

Anette Kaikkonen

**YKSITYISEN KIVIJALALLISEN VAATEMYYMÄLÄN
MENESTYKSEEN JOHTANEET TEKIJÄT**

Yrittäjien omia kokemuksia menestykseen johtaneesta toiminnasta

YKSITYISEN KIVIJALALLISEN VAATEMYYMÄLÄN MENESTYKSEEN JOHTANEET TEKIJÄT

Yrittäjien omia kokemuksia menestykseen johtaneesta toiminnasta

Anette Kaikkonen
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Terwa-akatemia

Tekijä: Anette Kaikkonen

Opinnäytetyön nimi: Yksityisen kivijalallisen vaatemyymälän menestykseen johtaneet tekijät

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 47 + 6

Tämä tutkimus on lähtöisin omasta kiinnostuksestani kivijalallisia vaatemyymälöitä kohtaan. Tutkimukseni tavoite on saavuttaa ymmärrys siitä, mitkä ovat yksityisen vaatemyymälän menestykseen johtaneet tekijät ja mikä on yrittäjälle itselleen tärkein menestyksen mittari. Tämä ymmärrys saavutetaan yrittäjien omia kokemuksia tutkimalla. Haastattelin tutkimusta varten kymmenen yksityistä kivijalallisen vaatemyymälän omistavaa yrittäjää.

Tietoperustana käytin laajasti niin kirjallisia, kuin digitaalisia lähteitä ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Litteroin haastattelut ja käytin analyysityökaluna teemoittelua. Opinnäytetyöni rakenne ja haastattelu perustuvat Esa Saarelaisen kirjasta Kohti menestyvää liiketoimintamallia löytämiini liiketoimintamallin elementteihin. Tutkimukseni on melko laaja, sillä halusin muodostaa mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan yrityksen menestykseen johtavasta toiminnasta.

Opinnäytetyöni tuloksena selvisi, että yrittäjien itsensä mielestä menestyksen tärkein mittari on asiakastyytyväisyys. Loin tutkimustuloksista kuvan, johon liiketoiminnan elementtien tärkeimmät tekijät menestyksen kannalta on tiivistetty. Teoria tuki osaa tuloksista hyvin. Asiat, jotka toistuivat useissa liiketoiminnan elementeissä ovat asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, liiketilan keskeinen sijainti ja hyvä henkilökohtainen palvelu. Asiakasrajapinta on siis tärkeässä roolissa tämän tyylisen yrityksen menestyksen kannalta.

Asiasanat: kivijalkamyymälä, vaatemyymälä, menestys, liiketoiminnan elementit.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Entrepreneurship Academy

Author: Anette Kaikkonen

Title of thesis: The factors that lead to the success of a private brick and mortar clothing store

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 47 + 6

This research is based on my personal interest towards clothing stores that have physical storefronts. The purpose of my research is to form understanding of things that leads a private clothing store to a success. Also get to know what is the most important indicator of success for entrepreneurs. This understanding will be achieved by investigateing entrepreneur's experiences. For this research I interviewed ten entrepreneurs who owns a clothing store with physical storefront.

As a source of information I used widely literature as well as digital sources and as the research method I used theme interview. I transcribed interviews and used themes as an analysis tool. The structure of my thesis and structure of theme interview are based on business elements that I found from Esa Saarelainen's book Towards a successful business model. My research is quite wide because I wanted to form as good general view as I can about the actions that leads a company to a success.

The results of my thesis present that entrepreneurs think that customer satisfaction is the most important indicator of a success. I created picture of the compressed results about the most important things of business elements from the point of success. Theory supported some of the results well. Things that repeated in many business elements are customer oriented approach, customer satisfaction, a central location for business space and a good personal service. Customer interface is therefore an important role for the success of this type of business.

Keywords: physical storefront, clothing store, success, business elements.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja motivaatio	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3	Tutkimusongelma ja työn rajaus	7
1.4	Tiedonhankintatapa	8
2	TOIMIALAN HAASTEET	9
3	LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT	11
3.1	Ekosysteemi	12
3.2	Toimintaperiaatteet.....	15
3.2.1	Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit.....	17
3.2.2	Asiakaslupaus	18
3.2.3	Asiakasryhmät	20
3.2.4	Tuotteet ja palvelut.....	21
3.2.5	Jakelu- ja palvelumallit.....	22
3.2.6	Resurssit ja osaaminen.....	23
3.2.7	Rakenne ja verkostot	24
3.2.8	Johtaminen ja kehitys	26
3.2.9	Kustannusrakenne	27
3.2.10	Ansaintamallit.....	28
4	TUTKIMUSSTRATEGIAT, -MENETELMÄT JA TUTKIMUSPROSESSI.....	30
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1	Menestyksen mittari	33
5.2	Asiakaslupaus	33
5.3	Asiakasryhmät.....	33
5.4	Tuotteet ja palvelut.....	34
5.5	Jakelu- ja palvelumallit	34
5.6	Resurssit ja osaaminen	35
5.7	Rakenne ja verkostot.....	36
5.8	Johtaminen ja kehitys.....	36
5.9	Kustannusrakenne	37
5.10	Ansaintamallit.....	38

5.11	Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit	38
5.12	Toimintaperiaatteet.....	39
5.13	Ekosysteemi	39
6	TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
7	POHDINTA	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja motivaatio

Opinnäytetyöni aihe ja toimeksianto ovat lähtöisin minusta itsestäni. Olen työskennellyt kolme vuotta vaateliikkeessä ja minua on alkanut kiinnostamaan yksityisten kivijalallisten vaatemyymälöiden menestykseen johtava toiminta ja tekijät etenkin nyt, kun ketjuliikkeet ja verkkokauppa valtaavat markkinoita tällä toimialalla.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoitus on tarkastella mitkä ovat yrittäjien kokemusten mukaan tärkeimmät yksityisen kivijalallisen vaatemyymälän menestykseen johtaneet tekijät liiketoimintamallin eri osa-alueilla. Millä tavalla menestyvät vaateliikkeet toimivat, mihin he panostavat ja millaista osaamista heiltä löytyy. Opinnäytetyöni tavoite on saavuttaa ymmärrys siitä, mitkä ovat yksityisen vaatemyymälän menestykseen johtaneet tekijät ja mikä on yrittäjälle itselleen tärkein menestyksen mittari. Mielenkiintoista on nähdä, löytyykö yhteneväisyyksiä eri vaateliikkeiden väliltä vai onko jokaisella haastattelemani vaatemyymälällä oma tiensä menestykseen.

1.3 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Tiedän tutkimukseni olevan laaja, sillä se käsittää 12 kategorian liiketoimintamallin sisältä. Kokonaisuudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja haluan saada mahdollisimman paljon tietoa ja huomioida kaikki liiketoimintaan liittyvät asiat saadakseni hyvän kokonaiskuvan ja ymmärryksen siitä, mitä yrittäjät pitävät tärkeänä. Haastattelen mahdollisimman monta kivijalkamyymälän omistavaa yksityisyrittäjää Oulun alueelta ja lähiympäristöstä. En haluaisi rajata haastateltavia alueellisesti, mutta haluan suorittaa haastattelut kasvotusten, jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa. Näin saan myös rakennettua luottamusta haastateltavaan ja enemmän tietoa. Tämä ei olisi niin hyvin mahdollista puhelimitse ja uskon että haastattelut jäisivät lyhyiksi. Haastattelemani yritykset ovat

vaateliikkeitä, eivät esimerkiksi keskittyneet vain asusteisiin tai kenkiin. Yksityisten vaatemyymälöiden vähäisyyden vuoksi en ole rajannut haastateltavia esimerkiksi menestyksen mukaan. En myöskään määrittele menestystä itse, sillä keskustelussa joka tapauksessa haastateltavan oma näkemys menestyksestä vaikuttaa tutkimustuloksiin, siksi pyydänkin haastateltavia itse määrittelemään menestystä ja heille itselleen tärkeintä menestyksen mittaria. Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mikä on yrittäjille itselleen tärkein menestyksen mittari?
- Mitkä asiat yrittäjät kokevat tärkeinä menestyksen kannalta tarkastellen liiketoimintamallin eri osa-alueita?

1.4 Tiedonhankintatapa

Aion haastatella useita yksityisiä vaateyrittäjiä. Haluan päästä aiheessa syvälle ja käytän tutkimisessa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Pyrin haastattelemaan mahdollisimman monta yksityistä vaateyrittäjää. Haluan tarkastella menestymiseen johtaneita tekijöitä ja yrittäjien omia kokemuksia mahdollisimman monelta eri kantilta ja luoda haastattelupohjasta todella kattavan saadakseni paljon tietoa yritysten liiketoiminnasta, sillä haluan luoda hyvän kokonaiskuvan. Tarkastelen yritystä aivan liiketoiminnan perusteista alkaen. Luon haastattelupohjan liiketoiminnan keskeisten elementtien pohjalta käyttäen kahtatoista teemaa. Sivuan kysymyksissäni myös toimialan haasteita ja niistä selviytymistä. Pyrin tekemään haastattelukysymyksistä käytännönläheiset ja helposti ymmärrettävät. Mikäli haastateltavia ei löydy tarpeeksi Oulun alueelta, voin ottaa mukaan myös mielenkiintoisia yrityksiä lähikunnista. Haastattelut haluan tehdä kuitenkin kasvotusten, jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa. Lisää tutkimusmenetelmistä ja tutkijan valinnoista tulee myöhemmässä luvussa Tutkimusstrategia, -menetelmät ja tutkimusprosessi.

2 TOIMIALAN HAASTEET

Vaatekauppa on yksi erikoiskaupan suuntaus. Erikoistavarat määritelmän mukaan ovat harvemmin ostettavia, harkintaa vaativia kulutus-, kestokulutus- ja ylellisyystavaroita. Myymälät ovat joko kaupan valikoiman tai syvien valikoimien asiakaspalveluyrityksiä. Kapea lajitelma tarkoittaa harvoja tuoteryhmiä esimerkiksi kenkäkaupassa vain kenkiä ja saappaita. Syvä valikoima tarkoittaa, että tuoteryhmien sisällä on useita eri tuotemerkkejä ja malleja. Kysynnän epävarmuus ja siitä johtuva kohonnut riskitaso ovat ominaista erikoiskaupan toiminnalle. Erikoiskauppa ei ole niin keskittynyttä kuin päivittäistavarakauppa, ja itsenäisten yrittäjien osuus on ollut paljon suurempi. Viime vuosina ketjuuntuminen on kuitenkin lisääntynyt erikoiskaupassa kansainvälisten ketjujen tultua Suomeen. (Havumäki & Jaranka 2006, 16-17.)

Erikoiskaupalle tyypillisiä piirteitä:

- kapeat lajitelmat, syvät valikoimat
- kysynnän vaikea ennustettavuus ja tuotteiden hidas kiertonopeus
- henkilökohtainen myyntityö kilpailuetuna
- sijainnin keskeinen merkitys
- monimuotoinen ostopäätösprosessi
- shoppailu – irtiotto arjesta
- pienyrittäjien ja perheyrittäjien tärkeä rooli

(Havumäki & Jaranka 2006, 16.)

Vaatekaupan haasteita ovat entistä nopeampi reagointi muodin, kilpailutilanteen ja sään muutoksiin. Vaatekauppa on vaikea toimiala osata ja hallita, sillä menestymisen keinoina ovat keskittyminen omaan liikeideaan ja palvelukonseptiin, panostaminen ostotoimintaan ja kulujen kurissa pitäminen. (Heinimäki 2006, 44.)

Haasteita menestymiselle aiheuttaa myös se, että pienemät yksityiset yritykset joutuvat ostamaan pienempiä eriä vaatteita, jolloin sisäänostohinta on suurempi kuin hankittaessa suurempia eriä kerhallaan.

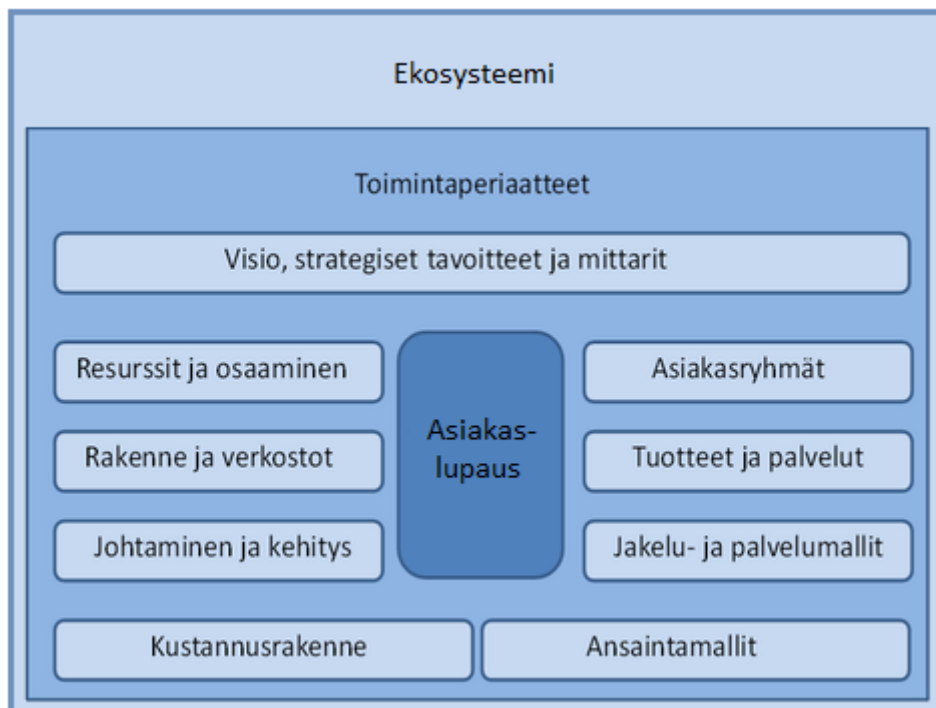
Erikoiskaupan kehityssuuntia:

- erikoiskauppa hakeutuu kaupunkien keskustoihin ja nykyään myös kaupunkien laidolle perustettaviin erikoiskaupan keskittymiin, niin kutsuttuihin retail parkeihin
- myymäläkokoo on kasvamassa monilla aloilla
- suuntana on kiinteämpi ketjuuntuminen
- päivittäistavarakaupan osuus kuluttajien kulutuksesta on viime vuosikymmenen aikana suhteellisesti laskenut ja kasvu on kohdistunut erikoiskauppaan ja palveluihin (Havumäki & Jaranka 2006, 17.)

3 LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT

Liiketoiminta on monimuotoinen syy-seuraussuhteiden organismi, sen vuoksi sitä on tarkasteltava kokonaisuutena. Tähän kokonaisuuteen kuuluu paljon asioita, joiden merkitys vaihtelee yrityksestä ja toimialasta riippuen. Keskeisimpiä elementtejä ovat asiakkuusstrategian – kenelle, mitä ja miten – ja yrityksen sisäiset voimavarat. Näiden tasapainon tarkastelu on tärkeää, jotta yritys voi lunastaa antamansa lupaukset. Liiketoimintamalli kiteytyy asiakaslupauksessa, sillä se määrittää toiminnan keskeisen tarkoituksen niin asiakkaille kuin omalle organisaatiolle. Kustannusrakenne ja ansaintamallit luovat liiketoiminnalle realiteetit. Strategisista tavoitteista ja mittareista löytyy suuntaviivat päivittäiselle toiminnalle. Kokonaisuuden hahmottamista helpottaa se, kun se voidaan kuvata yhtenä näkymänä. (Saarelainen 2013, 16-17.)

