

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

**Palveluliiketoiminnan kehittäminen:
Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma
autojen varaosamyyntiliike Yritys Oy:lle**

Heli Anttonen
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2010

Heli Anttonen

Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma autojen varaosamyntiliike Yritys Oy:lle

Vuosi 2010 Sivumäärä 131

Tämän toimintakeskeisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää liiketoiminnan kasvuun vaikuttavia osatekijöitä, joiden avulla voitaisiin kehittää liiketoimintaa. Työ suoritettiin autojen varaosaliike Yritys Oy:lle toimintakeskeisenä kehittämishankkeena, jonka tuotoksena oli tarkoitus syntyä yrityksen toimintaa ja tavoitteita kuvaava liiketoiminnan kehittämissuunnitelma.

Tutkimus oli rajattu koskemaan Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, joka sisältää erilaisia keinoja ja niiden analysointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Varsinaiset konkreettiset toiminnalliset kehittämistoimenpiteet on tarkoitus tehdä vasta myöhemmin liiketoiminnan kehittämissuunnitelman valmistumisen jälkeen, ja näin ollen ne rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys koostui seuraavista osa-alueista: strateginen ajattelu, Sinisen meren strategia, strateginen uudistuminen, kasvuun liittyvät näkökulmat, kasvumallit ja kasvustrategiat, kasvunopeuden ajurit, liiketoiminnan kehittäminen ja kasvuyrityksen liiketoimintasuunnitelma.

Kehittämishankkeen yhteydessä tehtiin Yritys Oy:tä koskeva asiakastyytyväisyyskysely. Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselyn avulla. Kyselyssä kartoitettiin yrityksen liikeympäristöön, asiakaspalveluun ja tuotevalikoimaan liittyviä aihealueita. Kyselyn tulokset osoittivat, että Yritys Oy:n tulisi panostaa erityisesti liikeympäristön siisteyteen, viihtyvyyteen ja yleisilmeiseen sekä asiakaspalveluun.

Kyselyn tuloksiin liittyvät kehittämissuunnitelmat on esitetty osana yrityksen liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, joka käsittelee yrityksen liiketoimintaympäristöä, yrityksen nykyistä toimintaa, tavoitteita ja strategioita sekä erilaisia liiketoimintaan liittyviä suunnitelmia. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma arvioi ja ottaa kantaa myös yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviin epävarmuustekijöihin eli liiketoimintariskeihin.

Jatkokehittämissuunnitelmana esitetään, että Yritys Oy tekee liikkeen siisteyteen ja viihtyvyyteen liittyviä toimenpiteitä sekä parantaa asiakaspalvelua. Lisäksi ehdotetaan, että yrityksen tulisi solmia kannattavia sopimuksia tukkuliikkeiden kanssa, tarkistaa tuotteiden katteet, lisätä markkinointia ja mainontaa, parantaa asiakaskantaa segmentoimalla ja panostamalla avainasiakkaisiin sekä seurata kilpailijoita.

Jatkotutkimusaiheiksi esitetään erilaisia markkinatutkimuksia, kuten markkinaosuuden, kilpailijoiden, hintojen, asiakkaiden ja mainonnan vaikuttavuuden seuranta, asiakastyytyväisyyden sekä alihankkijoiden seuranta.

Asiasanat: kasvu, kasvumallit, kasvustrategiat, liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan kehittämissuunnitelma.

Heli Anttonen

Service business development: A business development plan for the Car Spare Parts Store Company Ltd

Year	2010	Pages	131
------	------	-------	-----

The purpose of this functional development project was to assess the factors, which have an influence on the growth of the business and the development of business activities. The project was made for the Car Spare Parts Store Company Ltd and the main goal of the project was to create a business development plan which characterises the targets and operations of the company.

The study was specifically limited to handling the company's business development plan (which contained different tools and operations) and an analysis of it so that it achieved its aims. The primary concrete functional development activities had been planned to be done at a later stage (after the completion of the business development plan).

The theoretical context of the study consisted of the following issues: strategic thinking, Blue Ocean strategy, strategic development, perspectives on growth, growth models and strategies, drivers of growth, business development and business development plans related to the growth of the company.

In pursuance of the development project, a customer satisfaction survey (a questionnaire for the company's customers) was also made. The questionnaire consisted of issues related to the store environment, customer service and product range.

The results of the questionnaire showed that the company should invest especially in the cleanliness, the general appearance and customer service of the business. The development proposals are introduced as a part of the business development plan, which consist of the business environment, current activities of the company, targets, strategies and different plans included in the business. The business development plan specifies and evaluates the company's activities, operations, and the risks and uncertainty of the business environment.

For further development are suggested that the company will do the activities related to the cleanliness, the general appearance and improve customer service. The company should also make more profitable contracts with their wholesalers, check the contribution margin, increase the marketing and advertising and improve the customer service by the segment and customer focus and monitoring of their competitors

For further research are suggested different marketing surveys, such as monitoring of market share, competitors, prices, customers and impressiveness of advertising, customer satisfaction and suppliers.

Key words: growth, growth models, growth strategies, business plan, business development plan.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus.....	7
1.2	Tutkimusnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
1.4	Raportin rakenne	14
2	Toiminnallinen viitekehys: Autojen varaosaliike Yritys Oy ja varaosamyyntiä koskevan toimialan erityispiirteitä	15
2.1	Yrityksen perustiedot.....	15
2.2	Autojen varaosamyyntiä koskevan toimialan kehitys	16
3	Teoreettinen viitekehys: Strategia- ja kasvulähtöisen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen	18
3.1	Strategialähtöinen toiminta	18
3.1.1	Strateginen ajattelu	18
3.1.2	Sinisen meren strategia	19
3.1.3	Strateginen uudistuminen.....	21
3.2	Kasvuhakuinen liiketoiminta	22
3.2.1	Kasvuun liittyviä näkökulmia	23
3.2.2	Kasvumallit ja kasvustrategiat	26
3.2.3	Kasvunopeuden ajurit	36
3.3	Liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoimintasuunnitelma	40
3.3.1	Liiketoiminnan kehittäminen	40
3.3.2	Kasvuyrityksen liiketoimintasuunnitelma	46
3.4	Yhteenveto teoriasta ja teoriamallien soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun	47
4	Kehittämishankkeen kuvaus.....	50
4.1	Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma	53
4.2	Kehittämishankkeen toteutus	54
4.2.1	Kyselytutkimuksen toteutus	54
4.2.2	Otannan suunnittelu	54
4.2.3	Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen	55
4.2.4	Aineiston keruu ja analysointi.....	57

4.3	Kyselytutkimuksen tulokset	60
4.3.1	Vastaaajien taustatiedot	60
4.3.2	Liikeympäristö	60
4.3.3	Asiakaspalvelu	64
4.3.4	Tuotevalikoima	68
4.3.5	Kokonaistyytyväisyys liikkeen palveluun	71
4.3.6	Mielipiteitä ja toiveita liikkeen ja palvelujen kehittämiseksi	74
4.3.7	Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista	74
4.4	Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman toteutus ja tuotos	75
4.5	Hankkeen arviointi ja johtopäätökset	75
4.5.1	Asiakaspalvelun kehittäminen.....	77
4.5.2	Yritys Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen	80
5	Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelma	81
5.1	Liiketoimintaympäristö.....	81
5.1.1	Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan.....	82
5.1.2	Markkinat, niiden kehityssuunnat ja kilpailu	83
5.2	Yrityksen nykyinen toiminta.....	85
5.2.1	SWOT-analyysi	85
5.2.2	Toiminta-ajatus.....	87
5.2.3	Liikeidea	88
5.2.4	Tuotteet.....	89
5.2.5	Markkinat ja kilpailu	90
5.2.6	Tuotteiden/palveluiden kehittäminen.....	91
5.2.7	Tuotanto ja logistiikka.....	92
5.2.8	Omistus, organisaatio ja henkilöstö.....	92
5.2.9	Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne	93
5.3	Tavoitteet ja strategiat	95
5.3.1	Liikevaihto ja tulos.....	96
5.3.2	Yrityksen markkina-asema ja markkinointi	97
5.3.3	Tuotanto ja tuotteiden sekä palvelujen kehittäminen	98
5.3.4	Organisaatio ja henkilöstö	99

5.3.5	Taloudellinen asema	100
5.4	Markkinointisuunnitelma	101
5.4.1	Myyntitavoitteet segmenteittäin	101
5.4.2	Myyntitavoitteet yhteensä	102
5.4.3	Tuotestrategia	102
5.4.4	Hintastrategia	104
5.4.5	Jakelustrategia	106
5.4.6	Viestintästrategia	107
5.4.7	Yhteiskuntasuhteiden hoito.....	109
5.5	Tuotekehityssuunnitelma	110
5.6	Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma	110
5.7	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma.....	111
5.8	Talous- ja rahoitussuunnitelma.....	112
5.9	Riskien arviointi	113
5.10	Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulus ja priorisointi	114
5.11	Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman tiivistelmä	116
6	Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuunnitelmat	117
6.1	Yhteenveto	118
6.2	Johtopäätökset, jatkokehittämissuunnitelmat ja jatkotutkimusaiheet.....	120
7	Päätäntö.....	122
7.1	Ammatillinen kehittyminen	122
7.2	Opinnäytetyön itsearviointi	124
	Lähteet	126
	Kuviot	129
	Taulukot	130
	Liitteet.....	131

1 Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tarkoitusta. Luvussa käydään läpi myös kohdeilmiön peruskäsitteet sekä työssä käytetty kehittämisenäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön tarkoituksena oli palveluyrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Työ on suoritettu autojen varaosaliike Yritys Oy:lle, joka on Uudellamaalla sijaitseva autojen varaosaliike.

Tavoitteena on ollut tehdä Yritys Oy:lle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma. Yrityksen tavoitteena on vuoden 2010 aikana kasvattaa liikevaihtoa 50 %, jolloin liikevaihto kasvaisi 1 050 000 euroon. Liikevoitto-osuus liikevaihdosta on tällä hetkellä noin 2,9 %, joka pyritään nostamaan 6 prosenttiin eli 63 000 euroon vuonna 2010.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintakeskeisenä kehittämishankkeena, jossa selvitetään yrityksen nykytilannetta ja liiketoiminnan kasvuun vaikuttavia osatekijöitä. Työn tuotoksena ja lopputavoitteena on ollut aikaansaada kasvuun tähtäävä, dynaaminen liiketoiminnan kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyössä on kartoitettu ja analysoitu liikevaihdon ja -voiton kasvattamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Opinnäytetyössä on käsitelty luottamuksellisia tietoja ja siksi yrityksen nimeä ei julkisteta vaan nimenä käytetään Yritys Oy:tä.

Kysymys liiketoimintasuunnitelmista (Business Plan) on joskus tärkeä, mutta usein myös vaikea. Niitä tarvitaan varsinkin hankkeissa, joissa ulkopuolisten rahoittajien rooli on merkittävä. Suunnitelmat ovat rahoittajille ymmärrettävästi tärkeä päätösala ja myös viesti yrittäjien laadusta. Yrittäjille itselleen ne voivat olla keino fokusoida ajattelua ja varmentaa yrityksen lähtökohtia ja ehtoja systemaattisesti ja kartan tapaan tukea liikkeellelähtöä ja johtamisen ratkaisuja. (Laukkanen 2007, 48.)

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Toisaalta menestykseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina. Todelliset menestyjät syntyvät usein niistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta, mutta myös tulevaisuuden

kehitysnäkymiä sekä varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitansa erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Esimerkiksi uudentlaisilla liiketoiminta- ja ansaintamalleilla on pystytty rikkomaan toimialojen rajoja ja luotu uudentlaisia asiakastarpeita ja ansaintamahdollisuuksia. Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä esimerkiksi

- kannattavuutensa parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- uusien tavaroiden ja palvelujen kehittämiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen
- asiakkaiden mieltymysten muutosten ymmärtämiseen
- tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
- toimintansa tehostamiseen ja prosessiensa kehittämiseen
- uusille kohdemarkkinoille laajenemiseen ja kansainvälistymiseen
- organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12-13.)

