2017-4-16). Lisäksi tavoitteet ja päämäärät linjaavat pitkälti omalta osaltaan yrityksen menestymistä ja luovat merkityksen yrityksen liiketoiminnalle. Jatkuvalle seurannalle on oleellinen merkitys tässäkin tapauksessa. Tavoitteisiin voidaan myös liittää strategian käsite, jota käsiteltiin hieman teorian pohjalta opinnäytetyössä.

Yrityksen koosta puhuttaessa on olennaista kiinnittää huomio myös henkilöstön määrään ja toimivuuteen. Työhyvinvointi ja tehokas tiimityöskentely ovat tärkeissä rooleissa nykyajan työelämässä ja henkilöstön asiantuntevuus sekä asiakaspalvelun laatu vaikuttavat pitkälti omalta osaltaan menestykseen. Lisäksi esimiehen ja henkilöstön välinen kuilu hämärtyy tulevaisuudessa entisestään ja työntekijöiltä odotetaan itsenäistä ja oma-aloitteista työskentelyotetta.

Yrittäjälle tärkeä työkalu ovat myös erilaiset verkostot, jotka parhaimmassa tapauksessa edesauttavat kasvattamaan liiketoimintaa ja tuovat uudenlaisia näkökulmia toiminnalle. Varsinkin yrittäjille, jotka haluavat kasvattaa aktiivisesti yritystoimintaansa, verkostot ovat tärkeässä asemassa. Laajan verkostoitumisen avulla mahdollistetaan yrityksen kasvua ja näkemyttä.

Pienyrityksellä on lisäksi selkeästi muutamia etuja, joilla se voi parantaa tehokkaasti kilpailukykyään ja toiminnan tuottavuutta. Pieni yritys kykenee reagoimaan muutoksiin nopeammin, kuin suuri yritys. Tähän vaikuttaa tosin se, että miten aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia seurataan ja miten halukkaita ollaan muuttamaan yrityksen toimintaprosesseja.

Usein pienyrityksissä myös viestinnän eteneminen yrityksessä tapahtuu sujuvasti vähäisen henkilöstömäärän ansiosta. Muutostilanteista on näin ollen helpompaa viestiä kriisitilanteiden lisäksi, sillä tiedonkulku etenee tasaisesti työntekijöiden ja esimiehen välillä. Tätä voidaan selittää esimerkiksi sillä, että usein itse yrittäjä osallistuu aktiivisesti operatiivisiin toimintoihin, jonka seurauksena pienyritysten organisaatorakenne on tyypillisesti matala.

7.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tuloksia tarkastelemalla voidaan todeta, että esille nousseet keskeiset teemat käsittelivät asiakaspalvelua ja sen laatua, digitaalisaatiota ja tuotevalikoimaa. Tavoitteena oli myös selvittää, miten strategia vaikuttaa liiketoimintaan ja sen kehittämiseen, ja tämä tulee esille tuloksissa tavoitteiden ja suunnittelun kautta.

Haastatteluun osallistuneet yrittäjät korostivat toimivan hinnoittelun ja valikoiman sekä asiakaspalvelun laadun suhdetta. Jokainen koki tärkeäksi sen, että asiakkaalle voidaan tuottaa miellyttävä kokemus hänen asioidessaan liikkeessä. Eräs yrittäjä totesi, että myös koko henkilöstön on toimittava yhdenmukaisesti, sillä tämä näkyy usein ulospäin asiakkaalle, kun yrityksessä on hyvä yhteishenki.

Toimivan hinnoittelun ja valikoiman suhteen yrittäjät olivat sitä mieltä, ettei pienyrittäjän on tärkeää luottaa omaan osaamiseensa ja hinnoitella tuotteet ja palvelut sen mukaisesti, mitä tarjotaan. Näin ollen pienyrittäjät eivät halunneet keskittyä hinnoittelemaan tuotteita ainoastaan markkinoiden yleisen hintatason perusteella. He, jotka tarjoavat pääosin vain palveluja kuluttajille, painottivat, että asiakas tulee huomioida yksilönä ja hänelle tarjotaan myös laadukasta ja yksilöllistä asiakaspalvelua.

Tuotevalikoiman suhteen tulee olla tarkkana siitä, mitkä tuotteet ovat tietyn sesongin mukaisia ja mitkä pidetään esillä jatkuvasti. Yrittäjät kokivat, että valikoimaa on hyvä päivittää säännöllisesti ja huomioida myös markkinatilanne sekä sesonkivaihtelut, kuten juhlapyhät. Olennaista on nostaa esille uutuudet sekä tarjoustuotteet, jotka houkuttelevat asiakasta asioimaan liikkeessä.