Alla oleva kuva on Esa Saarelaisen kirjasta Kohti menestyvää liiketoimintamallia, jonka pohjalta olen luonut tutkimushaastattelun teemat ja opinnäytetyöni rakenteen.



KUVIO 1. Liiketoimintamallin elementit (Saarelainen 2013, 17)

3.1 Ekosysteemi

Ekosysteemi on tässä yhteydessä kokonaisuus, jonka markkinoiden eri toimijat muodostavat yhdessä toimialalle, siis liiketoiminnan elinympäristö. Ekosysteemin muodostavat yhdessä arvoketjun erivaiheissa olevat yritykset, asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Tässä ekosysteemissä jokainen voi hyödyntää erikoisosaamistaan ja pitkällä aikajänteellä vaikuttaa oman systeeminsä toimintaan. (Saarelainen 2013, 24-25.)

Yrityksen sidosryhmiä ovat ympäristön muut oleelliset toimijat eli kaikki tahot, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja menestymiseen, ja jonka toimintaan yritys voi vaikuttaa. Sidosryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai muita organisaatioita. Näitä ovat muiden yritysten, kilpailijoiden ja asiakkaiden lisäksi omistajat, sijoittajat, kumppanit ja toimittajat. Yhteydet muihin sidosryhmiin aiheuttavat toimintojen ja resurssien virtoja. On tärkeää ymmärtää sidosryhmien muodostama verkosto, sillä yritys toimii toisaalta sidosryhmiensä hyväksi ja toisaalta niiden ehdoilla. Sidosryhmät ja niiden merkitys yrityksen toiminnalle on ollut jo kauan tutkimuksen kohteena. On puhuttu mm. yhteneväisestä tai moniulotteisesta sidosryhmäteoriasta. Keskeistä on ollut se, että yritykset, jotka huomioivat kaikkien sidosryhmiensä tarpeet, menestyvät paremmin kuin ne, jotka jättävät osan huomioimatta – liittäen sidosryhmäajattelun myös eettisiin näkökulmiin. Lisää tutkimusta vaativat mm. sidosryhmien erityispiirteet ja yksityiskohdat. Tietoisuus sidosryhmien merkityksestä on aiheuttanut tutkimusta myös muilla erityisalioilla, kuten esimerkiksi asiakassuhteiden johtamisessa. (Yrittäjyyskasvatus 2012, viitattu 18.10.2017.)

Yritys on hyvin harvoin yksin markkinoilla, vaan samaa kysyntää ovat jakamassa myös toiset yritykset, joita kutsutaan kilpailijoiksi. Kilpailu on yksi tärkeimpiä toimintaympäristön tekijöitä. Markkinoilla voi olla kysyntää, mutta kilpailun ollessa kova, kysyntää ei riitä kaikille alan yrityksille. Tällöin aloittavan yrityksen on hankalampi tunkeutua markkinoille, jollei sillä ole erityisen vaikuttavia kilpailuvaltteja. Kilpailun luonteella kuvaillaan alan yleistilannetta, sitä onko kilpailu aggressiivista vai rauhallista. Yrityksen kannattaa seurata kilpailussa tapahtuvia muutoksia. Mitä enemmän yritys kerää tietoa kilpailijoistaan, sitä helpompi sen on luoda erottuva kilpailuetu. Kilpailija-analyysin avulla voidaan koota kilpailijoiden mm. vahvuudet, heikkoudet ja tärkeimmät kilpailuvaltit helpommin verrattavaan muotoon. Muita tarkasteltavia asioita ovat esimerkiksi yritysten lukumäärä, koko ja sijainti, kilpailijan tuotteiden samankaltaisuus, heidän asiakkaansa ja kuinka helppoa uusien kilpailijoiden pääsy on markkinoille. Kilpailijoiden tuntemus auttaa yritystä oman liikeidean ja kilpailuedun kehityksessä. (Kilpailu 2018, viitattu 24.4.2018.)

Yksi osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista on vastuullisuus. Vastuullinen yritys toimii kestäväällä tavalla ja yhteensovittaa yrityksen ja sen sidosryhmien odotukset ja tavoitteet. Jos yritys aikoo olla elinvoimainen ja menestyvä jatkossakin, täytyy sen toimia sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Näin se parantaa resurssitehokkuuttaan ja minimoi kielteiset vaikutukset ympäristöön. Taloudellisesti vastuullinen yritys pitää huolta kilpailukyvystään ja kannattavuudestaan. Jos yrityksen talous ei ole hoidossa, sillä ei ole mahdollisuuksia huolehtia sosiaalisesta tai ympäristövastuustakaan. Ympäristövastuullinen yritys tuntee toimintansa vaikutukset ympäristöön, tunnistaa muutostarpeet, noudattaa lainsäädäntöä ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa vaikutuksia, joita toiminnalla on eri yhteisöille ja ihmisryhmille. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, alihankkijat, paikalliset asukkaat ja kansalaisjärjestöt. Yksi menestyvän yrityksen voimavaroja ovat jatkuvasti kehittyvä ja motivoitunut henkilöstö. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018, viitattu 24.4.2018.)

Trendit vaikuttavat valintoihin, arvostuksiin, makuun ja ohjaavat ihmisten päätöksentekoa. Trendiksi voidaan kutsua pitkän ajanjakson aikana yleisesti tapahtuvaa kehityssuuntaa. Se on siis nykyhetken piirre, joka voi tulevaisuudessa jatkua niin, että se on suhteellisen helppo ennakoita tai jäljittää. Se voi olla vaikkapa virtaus, suuntaus tai muutoksen kaava. Trendin ymmärtämisessä on mukana aika-aspekti, sillä se on riippuvainen ajasta. Esimerkkinä trendistä voisi olla muotuvirtaus, kuten minihame tai tatuoinnit. Trendi on myös ilmiö, kuten kasvava uutisten näkö, tiedotusvälineissä uutisten lukemistiheys on ollut kasvussa jo parikymmentä vuotta. Megatrendillä tarkoitetaan yksittäistä ilmiötä, niiden joukkoa tai trendien joukkoa, joka hallitsevasti määrittää tulevaisuuden suuntaa tai kokonaisuutta. Ne ovat kehityksen aaltoja tai linjoja, joiden olemassa olevaa historiaa voidaan tarkastella ja havainnoida. Samaan aikaan ne ovat yhteneväisiä ja tunnistettavia kokonaisuuksia, joilla on selkeä suunta ja joiden uskotaan jatkuvan samankaltaisina myös tulevaisuudessa. Megatrendejä voidaan kutsua myös kriittisiksi trendeiksi. Tätä suuntaa ei silti voida määritellä vain tarkastelemalla yksittäisiä tekijöitä tai toimijoita, vaan megatrendi on makrotason tapahtumakuvauksen ja ilmiöiden laaja kokonaisuus, joka sisältää monia erilaisia, jopa toisilleen vastakkaisia tapahtumaketjuja ja alailmiöitä. Kuitenkin niistä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä oma kehityssuunta. Voidaan ajatella, että kyseessä on megatrendi, kun sitä voidaan kuvata kehityksen suurena aaltona, linjana, joka sisältää globaalin tason alailmiöitä ja vaikutuksia. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2018, viitattu 24.4.2018.)

TAULUKKO 1. Megatrendit (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2018, viitattu 24.4.2018)

Megatrendi	Ilmenemismuodot, trendit	Vaikutusalueet
Talouden globalisaatio	kaupankäynnin esteiden ja rajoitusten poistaminen, EU ym. kansallisvaltioista riippumattomat talousalueet, reaaliaikaisuus, jne.	asenteet, markkinat, tuotantoprosessit ja rahatalous, jne.
Verkostoituminen	reaaliaikaisuus, tiedon määrän kasvu, tiedon kulun nopeutuminen, jne.	yrietykset, hallinto, kansalaiset, IT, jne.
Kestävä kehitys	ekologiset, sosiokulttuuriset ja taloudelliset asennemuutokset; ympäristöarvojen nousu markkinatekijäksi	julkisen tason päätöksenteko, YVA jne.
Väestökehitys ja väestön ikaantuminen teollisuusmaissa	muuttoliike maailta kaupunkeihin; väestön vanheneminen; kansallisvaltion katoaminen; nuorten jakaantuminen sopeutujiin ja syrjäytyviin	yhteiskuntapolitiikka, kunnallinen päätöksenteko, sosiaalipolitiikka, koulutuspolitiikka; suuret ikaluokat, nuoret jne.
Työn murros	siirtyä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan; patkutyöt, työttömyys; osaamisen jatkuvan uudistamisen vaatimus; eLearning jne.	sosiaalipolitiikka, julkinen sektori jne.
Julkisen sektorin roolin väheneminen	ohjaustehtävien muutos, itsepalvelun lisääntyminen ja perusoikeuksien valvonta; syrjäytyminen	vammaiset, vanhukset, vähemmistöt; terveydenhuolto; konsulttirytietykset, jne.
Kulttuurinen syrjäytyminen tietyissä sosiaaliryhmissä	kriminaalisoituminen; uskonnollisten ääriilikköiden ja muiden ääriyryhmien nousu; huume-kulttuuri, jne.	mielisairaalat, vankilat, nuoret, jne.
Teknologinen kehitys	tietoteknologia, uusien materiaalien kehittäminen, bioteknologia, energiateknologiat, teknologioiden konvergensi	asevoimat; ekologiset muutokset; jokapäiväinen arkielämä, jne.
Brändiajattelu	brändistä on muodostunut tärkeämpi tekijä tuotteen markkinoinnissa kuin laadusta/sisällöstä; benchmarkkaus; mielikuvamarkkinointi	arkielämä; kaupankäynti, mainonta, jne.
Pieneneminen	"pocketability", nanoteknologia	terveydenhoito; markkinointi, kulutuskäyttäytyminen, jne.
Suureneminen ja yhtenäistyminen	suurten toiminta- ja kulttuurialueiden yhteenliittymisen kuten esim. EU, Tyynen meren alue, Barentsin alue ym; avaruusteknologian kehittyminen, ym.	raha- ja symbolitalous; perinteiset elämänmuodot ja kulttuuriset käsitykset ja käytännöt; kielet (erityisesti englanti); kansainväliset uutiskanavat, jne.
Individuaalismi ja privatisoituminen	raataloidyt palvelut; etnisten arvojen ja oman identiteetin korostuminen	arkielämä, perhe; kulutuskäyttäytyminen
Globaali etiikka	arvokeskustelut, arvokonfliktit, erilaisten kulttuurien/uskontojen ym. yhteentörmäykset	uutistarjonta, julkinen keskustelu mediassa; kulutuskäyttäytyminen jne.
Turvattomuus	ekologisen turvallisuuden korostaminen, globaalin terrorismin pelko; rasismin ja ääriilikköiden nousu Euroopassa; eristäytyminen	ns. turvahuoneet; liikkuminen: ratsiat ja tarkastukset julkisissa kulkuvälineissä ja lentokentillä; vierasmaalaiset jne.
Kasvottomuus, abstraktisuus	internet ja verkkokeskustelut; palvelut ja asialkuus; "fake identities"; roolipelaaminen; nykyhetken ja elämyksellisyyden korostuminen; paluu yksinkertaisuuteen	arkielämä; asiakassuhteet, jne.
Monitieteisyys ja tieteidenvälisyys	vastauksia ongelmiin ei enää haeta vain yhden tieteenalan piiristä; uudet tiedon alueet ja tieteenalat; moniosaajien kysynnän kasvu	yliopistot, koulut, tutkimustyö; yritysten rekrytointi, jne.
Tiedon kulun nopeutuminen, lisääntyminen ja reaaliaikaisuus	jatkuvasti muuttuvat käytännöt; jatkuva uutisvirta; pullistuva nykyhetki; elinikäinen oppiminen; elämyskulttuuri, "benjihyppykulttuuri"; infoahky; burnout	tiede; työn laatu ja sisällöt; johtamismenetelmät; koulut ja oppilaitokset; nuoret, työssäkäyvät
Läpinäkyvyys	EU:n subsidiariteetti-periaate; politiikan avautuminen	kaupankäynti, markkinat, hallinto, jne.
Joustavuus ja säätelyn purkautuminen	suunnittelutalouksien hajoaminen; kaupan rajoitusten poistaminen	arki; työsuhteet; poliittiset käytännöt; markkinat, kaupankäynti, jne.

Arvot eivät ole muotia, jotka tulevat ja menevät, vaan tutkimusten osoittamana arvojen muutos on perustavanlaatuinen ja hidas tapahtuma. Suomalaiset perusarvot ovat loppujen lopuksi muuttuneet hitaasti, jos laisinkaan. Paremminkin arvojen tärkeysjärjestys, odotukset, uskomukset ja yhteiskunnan arvoilmasto ovat murroksessa. Arvojen muuttuessa hitaasti, voidaan säännönmukaisuuksia kuitenkin löytää niin yksilöllisellä kuin yhteiskunnallisellakin tasolla. Ihmisen arvot muuttuvat usein iän mukana niin, että impulsiivisuus vähenee ja vastuullisuus lisääntyy. Yhteiskunnallinen mullistus voi muuttaa yhteiskunnan jäsenten arvomaailmaa. Jokin syvä henkilökohtainen kokemus voi muuttaa arvoja ja koko ihmisen toiminta- ja käyttäytymiskaavaa. Myös tieteellisen tiedon kasvu voi muuttaa arvoja yhteiskunnan tasolta alkaen. Arvot voivat muuttua myös siten, että aikaisemmin tärkeänä pidetty arvo muuttuu harvinaisemmaksi tai päinvastoin. Aivan kuten säästäväisyyden arvostus heittelee taloudellisen tilanteen ja yhteiskunnallisen suhdanteen mukaan. Arvojen tärkeysjärjestyksen muutoksesta esimerkkinä se, että nykyisin viihtyisää, puhdasta ja terveellistä ympäristöä arvostetaan useammin kuin aikaisemmin, kun taas tottelevaisuus ja kuuliaisuus ovat jääneet vähemmän tärkeiksi. Sen sijaan yksilöllisyys tuntuu saavan sijaa yhdenmukaisuuden tavoittelun ja jopa solidaarisuudenkin kustannuksella. Arvoihin voi myös tulla uusia ulottuvuuksia, esimerkiksi hyvinvointia ei katsota enää vain aineellisten tarpeiden tyydyttämisenä, vaan myös "aineettomien" tarpeiden niin kuin vuorovaikutuksen ja itsensä toteuttamisen merkitys lisääntyy saman aikaa, kun luonnon ja ympäristön säilymisen ymmärretään kuuluvan hyvinvointiin entistä oleellisemmin. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2018, viitattu 24.4.2018.)

3.2 Toimintaperiaatteet

Organisaation kulttuuri, arvot, sekä määritellyt ja määrittelemättömät toimintatavat muodostavat toimintaperiaatteet, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan. Toimintaperiaatteita on näkyviä ja näkymättömiä. Kun toimintaperiaatteet tehdään näkyviksi, niitä on helpompi hahmottaa, uudistaa ja kehittää. Näkymättömät toimintaperiaatteet ovat usein hiljaista tietoa, ne ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja niissä näkyy vahvasti omistajan tai johtajan kädenjälki. (Saarelainen 2013, 30-31.)

Organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoja tai tasoja voidaan kuvata usein eri tavoin, mutta klassikoksi on muodostunut Edgar Scheinin (1987) malli, joka jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyysuunnassa kolmitasoiseksi.

1. Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit)

Tämä on kulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen ja monesti myös vierailija voi helposti kuvata. Millainen on ensivaikutelma organisaatioon saapuessa? Miten sinut palvellaan ja otetaan vastaan? Miltä näyttävät ulkoiset puitteet? Miten yhteisön jäsenet suhtautuvat toisiinsa? Miten hommat hoituvat?

2. Arvot ja normit

Tämä kerros voidaan usein nostaa tietoisuuden tasolle. Se vaatii kuitenkin taustalle yhteisen arvopohdinnan ja normien ja arvojen määrittelyn. On tärkeää avata, mikä on meillä tässä organisaatiossa arvostettavaa ja tärkeää ja miten se näkyy toiminnassamme.

3. Pohjimmaiset perusoletukset

Nämä ovat syväntason uskomuksia ja käsityksiä, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien näkemysten, ammattikulttuurin ja toimintaperiaatteiden välityksellä organisaation toimintakaarella. Ajan kuluessa perusoletukset muuttuvat itsensäselvyyksiksi ja niiden lähtökohtaa ja alkuperää voi olla hankala paikantaa. Perusoletuksia voi olla vaikea kuvailla ja erityisen hankala muuttaa, sillä ne ovat niin itsestään selvyksiä. Niiden jäljille saatetaan päästä esimerkiksi yhteisön ryhmähaastattelujen ja niiden analysoinnin avulla. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018, viitattu 24.4.2018.)

Yksilön kannalta arvot määrittelevät valintoja, arviointeja ja käyttäytymistä erilaisissa toiminnan ja päätöksenteon tilanteissa. Yhteiskunnan kannalta arvot pitävät yhteisön kasassa pyrkimällä eliminoimaan järjestelmään kohdistuvat heilahdukset. Viime kädessä arvot perustuvat tarpeisiin ja motivoivat päätöksiä ja toimintaa. Voidaan ajatella, että ihmisellä on kyky liittää erilaisiin asioihin sellaisia laatuja, kuin hyvä/paha, arvokas/arvoton ja hyväksyttävä/ala-arvoinen. Asioita, joihin näitä arvostuksia voidaan liittää, von Wright kutsuu arvonkantajiksi. Arvot ovat arvonkantajien käsitteellisiä attribuutteja. Arvottamisen kykyä, attribuuttien antamista voidaan myös kehittää, opettaa ja siihen voidaan vaikuttaa. Tieto sinänsä ei muuta ihmisen arvoja, mutta uuden tiedon avulla laajennetaan sitä aluetta, johon koetaan päätöksien voivan vaikuttaa. Jokin päätös voi heikentää tulevaisuuden valinnanmahdollisuuksia, toisaalta se voi tuoda uusia ulottuvuuksia päätöksentekoon. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2018, viitattu 24.4.2018.)

On elintärkeää välillä kyseenalaistaa toimintaperiaatteita ja sietää niiden kyseenalaistamista. Kyseenalaistaminen kannattaa tehdä johdon ulkopuolelta, esimerkiksi oman henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Suurin este toimintaperiaatteiden kyseenalaistamiselle

on usein juuri menestys, silloin vääränlainen hyvän olon tunne ja ylemmyyden tunne ottavat vallan. Selkeä tuhon merkki on ylimielinen suhtautuminen ympäristöä kohtaan. (Saarelainen 2013, 34.)

3.2.1 Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit

Visio kuvaa tavoitetilaa, jossa halutaan olla tietyn ajanjakson kuluttua. Se toimii kaiken suunnittelun lähtökohdana. On tutkittu, että useilla hyvin menestyneillä yrityksillä on voimakas ja selkeä visio. Sen tulee olla tavoitteellinen, mutta realistinen, ei sumea tai ympäröivä. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, vaikuttava ja voimakas, uskottava, johdonmukainen ja sillä on riittävä aikajänne (2-5 v.). Vision määriteltyä, täytyy se myös viestiä henkilöstölle niin, että he ymmärtävät sen olevan kaikkien yrityksen jäsenten yhteinen tavoitetila. Kun visio on määritelty, luodaan strategia eli mietitään keinot, miten tavoitetilaan tullaan pääsemään. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018, viitattu 28.4.2018.)

Strategiatyössä määritellään strategiset tavoitteet ja mittarit, jotka toimivat liiketoimintamallin suunnittelun ohjauksvälineenä. Monessa yrityksessä on aliarvioitu tavoitteiden ja mittareiden merkitys, sekä niitä tukeva palkitseminen. Strategian toteutumista täytyy pystyä mittaamaan jokaisessa organisaation osassa ja jokaisella tasolla. Täytyy määritellä perustehtävä eli mikä on kunkin organisaation tai toiminnon rooli koko yrityksen strategian toteutuksessa. Tällä vältytään sisäiseltä kilpailulta, päällekkäisyyksiltä ja joku muu hoitaa –ajattelulta, myös tehokkuus paranee ja henkilöstö pysyy tyytyväisempänä oman roolin selkiytyessä ja epävarmuuden vähentyessä. Strategiset tavoitteet tulee pilkkoa käytännönläheisiksi palasiksi ja niistä tulee keskustella niin oman yksikön, kuin koko organisaation kanssa toistuvasti. Nämä pohdinnat tulisi kiteyttää tuloskortin tai strategiakartan muotoon. Täytyy myös jakaa vastuut niin, että tiedetään mikä liiketoiminnan osa-alue vastaa ensisijaisesti esimerkiksi kasvusta ja mikä kannattavuudesta. (Saarelainen 2013, 36-38.)

Strategia tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmia, organisaation toiminnan punaista lankaa. Suunnitelmalla ratkaisuja tulevaa varten, voidaan varautua muutoksiin, jotka ovat nopeita ja vaikeasti ennustettavia. Suunnitelmien aikajänne on kahdesta viiteen vuotta. Yrityksissä strategiaa käsitellään usein eri tavalla. Balanced Scorecard (menestystekijämittaristo) –viitekehukseen perustuvan strategiakartan kanssa voidaan strategiaa kuvata kokonaisvaltaisesti. Mallissa on neljä tärkeää näkökulmaa, mutta muitakin on mahdollista ottaa mukaan tarkasteluun. Nämä neljä ovat:

- Taloudellinen näkökulma, miten yritys menestyy taloudellisin tunnusluvuin
- Asiakasnäkökulma, joka kuvaa toiminta asiakkaan kantilta
- Asiakkaan odotukset täytetään sisäisten prosessien eli yrityksen käytännön toiminnan avulla
- Henkilöstön ja osaamisen näkökulma kuvaa kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi

Strategian toteutumisen kannalta on myös tärkeää, että koko henkilöstö sisäistää toteutettavan strategian ja sen vaikutukset jokapäiväiseen työhön. Strategian toteuttamista on helppo seurata, kun sen toteuttamiseksi otetaan henkilöstö mukaan kehittämistyöhön ja siitä johdetaan konkreettisia tavoitteita. Strategiatyön tärkeyttä ei voi aliarvioida. Jatkossa käytettävät menetelmät pohjautuvat valittuun strategiaan, joten sen suunnitteluun tulee paneutua kunnolla. Strategiakartta on graafinen esitys, jonka avulla hahmotetaan strategian osa-alueiden keskinäiset riippuvuudet. Se toimii myös pohjana tunnistettaessa yrityksen ydinprosesseja ja menestystekijämittaristoa ja sen avulla saa nopeasti selkeän kokonaiskuvan yrityksen toiminnan kannalta keskeisistä tavoitteista ja kriittisistä menestystekijöistä. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018, viitattu 1.5.2018.)

Yrityksen kannattaa tähdätä kasvuun, koska suurempi liikevaihto tuottaa usein myös suuremman yrittäjätulon. Kasvu lisää myös uskottavuutta sidosryhmien silmissä, mikä voi auttaa esimerkiksi lainapäättöksen saamiseen pankista. Yrityksen kasvu mahdollistaa osajien palkkaamisen esim. markkinointiin ja myyntiin, jolloin useampi henkilö vastaa arjen pyörittämisestä. Asiantuntijoiden arvion mukaan kasvuyritysten eloon jäämisen todennäköisyys on jopa nelinkertainen verrattuna kasvuhaluttomaan yritykseen. Yrityksen koon kasvu parantaa myös mahdollisuuksia myydä yritys esim. eläkkeelle siirtyessä, sillä vasta riittävän kokoisessa yrityksessä on sellaista osaamista ja muita resursseja, jotka tekevät yrityksestä kiinnostavan ostajien silmissä. (Grow Up High School 2018, viitattu 1.5.2018.)

3.2.2 Asiakslupaus

Asiakslupaus kuvaa asiakkaan yhteistyöstä saamaa arvoa ja keskeisiä toimintaperiaatteita. Asiakslupaus voi olla myös palvelulupaus, arvolupaus tai brändilupaus. Palvelulupaus ilmaisee palvelun keskeiset toimintaperiaatteet. Arvolupaus ilmaisee asiakkaan kokonaisuudessaan saamaa arvoa, usein kokonaisuus, jossa on lisäarvoa tuottavia palveluita ja toimintamalleja tuotteen lisäksi. Brändilupaus viestii yritykseen, tuotteisiin tai palveluihin liitettäviä mielikuvia ja odotuksia. Lupaus

voi kohdistua tuotteen ja palvelun lisäksi joko koko organisaatioon tai organisaation osaan. Asiakslupaus ohjaa asiakkaan odotuksia ja oman organisaation toimintaa. (Saarelainen 2013, 41-42.)

Asiakslupaus sisältää yrityksen kilpailustrategian. Operatiivinen tehokkuus on usein vastaparina edulliselle hinnalle. Tuotejohtajuus korostaa käytettävyyttä ja uusien tuotteiden lanseerausta. Asiakassuuntautuneisuus valitaan usein palvelualoilla, joissa tuotteet ja palvelut ovat melko samanlaisia. Mitään näistä kilpailustrategian ulottuvuuksista ei voi jättää pois, mutta menestyäkseen täytyy keskittyä johonkin. (Saarelainen 2013, 43.)



KUVIO 2. Mielikuva ja odotukset yrityksestä luodaan erilaisissa kohtaamisissa (Saarelainen 2013, 44)

Asiakslupaus pohjautuu aina yrityksen arvoihin, vaikka niitä ei olisi erikseen määritelty. Asiakaskokemuksen tulee vastata asiakkaan odotuksia, sillä lupaukset täytyy lunastaa. Kannattaa siis miettiä, kuinka korkealle asiakkaan odotukset halutaan nostaa. Lupauksen elementit on hyvä avata käytännön tasolla. Kannattaa myös miettiä, täytyykö lupaus muokata eri kohderyhmille sopivaksi. Lupaus voidaan kiteyttää sloganin muotoon. Pitkäjänteisen menestyksen resepti on se, että lupaa kiinnostavasti, muttei liikaa ja ylittää odotukset sopivasti. (Saarelainen 2013, 48-50.)

3.2.3 Asiakasryhmät

Asiakkuustrategia on syntynyt, kun osataan vastata kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten. Tähän tarvitaan siis asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut ja jakelu- ja palvelumallit. Näitä ei tulisi kehittää erillään toisistaan, sillä kyseessä on kehittyvä prosessi. Ensin valitaan asiakassegmentit, sitten heille sopivat tuotteet ja palvelut ja sitten aikaisempiin soveltuvat jakelu- ja palvelumallit. Tämän jälkeen katsotaan riittävätkö resurssit, kohdistetaanko tärkeimpiin asiakassegmentteihin tarpeeksi huomiota, soveltuuko tarjoama kohderyhmälle ja tarjoaako jakelu- ja palvelumalli hyviä asiakaskokemuksia kustannustehokkaasti? (Saarelainen 2013, 51).

Asiakkaat voidaan segmentoida eli jakaa esimerkiksi ostajien mielihalujen, käytettävissä olevien voimavarojen, maantieteellisen sijainnin ja ostamiseen liittyvien asenteiden tai ostotottumusten mukaan (Saarelainen 2013, 52.)

Asiakkaat voidaan segmentoida myös motivaatiolähtöisesti. Motivaatioteorian mukaan ostomotiveja on kahdenlaisia: joko halutaan ratkaista jokin ongelma ja välttää ahdistusta tai halutaan palkita itseä, siis hakea nautintoa. Usein segmentoinnissa ongelmana on liian tarkan segmentointimallin luominen, tällöin käytetään valtavasti vaivaa, mutta mahtipontinen työ jää kesken tai työn venyessä turhautuminen johtaa siihen, ettei mallia oteta koskaan käyttöön. Parempaan lopputulokseen saa tekemällä alustavan hahmotelman ja aloittamalla oppimisprosessin testaamisen kautta. (Saarelainen 2013, 54-55.)

Täytyy miettiä, ketkä ovat kaikkein tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Millaisia he ovat, missä he ovat, mitkä ovat heidän tarpeensa ja miten heidät tavoittaa. On hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, miten he suhtautuvat markkinoilta saataviin tuotteisiin. Yrityksen on mahdollista löytää kulutustottumuksiltaan ja ostovoimaltaan kannattavimmat asiakkaat asiakaskartoituksen avulla ja näin kohdistaa myyntitoimet heihin. Asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen luo pitkäaikaisia kanta-asiakassuhteita, jotka varmistavat jatkossa yrityksen perustulon. (Meretniemi & Ylönen 2009, 27.)

Asiakkaiden kuuluminen segmentteihin kannattaa arvioida vähintään vuosittain (Saarelainen 2013, 57).

3.2.4 Tuotteet ja palvelut

Tulojen hankkiminen perustuu kysyntään eli asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Yrityksen tuotteita ja palveluita miettiessä kannattaa selvittää, mikä on se tarve jonka tuote tai palvelu tyydyttää tai ongelma, jonka se ratkaisee. Vastaavatko tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeita, mitä hyötyä asiakkaat saavat, onko kyseessä massatuotteet vai onko tarkoitus erikoistua ja mitkä tuotteet ja palvelut ovat yrityksen ydinosaa. Kysynnän määrää se, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita ostamaan tuotetta tai palvelua. Toinen tärkeä asia on se, paljonko he ovat valmiita maksamaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 26.)

On haastavaa tai melkein mahdotonta löytää tuote, jossa ei olisi lainkaan palveluelementtejä (Saarelainen 2013, 58).

Tuotekehityksen tulisi tapahtua asiakasrajapinnassa, näin voi syntyä tuote- ja palveluinnovaatioiden kautta jopa kokonaan uusi liiketoiminta. Asiakkuusstrategian mukaan tuotteet ja palvelut tulee kytkeä tiiviisti toisiinsa. Segmentoinnin tulisi ohjata sitä, mitä asiakkaille tarjotaan (Saarelainen 2013, 60-61.)