Tutkimus on rajattu koskemaan Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, joka sisältää erilaisia keinoja ja niiden analysointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Varsinaiset konkreettiset toiminnalliset kehittämistoimenpiteet tehdään vasta myöhemmin liiketoiminnan kehittämissuunnitelman valmistumisen jälkeen, ja näin ollen ne rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

1.2 Tutkimusnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä sovelletaan Laurean Learning by Developing (LbD) -toimintamallia, joka on kehittämispohjainen oppimisen toimintamalli. Se on autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen perustuva uutta luova toimintamalli, jossa oppiminen kohdistuu työelämän aitoon kehittämiseen. Learning by Developing -toimintamalli on yhteistyöprosessi työelämän kanssa, jossa oppimisen kohteena ovat autenttiset työelämän kehittämis- ja ongelmatilanteet. Toimintamalli hakee järjestelmällisesti vastausta sellaiseen ongelmaan, jonka ratkaiseminen vaatii uuden tiedon luomista. Oppimisprosessi ja kehittämishanke kietoutuvat toisiinsa siten, että kehittämishankkeen ympärille rakentuvassa oppimisympäristössä mahdollistuu yksilön oma oppiminen ja yhdessä oppiminen sekä uuden osaamistiedon rakentuminen. Siinä on mukana työelämäosaamisessa oleva tieto (in practice), sitä selittävä tieto (of) practice ja sitä kehittävä, uutta tuottava tieto (of practice). (Raij 2006; Laurea 2007, 5-7.)

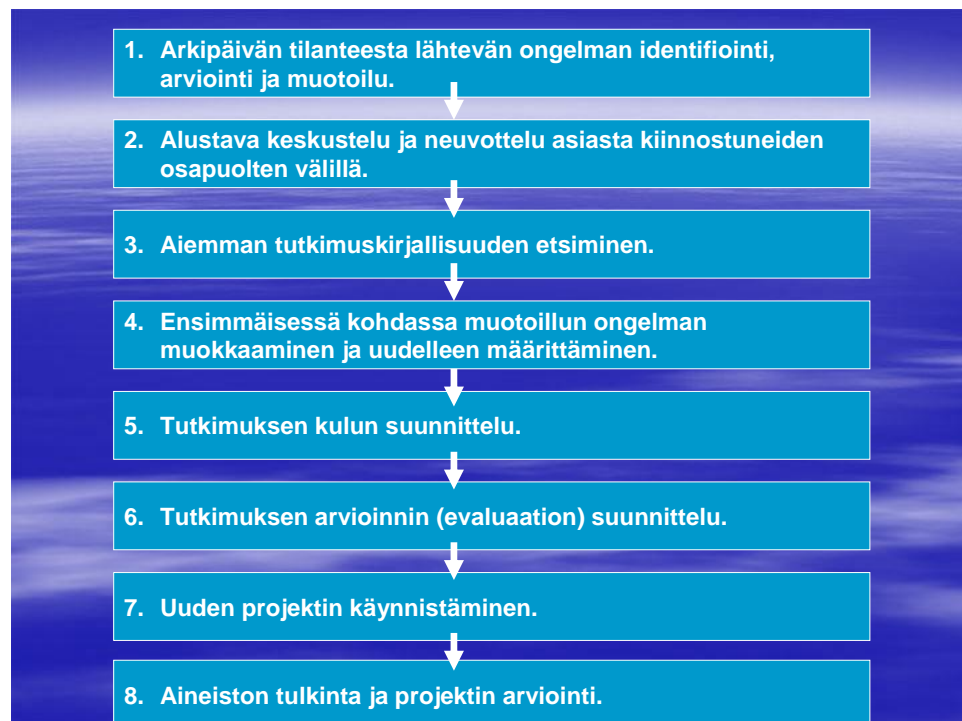
Tämän opinnäytetyön toteutustapa on toimintatutkimus, joka on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii

siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Cohen ja Manion (1995, 188-189) suosittelevat toimintatutkimusta viiteen seuraavaan tilanteeseen:

- Kun pyritään löytämään lääke tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan.
- Kun halutaan tarjota koulutusta työyhteisön sisällä.
- Kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia.
- Kun halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden ja tutkijoiden välillä.
- Kun halutaan antaa mahdollisuus subjektiiviselle ja impressionistiselle lähestymistavalle ratkaista ongelmia. (Metsämuuronen 2008, 30.)

Kuviossa 1 on esitetty Cohenin ja Manionin toimintatutkimuksen kulkua kuvaava prosessi.



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2008, 31-32)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 61.) Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi. (Syrjälä & Numminen 1988.) Tutkimusongelma ei ole välttämättä täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan. Voidaan puhua erilaisista johtoajatuksista, johtolangoista tai työhypoteeseista, joiden varassa tutkimukseen liittyviä ratkaisuja tehdään. Nämä johtoajatuksukset muuttuvat ja mahdollisesti vaihtuvat kokonaan tutkimusprosessiin liittyvien käytännön kenttäkokemusten myötä. (Aaltola & Valli 2007, 71.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista korostaa tutkimusasetelmia koskevan rajaamisen välttämättömyyttä. Rajaamisessa on toisaalta kyse mielekkään ja selkeästi rajatun ongelmanasettelun löytymisestä. Kaikkea, mitä tutkimusta tehdessään näkee tai kuulee ja kaikkea sitä aineistoa, jonka on kerännyt, ei kannata yrittää sisällyttää varsinaiseen tutkimusraporttiin. Rajaamisessa on toisaalta kyse myös tulkinnallisesta rajauksesta. Tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerääntyvän aineiston luonteeseen. (Aaltola ym. 2007, 73.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän keinoja on hyvä käyttää silloin, kun toiminnallisen opinnäytetyön tueksi tarvitaan mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Kun kysymykset muotoutuvat ”missä määrin” ja ”kuinka paljon”, ne antavat käsityksen siitä, että tiedollisena intressinä on määrällisellä tutkimusmenetelmällä saavutettu tieto. Tämä tietenkin edellyttää, että selvityksen kohde on mitattavissa. Numeroiden avulla halutaan siis yleisesti täsmentää, selittää, perustella tai kuvailla toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyvää aihepiiriä, ideaa tai yksityiskohtaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 58.)

Tässä toiminnallisessa kehittämishankkeessa tiedon keräämismenetelminä käytetään haastatteluja, dokumentteja ja asiakastytytyväisyystutkimusta. Tietoa yrityksestä ja sen strategiasta ja nykytilasta sekä kehityssuunnista saadaan haastattelemalla yrityksen osakasta/osakkaita sekä työntekijöitä. Lisäksi tietoa saadaan erilaisista dokumenteista, kuten yrityksen tilinpäätöksestä ja taseesta. Tarkoituksena on selvittää ja suunnitella, millä erilaisilla liiketoiminnan eri osa-alueita koskevilla kehittämistoimenpiteillä päästään asetettuihin tavoitteisiin eli liikevaihdon ja kannattavuuden lisäämiseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta johdettuna keskeisiä käsitteitä ovat yrittäjä, yritys ja yrittäjyys sekä yrittäminen, Pk-yritys, palveluyritys, kasvu, kasvuyrittäjyys ja kasvuyritys

sekä Liiketoimintasuunnitelma/liiketoiminnan suunnittelu. Nämä käsitteet määritellään seuraavaksi.

Yrittäjyys ja yrittäminen

Yrittäjyys on liiketoimintaa sekä yritysten perustamista ja johtamista sekä vaurauden luomista (Laukkanen 2007, 17).

Filosofian tohtori Matti Peltosen, joka Suomessa tunnetaan yhtenä merkittävimmistä yrittäjyyden tutkijoista, määrittelee yrittäjyyden seuraavasti:

”Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi” (Sutinen & Viklund 2005, 34).

Kyrö (1997) jaottelee yrittäjyyden kolmeen pääulottuvuuteen. Siihen kuuluu ensinnäkin ulkoinen yrittäjyys eli oman yritystoiminnan pyörittäminen. Toiseksi siihen kuuluu sisäinen yrittäjyys eli yrittäjämäinen toiminta toisen palveluksessa. Kolmas yrittäjyyden osa-alue on omaehtoinen yrittäjyys, joka on yritteliästä käyttäytymistä. Siitä käytetään myös ilmausta yrittävyys. Se viittaa yksilön toimintatapaan ja koko elämää koskevaan asennoitumiseen. (Viitala & Jylhä 2008, 37.)

Yrittäminen määritellään nykysuomen sanakirjan mukaan seuraavalla tavalla: ”Yrittäminen on itsenäistä, taloudellista toimintaa, jonka tulos ei ole etukäteen tiedossa” (Sutinen ym. 2005, 34).

Yrittäjä ja yritys

Vanhimman tunnetun määritelmän sanalle yrittäjä on tehnyt ranskalainen Richard Chantillon vuonna 1750. Tämän määritelmän mukaan yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin hankkeisiin. (Sutinen ym. 2005, 34.)

Kauppatieteiden tohtori Mauri Laukkanen mukaan yritys on liiketoimintaa harjoittava talousyksikkö. Liiketoiminta tarkoittaa tuotteiden tekemistä ja myymistä ansaintatarkoituksessa. (Laukkanen 2007, 17.)

Nyky-suomen sanakirja määrittelee yrityksen seuraavasti: ”Yritys on teko, joka onnistuu, epäonnistuu tai on turha” (Sutinen ym. 2005, 34).

Pk-yritys

PK-yritykset muodostavat Suomen talouselämän perustan. Pieni- ja keskiuuriyritys -käsitettä käytetään yleisesti melko kirjavasti. Euroopan Unionin määritelmän mukaan Pk-yrityksellä on alle 250 työntekijää ja liikevaihto alle 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 27 miljoonaa euroa. Näiden kriteerien lisäksi enintään 25 % Pk-yrityksestä saa olla muiden pk-yritysten omistuksessa. Sijoitus- tai riskirahoitusyksiköillä omistusosuus voi olla suurempikin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.)

Palveluyritys

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana palvelut ovat olleet Suomessa suurin työllistäjä. Palveluyritys tarjoaa päätoimisesti palvelua tai olennaisena osana sen fyysistä ydintuotetta. Christian Grönroos on esittänyt kirjassaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi seuraavan määritelmän palvelulle: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja / tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009, 79).

Kasvu

Tyypillisesti yrityksen kasvu liitetään liikevaihdon ja/tai henkilöstön kasvuun. Yrityksen kasvua voidaan arvioida myös monilla muilla ulottuvuuksilla, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen kehittymiseen ja kasvuun. Bridgen (1998) mukaan näitä ulottuvuuksia ovat

- asiakkaiden määrä
- asiakassuhteiden hoito ja sen syvyys
- uudet tuotteet ja palvelut
- innovaatiot
- markkinaosuus
- vienti
- voittotaso, kannattavuus
- investointien tuottoaste
- profiili ja imago (Simons & Hyötyläinen 2009, 107-108).

Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritys

Kasvuyrittäjyys on yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta, mutta sillä voidaan viitata myös kasvuyritysten tai -hakuisuuden yleisyyteen. (Laukkanen 2007, 17).

Kasvuyrityksellä tarkoitetaan kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä. Joskus sellainen on kuitenkin tarkoituksenmukaisinta määritellä toteutuneen kasvun perusteella (Laukkanen 2007, 18).

Kasvuyritys on usein ainutkertainen kokonaisuus, missä korostetaan yrityksen ydinosamista sekä hankitaan ja jalostetaan uutta tietoa, mihin perustuvilla aineettomilla oikeuksilla ja tulevaisuuden tuotto-odotuksilla on oleellinen merkitys yrityksen arvon muodostuksessa (Lehtonen 1999, 123).