Mitä tulee digitalisaatioon, kaksi kolmesta yrittäjästä hyödyntävät sitä liiketoiminnassaan ja he ovat kokeneet sen hyödylliseksi. Useimmiten esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödynnetään markkinoinnin suhteen mutta teknologian avulla voidaan tehostaa myös yrityksen päivittäisiä prosesseja, kuten ajanvarausta. Käytännössä yritykselle voidaan esimerkiksi rakentaa nettisivujen ohien ajanvarausjärjestelmä, joka helpottaa yrittäjää ja hänen ajankäyttöään. Digitalisaation huomattiin etenkin teorian pohjalta olevan vahvasti yhteydessä yrityksen kasvuun ja menestymiseen.

7.2 Tulosten luotettavuus

Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksen sekä kvalitatiivisen haastattelumenetelmän kautta. Haastatteluun osallistuvien henkilöiden kriteerinä oli, että he ovat toimineet vähintään 10 vuotta yrittäjinä. Tavoitteena oli saada noin 5-7 yrittäjää osallistumaan opinnäytetyön tutkimusosioon, mutta lopulta vain kolme osallistui haastatteluun.

Tämä aiheutti omalta osaltaan hieman vaikeuksia haastatteluaineiston käsittelyssä, sillä tuloksista ei voitu saada kovin yleispäteviä vastauksia. Toisaalta taas, liian suuri määrä haastateltavia olisi saatanut aiheuttaa vaikeasti käsiteltävän ja liian laajan aineiston opinnäytetyötä varten. Yhtenäisiä vastauksia onnistuttiin kuitenkin löytämään alan kirjallisuudesta sekä haastattelujen joukosta nousi myös esille muutama yhteinen tekijä, jotka käsiteltiin tulokset-osiossa.

Myös menestys itsessään on erittäin laaja aihe käsiteltäväksi, joten oleellisten tutkimuskysymysten löytäminen sekä aiheen kokonaisvaltainen rajaaminen ja tulkinta olivat haastavaa, sillä menestys käsitteenä on riippuvainen monen eri tekijän summasta.

Eräs pienyrittäjä toteaa esimerkiksi, että: "Menestyminen tarkoittaa omaa riittävää toimeentuloa ja sitä, että yritys kannattaa ja tuottaa tulosta. Lähtökohtana on, että yrityksen tulee aina tuottaa ja tarjota työpaikkoja sekä palveluja ympärillä oleville asiakkaille" (Yrittäjä 2 2017-4-16). Menestyminen on kuitenkin aina tilanne- ja henkilökohtaista, eikä täten voida määrittellä kirjaimellisesti tiettyjä "askel askeleelta"-tyyppisiä vaiheita.

Haastattelujen tulosten luotettavuuden osalta yrittäjien esille nousseet omat kokemukset tuovat hieman vaihtelua vastauksiin, joskin yhtenäisiä kokonaisuuksia onnistuttiin löytämään. Haasteena tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli kuitenkin kysymyspatteriston kokonaisuus. Ongelmaksi koitui joidenkin käsitteiden, kuten strategian, määrittäminen vastaajille.

Aiheeseen vaikean rajauksen myötä kysymyslomake jäi hieman avonaiseksi, sillä tiettyjä osa-alueita oli vaikeaa hahmottaa ja näin ollen niin sanotusti oikeiden kysymysten löytäminen koettiin haastavaksi. Tämä aiheutti pientä puutteellisuutta vastausten kokonaisuudessa, jonka vuoksi haastatteluasiota päätettiin täydentää vielä teoretisella tiedolla.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin löytämään muutamia yhteneväisiä seikkoja siitä, mitkä tekijät vaikuttivat juuri haastatteluprosessissa mukana olleiden mikroyritysten menestymiseen. Tärkeintä tulosten tulkinnassa oli rajata aihe tarkalla seuralalla, sillä aiheesta voisi tehdä myös laajemman tutkimuksen.

Jatkotutkimuksen kannalta mahdollisia aiheita voisivat olla esimerkiksi:

- Asiakaspalvelun laadun vaikutus menestymiseen
- Digitalisaation merkitys ja hyödynnettävyys pienyrityksissä
- Strategian merkitys pienyrityksissä

Jatkotutkimuksen kannalta menestymistä voisi tarkastella tietystä näkökulmasta, kuten edellä mainitut esimerkit osoittavat. Mielenkiintoista voisi olla tutkia myös yrittäjyyttä syvemmin; esimerkiksi vertailla yritysten ja yrittäjyyden kasvua Suomessa eri vuosikymmenten välillä.