Vaikka yritys toimisi vain kotimaan markkinoilla, toimii se nykyisin globaalissa kilpailutilanteessa, sillä globaali tarjonta on sielläkin saatavilla. Tuotteiden kilpailukyky muodostuu mm. teknologisesta osaamisesta, asiakaslähtöisyydestä, kustannustehokkuudesta ja hintakilpailukyvästä sekä yhä kasvavasta palvelusisältöosuudesta kokonaistarjonnassa. Yrityksen tuotteissa tulisi olla ainutlaatuinen kilpailuetu, jotta se voisi erottua ja menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Miettiessä tuotteita ja niiden tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle kannattaa miettiä, miten liikevaihto jakaantuu tuotteiden kesken, miten lisäarvopalvelut täydentävät yrityksen tarjontaa ja millä tekijöillä tuotteet erottuvat muiden toimijoiden tuotteista eli miten yritys erottautuu? Yrityksen menestys on pääosin riippuvainen asiakastarpeen huomioonottamisesta ja asiakaslähtöisyydestä. Kilpailukykyyn kehittämisen kannalta on myös tärkeää seurata tekniikan kehitystä, sekä kilpailijoiden toimintaa ja reagoida heidän toimenpiteisiin ja alan muutoksiin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016, viitattu 30.4.2018.)

3.2.5 Jakelu- ja palvelumallit

Jakelu- ja palvelumallit viimeistelevät menestyksen. Tuotteet ja palvelut tulee tarjota siellä, missä niitä luontevasti käytetään. Tulee ymmärtää kenelle, mitä ja miten, lisäksi missä ja milloin ostaminen on ajankohtaista. Tässäkin kohtaa asiasta voi kysyä asiakkaalta itseltään. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tarjota kaikille ja asiakkaita voi myös opettaa uusiin käytäntöihin. Digitaalisten kanavien myötä on avautunut uusia mahdollisuuksia erottautua esimerkiksi hyvällä henkilökohtaisella palvelulla. (Saarelainen 2013, 62-63.)

Toimitilan sijainnin kannalta tärkeää on huomioida mm. yrityksen toimiala. Usein kannattaa hakeutua saman alan tai toisiaan tukevien toimialojen kanssa samalle seudulle, tällöin synergiaedut ovat korkeimmillaan. Onko sijainnilla väliä ajatellen työn suorittamista? Puhelinmyyntiä voi tehdä syrjemmältä, koulutusyrityksen kannattaa olla hyvien kulkuyhteyksien äärellä. Liikkuvatko asiakkaat, työntekijät vai molemmat? Ollaanko hyvien julkisten kulkuyhteyksien päässä vai palvellaanko autoilijoita. Onko autopaikkoja, pääseekö kohteeseen pyörällä. Paljonko päivittäin kulkevia työntekijöitä on ja kauan he viipyvät, ovatko heidän kulkuyhteytensä kunnossa? Ovatko he myyntimiehiä, jotka pistäytyvät toimistolla, mutta tarvitsevat autopaikan. Onko sijainti osa yrityksen brändiä, luova nuorekas työympäristö saattaa arvostaa raffoja tehdaskiinteistöjä, kun taas arvokkuutta huokuva lakitoimisto tai rahoitusalan yritys etsiytyy kaupungin keskustaan. (Kauppalehti 2018, viitattu 30.4.2018.)

Täytyy huolehtia, että yrityksen tapa toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaalle, vastaa tasoltaan ja laadultaan suunniteltua imagoa. Erityyppisiltä yrityksiltä odotetaan erityylistä tuotevalikoimaa, palvelua ja hintatasoa. Miettiä kannattaa, miten tuotteita ja palveluita markkinoidaan, miten tuotanto organisoidaan ja palvelut toteutetaan, miten erotutaan kilpailijoista, sekä miten myynti ja markkinointi toteutetaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 28.)

3.2.6 Resurssit ja osaaminen

Jotta asiakaslupaus voidaan lunastaa, täytyy siirtyä asiakkuusstrategian kulissien taakse, siihen millaisia voimavaroja meillä täytyy olla. Tarvitsemme henkisiä ja fyysisiä resursseja, kokonaisuutta tukevan johtamisen ja organisaatorakenteen, sekä niitä täydentävät verkostot. Tasapaino lupaus-ten ja voimavarojen kesken on tärkeää. Osaamista on myös ylläpidettävä, ettei se vanhene ja häviä. (Saarelainen 2013, 65-66).

Yritykset tarvitsevat laadultaan ja määrältään erilaisia resursseja riippuen yrityksen liikeideasta. On tärkeää miettiä tarkkaan, miten resurssit hyödynnetään yrityksen toiminnan kannalta mahdollisimman tehokkaasti, sillä se vaikuttaa hyvin oleellisesti yrityksen kannattavuuteen. Resursseja on aineellisia ja aineettomia. Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi käytettävissä oleva raha, toimitilat, laitteet, käytettävissä olevat raaka-aineet ja tuotannossa tarvittava sähkö, vesi ja kaasua. Aineettomia resursseja ovat mm. työntekijät, heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa, sekä yrityksen johdon kyky johtaa ja tehdä yrityksen kannalta positiivisia päätöksiä. (Tampereen kaupunki / Tampereen ammattiopisto 2007, viitattu 29.4.2018.)



KUVIO 3. Osaaminen on eriarvoista (Saarelainen 2013, 68)

Pienessä yrityksessä yrittäjän tai toimitusjohtajan osaaminen on lähtökohta koko yrityksen menestymiselle ja sen kehittämiseen ja varmistamiseen on panostettava. Myös henkilöstön osaamistaso kannattaa kartoittaa, riittääkö se nykyisiin tehtäviin? Osaamista täytyy luoda heille, joilla sitä ei ole ja ylläpitää heillä, joilla sitä on. Uusille työntekijöille pitää antaa riittävä perehdytys työpaikan käytäntöihin ja olosuhteisiin. Kokeneetkin työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta esimerkiksi laatuvaatimusten ja työmenetelmien muuttuessa. Henkilöstön monitaitoisuus on tärkeää yllättävien tilanteiden hallitsemiseksi. Henkilöstölle tulee tarvittaessa järjestää mahdollisuus kehittää osaamistaan yrityksen sisäisen tai ulkopuolisen täydennyskoulutuksen kautta. Joskus yritys joutuu käyttämään ulkopuolista vuokratyövoimaa tai asiantuntemusta. Tällöin täytyy varmistua ulkopuolisen asiantuntemuksen pätevyydestä, luotettavuudesta ja laadusta esim. kysymällä kokemuksia aikaisemmilta toimeksiantajilta. Lait ja sopimukset säätelevät tilapäisen työvoiman käyttöä. Osaamisen tärkeimmät lajit ovat ammatillinen osaaminen, työssä tarvittava erityisosaaminen, työtä tukeva osaaminen, kokemuksen myötä karttuva ”hiljainen tieto”, johtamistaito, sosiaaliset taidot ja yleissivistys. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009, viitattu 29.4.2018.)

3.2.7 Rakenne ja verkostot

Liiketoiminnan rakennetta voidaan tarkastella yrityksen rakenteen tai yrityksen toimintarakenteen näkökulmasta. Yrityksen rakenteen näkökulmasta kuvataan rakenteita ja yrityksen henkilöstöä. Toimintarakenteiden näkökulmasta tarkastellaan yrityksen sisäisiä prosesseja, näissä keskitytään tuotantoon eli tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. (Strategy Train 2009, viitattu 29.4.2018.)

Yritysten organisaatiomuutokset ovat yhtä varmoja kuin vuodenaikojen ja suhdanteiden vaihtelut. Jatkuva muutos on tärkeämpää kuin päämäärä. Muutoksia perustellaan usein strategian vaatimuksilla tai tehostamistarpeilla, vaikka taustalla ovat usein henkilösytyt, jonkun nostaminen avainasemaan tai syrjäytys. Vuosien muuttumattomuus aiheuttaa uneliaisuutta. Muutos aiheuttaa innostuksen ja hämmennyksen jälkeen tuskaa, mutta pohjalta nousee usein aikaa myöten hieman entistä paremmalle tasolle. Jos näin ei käy, puhutaan vakavista ja kalliista ongelmista. Muutoksen läpivienti vie muutoksen suuruudesta ja organisaation koosta riippuen helposti 3-12 kuukautta. (Saarelainen 2013, 72-73.)

Harva yritys on nykyään enää omavarainen. Ydintoimintoihin kuulumattomia osia voidaan hyvin ulkoistaa, kaikkea ei tarvitse tehdä itse, mutta ydintoimintojen ulkoistaminen on riskialtista ja vaarallista. (Saarelainen 2013, 71.)

Nykyisin verkostojen osuus ekosysteemin rakentamisessa on merkittävä ja täytyy huomioida organisaatorakenteessa. Verkostoituminen löytyy jopa strategialinjauksista. Kannattaa aina ensin kokeilla yhteistyötä ja solmia sopimuksia vasta, jos niihin ilmenee aiheutta. Kumppanuus vaatii arvojen yhdenmukaisuutta, tunnesidettä, arvostusta, vastavuoroisuutta, molempien osapuolien tuomaa hyvää tunnetta ja panosta. Hienointa on, jos kumppanin valovoima nostaa omaakin arvoa. (Saarelainen 2013, 71-72.) Verkostojen avulla yritys voi löytää vertaistukea, uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, verkosto ei silti synny itsestään, vaan yritysten täytyy kohdata toisensa kasvotusten tai digitaalisesti (Yrittäjät 2018, viitattu 29.4.2018).

Verkostoitumalla yritykset voivat yhdistää voimavarojaan paremman kilpailuaseman saavuttamiseksi. Verkostoituminen on tiiviimpää, monipuolisempaa ja virallisempaa kuin pelkkä yhteistyö. Verkostoituessa yritys saa kaikki verkoston mahdollistamat resurssit, mutta sitoo näin myös omia resurssejaan. Verkostoon liittynyt yritys on riippuvainen muiden verkostossa olevien toiminnasta. Verkostoitua voi samankaltaisten kilpailevien yritysten kanssa, tämänkaltaiset hankkeet voivat liittyä esimerkiksi koulutukseen, huoltotoimintaan tai myyntiin. Tai sellaisten yritysten kanssa, jotka sopivat keskinäisestä työnjaosta ja joiden osaaminen täydentää toisiaan esimerkkinä perinteinen alihankinta. Verkostoitumisen motiiveina ovat lähtökohtaisesti kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen. Myös mittakaavaetujen aikaansaaminen, jolloin pyritään lisäämään liikevaihtoa, uskotavuutta ja kapasiteettia. Useamman yrityksen rahoittaessa hanketta tai hankintoja voidaan saavuttaa kustannussäästöjä. Motiiveina toimii myös asiantuntemuksen hankinta ja järkevä työnjako, riskin jakaminen, joustavuuden ja tehokkuuden parantaminen ja markkinoillepääsyn nopeuttaminen. Yleensä joku verkoston yrityksistä lähtee koordinoimaan yhteistyötä veturiyrityksenä. Verkostoyhteistyön suunnittelussa täytyy ottaa huomioon seuraavat asiat. Yhteistyösuhde edellyttää tietoa ja itsetuntemusta yrityksen osaamisesta, toiminnasta, tilasta, vahvuuksista ja heikkouksista. Täytyy tuntea myös markkinat, toimintaympäristö ja yhteistyökumppanit. Pitää miettiä mitä etua ja mitä riskejä yritykselle aiheutuu osallistuessaan verkostoyhteistyöhön. Verkoston jäsenten keskinäiset suhteet, jäsenten toistensa tuntemus, luottamus ja arvostus, jäsenten motiivien, historian, taustan ja koulutuksen tunteminen jne. Sekä verkoston työnjako, toimivuus ja vastuu, miten eri resurssit täydentävät toisiaan. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009, viitattu 29.4.2018.)

3.2.8 Johtaminen ja kehitys

Johtamista on monenlaista: tilannejohtamista, tulosjohtamista, prosessijohtamista, itsensä johtamista, muutosjohtamista, hyvinvointijohtamista, syväjohtamista jne. Kyseessä on saada organisaatio tekemään oikeita asioita. Täytyy osata valita tavoitteen kannalta oikeat asiat ja saada johdettavat toteuttamaan oma tehtävänsä tavoitteeseen pääsemiseksi, saada ihmiset mukaan kohti yhteistä päämäärää. (Saarelainen 2013, 75.)

Johtajan kaksi tärkeää tehtävää ovat: johtajan oma kasvu johtajana ja seuraajien kasvattaminen. Kasvata itseäsi ja liiketoimintaa. Keskity liiketoiminnan kasvuun, jos luot uutta liiketoimintaa, sillä kaikki muu mitä haluat seurata tätä kasvua. Kasvua voi luoda vain luovuttamalla vastuuta ja itselle mieluista tekemistä samassa tahdissa kasvun mukaan. Kasvussa johtajan täytyy olla aina mukavuusalueen ulkopuolella. Jos rakastuu tekemään sitä mitä osaa hyvin, tuhoutuu. Gurut eivät sovi liiketoiminnan johtajaksi, sillä heiltä ei löydy nöyryyttä ja halua auttaa toista. Jakamalla koko potti kasvaa. Johtajan rooli vaatii kasvua. Voit kasvaa eri osa-alueilla kuten johtajuudessa, asiantuntijuudessa tai ihmisenä, mutta kun saavutat kohtuullisen suuren täydellisyyden - vaihda roolia. Ainoita kestäviä asioita, jotka yhdistävät menestyviä johtajia kautta aikojen ovat oma sisäinen kehittyminen ja uusiutuminen. Muista kuitenkin, että voit vaatia muilta vain saman mihin itse kykenet, muista esimerkin voima arvomaailman suhteen. (Saarelainen 2013, 76-78.)

Kehittämistarpeet ovat asioita, joihin yritysten on panostettava, jotta ne voivat menestyä tulevaisuudessakin. Kun tunnistaa oman alan kehitystarpeet, auttaa se tulevan liiketoiminnan suunnittelua. (Yrityksen toimialan kehitys 2018, viitattu 29.4.2018.)

Yrityksen kehittäminen on monipuolinen tehtävä, jossa ihmisten tahto, halu, realismi, näkemys, tieto ja taito yhdistyvät kehitystoiminnaksi eri osa-alueilla, kuten johtamisessa, tuotekehityksessä tuotannossa, markkinoinnissa, koulutuksessa tai taloushallinnossa jne. Kyse voi olla rajatummista toiminnan kehittämisalueista tai kokonaisvaltaisesta kehittämisprosessista, mutta taakse tarvitaan aina ihmisten oma halu kehittyä ja kehittää. Yrityksen kehittämistoimiin voi kannustaa kilpailutilanne tai halu uudistaa vanhentuneita rakenteita ja rutiininomaisia käytäntöjä. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi tärkeänä on todettu yritysjohton avoimuus ja valmius keskusteluun. (Suomen Yrittäjät 2018, viitattu 29.4.2018.)

3.2.9 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne sisältää menot, jotka yrityksen täytyy ottaa huomioon suunnitellessaan palvelun tarjoamista tai tuotteen valmistusta. Erilaisia kustannusrakennetyyppejä ovat mm. liiketoimintakustannukset, kiinteät kustannukset, uponneet kustannukset ja rajakustannukset. Yrityksen kustannusrakenne on muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten välinen suhde. (Strategy Train 2009, viitattu 30.4.2018.)