Liiketoimintasuunnitelma/Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelma on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelmassa (Business Plan) kuvataan liikeidea. Siinä kerrotaan mihin tähdätään (päämäärät ja tavoitteet) ja millä keinoilla tavoitteisiin pyritään (strategiat). Suunnitelmassa kuvataan myös toimialan markkinatilanne ja kehitysnäkymät. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan myös keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. Kilpailukenttää kartoitettaessa puolestaan selvitetään kilpailijat sekä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään myös markkinointisuunnitelman, henkilöstön ja osaamisen tarpeen sekä taloussuunnitelman ja rahoitustarvelaskelman. (Viitala ym. 2008, 60-63.)

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma voidaan määritellä yrityksen liiketoimintaa kuvaavaksi dokumentiksi. Lisäulottuvuutta liiketoimintasuunnitelman määrittelyyn tulee sen laatijoista, sisällöstä ja tarkoituksesta. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Liiketoimintasuunnitelma esittää yhtenäisen kirjallisen kuvauksen yrityksen liiketoimintamahdollisuudesta eli kertoo,

- miksi liiketoimintamahdollisuus on olemassa
- minkälaiset ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä, yrittäjätiimillä tai liiketoiminnan johdolla on päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi

- miten toiminnot organisoidaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (Koski ym. 2005, 18).

Liiketoiminnan kokonaisuus koostuu yrityksen useista eri toiminnoista eli funktioista. Niitä ovat muun muassa johtaminen, markkinointi, palvelut, talous, tuotanto, tutkimus ja tuotekehitys. Menestyksekkäässä liiketoiminnassa ei riitä, että jokin osa tehdään erittäin hyvin. Kokonaisuus ratkaisee: tärkeintä on, että eri toiminnot toimivat mahdollisimman hyvin suhteessa toisiinsa. Liiketoiminnan suunnittelussa kokonaisuuden eri osien suunnittelun ja toiminnan on oltava sopusoinnussa keskenään. Sopusoinnun löytäminen on kuitenkin vaikeaa ilman eri osien suunnittelua samaan suuntaan ohjaavaa tekijää. Liiketoiminnan suunnittelussa yhteinen nimittäjä kaikille eri osa-alueille on markkinalähtöisyys. Ennen suunnittelun aloittamista on olennaista tunnistaa liiketoimintamahdollisuus eli se tilaisuus, johon tarttua. (Koski ym. 2005, 8.)

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyö on jaettu seitsemään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa on tarkasteltu työn taustaa ja tarkoitusta, tutkimusnäkökulmaa sekä opinnäytetyön tavoitteita. Lisäksi luvussa on käsitelty myös työn rajausta sekä keskeisimpiä peruskäsitteitä.

Toinen luku käsittelee opinnäytetyön toiminnallista viitekehystä, jossa annetaan yrityksen perustiedot sekä kuvataan toimialan erityispiirteitä.

Kolmannessa luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta, jossa käsitellään strategialähtöistä toimintaa, kasvuhakuista liiketoimintaa sekä liiketoiminnan kehittämistä ja liiketoimintasuunnitelmaa. Luvussa on esitetty kasvuun liittyviä näkökulmia, kasvumalleja ja -strategioita sekä kasvunopeuden ajureita. Luvun lopussa esitetään yhteenveto sekä rakennetaan teoreettinen malli liiketoimintasuunnitelman laatimista varten.

Luvussa neljä on kuvattu kehittämishanke, jonka yhtenä osa-alueena kuvataan liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyvä asiakastyytyväisyystutkimus, sen toteutus ja tulokset. Luvussa esitetään myös kyselyn perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä esitetään kehittämis ehdotuksia.

Viides luku käsittelee liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa, jonka osa-alueina esitellään Yritys Oy:n liiketoimintaympäristöön, yrityksen nykyiseen toimintaan, tavoitteisiin ja strategioihin sekä markkinoinnin, tuotteiden, organisaation sekä talouden suunnitteluun liittyviä asioita. Luvussa esitetään myös yritykseen ja sen toimintaan liittyvä riskikartoitus sekä kehitystehtäviin liittyvät vastuut ja priorisoinnit.

Luvussa kuusi esitetään työstä ja tuloksista yhteenveto, vedetään tulosten pohjalta keskeisimmät johtopäätökset ja esitetään jatkokehittämisehdotukset sekä työstä nousseet mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Seitsemäs luku on työn päättäenluku, jossa käsitellään opinnäytetyötä osana ammatillista kehittymistä sekä arvioidaan oppimista ja kehittymistä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä koskevien kriteerien mukaisesti.

Seuraavaksi, pääluvussa 2 esitetään tämän opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys.

2 Toiminnallinen viitekehys: Autojen varaosaliike Yritys Oy ja varaosamyntiä koskevan toimialan erityispiirteitä

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön taustaorganisaatio perustietoineen ja kuvataan autojen varaosamyntiä koskeva toimialan erityispiirteitä. Kilpailutilanne- ja strategisista syistä yritys esiintyy Yritys Oy:nä.

2.1 Yrityksen perustiedot

Yritys Oy on Uudellamaalla sijaitseva autojen varaosaliike, joka on perustettu 1970 - luvulla. Yritys tarjoaa asiakkailleen autotarvikkeita ja autojen lisävarusteita, kuten esimerkiksi varaosia, lisävarusteita ja - tarvikkeita, auton hoitotuotteita, öljyjä sekä erilaisia työkaluja. Seuraavaksi eritellään tarkemmin yritykseen ja sen omistajiin liittyviä perustietoja.

Yritys Oy:n toimiala on autojen varaosamynti. Yritys on perustettu vuonna 1972 ja sen sijaitsee Uudellamaalla. Yrityksen toiminta-alue on Uusimaa. Yrityksen toiminta-ajatus on seuraava: ”Yritys Oy tarjoaa asiantuntevalla palvelulla laadukkaita auton varaosia ja lisävarusteita.

Yritys Oy:ssä on kolme omistajaa, jotka ovat

- omistaja X (syntynyt vuonna 1942, omistusosuus 70 %)
- omistaja Y (syntynyt vuonna 1945, omistusosuus 18 %)
- omistaja Z (syntynyt vuonna 1963, omistusosuus 12 %).

Omistaja X toimi varaosamyntijänä vuodesta 1962 lähtien, kunnes perusti Yritys Oy:n toisen henkilön kanssa vuonna 1972. Omistaja X osti kyseisen henkilön osuuden yrityksestä vuonna 1995, jolloin omistusosuus jakaantui yllä mainitulla tavalla.

Yritys Oy:llä on oma kiinteistöhalli, jossa liiketoimintaa harjoitetaan. Velkaa kiinteistöhallista on tällä hetkellä noin 100 000 euroa. Hallin arvo on tällä hetkellä noin 400 000 euroa. Yrityksen varaston arvo on noin 130 000 euroa. Vapaita vakuuksia tällä hetkellä on esimerkiksi omistaja X:n omakotitalo.

Omistajan kasvuun liittyviä motiiveja ovat mm. halu laajentaa liiketoimintaa sekä kannattavuutta sekä hyödyntää paremmin omaa ammattitaitoa.

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä omistaja X (omistusosuus 70 %) sekä 3 työntekijää.

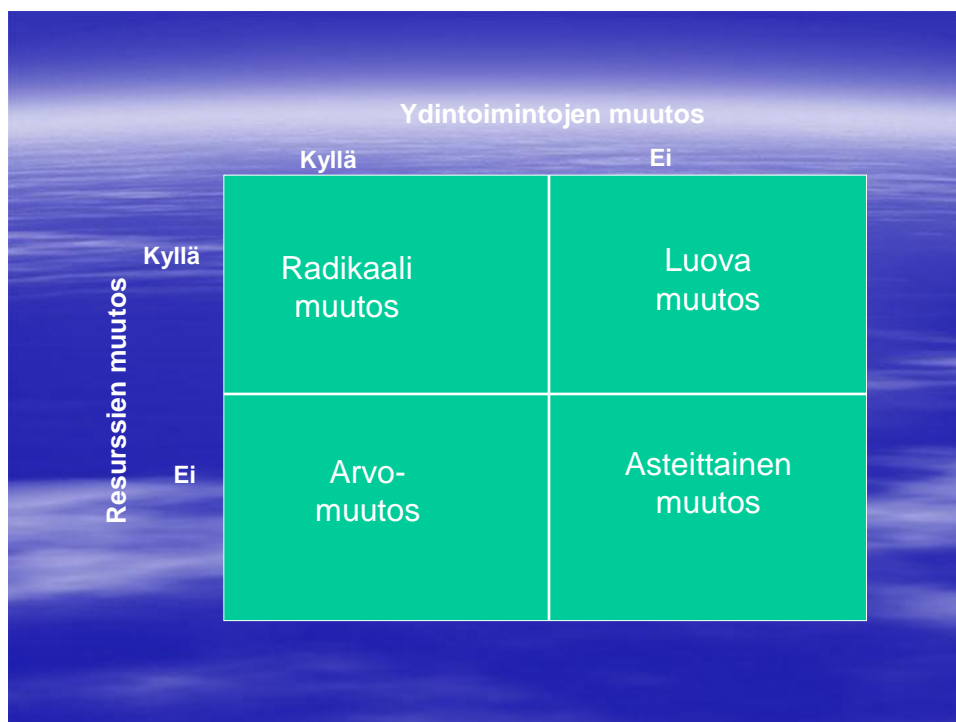
2.2 Autojen varaosamyyntiä koskevan toimialan kehitys

Yrityksille on ensiarvoisen tärkeää jäsentää toimialansa yleistä kehitystä ja sen vaikutusta yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Erilaisissa tilanteissa on kyettävä muodostamaan soveltuvia kasvu- ja innovaatiostrategioita. Tavoitteena on luoda kilpailuetuja, joiden turvin on mahdollista päästä kasvuun. Yrityksen on tiedostettava toimialan muutokset ja kehityspiirteet, jotta se kykenee välttämään tarpeettomia riskejä ja kustannuksia, jotka syntyvät toimialan muutoksen suunnan huomioitta jättämisessä. Tällöin on varmistettava, että kasvua suunniteltaessa otetaan huomioon toimialan nykyiset ja tulevat olosuhteet. Toisaalta taas yrityksen on tunnistettava ja kyettävä hyödyntämään toimialan muutoksen avaamia mahdollisuuksia ja rakentamaan pysyviä kilpailutekijöitä omiin vahvuuksiinsa perustuen. Mitä tehokkaammin yritys kykenee ennakoimaan muutoksen suuntaa, sitä paremmin se pystyy valmistautumaan välttämättömiin haasteisiin ja hyödyntämään esiin tulevia liiketoimintamahdollisuuksia. (Simons ym. 2009, 117-118.)

Jokainen toimiala noudattaa MCGahanin (2004) mukaan jotakin yhtä trajektoria. Hänen mukaansa on neljä toimialan kehityksen mallia, jotka ovat

- asteittain etenevä malli
- luova malli
- arvomalli
- radikaalimalli (Simons ym. 2009, 118).

Nämä mallit on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Toimialan muutoksen tyypit McGahanin (2004) mukaan (Simons ym. 2009, 118)

Asteittainen muutos on yleisin toimialan kehitystä kuvaava malli. Sen perustana ovat vähittäiset innovaatiot, joiden kautta yritykset pyrkivät vahvistamaan operationaalista tehokkuuttaan. Luova muutos puolestaan kuvaa merkittävää innovaatiota. Arvomuuotos liittyy suoritusasteen muutoksiin, joissa yritysten ydintoiminnot ovat uhattuna. Radikaali muutos tapahtuu silloin, kun uudet lähestymistavat uhkaavat sekä yritysten ydintoimintoja että resursseja ja osaamista. (Simons ym. 2009, 119-120.)