7.3 Oma pohdinta

Prosessina opinnäytetyön tekeminen vaatii itsenäistä työskentelyotetta sekä päämäärätietoisuutta. Mielestäni haastavinta työssä oli aiheen rajaaminen, sillä menestyminen on itsessään erittäin laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Oli siis tärkeää pitäytyä rajattujen osa-alueiden sisällä, jotta kokonaisuudesta ei tulisi liian laajaa. Tällöin lukija saattaa nimittäin menettää mielenkiintonsa.

Kokonaisuudessaan työskentely sujui hyvin, enkä halunnut tehdä prosessista liian painostavaa ja raskaasti käsiteltävää. Tämän vuoksi pilkoin työn pienempiin osa-alueisiin, ja kirjoitin joka päivä vähintään muutaman kappaleen verran. Ajoittain aikataulut saattoivat hieman venyä, mutta loppujen lopuksi se ei vaikuttanut valmistumiseen. Tämänkaltaisen työskentely auttoi minua, sillä tällöin opinnäytetyöstä ei kasvanut liian iso projekti ja minun oli helppoa työstää sitä pienissä osissa.

Mitä tulee aiheen valintaan, henkilökohtaisesti se on mielestäni mielenkiintoinen ja yrittäjyys kiehtoo minua edelleen. Tulevaisuudessa haluaisin jossain vaiheessa työuraani perustaa oman yrityksen, mutta liikeidea on vielä avoin. Tämän työn avulla sain tietoa, miten tärkeää on tunnistaa oma ydinosaamisensa ja soveltaa sitä liiketoimintaan. Osa aiheista, kuten asiakaspalvelun laatu ja tärkeys olivat minulle ennestään jo tuttuja, mutta aiheen käsittely syvensi omaa ajatteluni lisäarvon tuottamisesta.

Tarkoituksenani oli rakentaa toimiva ja käytännönläheinen kokonaisuus ja mielestäni onnistuin siinä hyvin, vaikka olisin mielelläni haastatellut työtä varten useampaakin yrittäjää. Työlläni ei ollut toimeksiantajaa mutta uskon, että moni aloitteleva yrittäjä tai jo liiketoimintaa harjoittava henkilö saa tästä opinnäytetyöstä vinkkejä omaan yritystoimintaan.

LÄHTEET

- BERGSTRÖM, S. JA LEPPÄNEN, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- EKLUND, I. JA KEKKONEN, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro
- ERÄSALO, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy
- GRÖNROOS, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY
- HAMEL, G. JA PRAHALAD, C. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Helsinki: Talentum.
- HEIKINHEIMO, P. 2014. Yrityksestä menestystarina. Suomen Liikekirjat 2014.
- IHOLA, K. & LAUSLAHTI, S. 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy
- JORMAKKA, R., KOIVUSALO K., LAPPALAINEN J., NISKANEN, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- JUUTI, P. 2012. Johdanto: Kaikki tiet eivät vie menestykseen, mutta jotkut vievät. Teoksessa: JUUTI, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland
- JYLHÄ, E., VIITALA, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- KAMENSKY, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy
- KANANEN, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- KARJALAINEN, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus
- KUUSELA, H. 1998. Markkinoinnin haaste. WSOY
- LEHTI, E., ROPE, T., PYYKKÖ, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Juva: WSOYpro
- LEIJALA, A. 2015. 1-9 hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina. Helsinki: Books on Demand

- LUOMA, M. 2012. Strategia ja menestys. Teoksessa: JUUTI, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland.
- LÄMSÄ, A-M. & UUSITALO, Outi. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima
- MÄKISALO-ROPPONEN, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi
- OTALA, L. JA PÖYSTI, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- PETERS, T. JA WATERMAN, R. 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki: Talentum Media Oy
- TRACY, B. 2010. Menestys ja onnellinen elämä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Moreeni
- UUSIAUTTI, S. 2015. Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa. Books on Demand.
- VESTERINEN, P-L. 2012. Johtaako ihmisarvoinen johtaminen menestykseen? Teoksessa: JUUTI, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland.
- VIITALA, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Gummerus
- YLIKOSKI, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Suomen Yrittäjät. 2017. Yrittäjyys Suomessa. [viitattu 2017-03-08]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Tilastokeskus. 2017. Käsitteet, mikroyritys. [viitattu 2017-03-08]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tilastokeskus. 2016. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. [Viitattu 2017-04-15]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2016/sutivi_2016_2016-12-09_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. 2013. Sosiaalinen media ahkerassa käytössä yrityksissä. [Viitattu: 2017-05-08]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_tie_001_fi.html

Suomen Yrittäjät. 2016. Nuorten yrittäjyysinto on kymmenkertaistunut. [Viitattu 2017-10-1]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/546885-nuorten-yrittajyysinto-kymmenkertaistunut>