Liiketoiminta suunnitellaan usein pelkästään perustuen taloudellisiin laskelmiin. Liiketoimintamallilla on vaikutusta, mitkä talouden elementit ovat olennaisia. Yllättävät asiat voivat vaikuttaa menestykseen. Avaintekijät kannattavuuteen voivat löytyä ostamisesta, tuotannosta tai myynnistä. Keskeistä on ymmärtää mekanismit, joista tulos syntyy. Kustannuksia tulee usein sieltä, mistä ei niitä odottaisi. Kirjanpidon ja taseen ymmärtäminen voi pelastaa monen johtajan uran. Tarpeettomien kustannusten löytäminen ja epänormaalien poikkeamien havaitseminen palkitsevat. Kustannusrakenne vaikuttaa nopeuteen liiketoimintaa uudistaessa, mitä raskaampi tase, sitä hitaampi muutos. Parhaita ohjenuoria talouden suunnittelussa ovat inhorealismi ja armoton rehellisyys. Liian optimistisen suunnitelman taustalla on tarve saada vihreää valoa uudelle liiketoiminnalle, epärealistisuus voi kuitenkin kostautua. (Saarelainen 2013, 82-83.)

Investoinneilla on merkittävä rooli, sillä ne voivat ratkaista yrityksen tulevaisuuden. Oikea-aikaisesti tehty investointi on saattanut yrityksiä jopa kansainväliseen menestykseen ja taas epäonnistunut, väärä tai väärin ajoitettu investointi on kaatanut useita yrityksiä. Investointien tekemisien avuksi löytyy myös investoinnin useita erilaisia kannattavuuslaskelma menetelmiä. Kaikille muille, paitsi viranomaismääräyksiin perustuvilla investoinneilla tulee asettaa tuottovaatimus, joka on aina suurempi kuin rahoituksen hinta. (Yritystulkki 2015. Viitattu 1.5.2018.)

3.2.10 Ansaintamallit

Ansaintamallilla kuvataan periaatteet, joilla yritys hinnoittelee ja veloittaa tuotteista ja palveluista (Saarelainen 2013, 80).

Esimerkkejä ansaintamalleista ovat:

- tuotteiden myynnistä saatava kertakorvaus
- tuotteiden ja palveluiden käyttöön liittyvät käyttömaksut
- käyttöoikeuksien luovutukseen liittyvät lisenssimaksut
- palvelusopimukseen sidotut palvelumaksut
- kiinteän hinnan veloitukset
- maksuposteihin perustuva veloitus projektimuotoisessa toiminnassa
- asiakashyötyyn perustuvat veloitukset

(Saarelainen 2013, 80-81.)

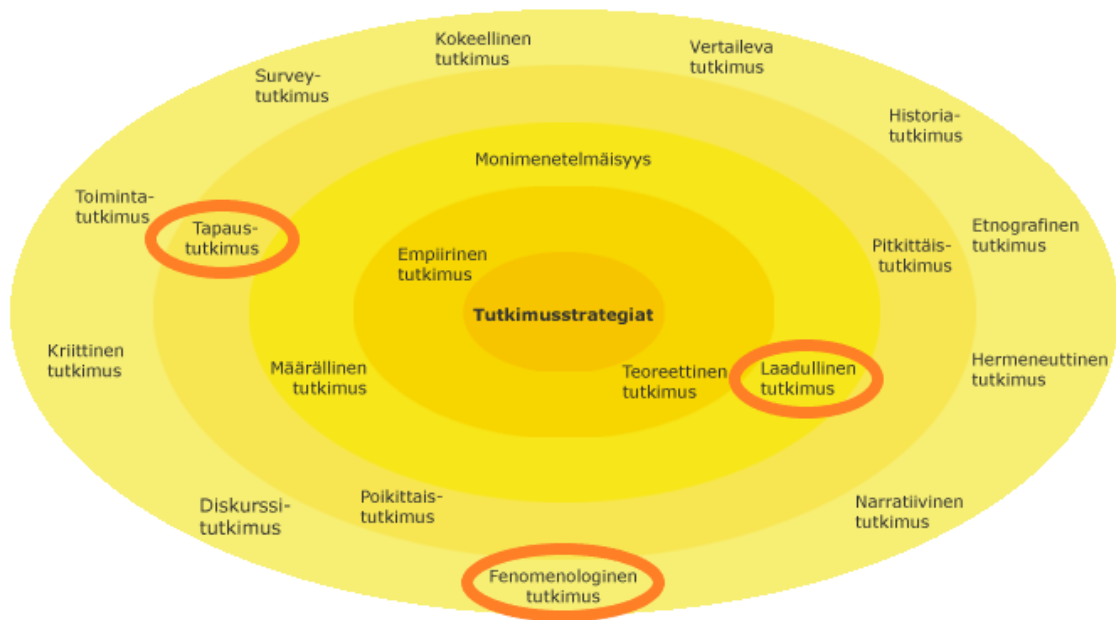
Hinnoittelussa kannattaa miettiä onko tuotteesi laadukkaampi kuin kilpailijoiden? Myytkö siis halvemmalla vai kalliimmalla kuin kilpailijasi? Mistä lisäarvosta asiakkaasi olisivat valmiita maksamaan? Maksavatko he hyvästä asiakaspalvelusta, tuotteen laadusta, takuusta, imagosta vai sijainnista? Mieti siis hintataso ja luo sen mukainen tuoteimago. Hintaa on tulevaisuudessa melkein mahdoton nostaa. Osa myös saattaa odottaa, että hinnassa on neuvottelunvaraa. Mieti tarkasti oikea hinta tuotteillesi, sillä myynnistä täytyy jäädä myyntikatetta. Jos myyt tuotteitasi korkealla hinnalla, riittää kannattavaan liiketoimintaan pienempi tuotemäärä. Pienemmällä katteella taas täytyy myydä tuotteita määrällisesti enemmän. Tarkista onko myyntikate tuotteiden myyntiin määrään nähden riittävä, muista tällöin myös kiinteät kustannukset ja ajankäyttö. Hinnoittelun alarajoista saa hyvän käsityksen kannattavuuslaskelman avulla. (Uusyrittäjäkeskus 2018, 34-35.)

Tuotteen tai palvelun hinnan määrittelyyn vaikuttaa moni eri tekijä, kuten omakustannusarvo eli mitä tuote/palvelu maksaa itselle, saatavuus, sesonki, kilpailijoiden hinnat, tuotteen elinkaari, oma markkina-asema jne. Hinta täytyy asettaa niin, että yritys saavuttaa taloudelliset tavoitteensa ja pärjää kilpailussa. Myyntihinta riippuu siis kysynnän suuruudesta ja tarjonnasta eli markkinoilla olevista kilpailevista tuotteista. Hinnoittelu on vapaampaa, jos tarjonta on niukkaa, eikä tällöin tuotteen ominaisuuksilla ole niin suurta merkitystä. Kun tarjonta lisääntyy, kysyntä kohdistuu usein tuotteeseen, jossa asiakas saa hyötyä hinnan huomioiden eniten. Pääsäännön mukaan ostopäätökset tehdään tunteella. Ostajalla on silti tarve kyetä järjellä perustelevaan päätöksensä niin itselleen

kuin muille. Tästä seuraa se, että usein todellinen ostoperuste on tunnetaso, mitä ei haluta myöntää ostoperusteeksi. Impulssi tuotteen hankkimisesta tulee käyttötarpeesta, mutta tuotevalinnan ratkaisevat välinetarpeet eli ostajan halu kuvata itseään tuotteen kautta. Koska välinetarpeilla on lopullinen merkitys ostopäätökseen, tulee tuote nähdä markkinoinnillisena hyödykkeenä. Hinta on vain osa tätä. Hinnan asettaminen tuotanto- ja myyntikustannusten kautta, kuitenkin ratkaisevat yrityksen kilpailukyvyyn pitkällä tähtäimellä. (Yritystulkki 2015, viitattu 1.5.2018.)

Ansaintamallin avulla voi sitouttaa asiakkaita. Pelkän tuotteen sijasta on hienompaa myydä arvoa, ratkaisuja ja kehittää palveluliiketoimintaa. Tämä mahdollistaa jatkuvan yhteyden asiakkaaseen, jatkuvan asiakkaan havainnoinnin ja lisämyyntimahdollisuuden. (Saarelainen 2013, 81.)

4 TUTKIMUSSTRATEGIAT, -MENETELMÄT JA TUTKIMUSPROSESSI



KUVIO 4. Tutkimusstrategiat ja päälle merkatut tutkijana tekemäni valinnat (Jyväskylän yliopisto 2018, viitattu 14.5.2018)

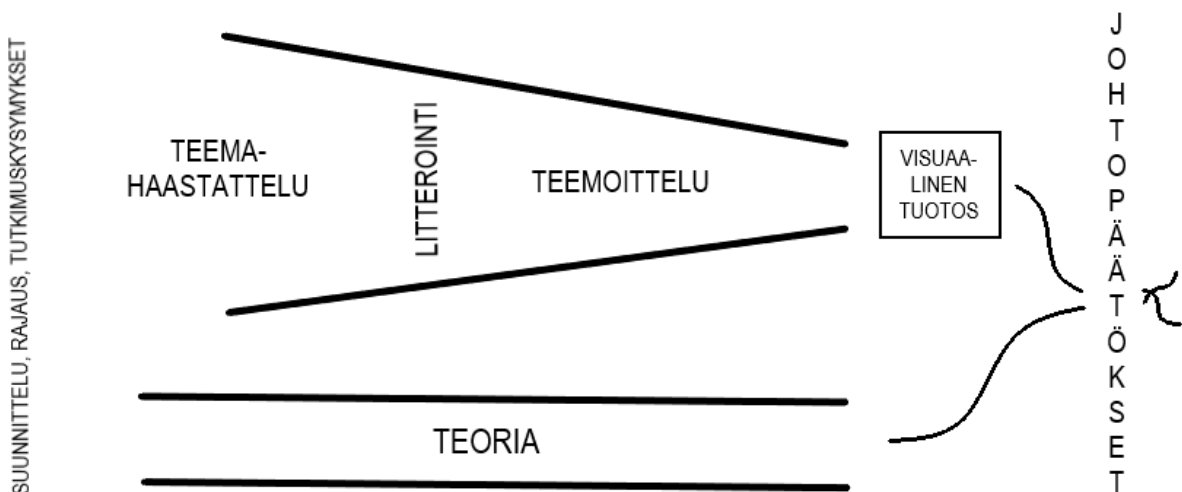
Tutkijana tein tutkimusstrategiset valinnat niin, että ne tukevat parhaiten tutkimustavoitteeseeni pääsyä eli syvemmän ymmärryksen kokonaisvaltaista saavuttamista. Tutkimukseni on kokemusperäinen teemahaastattelu. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaisemman merkityksen/tarkoituksen etsimistä ja syvempää ymmärtämistä. Tapaustudkimus tutkii intensiivisesti usein sosiaalista kohdetta kuten yksilöitä ja niiden mm. taustatekijöitä, ympäristötekijöitä, sisäisiä ja ulkoisia vaikuttavia tekijöitä, koska usein kysymyksessä on useita vaikuttavia tekijöitä, pyritään niistä saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007, viitattu 14.5.2018). Tässä tapaus on kivijalallisen vaatemyymälän liiketoimintamalli, jossa on monia muuttuvia niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä. Ajankohtaisuuden tutkimukselle luo verkon uhka ulkoa käsin. Fenomenologinen tutkimusstrategia voi tarkastella muiden ihmisten kokemuksia ja pyrkiä luomaan ymmärrystä heidän kokemustensa kautta (Jyväskylän yliopisto 2018, viitattu 14.5.2018). Lähestymistapana on siis subjektiivinen ihmisen oma kokemus, sillä uskon sen palvelevan työni tarkoitusta parhaiten.

Aloitin tutkimusprosessin suunnittelulla, aiheen rajauksella ja tutkimuskysymysten asettelulla. Tämän jälkeen aloin jo etsiä ja kontaktoida haastateltavia, jotta saan varmistuksen siitä, että saan tutkimukselleni riittävän suuren otannan. Haastateltavat ovat yksityisiä kivijalallisia vaateliikkeitä, kooltaan pääasiassa melko pieniä. Tyyliään hyvinkin eri tyyppisiä ja eri kohderyhmän omaavia, myöskin hyvin eri kehitysvaiheissa eli osa yrityksistä juuri aloittaneita ja osa jo pitkään toimineita. Halusin haastatella mahdollisimman monta yksityistä vaateliikettä Oulun alueelta ja lisäksi muutamia mielenkiintoisia lähiympäristöstä. Halusin suorittaa haastattelut kasvotusten, jotta saan luotua luottamussuhteen haastateltavaan ja näin mahdollisimman paljon tietoa. Vain pari yritystä kieltäytyi haastattelusta ymmärrettävistä henkilökohtaisista syistä. Tutkimuksen aikana sain vinkkiä vielä parista mahdollisesta haastateltavasta ja toista yritinkin kontaktoida tuloksetta. Huomio toisesta tuli hyvin tutkimuksen loppuvaiheessa, jolloin en enää lähtenyt laajentamaan tutkimusta. Haastattelin yrityksiä kaiken kaikkiaan kymmenen kappaletta ja näen sen olevan tarpeeksi suuri otanta tutkimukselleni.

Etsin teoria tietoa tutkimukseni pohjalle niin kirjallisista, kuin digitaalisista lähteistä ja aloin kirjoittaa teoria osuutta, jonka jälkeen loin haastattelulle rungon ja hyväksyin sen opinnäytetyöni ohjaajalla. Valitsin teemahaastattelun, sillä halusin haastattelun olevan keskustelunomaista ja että siinä on hieman liikkumavaraa muovata kysymykset yrityksille sopiviksi. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa teemat ovat kaikille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48). Kaikki tutkimuskysymykset olivat avoimia, eikä määriteltyjä vastausvaihtoehtoja ollut. Pyrin tekemään kysymyksistä käytännönläheisiä ja helposti ymmärrettäviä. Haastattelussa oli 12 teemaa ja jokaisessa oli useampia kysymyksiä. Myös opinnäytetyöni rakenne perustuu näihin teemoihin. Testasin haastattelurungon, jonka jälkeen suoritin vielä joitakin muutoksia siihen. Haastattelin tutkimukseen osallistuneet ja nauhoitin haastattelut. Haastatteluista kertyi aineistoa yhteensä 13 tuntia ja 27 minuuttia. Haastattelut kestivät siis tunnista tuntiin ja neljäänkymmeneen minuuttiin ja sisälsivät noin 110-140 kysymystä eli kerätty aineisto on todella kattava. Haastattelurunkoni saattaa näyttää enemmän lomakehaastattelulta, mutta joissakin haastatteluissa saatettiin jättää joitain kysymyksiä välistä, muokata kysymys haastateltavalle sopivaksi tai esittää lisäkysymyksiä riippuen haastateltavasta. Käytössäni oli siis haastattelurunko, jonka ympärillä haastattelu eli. Koska haastattelut olivat keskustelunomaisia, joissain haastatteluissa joku asia saattoi esiintyä jo ennen kuin olisin esittänyt siihen liittyvän kysymyksen. Pyysin usein myös pa-

lautetta haastattelusta ja se oli pääosin positiivista. Yksi lisäsi huomion, että olisinko saanut enemmän tietoa ilman valmiita kysymyksiä. Uskon kuitenkin, että tällöin joku asia olisi voinut jäädä huomiotta, sillä tarkasteltava alue oli niin laaja.