Autojen varaosamyyntiä koskeva toimiala on kasvanut ja kehittynyt viime aikoina voimakkaasti. Toimialalle on tyypillistä tällä hetkellä suuret yritykset, yritysten ketjuuntuminen sekä Internetin välityksellä tapahtuva myynti. Vallitseva talouskriisi ja taantuma vaikuttavat erityisesti uusien autojen myyntiin, mutta ei välttämättä niin merkittävästi vaihtoautojen myyntiin tai huoltoon, joten autojen varaosien kysyntä jatkuu ja todennäköisesti kasvaa vallitsevan taloustilanteen aikana. Toimiala noudattaa McGahanin kehitysmallin mukaista asteittaista muutosta.

Seuraavassa luvussa rakennetaan tutkimukselliselle kehittämishankkeelle teoreettinen tietoperusta esitetyn toimintatutkimusprosessin vaihekuvauksen mukaisesti.

3 Teoreettinen viitekehys: Strategia- ja kasvulähtöisen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus löytää teoreettinen selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Kehittämishanke tehdään autoalan varaosaliikkeen strategialähtöisen ja kasvua tavoittelevan liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Työn tarkoituksena on kehittää palveluyrityksen liiketoimintaa. Työssä selvitetään yrityksen nykytilannetta ja liiketoiminnan kasvuun vaikuttavia osatekijöitä. Työn tuotoksena ja lopputavoitteena on aikaansaada kasvuun tähtäävä, dynaaminen liiketoiminnan kehittämissuunnitelma. Työssä tarkastellaan seuraavia osa-alueita: strateginen ajattelu, Sinisen meren strategia, strateginen uudistuminen, kasvuun liittyvät näkökulmat, kasvumallit ja kasvustrategiat, kasvunopeuden ajurit, liiketoiminnan kehittäminen ja kasvuyrityksen liiketoimintasuunnitelma.

3.1 Strategialähtöinen toiminta

3.1.1 Strateginen ajattelu

Strateginen ajattelu on strategialähtöisen toiminnan perusedellytys

Strategia voidaan määrittää myös ytimeltään selkeäsanaiseksi ja julkiseksi linjaukseksi siitä, miten jokin organisaation aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten tulee toimia. Tästä syystä strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29.)

Strategiaa voidaan myös pitää suunnitelmana, joukkona toimenpiteitä, asemointina sekä näköalana (Hannus, Lindroos & Seppänen, 1999, 10). Tavallisimmin strategialla ymmärretään organisaatiolle määriteltyä pidemmän ajan perussuuntaa, jonka kautta se luo ja ylläpitää kilpailuetua muuttuvassa ympäristöössään käyttämällä osaamistaan ja muita resurssejaan niin, että se voi vastata eri sidosryhmien odotuksiin (Johnson & Scholes 2005; Laukkanen 2007, 144).

Suomalainen strategiatutkija, professori Juha Näsi määrittelee strategian seuraavasti: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka.” Sisällöllisesti strategia ja sitä heijasteleva strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa

täsmentyneet päämäärät. Näin ajateltuna strategian kiteyttäminen on pohjimmiltaan oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia. (Lindroos ym. 2006, 28.)

Hyvä strategia on yleensä yksinkertainen ja siihen on kyetty tunnistamaan muutama tärkeä kehittämisen kohde. Jotta voidaan saada aikaan selkeä strategia, tulee ensin selvittää, missä tilassa organisaatio on tällä hetkellä ja mihin olosuhteisiin uutta strategiaa ollaan määrittämässä. Yksinkertaisimmillaan ”strategia” tarkoittaa vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä. Lopuksi tulee tehdä päätöksiä siitä, miten asetetut päätökset saavutetaan. Strategian tulee vastata siihen, keille organisaatio tuottaa lisäarvoa ja miten tätä lisäarvoa saadaan aikaan. Sen vuoksi tulee tehdä valintoja siitä, ketkä ovat asiakkaita, mikä on toimintatapa ja miten luodaan asiakkaille kilpailijoita paremmin ja parempaa lisäarvoa. Keinot asetettujen päämäärien saavuttamiseksi vaihtelevat paljon sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse, miten muutosherkässä ympäristössä toimitaan ja miten haastavaa visiota lähdetään tavoittelemaan. Keinovalikoiman määrittymiseen vaikuttaa puolestaan keskeisesti se, millaisia resursseja organisaatiolla on käytettävissään. (Lindroos ym. 44-45.)

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen eli operatiivinen strategia. Yritysstrategia kertoo, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana ja siinä päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niistä luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa tarkastelun kohteena on yleensä kilpailu sekä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen eli kilpailukyvyn varmistaminen. Kilpailuetu on yrityksen ylivoimaista paremmuutta kilpailijoihin verrattuna. Operatiivisia strategioita laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi, ja niitä ovat esimerkiksi markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tuotantostrategia. (Viitala ym. 2006, 71.)

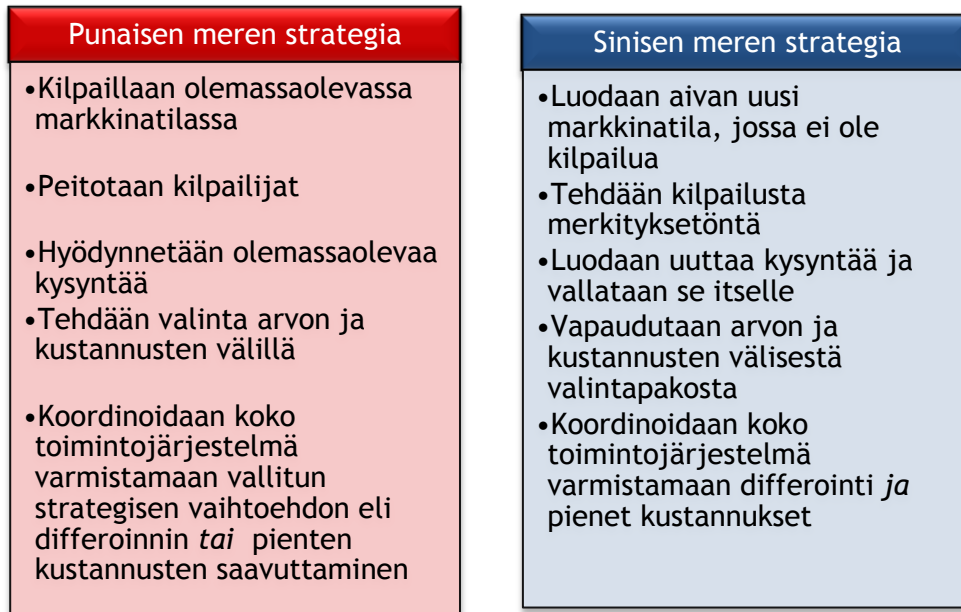
Strategisten toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuuden määrää ympäristömuutosten murroksen aste. Voidaankin todeta, että mitä nopeampi ja syvempi murros on, sitä väljemmäksi strategia on määriteltävä ja päinvastoin. (Lipiäinen 2000, 55.)

3.1.2 Sinisen meren strategia

Usein, kun uusi yritys alkaa toimintansa ja suunnittelee strategiaa, se pyrkii peittoamaan kilpailijansa ja viedä heidän markkinaosuutensa. Tässä tilanteessa toimialojen rajat on määritetty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa, mutta toisaalta kasvumahdollisuudet pienenevät koko ajan ja verinen kilpailu värjää markkinat punaiseksi, punaiseksi mereksi. Siniset meret tarkoittavat kaikkia niitä markkina-aloja, joita ei ole vielä olemassa, ja joissa ei ole suoria kilpailijoita. Sinisen meren strategia pohjautuu uusien hyödyntämättömien

markkinatilojen löytämiseen ja kysynnän luomiseen. Se ei fokusoi toisten yritysten asiakkaisiin, vaan ei-asiakkaisiin. (Kim & Mauborgne 2004, 25.)

Kuviossa 3 mainitaan konkreettisia punaisen ja sinisen meren strategioiden pääpiirteitä.



Kuvio 3: Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim ym. 2004)

Käytännössä ennen strategian suunnittelua kannattaa vastata kuvion 4 mukaisesti neljään kysymykseen.



Kuvio 4: Neljä kysymystä helpottamaan uuden arvokäyrän laatimista (Kim ym. 2004, 51)

3.1.3 Strateginen uudistuminen

Todellinen uudistumisstrategia syntyy oivalluksesta, jolla luodaan uudet markkinat tai rikotaan alalla vallitsevat pelisäännöt. Liikkeenjohdon yksi tämän päivän tärkeimmistä tehtävistä on siten vanhojen ajattelumallien rikkominen ja uusien luominen. Tarvitaan valmiutta epälineaariseen ajatteluun ja epäjatkuvaan parantamiseen eli liiketoiminnan aitoon uudistamiseen, joka lähtee liikkeelle ajattelumallien muuttamisesta. Vallitsevien uskomusten rikkomiseksi yrityksen tulisi rakentaa johtamisprosessinsa mekanismit, jotka pakottavat jatkuvaan kyseenalaistamiseen ja erilaisten näkökulmien käyttöön. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 12.)

Länsimaisen teollisen ajattelun eräs ominaisimmista piirteistä on asioiden joko/tai - tarkastelu. Jos joku yritys on kilpailija, ei voi ajatella että sama yritys voisi olla yhtä aikaa olla yhteistyökumppani tai täydentäjä. Osaamisen ajassa joko/tai - ajattelu on kyettävä hylkäämään, sillä se on vaarallisella tavalla rajaava. Joko/tai - ajattelua tyypillisimmillään edustaa tilanne, jossa yrityksen suorituskykyä tarkastellaan kahden tekijän suhteen, joiden perinteisesti ajatellaan olevan keskenään ristiriitaisia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailu ja yhteistyö sekä asiakasläheisyys ja kustannustehokkuus tai selkeät vastuut liiketoimintayksiköillä ja tehokas kokonaisuuden ohjaus. (Hannus ym. 1999, 13.)

Liiketoiminnan uudistaminen voi tapahtua esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen, markkinoiden tai toimialarajojen uudelleenmäärittelyn kautta. Tuotteiden ja palvelujen kohdalla

uudistaminen voi tapahtua asiakkaan arvoyhtälöä muuttamalla tai keskittymällä erikseen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin/toiminnallisuuteen ja palveluprosessiin. Markkinoinnin fokuksen suurentaminen perinteisestä kohdemarkkinoinnista laajemmaksi ja monipuolisemmaksi käyttäen hyväksi useita rinnakkaisia jakelukanavia tai useiden palvelujen toisiaan täydentäviä ominaisuuksia voi taas merkitä markkinoiden tai toimialarajojen uudelleenmäärittelyä. (Hannus ym. 1999, 16.)

Yrityksen on olennaista löytää omaan tilanteeseensa parhaiten sopiva strategia. Karkealla tasolla strategiat voi ryhmittää tehostamisstrategioihin ja kasvustrategioihin. (Hannus ym. 1999, 16.)

Kohtamäki (Vaasan yliopisto 2005) on esittänyt kuviossa 5 vaihtoehtoisia kehittämisstrategioita.



Kuvio 5: Vaihtoehtojen kehittämisstrategiat (Johnson & Scholes 1993; Vaasan yliopisto 2005),

3.2 Kasvuhakuinen liiketoiminta

Seuraavaksi on tarkoitus esitellä kasvuhakuiseen liiketoimintaan liittyviä näkökulmia kasvuun, kasvumalleja ja -strategioita sekä kasvunopeuden ajureita.