Koponen, K. 2012. Itsensä johtaminen - mahdollisuus työelämän murroksessa. [Viitattu 2017-04-20]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41464/koponen_kirsi.pdf?sequence=3

Heikkinen, K. 2012. Asiakaspalvelun laadun tärkeys ja toteutuminen rovaniemeläisissä kuntokeskuksissa. [Viitattu 2017-09-17]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40071/Heikkinen_Katja.pdf;jsessionid=16372E6EAE1A4D44583E1474F2A34282?sequence=1

Luukkonen, L. 2015. Asiakastytyväisyys palveluiden ja palveluiden laadun kehittämisen tukena yksityisessä palvelukeskuksessa. [Viitattu 2017-09-25]. Saatavissa:

https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/92703/Luukkonen_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Turun Sanomat. Pitkänen, V. 2009. Ilmeiden tunnistus takaa sujuvan kommunikoinnin. [Viitattu 2017-08-15]. Saatavissa:

<http://www.ts.fi/teemat/luonto/63594/Ilmeiden+tunnistus+takaa+sujuvan+kommunikoinnin>

Vantaan Ammattiopisto, Verkkovaria. 2016. Teema 2: ostokäyttäytyminen. [Viitattu 2017-09-04].

Saatavissa: http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=54

Suomen Yrittäjät, Elisa Oyj ja Prior Konsultointi Oy. 2016. Tutkimus: Digitaalisuudella on merkittävä yhteys pk-yritysten menestykseen. [Viitattu 2017-05-20]. Saatavilla:

<https://hub.elisa.fi/digitaalisuuden-hyodyntamisella-merkittava-yhteys-pk-yritysten-menestykseen/>

Elisa Oyj. 2017. Esko Kilpi: Arvo syntyy asiakkaan maailmassa. [Viitattu 2017-08-06]. Saatavilla:

https://hub.elisa.fi/esko-kilpi-arvo-syntyy-asiakkaan-maailmassa/?utm_campaign=PK-palvelut&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_2682rSAEbgktxqPPZCfW8PCQpzmelOHi1XwKQVo4BUI7sJmIKetc0dKTrL9TQC7c34P549AHD0LqIP1fvtpS_xMZvm2389VDavbw75M9hBmBs4&_hsmi=51948058&utm_content=51948058&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=c764ddbd-4082-44c0-981d-5f8f71f4e33e%7C1b995a1c-1c23-40cc-9bac-6d01f05cc891

Asianajotoimisto Finsta Oy. N.d. Syrjintäkielto. [Viitattu 2017-09-08]. Saatavissa:

<http://www.tyosopimuslaki.fi/tietoa/kasitteita/Syrjint%C3%A4kielto>

YLE Uutiset. 2016. Uravalmentajan vinkit verkostoitumiseen – "Kukaan ei enää pärjää työelämässä täysin ilman niitä". [Viitattu 2017-09-15]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8749701>

SATULI, H. (2010). Verkostoituminen on yrittäjän etu. [Viitattu 2017-09-10]. Saatavissa: <https://www.elo.fi/>

KIRKPATRICK, S. JA LOCKE, E. 1991. Leadership: do traits matter? [Viitattu 2017-08-20]. Saatavissa: <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>

LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE

1. Mitä kannattavuus ja menestyminen merkitsevät teille?
2. Mistä saitte idean perustaa juuri tämän liikkeen?
3. Mitkä tekijät teidän mielestä vaikuttaa kannattavuuteen? Miten seuraatte sen kehitystä?
4. Näkökö kannattavuudessa eroja esim. markkinointikampanjan jälkeen?
5. Miten paljon yrityksen strategia mielestänne vaikuttaa toimintaan? (Tätä kysymystä tarkennettiin vielä seuraavasti: miten iso rooli suunnittelulla on yrityksessänne? Onko teillä pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteita, mitä?)
6. Mitkä ovat olleet ne tärkeät tekijät, jolla olette saaneet yrityksenne kannattavaksi?
7. Mitkä ovat olleet suurimmat kustannuksenne? Nyt ja ennen?
8. Millä tavoin te erotutte markkinoilla muista alan toimijoista? Miten paljon tämä vaikuttaa?
9. Miten kuvailisitte tämän hetkistä kilpailutilannetta alallanne?
10. Millä tavalla pieni yritys pääsee jaloilleen, jos verrataan esim. alan ketjuliikkeisiin? Mikä on "se juttu"?
11. Käytättekö digitaalista markkinointia yrityksessänne? Jos ette, miksi? Hoitaako ammattilainen sosiaalisen median vai te itse?
12. Mitkä ominaisuudet mielestänne ovat tärkeitä yrittäjälle?