Tämän jälkeen litteroin haastattelut, jonka jälkeen pääsin vertailemaan tutkimustuloksia ja etsimään yhteneväisyyksiä. Kävin ensin aineistoa läpi alleviivaten oleellisia sanoja ja lauseita yksi teema kerrallaan jokaisesta haastattelusta ja aloin koota näitä merkityksellisiä sanoja ja lauseita postit –lapuille. Analyysityökaluna käytin teemoittelua. Teemoittelussa tarkastellaan sellaisia piirteitä, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä, nämä teemat ovat tutkijan tulkintoja haastateltavien kertomuksista, sillä on osittain epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samalla tavalla (Hirsijärvi & Hurme 2008, 173). Huomatessani toistuvia teemoja aloin kirjata perinteistä tukkimiehenkirjanpitoa. Näin kokosin tutkimustulokset ja lopulta pääsin kirjoittamaan tutkimustulokset osiota. Lupasin haastateltaville tutkimustulokset tiivistelmän muodossa, jotta kenenkään ääni ei nouse tunnistettavasti esille. Jotta sain aineiston läsnäolevaksi opinnäytetyöhöni, lisäsin kuitenkin sitaatteja, joista kukaan ei ole tunnistettavissa. Loin myös kuvan, jossa on tiivistelmä työn tuloksista, tätä varten kävin myös vielä aineistoa läpi, siten että mitä yrittäjät korostivat missäkin kategoriassa kaikkein tärkeimpänä. Sitten pääsin tulkintoihin, vertaamaan tuloksia teoriaan, johtopäätöksiin, sekä pohtimaan tutkimustani, sen onnistumista ja luotettavuutta.



KUVIO 5. Tutkimusprosessin kuvaus

5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavissa tutkimustulos tiivistelmissä käsitelen ainoastaan asioita, jotka nousivat esille useammista haastatteluista, niin että kukaan haastateltavista ei ole tunnistettavissa.

5.1 Menestyksen mittari

Kysyessäni yrittäjiltä, mikä on heille itselleen tärkein menestyksen mittari, oli vastaus lähes poikkeuksetta asiakastyytyväisyys tai tyytyväiset asiakkaat ja se, että asiakas palaa takaisin.

5.2 Asiakaslupaus

Kaikissa haastatteluissa nousi asiakaslupauksen suhteen esille hyvä henkilökohtainen palvelu. Suurimmasta osassa haastatteluista korostui myöskin laatu tai laadukas tuote. Usea yrittäjä korosti myöskin erilaisuutta, erikoistumista tai yksilöllisyyttä. Usea lupasi asiakkaille uusia tuulia, ajanhermolla olemista tai että heiltä löytyy aina jotakin uutta. Muutama korosti luotettavuutta ja sanojen takana seisomista. Jokunen mainitsi myös asiakkaan odotusten ylittämisen.

”Asiakkaalle annetaan henkilökohtainen palvelukokemus, missä otetaan kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet huomioon.”

5.3 Asiakasryhmät

Suurin huomio asiakasryhmien suhteen oli se, että usea yrittäjä kertoi, että kohderyhmä on jollain tavalla muuttunut ajan kuluessa tai he olivat yllättyneitä siitä, kuinka paljon myös nuoria on päätyneet asiakkaiksi. Monikaan ei ollut tehnyt asiakassegmentointia, muutaman mukaan ihmisiä on hankala lokeroita. Jokunen mainitsi segmentoinnin yhteydessä kuitenkin, että eri segmenteille täytyy olla omanlainen jakelukanava ja markkinointi. Sillä koettiin, että esimerkiksi eri ikäisten ostokäyttäytymisen poikkeaa toisistaan.

Usea yrittäjä oli tutkinut ainakin joskus ja jollain tasolla asiakastytyväisyyttä. Paras mittari on kuitenkin se, että asiakas palaa takaisin. Myöskin usea yrittäjä koki tärkeäksi asiakasryhmien suhteen joko asiakaslähtöisyyden tai asiakastytyväisyyden. Jos asiakasryhmistä voi löytää jotain yhtenevaihtoehtoja, niin he ovat työssäkäyviä tai itseansaitsevia, sekä henkilökohtaista palvelua ja laatua arvostavia ihmisiä.

”Kuluttaja näyttää mihin suuntaan ollaan menossa.”

”Jos asiakas lähtee tyytyväisenä, hän todennäköisesti haluaa palata tänne takaisin.”

5.4 Tuotteet ja palvelut

Usea korosti tuotteissa ja palveluissa asiakaslähtöisyyttä ja yksilöllisyyttä. Tuotteissa korostui myös laatu, sekä tuotteiden mielenkiintoisuus ja haluttavuus. Usea pyrkii nopeaan varastonkiertoon ja lupaa uutuuksia myymälään viikoittain. Usea uskoo myös erikoistumiseen ja sellaisiin tuotteisiin, mitä muilla ei ole. Melko moni myös korosti sitä, että myymälä olisi mielenkiintoinen ja myymälässä vierailu olisi jonkinlainen tunteita herättävä kokemus tai elämys. Joillakin oli myös omaa tuotekehitystä.

”Tuotteet on ajanhermolla, haluttuja ja laadukkaita.”

”Tuote vastaa sitä, mitä asiakas tulee hakemaan.”

”Mielenkiintoinen tuote, erottuu massasta, jollain tavalla kiinnostava.”

5.5 Jakelu- ja palvelumallit

Lähes kaikissa haastatteluissa korostui keskeinen sijainti. Melko monessa myöskin saavutettavuus ja ostamisen helppous. Jokunen koki keskeisen sijainnin säästävän markkinointikuluissa. Puolella joko oli verkkokauppa, se oli suunnitteilla tai sitä oli harkittu. Muutama koki verkkokaupan aivan eri bisneksenä. Muutama koki myös verkkokaupan palvelun tai jakelukanavan jatkumona. Monella-

kaan ei ollut tarkkaan määriteltyä palvelumallia tai myyntistrategiaa, vaan lähdettiin liikkeelle asiakkaan tarpeiden kartoituksesta ja kuuntelusta. Jos yhteneväisyyksiä voi löytää myymälän ulkonäköä koskien niin ne ovat liikkeen selkeys ja siisteys.

”Saatavuus, tunnettavuus, helpous tulla.”

”Myymälä on hyvällä sijainnilla, siistin näkönen, helppo tulla, aukioloajat.”

5.6 Resurssit ja osaaminen

Eniten tässä kategoriassa korostui yrittäjän oma kiinnostus alaa ja tuotteita kohtaan. Tärkeimmäksi ydinosaamiseksi ylsi helposti yrittäjän oma ammattitaito sisään osto toiminnassa. Moni korosti myös halua palvella ja asiakkaiden tekemistä onnellisiksi. Rekrytoidessa usea etsi oikeanlaista persoonaa. Resurssissa korostui yrittäjän henkiset ominaisuudet ja taloudelliset resurssit. Osa piti työn kokonaisuudesta ja vaihtelevuudesta sekä siitä että voi konkreettisesti vaikuttaa itse asioihin. Jokunen korosti oman osaamisen kehittämistä, sekä uskoa itseensä ja tekemiseensä.

”Ei muuta keinoa ole kuin palvelu, saada asiakas tulemaan takasin kauempaakin.”

”Osaamista korostaa, vaikka olis resursseja, rahaa, niin jos ei ole tietämystä ja osaamista niin ei se onnistu. Jos on intohimo niin sitten voi jalostaa siitä, että opettele yrittäjyyden juttuja, hankala toisin päin. Ei tunnu niin työltä, kun oot semmosen aiheen piirissä, mikä joka tapauksessa kiinnostaa ”

”Aineettomat resurssit a ja o, että pysyy rumba ja kehitys käynnissä, hyvä henkilökunta, joka hoitaa oman tonttinsa, taloudelliset resurssit on aika rajalliset, henkiset resurssit, että innostat, pidät sitä yllä ja jaksat kehittää.”

”Kokonaisuuden hallinta, pitää olla tosi monen alan osaamista, kaikkea ei tarvi ite osata, mutta pitää osata selvittää, ratkasta ne ongelmat ja osata kysyä neuvoa oikeista paikoista, pitää olla nopea tekemään päätöksiä.”

5.7 Rakenne ja verkostot

Suurimmalla osalla ainoastaan kirjanpito oli ulkoistettu ja muu toiminta hoidettiin täysin itse. Lähes kaikki koki verkostoitumisen tärkeänä, muutama korosti kohdennettua verkostoitumista oikeisiin ihmisiin. Verkostoista koettiin saavan mm. tukea ja apua kollegoilta, sekä uusia mahdollisuuksia. Usea koki eduksi hyvät suhteet tavarantoimittajiin. Osa koki asiakkaat kaikkein tärkeimpänä sidosryhmänä. Myös henkilökunta ja heidän hyvinvointinsa korostuivat tärkeänä tässä kategoriassa. Usea oli kokenut rakennemuutoksia ja jokunen muutoksia sidosryhmissä. Moni oli kokenut haasteita tavarantoimittajien kanssa, mutta pääasiassa ne olivat pieniä liittyen mm. toimitusaikoihin.

”Yhteispeli toimii ja on saumatonta.”

”Tavarantoimittajat tärkeässä asemassa ja ettei ne vaihtus hirveesti koko ajan, toki vaate liikkeessä vähän tarviiki muutosta. Tavarantoimittajan ongelma se, että tuottaa semmmosta tavaraa, mitä asiakkaat haluaa, että kun on vaan jälleenmyyjä, nii ei voi vaikuttaa kuin antaa vinkkejä ja on niitäkin otettu vastaan.”

”Kyllä verkostoituminen on tärkeää, tänä päivänä ehkä enemmän ja enemmän, mutta pitää olla oikeat verkostot, koska on niin vähän aikaa. Yrityksen elämä helpottuu, voit löytää avaintekijöitä yritykselle, saat informaation. Tärkeät asiat, mitkä antaa eniten, niihin lähteä mukaan, pitää valikoida.”

”Minkä tyypisessä liikkeessä asiakkaat haluaa asioida, mitä ne sieltä hakee, tuotetta vai palvelua, kumpaa pitää korostaa, se tulee varmaan siihen rakenteeseen vaikuttaa aika paljon.”

5.8 Johtaminen ja kehitys

Johtajan tärkeimmät tehtävät ovat palautteenanto, pitää kaikki samalla viivalla, kannustaa, motiivoida, huomioida ihmisten eri osaamisalueet, johtaa persoonana, auttaa työntekijöitä tekemään parhaansa, luoda hyvä toimintaympäristö, kuunnella ja kiittää. Johtajan tärkeimmät ominaisuudet taas ovat tasapuolisuus, johdonmukaisuus ja määrätietoisuus. Lähes kaikki pitivät oman esimerkin vaikutusta ja vastuunjakamista erittäin tärkeänä johtamisen ja kehityksen kannalta. Usealla yrittäjällä oli takanaan jonkinlaista johtamiskoulutusta. Usea tähtäsi jonkinlaiseen kasvuun. Melko moni piti tärkeänä myös ammattitaidon ylläpitoa joko itsellään tai työntekijöillään. Moni puhui myös siitä, että työnteko täytyy pitää mielekkäänä, pitää yllä hyvää fiilistä, että on hyvä työvire ja kiva olla

töissä. Tärkeänä pidettiin myös kehitystä, uudistusta, jatkuvaa muutosta ja sitä, että täytyy olla suunta mihin ollaan menossa. Jokunen korosti myös tällaisia asioita kuin positiivisuus, tavoitteet, työntekijöiden tyytyväisyys, palkitseminen ja tasa-arvoisuus, että johtaja ei ole työntekijöidensä yläpuolella. Muutama myös lisäsi, että täytyy tietää missä mennään.

”Jonkun pitää johtaa ja kehittää yritystä tiettyyn suuntaan, asettaa tavoitteet, yhteinen mielikuva, kaikkien pitää tietää suunta ja antaa oma panos.”

”Työntekijät on tyytyväisiä, sitä kautta tulee kaikki muukin.”

”Löytää oikeita henkilöitä oikeille paikoille, saa ihmiset kehittyyn ja kasvamaan, että jokaiselle löytys oma rooli.”

”Täytyy johtaa niin, että jos on joku tavote tulevaisuudelle, niin liikut tehdään niin, että tavote on kärkeä. On koko ajan fokus selvillä ja muillakin selvillä, mutta pitää olla kyky rohkeasti reagoida sillon, jos suunnitelma ei toteudu ja olla valmis ja uskaltaa tehdä nopeita liikkuja ja luottaa, intuitio on tärkeä.”

”Kehityksessä jatkuva muutos, mutta jatkuvassa muutoksessa vielä tärkeämpi se, että suunta on oikea ja johtamisessa taas sitten se, että johtaa oikeeseen suuntaan.”

5.9 Kustannusrakenne

Suurin osa kertoi, että tilavuokra ja henkilöstökulut ovat suurimmat kuluerät. Moni oli myös ainakin kyseenalaistanut kuluja tai karsinut ne minimiin. Osan mielestä keskeinen liiketila on tärkeä, jotta asiakasvirta on riittävä. Jos johonkin investoitaisiin enemmän, niin kunnolliseen kassa/tietojärjestelmään. Yllättäviä kuluja on tuonut mm. vesivahingot, vuokrannousu, tietoliikenteen kustannukset ja atk:n ylläpito. Hyviä huomioita oli mm. että halvin ei ole aina se itselle sopivin ratkaisu ja että kuluista karsiessa ja investoidessa, pitäisi miettiä, mitä luopuessaan menettää ja mitä investoidessaan saa.

”Ei aina halvin, vaan suhteellisen edullinen meille sopiva/toimiva ratkasu.”

”Osa ostaa oikein, niin ettei liike näytä tyhjältä, mutta varastoon ei jää tavaraa. Tärkeää, ettei tuu tavaraa liikaa.”

”Tunnistaminen suuntaan jos toiseen neliöiden ja henkilöstön suhteen.”

”Pussin suu pitää olla tiukilla, tarkkana kuluista, semmoseen mikä ei tuotanii ei kannata investoida suhteettomasti, pakolliset tietenkin, optimi, että mihin investoit nii se myös jollain tasolla tuo rahaa.”
”On se niinkin päin, että kun säästät kustannuksissa, niin menetät enemmän, kuin säästät. Pitäs aina punnita se, että mitä menettää, jos vähentää ja mitä saa, jos lisätään, että kyllä se on semmonen kaksteränen miekka. Johtajan helpoin tehtävä on karsia kustannuksista, mutta se ei välttämättä tuo kannattavuutta.”

5.10 Ansaintamallit

Melko moni käyttää tavarantoimittajien antamia suositushintoja, yksi syy siihen on se, että ihmiset ovat nykyään hyvin hintatietoisia. Usea pyrkii nopeaan varastonkiertoon, jotta tavara ja raha saadaan kiertämään. Usea on myös havainnut kannattavimpia tuoteryhmiä ja on huomionut sen liiketoiminnassaan. Jokunen myös mainitsi tekevänsä omaa maahantuontia, millä mahdollisesti tuotteista saadaan vapaammin hinnoiteltavia.

*”Oikeanlainen hinnoittelu ja tulos, osaa laittaa tavoitteen ja myös saaha sen tukemaan toinen tois-
taan.”*

”Valikoima on järkevä ja ajankohtainen, kiertää nopeaa, muuttuu rahaksi.”