3.2.1 Kasvuun liittyviä näkökulmia

Yrityksen taloudellinen kasvu ilmenee tyypillisesti markkinaosuuden kasvuna tai markkina-alueen laajenemisena (orgaaninen kasvu), liiketoiminnan kehittymisenä uusille urille (diversifiointi) tai yrityksen kasvuna yritysostojä ja fuusioiden kautta. Kasvu voi myös tapahtua ulkoisen kasvun kautta (alihankkijat) sekä strategisten kumppanuuksien ja verkottumisen avulla. Yritys voi kasvaa myös myymällä oman tuotekonseptinsa (franchising). Tulevaisuudessa kasvua haetaan orgaanisen kasvun ohella yhä enemmän strategisin kumppanuuksin ja yritysostoin. (Hyvärinen & Rautiainen 2006, 28.)

Kasvua voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Seuraavassa käsitellään lyhyesti muutamia näkökulmia.

Taloudellinen kasvu

Yleensä, kun puhutaan kasvusta, ajatellaan liikevaihdon kasvua. Yhä useammin kuitenkin yrityksillä näyttää olevan tavoitteena kannattava kasvu, jolloin puhtaasti liikevaihtoon perustuva kasvutavoite ei varmasti ole paras mahdollinen. Taloudellista kasvua määriteltäessä on lähtökohdaksi otettava omistajanäkökulma. Tällöin ansainnan kasvu, kassavirran kasvu tai taloudellisen lisäarvon kasvu voisivat olla järkeviä tavoitteita. (Storbacka 2005, 28.)

Absoluuttinen ja suhteellinen kasvu

Kasvu on aina suhteellista - kasvua tulee arvioida suhteessa esimerkiksi toimialan tai markkinan kasvuun. Yrityksen on huomattavasti helpompi kasvaa sellaisella toimialalla, joka kasvaa voimakkaasti. Toinen ulottuvuus, johon kasvua tulee verrata, on kilpailijat. Kolmas suhteellisen kasvun vertailukohta on yrityksen oma historia. Olennaisinta on se, että kasvua tapahtuu johdonmukaisesti ja pitkään. (Storbacka 2005, 30.)

Suhteellisen kasvun dilemmasta kertoo hyvin se, että vaikka yritys menettäisi markkinaosuuttaan kaikissa segmenteissä, yritys voi siitä huolimatta kasvaa. Tämä on mahdollista esimerkiksi silloin, kun yritys menettää hieman markkinaosuuttaan rajusti kasvavassa segmentissä. Tällöin yrityksen liiketoiminta kasvaa kyseisessä segmentissä, vaikka markkinaosuus laskisikin. Segmentin kasvu saattaa olla niin voimakasta, että se kompensoi myös muiden, ei niin voimakkaasti kasvavien segmenttien muutoksia ja tällöin yritys kasvaa absoluuttisesti vaikka pienenee suhteellisesti. (Storbacka 2005, 30.)

Miten kasvu on aikaansaatu. Kasvua voi perinteisesti ajateltuna saavuttaa joko rakenteellisesti tai orgaanisesti. Rakenteellisella kasvulla tarkoitetaan sitä, että omalla

toimialalla toimivia kilpailijoita joko ostetaan tai niiden kanssa fuusioidutaan. Tämä aiheuttaa erityisesti liikevaihdon kasvua. Taloudellisen tuloksen kasvu on fuusiotilanteissa usein haastavampi tavoite. (Storbacka 2005, 31.)

Orgaaninen kasvu

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan, että yritys vähitellen lisää omia resurssejaan rekrytoimalla henkilöstöä ja investoimalla koneisiin, laitteisiin ja infrastruktuuriin. Orgaanisena kasvuna voidaan pitää myös uuden toimipisteen käynnistämistä puhtaalta pöydältä. (Simons ym. 2009, 131.)

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kykyä saavuttaa nykyisillä markkinoilla laajempaa osuutta joko nykyisten tai uusien tuotteiden avulla. Orgaaninen kasvu tarkoittaa kypsillä markkinoilla väistämättä sitä, että markkinaosuutta on vietävä kilpailijoilta. Tämän vuoksi orgaaninen kasvu on huomattavasti vaikeampi kasvun laji ja onnistuminen siinä on usein selvä merkki siitä, että yrityksellä on jokin kilpailuetu. (Storbacka 2005, 31.)

Orgaanisesti kasvava yritys luo arvoa asiakkailleen ja tekee sitä paremmin kuin kilpailijat eli toisin sanoen se omaa jonkinlaisen kilpailuedun. Orgaaniseen kasvuun ei siis riitä, että on vain kilpailukykyinen, vaan yrityksellä täytyy olla selkeä etu suhteessa kilpailijoihinsa. Kilpailuetu edellyttää, että yritys tekee samoja asioita kuin kilpailijat, mutta eri tavalla toteutettuna. Yritys on tehokkaampi, systemaattisempi, nopeampi, lähempänä asiakkaita tai suorittaa joitakin prosesseja eri tavalla kuin kilpailijat. Lisäksi yritys tarjoaa erilaisia asioita verrattuna kilpailijoihin. Yritys on ehkä pystynyt löytämään sellaisia tarpeita, joita asiakkaat eivät ole osanneet ilmaista. Yritys on osannut ennakoida asiakkaiden tarpeiden kehittymistä ja täten luoda etumatkaa kilpailijoihin. (Storbacka 2005, 33.)

Olennaista orgaanisen kasvun kannalta on huomata, että orgaaninen kasvu edellyttää johdonmukaista ja pitkäjänteistä strategiaa. Vaihtamalla strategiaa ja strategian toteuttamiseen liittyviä tavoitteita usein on erittäin vaikeaa saavuttaa orgaanista kasvua pitkällä aikavälillä. (Storbacka 2005, 34.)

Kasvu verkostoitumalla

Verkostoituminen on oikea vaihtoehto erityisesti nopeasti kasvavalle yritykselle, joka tarvitsee uusia resursseja laajentumisessaan. Verkostoituminen ei saa kuitenkaan olla sinällään automaattinen valinta, vaan sen on perustuttava strategiseen analyysiin ja pohdintaan. Verkosto muodostaa perustan, jossa yritykset voivat oppia ja kehittyä sekä tätä kautta luoda uusia kasvumahdollisuuksia. (Simons ym. 2009, 132.)

Kasvu yrityskaupoilla ja yritysjärjestelyillä

Yritysosot voidaan nähdä vaihtoehtona orgaaniselle kasvulle. Keskisuurille yrityksille yritysostot ovat mahdollisuus kasvaa nopeasti ja päästä uusille markkinoille. Schoenbergin (2003) mukaan syitä yritysostolle voivat olla

- nykyisen markkina-aseman vahvistaminen
- pääseminen uusille tuotemarkkinoille
- pääseminen uudelle maantieteelliselle alueelle
- ydinliiketoiminnan muuttaminen
- laajuuden, talouden ja tehokkuuden tavoittelu
- uusien jakelukanavien hankinta
- yrityksen osaamis pohjan vahvistaminen (Simons ym. 2009, 136).

Suorien ostojen lisäksi yritysjärjestelyt voivat koskea fuusioita. Yritysten sulautuminen eli fuusio tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön siten, että sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle. Sulautuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat vastikkeena vastaanottavan yhtiön osakkeita, rahaa tai muuta omaisuutta. (Simons ym. 2009, 136-137.)

Innovaatioihin perustuva kasvu

Innovaatiot tarjoavat usein perustan nopealle kasvulle. Kasvua voivat tuottaa hyvin monenlaiset innovaatiot, kuten esimerkiksi tuoteinnovaatiot, tarjoomainnovaatiot, liiketoimintamalli-innovaatiot. Kypsillä toimialoilla kasvustrategiassa onnistuminen vaatii usein innovaatioita. (Storbacka 2005, 31.)

Innovaatiot on jaettavissa radikaaleihin innovaatioihin ja asteittaisiin innovaatioihin. Radikaaleissa innovaatioissa kyseenalaistetaan esimerkiksi koko liiketoimintamalli tai luodaan täysin uusi liiketoimintamalli. Asteittaisissa innovaatioissa voidaan esimerkiksi muuttaa nykyistä liiketoimintamallia joiltakin osin siten, että tavoitteena on uuden kilpailuedun saavuttaminen asteittain. (Storbacka 2005, 31.)

Laadullinen kasvu

Taloudellisen kasvun lisäksi täytyy huomioida, että yritykset voivat kasvaa myös laadullisilla mittareilla mitattuna. Laadullista kasvamista voi olla esimerkiksi kyky dominoida tiettyä markkinaa tai segmenttiä. Kilpailullista dominanssia voidaan saavuttaa seuraavilla osa-alueilla: asiakkaat, kanavat, tuotteet ja kyvykkyydet sekä pääoma. Eräs vankimmista

markkinavoiman lähteistä on poikkeuksellisen korkea ja vakaa asiakasuskollisuus, josta voi muodostua kilpailuetu joko olemassa olevassa tai uudessa asiakassegmentissä. Toinen tapa saavuttaa kilpailullista dominanssia on luoda johtava asema tuotteen tai palvelun jakelukanavassa, vanhassa tai uudessa. Harvinaisempi tapa on luottaa kyvykkyyteen tuotekehityksessä. Neljäs tapa markkinavoiman saavuttamiseksi on kasvattaa yrityksen markkina-arvoa. Korkea markkina-arvo mahdollistaa merkittävien investointien tekemisen. Yritys pystyy siis hyödyntämään löytämiään pääomia markkinavoiman ja vaikutusvallan rakentamiseksi ja vakiinnuttamiseksi. (Storbacka 2005, 32.)

Toinen laadullisen kasvamisen ulottuvuus on osaamisen lisääntyminen. Osaamisen lisääntymistä voidaan mitata esimerkiksi patenttien lukumäärän kasvulla tai kyvykkyydellä hallita omia prosessejaan pienemmillä virhemarginaaleilla, pienemmillä kustannuksilla tai pienemmällä työmäärällä kuin aikaisemmin. (Storbacka 2005, 32.)

Kolmas laadullisen kasvun ulottuvuus voi olla yhteiskuntavastuun parantuminen, eli yritys voi pyrkiä kasvamaan rasittamalla ympäristöä vähemmän kuin aikaisemmin tai huolehtimalla omasta liiketoimintaympäristöstään vastuullisella ja tiedostavalla tavalla. (Storbacka 2005, 33,)

Merkittävä osa laadullista kasvua on tietenkin asiakaskannan laadun parantuminen. Samanaikaisesti kun yritys kasvaa, sen pitää systemaattisesti pyrkiä siihen, että asiakaskannan laatu kehittyisi myönteisesti. Esimerkkejä asiakaskannan laadun nousemisesta ovat mm. kasvun toteuttaminen entistä harvemmillä asiakkailta, asiakkaisiin liittyvien riskien väheneminen, asiakkaiden keskimääräisen kannattavuuden paraneminen jne. (Storbacka 2005, 33.)

3.2.2 Kasvumallit ja kasvustrategiat

Kasvu edistää yrityksen pitkän ajan menestystä ja suorituskyvyn lisääntymistä. Kasvun kautta yritys voi päästä uusille markkinoille sekä kykenee satsaamaan kehitystoimintaan ja uudistamaan itseään, mikä on ehdottoman tärkeää muuttuvissa markkinaympäristöissä. Kasvu lisää yrityksen uskottavuutta asiakkaiden suuntaan sekä haluttavuutta työpaikkana. Tämä puolestaan luo mahdollisuuden houkutella uutta henkilöstöä ja päteviä johtohenkilöitä. (Simons ym. 2009, 36.)

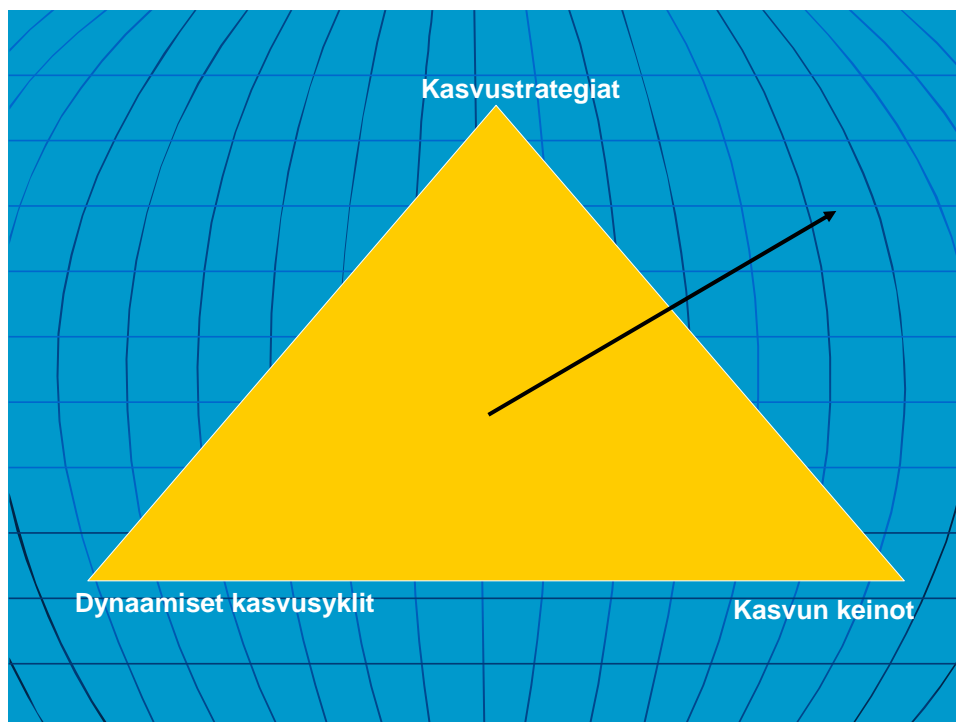
Yrityksiin kohdistuvat kasvupaineet ovat usein hyvin voimakkaita ja tämä saattaa johtaa yhdistettynä - toimitusjohtajuuksien yhä lyhyempään keston - kasvupotentiaalin ryöstöviljelyyn. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii panostamaan niin voimakkaasti kasvuun jollakin tietyllä alueella, että samanaikaisesti tuhoataan esimerkiksi hintamielikuva

monessa muussa segmentissä tai kulutetaan kaikki kehityspanokset ja innovaatioihin panostettavat resurssit. Kyseisessä tilanteessa yritys kuvittelee panostavansa kasvuun, mutta todellisuudessa lyhytnäköinen kasvun tavoittelu voi heikentää kasvun edellytyksiä tulevaisuudessa. Jatkuvan kasvun saavuttaminen on yksi liikkeenjohdon suurimmista haasteista. Pitkäkestoinen kasvu on usein hyvin johdettujen yritysten tunnusmerkki. (Storbacka 2005, 31-32.)

Yrityksen kasvu ja kehitys ovat vuorovaikutusprosesseja. Yrityksen kehitysprosessi on sidoksissa oppimiseen ja yrittäjän strategiseen kyvykkyyteen. Yrityksen täytyy tehdä oikeita strategisia valintoja kehittyäkseen. Jos yrityksen kasvuvaihetta ei osata johtaa hyvin, seuraa tavallisesti taantuma tai kehitys saattaa päättyä kokonaan. (Seppä 2006, 24.)

Kasvuyrityksissä liiketoiminnan kasvua hallitaan luomalla ja kehittäväällä kasvavia markkina-alueita varten ydinosaamisesta lähteviä liiketoimintamalleja. Yrityksillä on useita liiketoiminta-alueita, jotka ovat elinkaarensa eri vaiheissa. Näiden yritysten liiketoimintaa leimaa monipuolisuus ja dynaamisuus. Vahvan ydinosaamisen ympärille muodostetaan monipuolista liiketoimintaa hyödyntäen erilaisia kilpailukeinoja ja niitä tukevia liiketoimintamalleja, jotta kyetään palvelemaan eri asiakasryhmiä. (Simons ym. 2009, 49.)

Dynaamisen kasvumallin keskeiset osa-alueet ovat kasvustrategiat, dynaamiset kasvusyklit ja kasvun keinot (kuvio 6).



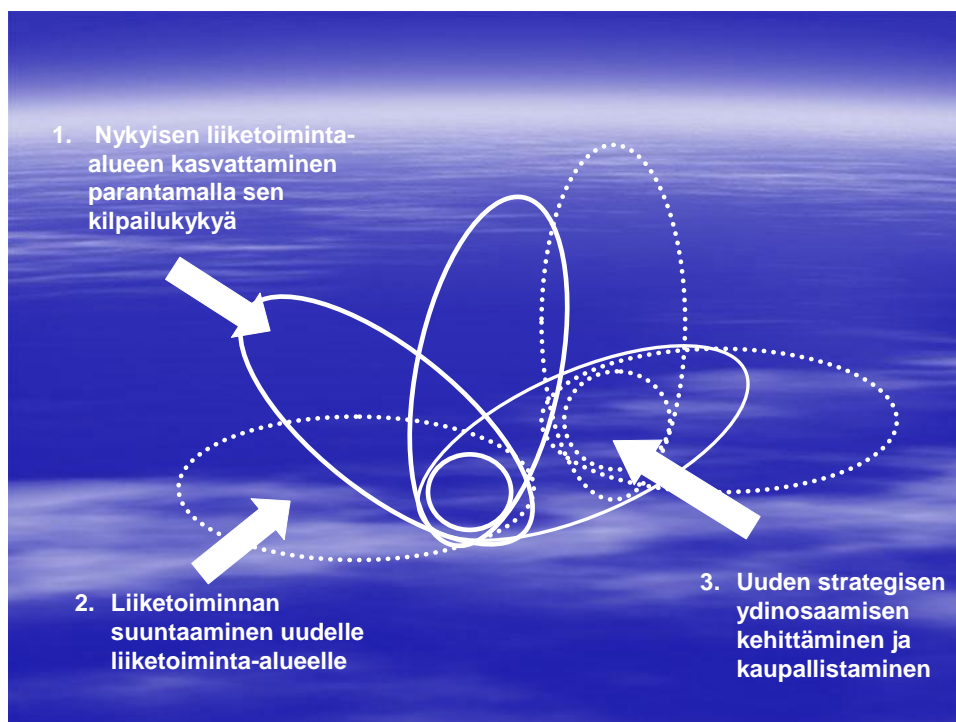
Kuvio 6: Dynaaminen kasvumalli (Simons ym. 2009, 106)

Ohessa käsitellään kolme dynaamisen kasvumallin kasvustrategiaa, joiden avulla dynaamisen liiketoimintamallin liiketoiminta-alueita kehitetään. Kasvua voidaan hakea joko kasvattamalla liiketoimintaa nykyisillä alueilla tai lisäämällä uusia alueita. Molemmat kasvutavat edellyttävät toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittämistä sekä resurssien lisäämistä. Haasteeksi muodostuu resurssien hallinta, osaamisen kehittäminen ja kannattava kasvu. Kolmantena kasvustrategiana on uuden ydinosaamisalueen kehittäminen aikaisemman ydinalueen lisäksi. (Simos ym. 2009, 106-107.)

Kasvu toteutuu kaikissa strategioissa dynaamisina kasvusykleinä, joiden keskeiset vaiheet ovat kasvukokeilut ja kasvuponnistelut. Näiden kautta dynaaminen liiketoimintamalli haarautuu erillisiksi liiketoiminta-alueiksi ja niiden liiketoimintamalleiksi, jolloin näistä haaroista voi myös kasvaa uusi ydinosaamisalue. (Simons ym. 2009, 107.)

Kasvu edellyttää liiketoiminnan uudistamista ja kilpailukyvyyn terävöittämistä sekä resurssien kehittämistä ja hankkimista. Kasvussa voidaan käyttää monenlaisia keinoja, kuten esimerkiksi orgaaninen kasvu, kasvu verkostoitumalla sekä kasvu yrityskauppojen ja yritysjärjestelyjen avulla. (Simons ym. 2009, 107.)

Dynaamisen liiketoimintamallin perustalta liiketoiminta-alueet voidaan luokitella kasvualueisiin, perusliiketoiminnan alueisiin ja taantuviin alueisiin. Kasvuyrityksen strategia lähtee siitä, että liiketoiminnassa on riittävän monta potentiaalista kasvualuetta kasvutavoitteiden saavuttamiseksi kysynnän vaihteluista ja kehitystoiminnan onnistumisesta huolimatta. Kasvuyritys rakentaa dynaamisen liiketoimintamallinsa kasvukykyisistä liiketoiminta-alueista. Liiketoiminta-alueiden määrittelyssä asetetaan alueille kasvutavoitteita ja haetaan aktiivisesti mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa. Tätä liiketoimintamallin aktiivista, kasvuun tähtäävää kehityspolkua sanotaan keskisuuren kasvuyrityksen kasvustrategiaksi. (kuvio 7; Simons ym. 2009, 124.)

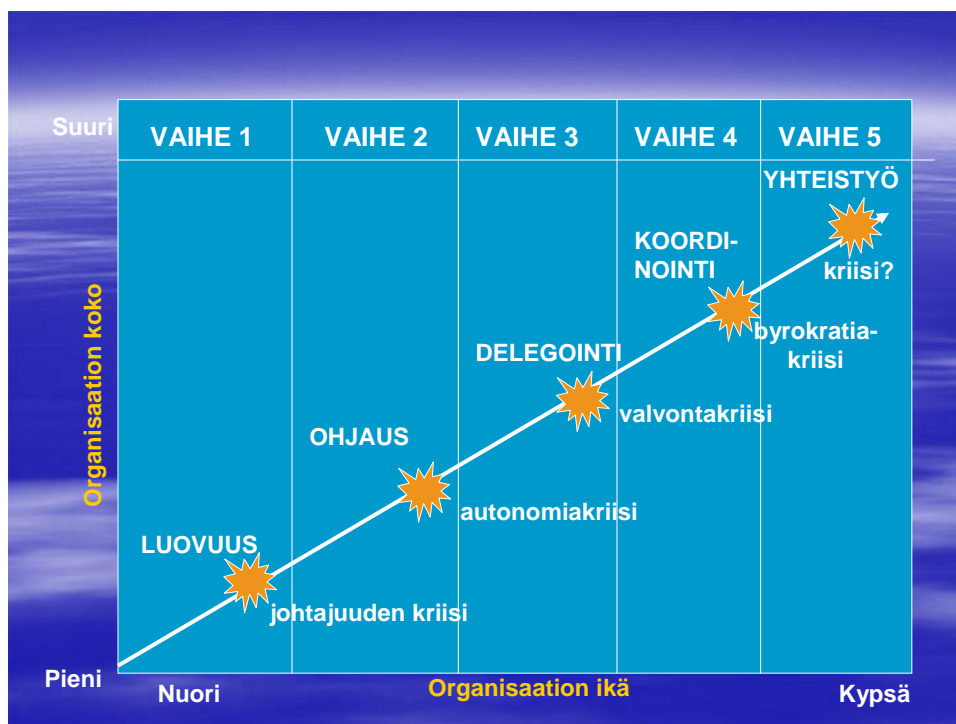


Kuvio 7: Keskisuuren kasvuyrityksen kasvustrategiat (Simons ym. 2009, 125)

Kasvu perustuu yrityksen dynaamisen liiketoimintamallin aktiiviseen hallintaan ja kehittämiseen. Tyypillisesti keskisuuret kasvuyritykset hakevat kasvua useista eri seuraavista lähteistä:

- Pyritään parantamaan olemassa olevien liiketoiminta-alueiden elinvoimaisuutta ja takaamaan toiminnan jatkuvuutta.
- Tehdään aloitteita uusiksi kasvu-alueiksi ja tuleviksi liiketoiminnan suunniksi.
- Asetetaan tavoitteita pitkälle menevistä, radikaaleista muutoksista ja siirtymisestä uudenlaiseen liiketoimintaan. (Simons ym. 2009, 124.)