”Omalla tuonnilla pystyy paljon vaikuttamaan katetuottoprosenttiin.”

”Varaston kierto, että jos se lysähtää se varasto siihen, nii sitten joutuu myymään alella ja katteet tippuu ja se on katastrofi, pyrkii pitää sen varaston freshinä ja kurissa ettei pääse ryöstäytyyn.”

”Palaan siihen kuluttajaan kuitenkin, että tavallaan niinku kuitenkin palveluun perustuva, että jos on tyytyväinen asiakas, niin yleensä se palaa uudestaan ja tuote kiertää ja syntyy sitä liikevaihtoa, joka kattaa kustannukset.”

5.11 Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit

Tästä kategoriasta oli vaikein löytää yhteneväisyyksiä. Moni silti kertoi avoimesti omista visioistaan ja tavoitteistaan. Melko monella oli päivittäiset myyntitavoitteet ja niiden seuranta oli myös päivittäistä. Usea koki tärkeänä tavoitteisiin pääsystä palkitsemisen. Eniten tavoiteltiin kasvua, tunnetta-

vuotta ja nettikaupan kehitystä tai sen lisäämistä. Osa luo tavoitteet edellisvuoteen peilaten. Joillakin oli myös pitkän linjan tavoitteita. Mittareista tärkein oli jo aiemmin mainittu asiakastyytyväisyys ja tyytyväiset asiakkaat.

”Sitä on käyty läpi, kun on yhteinen tavote ja päämäärä, että mitä se vaatii jokaiselta, teki sitten 5h tai 50h (viikossa töitä) on tosi tärkeätä, että siihen päästäs.”

”Valitettavasti luvut näyttää totuuden, mutta myös tyytyväiset asiakkaat, että yhdessä ne tekee sen jutun.”

”Se, että on tyytyväinen henkilökunta ja tyytyväiset asiakkaat, sit saahaan niinkun asiamme hoiettua.”

5.12 Toimintaperiaatteet

Moni piti tärkeänä myöskin toimintatapojen kyseenalaistamista ja osallistivat siihen myös esimerkiksi henkilökuntaa. Usea koki toimintatapojen ja arvojen olevan yhteneväiset, vaikka kaikilla ei ollutkaan kiveen hakattuja, kirjattuja toimintamalleja. Usea oli kuitenkin miettinyt yrityksen arvomaailman. Yhteneväisiä arvoja, joita keskusteluissa nousi esille, oli tärkeimpänä palvelu, toisena tuli etenkin työyhteisön sisällä avoimuus. Mainitsemisen arvoisia myöskin yhdessä tekemisen meininki, se että työntekijät kokevat olevansa tärkeitä, rehellisyys, asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden odotusten ylitys.

”Kaikki linkittyy toisiinsa, hyvä kokonaisuus.”

”Varmaan palveluosaaminen, se on se kuluttajarajapinta kaikkein tärkein, että kaikki muu on seurausta. Kaikki raha tulee sieltä, että miten onnistutaan kuluttajarajapinnassa, jos ei siellä onnistuta, nii eihän tää muu homma pyöri. Sitten tulee taas, miten on onnistuttu tuotepäätöksissä ja kaikessa tässä, se on sitten se kohtalon hetki.”

5.13 Ekosysteemi

Tässä kategoriassa oli kaikista eniten hajontaa, mutta yhteneväisyyksiä silti löytyi myös hyvin. Suurin osa koki, että heillä on muutosvalmiutta ainakin henkisesti tässä muuttuvassa maailmassa, jo-

kunen lisäsi, että muutokseen tarvittavista resursseista voi olla pulaa. Osa kuitenkin koki ehdottomana vahvuutena pienellä yrityksellä nopean reagoinnin ja nopean päätöksenteon. Suurin osa seuraa trendejä jatkuvasti, sille erityistä aikaa varaamatta mm. katukuvasta ja reissatessaan ulkomailla. Usea pyrkii jollain tasolla ekologisuuteen ja eettisyyteen, mutta joutuu luottamaan paljon tavarantoimittajiin ja sertifikaatteihin. Hieman suurempi osa kokee, että asiakkaat myös kyselevät enemmän näistä asioista, mutta se ei välttämättä vielä vaikuta ostopäätökseen. Koetaan, että kotimaisuus ja luonnonmateriaalien kysyntä ovat kasvussa. Asiakaslähtöisyys, palvelu ja sijainti nousevat esille tärkeänä myös tässä kategoriassa. Jokunen korostaa, että on tärkeää olla tietoinen ja jollain tasolla seurata kilpailijoita, mutta silti keskittyä omaan juttuun ja tehdä sitä omalla tyylillä. Jokunen kokee verkon suurimpana kilpailijana, sillä kilpailu ei rajoitu enää maantieteellisesti, ja oikeastaan kaiken mihin kuluttaja haluaa rahansa laittaa, eikä perinteisesti saman alan alueelliset yritykset, vaan ne koettiin paremminkin tukena. Jokunen koki taas, että verkko ei ole pahin kilpailija heidän kohderyhmäänsä ajatellen ja uskoivat kivijalan jatkuvuuteen. Muutama koki ketjut ja heidän hinnanjäljennän pahimpana kilpailijana. Osa kokee voivansa ja myös pyrkii vaikuttamaan toimintaympäristöön. Haasteina koettiin mm. ostovoima, ostohalukkuus, asiakkaan saaminen liikkeeseen, tuotteiden lyhytikäisyys/sesonkiluontoisuus, trendit ja kuluttajien käyttäytyminen tulevaisuudessa. Muutama korosti myös tässä kategoriassa erikoistumista ja ajanhermolla olemista. Esille nousi myös digitalisaatio ja sen vaikutukset tulevaisuutta ajatellen.

"Pahin tilanne, kun ei oo kilpailua, kun on niin skarppaa ja herättää kaikkia liikkeen esillepanoon, myyntiin, tavaroitten sisään ostamiseen."

"Sijainti ratkasee, minkälainen liikenne, kulkeeko siitä semmosia ihmisiä, jotka siellä käy."

"Haasteena tosi nopea kaupan alan muutos, kukaan ei tiedä mihin se menee, mikä sen suunta ja vauhti on, kun tulee digiaika ja uus sukupolvi osaa käyttää kaikkea, vaatimustaso muuttuu, että osaat valita ne oikeat tavat hyödyntää nykyajan teknologiaa, olla ajanhermolla koko ajan, muuttuu materiaalit, muuttuu tapa ostaa."

"On muutosvalmiutta, meillähän on todella kepeä organisaatio ja yhden ihmisen takana kaikki päätökset, niin olen tosi nopea liikkeissäni, se on meidän valtti, että pystyn tekemään nopeita päätöksiä, en mieti pitkään asioita, vaan toimin."

"Kuluttajien aika on pahin kilpailija eli miten kuluttajat käyttää aikansa. Jos kuluttaja haluaa käyttää aikansa myymälöissä, niin se ois hyvä, mutta jos ne haluaa käyttää aikansa harrastuksissa, palveluissa, verkossa ja niin pois päin, että kyllä se niinkun shoppailuun se ajankäyttö on vähentynyt, nii se aika on kaikkein haastavin."

6 TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET



KUVIO 6. Tutkimustulokset kuvaan tiivistettynä

Ekosysteemin osalta teoria tukee tuloksia hyvin ainakin siltä osin, että yritykselle on eduksi olla tietoinen kilpailijoistaan ja kilpailutilanteen muutoksista, näin on helpompi luoda omaa kilpailuetua. Myöskin ajanhermolla oleminen ja rivienvälistä luettuna trendien seuraus ja sitä kautta muutosvalmius eli alan muutoksiin reagoiminen tukevat menestystä myös teorian kannalta. Keskittyminen omaan liikeideaan ja palvelukonseptiin on myös teoriassa yksi menestyksen keino. Haasteita teoriankin mukaan aiheuttaa trendit ja ostovoima, sillä vaatteen ovat harvemmin hankittavia, harkintaa

vaativia kulutus-, kestokulutus- ja ylellisyystavaroita, joiden kysyntää on vaikea ennustaa. Teoria tukee toimintaperiaatteiden kyseenalaistamista menestyksen edistäjänä, kuten myöskin yrittäjät. Kovinkaan moni yritys ei ollut kirjannut tai tehnyt näkyväksi toimintaperiaatteita, jolloin teorian mukaan niitä on helpompi hahmottaa, uudistaa ja kehittää. Teorian mukaan kasvuun tähtäävät yritykset tuottavat paremman yrittäjätulon, siksi onkin hyvä, että usea haastattelemani yrittäjä tavoitteli jonkin näköistä kasvua. Teorian mukaan myös tavoitteet tukivat menestystä. Teoria kertoo, että asiakaslupaukset täytyy lunastaa, myöskin yrittäjämme listaavat luotettavuuden asiakaslupauksen keskiöön. Ainoa asia, joka jo haastattelussa yrittäjiä jäi korvan taakse, oli usean korostama hyvä henkilökohtainen palvelu. Tämä onkin aivan luonnollinen kilpailukeino ketjuliikkeitä vastaan, joissa palvelu jää usein volyyminikin vuoksi vähemmälle huomiolle.

Teorian mukaan asiakkaat tulee segmentoida, näin yritys voi kohdentaa myyntitoimet tärkeimpiin asiakkaisiin. Monikaan yrittäjä ei ollut segmentoinut asiakkaita, sillä ihmisiä on hankala lokeroida, sillä ihmiset voivat käyttäytyä hyvinkin ristiriitaisesti. Joku huomioi eri kohderyhmät kuitenkin markkinointitoimenpiteissä. Joku korosti sitä, kuinka kuitenkin mennään tuote edellä. Ei siis niin, että ensin mietitään asiakkaat ja sitten tuotteet vaan niin, että tuotepaletti määrittää sen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat. Mutta myöskin teorian mukaan asiakastyytyväisyydestä huolehtiminen luo pitkäaikaisia kanta-asiakassuhteita, jotka varmistavat jatkossa yrityksen perustulon. Teoria kertoo, että yrityksen menestys on pääosin riippuvainen asiakastarpeen huomioonottamisesta ja asiakaslähtöisyydestä, sekä siitä että pystyy erotautumaan, tämä osin tukee yrittäjiemme korostamaa asiakaslähtöisyyttä. Teorian mukaan tuotteet ja palvelut tule tarjota siellä, missä niitä luontevasti käytetään, joten yrittäjien listaama keskeinen sijainti on oikealla paikallaan vaatemyymälää ajatellen.

Ammattitaidon ylläpito, resurssien tehokas hyödyntäminen ja yrittäjän oma osaaminen ovat teorian mukaan tärkeitä tekijöitä menestyksessä, ammattitaidon ylläpito ja yrittäjän henkiset ominaisuudet korostuivat myös haastatteluissa. Teorian mukaan verkostojen avulla yritys voi löytää vertaistukea, uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ja yhdistää voimavarojaan paremman kilpailuedun saamiseksi, tämä siis myös teorian kannalta tukee menestystä. Teorian mukaan kaikkien sidosryhmien tarpeet tyydyttävä yritys menestyy paremmin, yrittäjämme onkin huomionnut jo usean sidosryhmän tarpeita: hyvät suhteet tavarantoimittajiin, henkilökunnan hyvinvointi ja asiakkaat tärkeässä asemassa. Teoriakin tukee vastuunjako, ammattitaidon ylläpitoa ja kehitystä menestyksen saavuttamisessa. Johtaminen onkin yksi laajimmista kategorioista, josta yksinään olisi saanut kattavan tutkimuksen aikaan, tai vaikka jokaisesta kategoriasta omansa. Teoria tukee investointien analysoin-

tia, investoinneille tulee asettaa tuottovaatimus, joka on aina suurempi kuin rahoituksen hinta. Teoriassa puhuttiin, että yksi haasteista on tuotteiden hidas kiertonopeus, joten varmasti tämän nopeuttaminen on yksi menestyksen johtavista tekijöistä. Teoriassa puhuttiin myös riittävästä kätteestä ja yrittäjätkin pyrkivät siihen muun muassa omalla maahantuonnillaan.

Haastatteluissa useammassa kategorioissa kaikista eniten toistuvia teemoja olivat asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, keskeinen sijainti ja hyvä henkilökohtainen palvelu. Nämä kaikki mielestäni kertovat asiakasrajapinnan tärkeydestä ja siellä onnistumisesta. Myös teoria tukee näitä menestyksen tekijöinä. Muita mainitsemisen arvoisia toistuvia teemoja olivat sisään osto-osaaminen, nopea varastonkierto, yrittäjän henkiset ominaisuudet, henkilökunnan hyvinvointi ja jatkuva kehitys oikeaan suuntaan. Nopea varaston kierto on mielestäni seurausta sisään osto-osaamisesta ja asiakasrajapinnassa onnistumisesta. Täytyy osata ostaa oikeanlaista ja ajankohtaista tavaraa omille asiakkaille, lisäksi onnistua asiakasrajapinnassa, jotta tavara saadaan liikkeelle. Yrittäjän henkiset ominaisuudet ovat ymmärrettävästikin tärkeässä asemassa, sillä usein koko yritys on saanut alkunsa yrittäjistä ja yritykseen peilautuvat hänen arvonsa ja toimintatapansa. Myös muutaman haastateltavan mainitsema usko itseensä ja tekemiseensä on tärkeässä osassa. Henkilökunnan hyvinvointi on oleellisessa osassa siksi, että he usein vaateliikkeessä työskentelevät siellä korostetussa asiakasrajapinnassa. Henkilökunnan hyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen tehokkuuteen. Siihen, että henkilökunta on hyvinvoiva, liittyy mielestäni vahvasti myös onnistunut johtaminen. Mikään yritys ei ole ikuinen ilman jatkuvaa kehitystä ja maailman mukana pysymistä, mutta kuten jokunen yrittäjä korosti, että suunnan on oltava oikea. Erimielisyyksiä haastateltavien välillä aiheutti mm. verkkokaupan tarpeellisuus ja se, kuka tai mikä on heille pahin kilpailija.

Vastaukset tutkimuskysymyksiini ovat:

Yrittäjien mielestä tärkein menestyksen mittari on asiakastyytyväisyys.

Tärkeimmät menestykseen johtavat tekijät ovat asiakasrajapinnassa onnistuminen, jonka takaavat asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, keskeinen sijainti ja hyvä henkilökohtainen palvelu, sekä yrittäjän sisään osto-osaaminen ja henkiset ominaisuudet, onnistuneesta johtamisesta johtuva henkilökunnan hyvinvointi ja jatkuva kehitys oikeaan suuntaan.