Greinerin kasvumallin perusideana on kasvun mukanaan tuomien kriisien ja siitä seuraavien organisaation prosessien uudelleen muotoutuminen. Kasvaessaan yritys ajautuu kriisiin ja tästä on seurauksena erilaiset muutokset organisaatiossa, minkä jälkeen yritys on jälleen kasvun tiellä. Greinerin kasvumalli esitellään kuviossa 8.



Kuvio 8: Greinerin kasvumalli (Greiner 1972, 41; Seppä 2006, 26)

Kehityksen viisi vaihetta perustuvat kasvutekijöihin, kuten luovuuteen, ohjaukseen, delegointiin, koordinointiin ja yhteistyöhön. Jokaisella kehitysvaiheella on oma tyypillinen johtamistapansa, jolla yrityksen kasvua voidaan edistää. Kriisivaiheet jaetaan johtajuuden kriisiin, autonomiakriisiin, valvonta- ja byrokratiakriisiin. Jokainen kriisi vaatii yritykseltä ratkaisuja sellaisten toimintamallien löytämiseksi, jotka edesauttavat seuraavaa kasvujaksoa ja myöhemmin uutta kriisivaiheen aikaansaamista. (Seppä 2006, 26.)

Churchillin ja Lewis´n kasvumallissa on viisi vaihetta, joiden mukaan yrityksen toiminta voi kehittyä. Näissä vaiheissa otetaan huomioon myös yrityksen monimuotoisuus ja yrityksen johtoon liittyviä tekijöitä, kuten johtamistapa, organisaatio, järjestelmät ja päästrategia. Churchillin ja Lewis´n kasvumalli on esitetty kuviossa 9.

	1. vaihe olemassaolo	2. vaihe eloonjäänti	3A. vaihe Status-Quo	3B. vaihe onnistuminen	4. vaihe nopea kasvu	5. vaihe kypsyy
Johtamis- tapa	suora valvonta	epäsuora valvonta	toimin- nallinen	toimin- nallinen	jakau- tunut	ammatti- johto
Organi- saatio	yksin- kertainen	kasvava	kasvava	kasvava	kasvava	pitkälle kehitetty
Järjes- telmät	olemat- tomat	vähäiset	perus	kehittyvä	kehittyneet	laajat
Pää- strategia	olemassa- olo	eloon- jäänti	liikevoiton ylläpito	resurssit kasvuun	kasvu	voitot investoi- daan

Kuvio 9: Churchillin ja Lewis´n kasvumalli (Myllyniemi, Kauranen, Autio & Kaila 1990, 20; Churchill & Lewis 1983, 31-40; Seppä 2006, 28)

Kasvua ja sen mahdollisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi Ansoffin klassisen tuotemarkkinaikkunan avulla (kuvio 10).

Olemassaolevat markkinat	Markkinapenetraatio	Tuotekehitys
	Uusien markkinoiden valtaus	Diversifointi
Uudet markkinat	Olemassaolevat tuotteet	Uudet tuotteet

Kuvio 10: Kasvun osa-alueet (Ansoff 1965, 109; Jungman 2002, 8)

Yksinkertaisin tapa kasvaa on kasvattaa markkinaosuutta olemassa olevilla tuotemarkkinoilla. Kasvua voidaan saada aikaan myös valtaamalla uusia markkinoita tai kehittämällä uusia tuotteita. Kasvua voidaan aikaan saada myös diversifioinnilla, jolloin yritys suuntaa uusia tuotteita uusille asiakkaille. Ansoffin mukaan yritykset diversifioivat, koska

- tavoitteita ei voida enää saavuttaa laajentamalla olemassa olevaa tuotemarkkinayhdistelmää
- olemassa olevan tuote-markkinayhdistelmän laajentaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa
- diversifiointi tarjoaa parempia kasvumahdollisuuksia kuin nykyinen tuotemarkkinayhdistelmä
- saatavilla olevan informaation avulla ei voida varmistua, onko olemassa olevan tuotemarkkinayhdistelmän laajentaminen kannattavampaa kuin diversifiointi. (Ansoff 1965, 109; Jungman 2002, 9.)

Porterin mukaan yrityksellä on kolme kasvua antavaa kilpailustrategiavaihtoehtoa, jotka ovat

- kustannusjohtajuus
- differointi eli asiakkaiden mielestä kilpailijoihin nähden ylivertaisten tuotteiden tarjoaminen
- keskittymisstrategia (voi perustua kustannusjohtajuuteen tai differointiin).

Porterin mukaan yritys ei voi pärjätä kaikissa edellä mainituissa, vaan sen on valittava mihin strategioihin se keskittyy. (Porter 1985, 11-12; Jungman 2002, 10.)

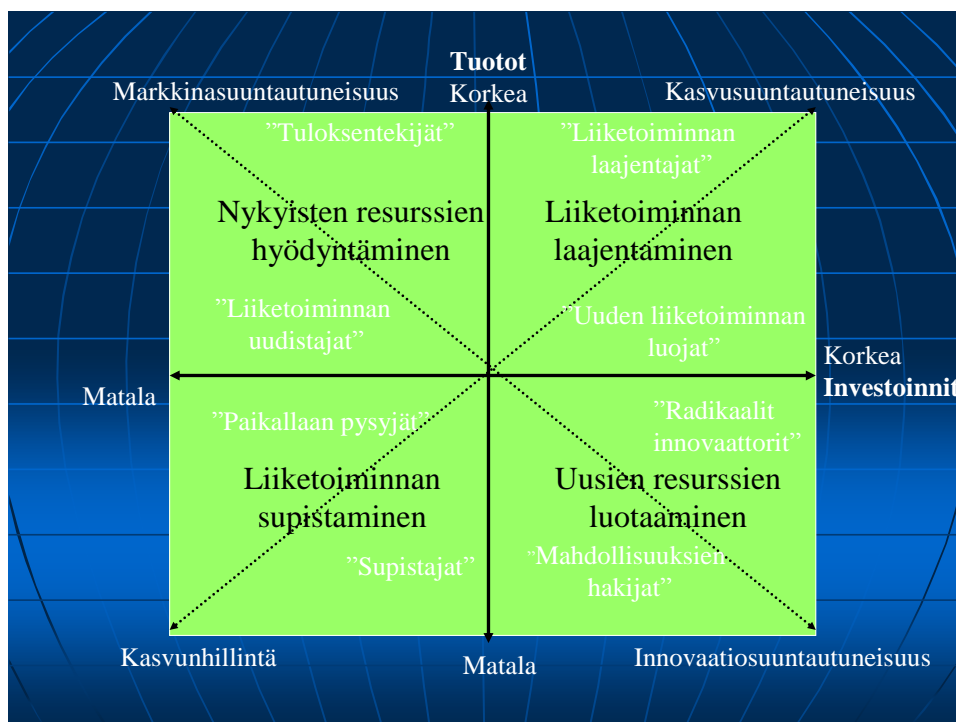
Kilpailuedun perusstrategiat esitetään kuviossa 11.

		Kilpailuetu	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
Kilpailukenttä	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainotteinen keskittyminen	Differointipainotteinen keskittyminen

Kuvio 11: Kilpailuedun perusstrategiat (Porter 1989, 64; Lehtonen 1999, 206)

Kuviossa 12 on kuvattu neljä Pk-yritysten kasvustrategiaa, jotka ovat

- uusien resurssien luotaaminen
- liiketoiminnan laajentaminen
- nykyisten resurssien hyödyntäminen
- liiketoiminnan supistaminen (Toivola 2008, 30).



Kuvio 12: Pk-yritysten kasvustrategiamalli (Toivola 2008, 33)

Uusien resurssien luotaaminen tarkoittaa yritykselle uuden etsimistä, muuntautumista, riskinottoa, kokeilua, leikkimistä, joustavuutta, löytämistä ja innovointia. Yritys mukautuu uusiin rakenteisiin ja tapoihin, jotka yritys löytää tai jotka muuten ilmaantuvat innovaatioverkostoista. (Toivola 2008, 30.)

Nykyisten resurssien hyödyntäminen tarkoittaa niiden parantamista, tehokkuutta, valintaa, implementointia ja toimeenpanoa. Toiminnan yliveraisuutta ylläpidetään esimerkiksi olemassa olevien teknologioiden parantamisella. (Toivola 2008, 31.)

Liiketoiminnan laajentaminen tarkoittaa yrityksen tuloa uusille markkinoille tai yrityksen laajentumista uuteen liiketoimintaan. (Toivola 2008, 31.)

Liiketoiminnan supistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritysjohto on haluton edistämään yrityksensä liiketoiminnan kasvua. Tällaisessa tapauksessa yritysjohto keskittyy olemassa olevaan liiketoimintaan ja vaimentaa yrityksen äkillistä kasvua. (Toivola 2008, 32.)

Kuviossa 12 esitetty kasvustrategiamalli käsittää kaksi suorituskykymittaria, jotka ovat investoinnit ja tuotto. Kasvustrategiamallissa investointeja ja tuottoja kuvataan T&K-kustannuksilla ja henkilöstön lukumäärän muutoksella ja kasvua kuvataan yrityksen liikevaihdon muutoksella. Kasvustrategiamallissa käytetään neljää jo aiemmin kuvattua

strategiaa (uusien resurssien luotaaminen, liiketoiminnan laajentaminen, nykyisten resurssien hyödyntäminen ja liiketoiminnan supistaminen).

Kyseisten strategioiden avulla voidaan esittää pk-yrityksen eri kasvun vaihtoehdot. Myös kasvustrategioiden taustalla olevat orientaatiot kuvataan kasvustrategiamallissa. Tämä mahdollistaa kahdeksan erilaisen yritysryhmän kuvaamisen. Nämä yritysryhmät ovat

- mahdollisuuksien hakijat
- radikaalit innovaattorit
- liiketoiminnan luojat
- liiketoiminnan laajentajat
- tuloksen tekijät
- liiketoiminnan uudistajat
- paikallaan pysyjät
- supistajat (kuvio 12; Toivola 2008, 33).

Yrityksen kasvustrategiat, niiden taustalla olevat orientaatiot sekä kasvuyritysryhmät ovat hyödyllinen tapa kuvata ja arvioida pk-yritystä ja sen kasvuhalukkuutta (Toivola 2008, 36).

Kasvuhakuisuustutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen historialla on merkitystä yrityksen kasvupyrkimyksiin. Yritykset, jotka ovat aikaisemmin kasvaneet ja kasvu on koettu positiivisesti, suhtautuvat kasvuun positiivisesti. Joidenkin tutkimusten mukaan yritysten kasvu olisi pääosin seurausta yrittäjän kasvuhalukkuudesta tai päätöksestä tai valinnasta kasvattaa yritystään. (Kolvereid 1992; Dennis & Solomon 2000; Cooney 2002; Heinonen 2005, 136.)

Storey (1994) tarkasteli yritystä, yrittäjää ja yritysstrategiaa kasvun tekijöinä (talulukko 1). Hän löysi runsaasti tekijöitä, joilla on merkitystä yrityksen kasvuun. Hänen mukaansa taulukon kaikkien eri tekijöiden pitää olla sopusoinnussa, eivätkä tietyt erilliset osa-alueet riitä yrityksen kasvuun.