7 POHDINTA

Olen melko tyytyväinen aikaansaamaani tutkimukseen ja sen tuloksiin. Aikataulu hieman pitkittyi, kun aloitin työt opinnäytetyötäni tehdessä uudessa paikassa. Oli jonkin verran haastavaa löytää lähteitä, missä analysoitiin sitä, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen näiden liiketoiminta elementtien osalta. Mielestäni olen melko hyvin saanut tiivistettyä tutkimuksen kannalta merkityksellisen teorian tähän työhön. Työläin osuus opinnäytetyössäni oli kuitenkin tutkimusmateriaalin työstäminen eli puhtaaksi kirjoitus, tutkimustulosten vertaus ja tutkimustulosten koonti, sillä materiaalia oli todella paljon, koska halusin mahdollisimman kattavan näkökulman. Teemoittelu ja haastattelun pilkkominen osioihin auttoi tässä kuitenkin jonkin verran. Myöskin haastattelukysymykset muovautuivat matkan varrella, kun ymmärsin, mitä olin tutkimassa ja mihin kysymyksiin voin vastata materiaalini avulla. Eniten pelkäsin, etten saa kunnollisia tutkimustuloksia tai löydä tarpeeksi yhteneväisyyksiä. Tuloksia purkaessa olin kuitenkin itsekkin yllättynyt, kuinka moni yrittäjä puhui samoista asioista. Vaikkakin jälkikäteen ajatellen osa tuloksista on ehkä ennalta arveltavia, mutta on hienoa saada varmistus näiden arveluiden taakse. Osa tuloksista myös sulautuu hienosti tutkimuksen teoriaan. Mielestäni tutkimuksen luotettavuudesta kertoo kattava aineisto, jossa asiat toistuvat ja myötäilevät melko hyvin teoriaa. Joitakin asioita haastatteluissa saatettiin korostaa siksi, että niihin kohdistui kysymyksiä, mutta kuten aiemmin perustelin kysymysrunгон käytön sillä, ettei oleellisia asioita jää tutkimuksesta pois. Alue oli myös niin laaja, että ilman kysymysrunkoa haastattelut olisivat saattaneet jäädä lyhyiksi. Olen itse oppinut opinnäytetyö prosessin aikana paljon tutkimusmenetelmien ja analyysityökalujen käytöstä, myöskin syventänyt asiantuntijuuttani ja saanut paljon hiljaista tietoa. Opinnäytetyöni tuloksia voi mielestäni hyödyntää käytännössä. Apua työstäni voisi saada esimerkiksi alan yrittäjät, alasta kiinnostuneet ja alalle yrittäjäksi ryhtyvät. Jatkotutkimuksena voisi tutkia lisää asioita, jotka nousivat tuloksissa esille mm. yrityksen asiakasrajapintaa ja siellä onnistumista.

LÄHTEET

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa: Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. [Helsinki]: Suomen Liikekirjat 2013.

Yvi Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö Yrittäjyyskasvatus 2012. Sanakirja. Viitattu 18.10.2017, <http://www.yvi.fi/sanakirja/428-sidosryhma-stakeholder-interest-group>

Kilpailu 2018. Viitattu 24.4.2018, <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kilpailu>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018. Viitattu 24.4.2018, <https://ek.fi/mita-temme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto, 2018. Viitattu 24.4.2018, <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto 2018. Viitattu 24.4.2018, <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvojen-muutos/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018. Viitattu 24.4.2018, <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto 2018. Viitattu 24.4.2018, <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvon-maaritelma/>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018. Viitattu 28.4.2018, <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Grow Up High School 2018. Viitattu 1.5.2018, <http://www.kasvuporukka.fi/miksi-yrityksen-kannattaa-kasvaa/>

Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2018. Viitattu 1.5.2018, <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat.htm>

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2. painos. Keuruu: Otava.

Patentti- ja rekisterihallitus 2016. Viitattu 30.4.2018, https://www.prh.fi/fi/johdon_tyokirja/immateriaaliasiatiiketoimintaprosessissa/tuotteetjapalvelut.html

Kauppalehti, Toimitilat 2018. Viitattu 30.4.2018, <https://toimitilat.kauppalehti.fi/Artikkeli/toimitilan-sijainnin-valinta>

Tampereen kaupunki / Tampereen ammattiopisto 2007. Viitattu 29.4.2018, <http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/resurssit.html>

Pk-yrityksen riskienhallinta 2009. Viitattu 29.4.2018, <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/henkiloriskit/henkiloriskien-tunnistaminen-ja-hallinta/osaaminen-on-menestyksen-kivijalka.html>

Strategy Train, Small Enterprise Strategic Development Training 2009. Viitattu 29.4.2018, <http://st.merig.eu/index.php?id=123&L=2>

Yrittäjät 2018. Viitattu 29.4.2018, <https://www.yrittajat.fi/paijat-hameen-yrittajat/a/jasenedut-ja-palvelut/verkotot-488632>

Pk-yrityksen riskienhallinta 2009. Viitattu 29.4.2018, <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta.html>

Yrityksen toimialan kehitys 2018. Viitattu 29.4.2018, <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-toimialan-kehitys>

Suomen Yrittäjät 2018. Viitattu 29.4.2018, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/koulutus-ja-kehittaminen/yritystoiminnan-arviointi-318859>

Strategy Train, Small Enterprise Strategic Development Training 2009. Viitattu 30.4.2018, [http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx_a21glossaryadvancedout-put_pi1\[char\]=k&cHash=c0a26bb8fb](http://st.merig.eu/index.php?id=67&L=2&tx_a21glossaryadvancedout-put_pi1[char]=k&cHash=c0a26bb8fb)

Yritystulkki 2015. Viitattu 1.5.2018, <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/hankasalmi/toimiva-yrittaja/investoinnin-laskenta/>

Uusyrityskeskus 2018. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2018.

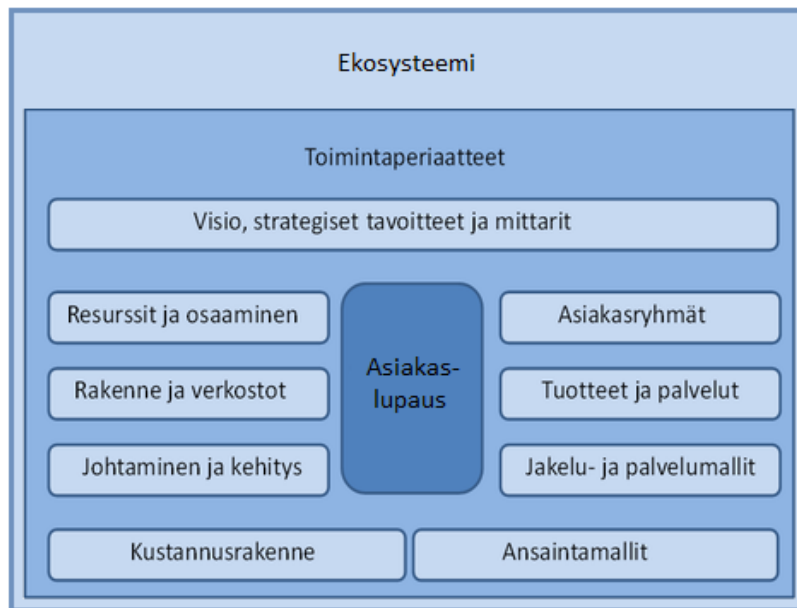
Yritystulkki 2015. Viitattu 1.5.2018, <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/>

Jyväskylän yliopisto 2018. Viitattu 14.5.2018, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/>

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007. Viitattu 14.5.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Jyväskylän yliopisto 2018. Viitattu 14.5.2018, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.



Kerro nopeasti kuka olette mitä teette?

Kauanko yritys ollut pystyssä ja oletteko itse perustaneet?

Minkälainen tausta teillä itsellänne on?

Asiakaslupaus

Miten asiakaslupaus on määritelty? Mitä arvoa asiakas teiltä saa?

Miten lupauksen lunastaminen on varmistettu?

Miten hyvin asiakkaiden odotukset tunnetaan?

Miten varmistetaan hyvä asiakaskokemus eri kohtaamisissa? Siis viestintä-, palvelu- ja käyttökoh-
taamisissa?

Miten markkinoitte ja missä? Kuinka usein?

Mikä on tärkein markkinointikanavanne?

Kuinka paljon panostatte markkinointiin?

Luotteko itse markkinointimateriaalin?

Jos teillä on laatulupaus, miten varmistatte sen toteutumisen?

Mitkä ovat teidän kilpailukeinonne?

Mikä on keskeistä asiakaslupauksen suhteen menestyksen kannalta?

Asiakasryhmät

Mikä tai mitkä ovat teidän kohderyhmänne?

Kuvailisitteko ihanneasiakkaanne.

Ketkä ovat teidän avainasiakkaat?

Mitä teidän asiakkaanne arvostaa?

Millä perusteella asiakkaat on segmentoitu?

Arvioidaanko segmentoinnin paikkansa pitävyyttä vuosittain?

Miten tuotteet ja palvelut sekä jakelu- ja palvelumallit on kytketty segmentointiin?

Miten hyvin tunnette asiakkaiden ostomotiivit?

Onko asiakaskokemusta tutkittu? Miten?

Mikä on tärkeää huomioida asiakasryhmien suhteen menestystä ajatellen?

Tuotteet ja palvelut

Onko teillä kapeat lajitelmät vai syvät valikoimat?

Mitä tuotekategorioita teiltä löytyy? Mikä niistä on tärkein?

Mikä on asiakkaan keskioston suuruus? Onko sille asetettu tavoite?

Onko teillä tietynlainen myyntistrategia? Millainen?

Kuinka usein teille tulee uutuuksia?

Kuinka paljon tuotteita on esillä? Onko varastoa?

Oletteko laskeneet varaston kierto nopeuden? Kuinka monta kertaa vuodessa varasto vaihtuu?

(Miten tuotteiden kierto nopeutta pyritään nopeuttamaan?)

Miten lähellä asiakasrajapintaa tuotekehitys/valikoima toimii?

Minkä koette tärkeimpänä tuotteiden ja palvelun suhteen menestymisen kannalta?

Jakelu- ja palvelumallit

Mikä on liiketilanne suuruus ja sijainti?

Onko teillä verkkokauppaa tai oletteko harkinneet sellaista?

Jos asiakaspalvelulle on määritelty tietty palvelumalli, kuvailisitteko sen.

Mikä on tärkeää jakelu- ja palvelumallien suhteen menestyksen kannalta?

Resurssit ja osaaminen

Mikä on henkilökohtainen motivaattorinne?

Minkälaista osaamista omasta henkilökunnastanne löytyy?

(Mikä on rekrytoinnin kannalta oleellista?)

Mitkä ovat menestyksen kannalta organisaationne ydinosaamiset?

Minkä näette resurssien ja osaamisen suhteen tärkeimpänä menestyksen kannalta?

Rakenne ja verkostot

Oletteko ulkoistaneet yrityksen toimintoja? Mitä?

Onko teillä yhteistyökumppaneita? Millaisia?

Onko teillä kanta-asiakas ohjelmaa?

Onko organisaatorakenteenne kokenut useasti muutoksia? Miksi? Miten niistä on selvitty?

Koetteko verkostoitumisen tärkeänä? Miksi/Miksi ei?

Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmänne? Onko niissä tapahtunut muutoksia?

Miten pidätte yhteyttä sidosryhmiinne?

Käytättekö alihankkijoita/tavarantoimittajia? Onko niitä useita? Ovatko ne pysyneet samoina? Onko ollut ongelmia, miten niistä on selvitty?

Minkä koette tärkeimmäksi yrityksen rakenteen ja verkostojen suhteen menestyksen kannalta?

Johtaminen ja kehitys

Kuinka paljon työllistätte työntekijöitä?

Miten työntekijöitä motivoidaan?

Miten viestintä hoidetaan yrityksen sisällä?

Koetteko oman esimerkinne/esimerkillisen toiminnan tärkeänä?

Mitä pidätte johtajan tärkeimpinä tehtävinä?

Mitkä ovat hyvän johtajan tärkeimmät ominaisuudet?

Miten monipuolisia keinoja käytätte johtamisessa?

Oletteko kehittäneet tai kehitättekö itseänne johtajana? Miten?

Millä tavoin pyritte kehittämään yrityksen toimintaa? Mihin suuntaan? Pyrittekö kasvuun?

Oletteko kasvattaneet toimintaa? Kuinka paljon? Mitä haasteita se on tuonut? Miten niistä on selvitty?

Jaatteko vastuuta suhteessa kasvuun ja kehitykseen?

Minkä koette johtamisessa ja kehityksessä tärkeimpänä menestyksen kannalta?

Visio, strategiset tavoitteet ja mittarit

Mikä on tämän hetkinen visionne?

Miten selkeä organisaatiosi perustehtävä on koko henkilöstölle?

Minkälaisia tavoitteita asetatte ja kuinka usein?

Miten seuraatte näiden tavoitteiden toteutumista ja kuinka usein?

Tuetteko tavoitteisiin pääsyä palkitsemisella?

Mikä on teille tärkein menestyksen mittari?

Kustannusrakenne

Millainen kustannusrakenne teillä on?

Miten usein kyseenalaistatte voimassa olevaa kustannusrakennetta?

P yrittekö aktiivisesti löytämään/vähentämään tarpeettomia kustannuksia?

Mitä piilokustannuksia organisaatiossanne on?

Mikä yrityksessänne aiheuttaa suurimmat kustannukset?

Miten pidätte kulut kurissa?

Mihin investoisitte, jos saisitte aloittaa puhtaalta pöydältä?

Mikä kustannusrakenteessa vaikuttaa eniten menestykseen?

Ansaintamallit

Miten liikevaihtonne on kehittynyt? Mikä siihen on syynä?

Miten liikevoittonne on kehittynyt? Mikä siihen on syynä?

Mikä on hinnoittelunne pääperiaate?

Kuinka paljon koette voivanne vaikuttaa katetuottoprosenttiin?

Miten hyvin ansaintamallinne sitouttaa asiakasta?

Oletteko jossain vaiheessa uudistaneet/vaihtaneet ansaintamallia? Miksi?

Onko joku tuoteryhmistänne kannattavin? Mikä?

Oletteko keskittyneet tähän tuoteryhmään? Miksi/Miksi ei?

Mikä ansaintamallissa on tärkeintä menestyksen kannalta?

Toimintaperiaatteet

Oletteko määritelleet yrityksellenne arvot? Mitä ne ovat?

Oletteko määritelleet toiminnallenne toimintatavat?

Ovatko toimintatavat yhteneväisiä arvomaailman kanssa?

Miten varmistatte, että kaikki yrityksen sisällä ovat tietoisia näistä toimintatavoista?

Kyseenalaistatteko toimintatapojanne tietyin väliajoin?

Siedättekö toimintatapojen kyseenalaistamista ja osallistatteko siihen muita sidosryhmiä kuten työntekijöitä ja asiakkaita?

Mikä toimintaperiaatteistanne on tärkein menestyksen kannalta?

Ekosysteemi

Miten koette tämän hetkisen markkinatilanteen?

Kuka tai mikä on teidän pahin kilpailija? Miksi?

Miten seuraatte trendejä ja pysytte aallonharjalla?

Miten varaudutte uuden sukupolven asiakkaiden arvomaailman muutokseen?

Onko teillä muutosvalmiutta?

Huomioittekö toiminnassanne eettisyyden ja ekologisuuden? Miten?

Kysyvätkö asiakkaat teiltä näiden asioiden huomioinnista?

Koetteko itse voivanne vaikuttaa toimintaympäristöön?

Miten pyritte erottautumaan massasta?

Mikä on mielestänne suurin haaste tällä toimialalla?

Miten pyritte vastaamaan toimialan haasteisiin?

Miten digitalisaatio näkyy yrityksessänne?

Miten koette toimintaympäristön vaikutuksen menestykseenne?

Lista tutkimukseen osallistuneista yrityksistä:

LIITE 2

Berry

Fulari

Kure

La Perle

Muotipravaatti

Pietan Puoti

Rags

Real Deal

Uusi Muoti

Vima