Yrittäjä	Yritys	Strategia
Motivaatio	Yrityksen ikä	Henkilökunnan koulutus
Työttömyys	Toimiala	Johdon koulutus
Koulutus	Yritysmuoto	Ulkoisen pääoma
Johtamiskokemus	Sijainti	Teknologia
Perustajien lukumäärä	Koko	Asiakaskunnan segmentointi (market positioning)
Aikaisempi yrittäjäkokemus	Omistajuus	Sopeutuminen markkinoiden toimintaan
Perhehistoria		Suunnittelu
Sosiaalinen marginaalisuus		Tuotekehittely
Funktionaaliset taidot		Johdon rekrytointi
Alan koulutus		Julkinen tuki
Ikä		Asiakaslähtöisyys
Aikaisemmat epäonnistumiset		Kilpailu
Aiempi toimialatuntemus		Informaatio ja neuvonta
Aiempi vastaavan yritysköön kokemus		Vienti
Sukupuoli		

Taulukko 1: Kasvuun vaikuttavat tekijät (Storey 1994; Heinonen 2005, 136)

Tiettyjen yritysstrategioiden on katsottu lisäävän kasvumahdollisuuksia. Lewis, Barringer, Jones & Harrison (1997) löysivät, että nopean kasvun yritykset keskittyivät markkinakanaviensa ja strategisten allianssien kehittämiseen ja matalamman kasvun yritykset keskittyivät tuotteen laatuun, henkilöstön kouluttamiseen tai kansainvälistymisen toteuttamiseen. Kasvun voidaankin katsoa olevan tilanneriippuvaista (markkinoiden tilanne, yrittäjän kokemukset, yrityksen kulloinenkin tilanne), mikä johtaa siihen, että yrityksen kasvu on usein episodimaista eikä lineaarista. (Heinonen 2005, 137.)

3.2.3 Kasvunopeuden ajurit

Kasvuhalu on usein mainittu tärkeimpänä kasvun ehtona. Kasvun välttämätön edellytys on yrityksen halu kasvattaa toimintaansa. Yrittäjän kasvumotivaatio edeltää yrityksen kasvua. Kasvun tukemisessa oletuksena on, että yritys kasvaa vasta sitten, kun sillä on halu, kyky ja

mahdollisuudet kasvaa. Oletus on, että kaikkien ehtojen on oltava yhtä aikaa voimassa ennen kuin kasvu toteutuu. Ohessa on määritelty kolme kasvun ehtoa:

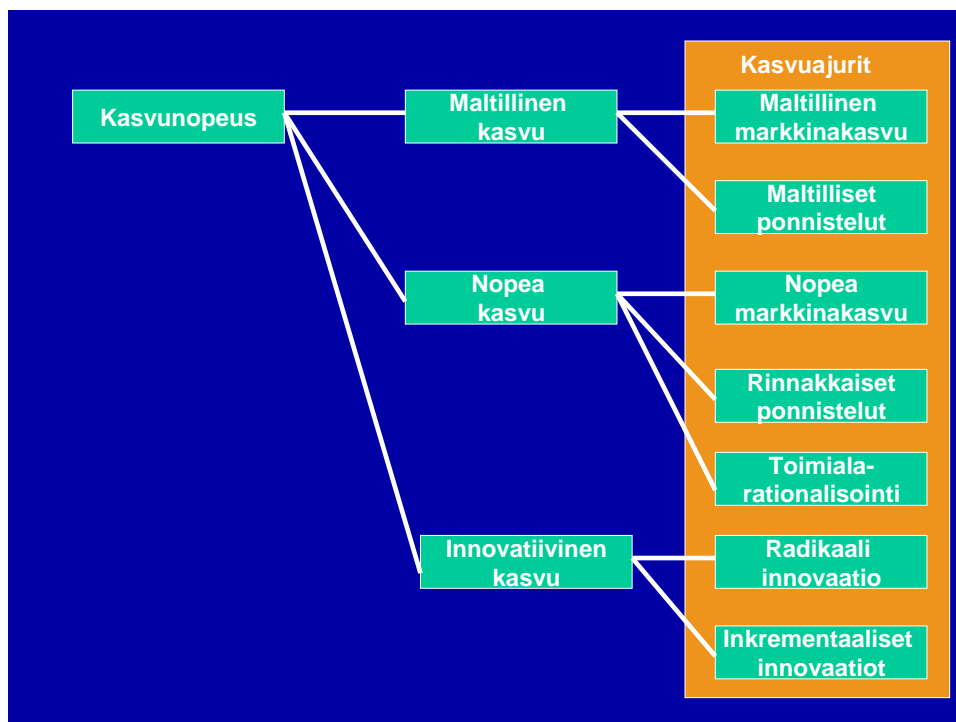
1. **Kasvuhalu** liittyy yrittäjän, liikkeenjohdon tai omistajien subjektiivisiin piirteisiin, persoonallisuuteen ja psykologisiin tekijöihin.
2. **Kasvukyky** liittyy yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Yritys tarvitsee resursseja ja osaamista voidakseen hyödyntää kasvumahdollisuudet ja kasvuhalunsa.
3. **Kasvumahdollisuus** liitetään useimmiten erityisesti ulkoisen ympäristön ominaisuudeksi. Se on näin yritykseen nähden eksogeeninen tekijä. Ympäristö voi tarjota kasvuun tilaisuuksia ja mahdollisuuksia, joihin yritys voi halutessaan tarttua. Kasvu syntyy vain, jos ympäristö on kasvulle otollinen. (Heinonen 2005, 119-120.)

Kuviossa 13 on esitetty kasvuyrityksen tunnuspiirteet.



Kuvio 13: Kasvuyrityksen tunnuspiirteet (Viitala ym. 2006, 336)

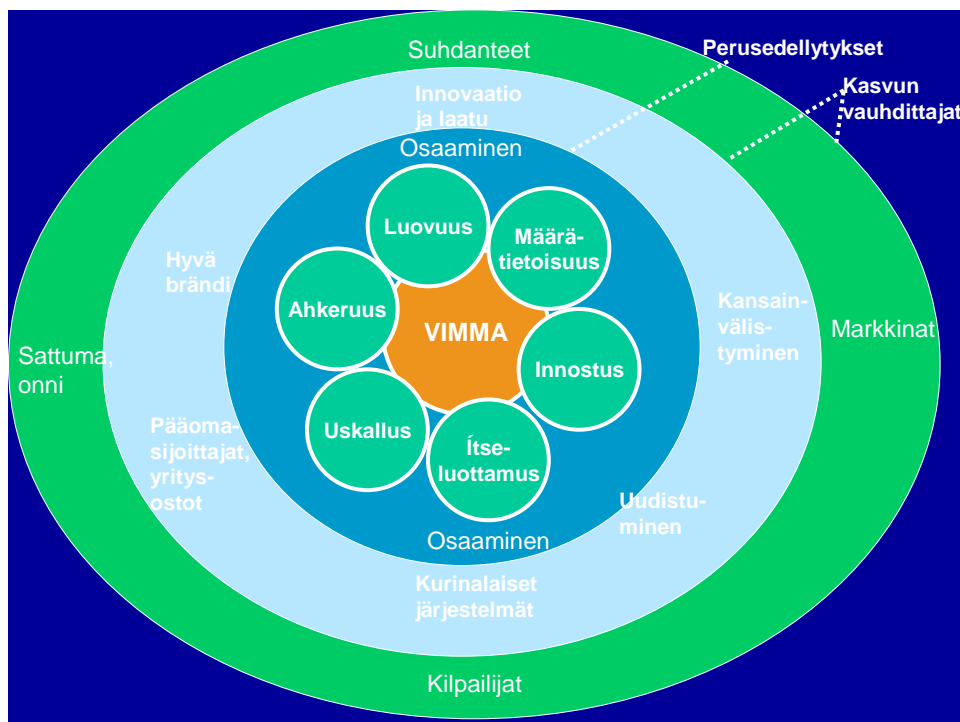
Kasvuyrityksessä dynaaminen kasvu syntyy kasvukokeilujen ja erityisesti kasvuponnistelujen tuloksena. Kasvulla on oma dynamiikkansa ja kasvunopeudet. Kuviossa 14 on esitetty maltillisen, nopean ja innovatiivisen kasvun ajureita. (Simons ym. 2009, 142.)



Kuvio 14: Kasvun ajurit (Simons ym. 2009, 143)

Maltillinen kasvu syntyy joko maltillisesta markkinakasvusta, maltillisista kasvuponnisteluista tai voimakkaaseen kilpailuun törmänneiden radikaalien kasvuponnistelujen seurauksena. Nopea kasvu syntyy joskus asiakkaiden ja markkinoiden kysynnän nopean kasvun seurauksena. Usein nopea kasvu on kuitenkin tulos omasta aktiivisuudesta. Radikaalit innovaatiot tukevat innovatiivista kasvua, jolloin kyse voi olla toimialan ja sen rakenteiden haastamisesta. (Simons ym. 2009, 143.)

Kuviossa 15 on esitetty kasvun perusedellytykset ja kasvun vauhdittajat. Kasvun perusedellytys on vimma. Se sisältää määrätietoisuuden, innostuksen, itseluottamuksen, uskalluksen, ahkeruuden ja luovuuden. Nämä persoonakohtaiset ominaisuudet vaativat kylkeensä vahvan osaamisen. Perusedellytysten ympärille nousevat kasvun vauhdittajat. Yritysten kasvua vauhdittavat innovaatio ja laatu, kansainvälistyminen, uudistuminen, kurinalaiset järjestelmät, pääomasijoittajat, yritysostot tai hyvä brändi. Kasvuun vaikuttavat lisäksi suhdanteet, markkinat, kilpailijat ja jopa sattuma. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26-34.)



Kuvio 15: Kasvun perusedellytykset ja vauhdittajat (Hirvikorpi ym. 2008, 34)

Menestyvillä kasvuyrityksillä ja -yrittäjillä on monia erilaisia kehityspolkuja. Joissakin tapauksissa menestys voi perustua ainutlaatuiseseen ideaan, toisinaan taas hyväksi havaittuun mahdollisuuteen. Yrityksen kasvuun voidaan vaikuttaa parantamalla eri rahoitusmahdollisuuksia ja myös lisäämällä alkavien yritysten starttirahoitusta lainojen ja avustusten muodossa. Samalla täytyy myös kehittää julkisia yrityspalveluja ja yrityshautomotoimintaa kasvuyritysten tarpeiden pohjalta. Kasvuyritysten kehitystoiminnan lähteenä voidaan käyttää yliopiston-, ammattikorkeakoulujen- ja ammattiopiston asiantuntijoiden palveluja. Kehittämisessä tarvitaan useita tehokkaita tehtäviä, ihmisten tietoa, taitoa, näkemystä ja realismia jotka yhdistyvät kehittämistoiminnaksi tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Yrityksen henkilökunnalla on oltava oma halu kehittyä ja kehittää. (Koskelo 2009.)

Yritys Oy:ssä täytyvät kolme kasvun ehto: kasvuhalu, kasvukyky sekä kasvumahdollisuus. Yrityksen omistajilla on myös korkea motivaatio saada aikaan kasvua laajentamalla toimintaa maltillisen kasvumallin mukaisesti. Yrityksen kasvaminen perustuu hyväksi havaittuun mahdollisuuteen sekä omistajien että muun henkilöstön haluun kehittyä ja kehittää toimintaa. Tämä toteutuu laajentamalla toimintaa kannattavasti moottoripyörien ja mopojen varaosamyyntiin.

3.3 Liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoimintasuunnitelma

Seuraavaksi on tarkoitus esitellä liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen liittyviä asioita, kuten analyysijä, kehitysvaiheita ja -prosesseja. Lisäksi esitellään seikkoja, joita tulisi ottaa huomioon kasvuyrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

3.3.1 Liiketoiminnan kehittäminen

Yhteiskuntien, talouden, ihmisen ja teknologian nopea muutos edellyttää yrityksiltä nopeaa uudistumista. Tämän yritys toteuttaa parhaimmillaan punniten, suunnitellen ja hallitusti. (Rissanen 2002, 18.)

Yrityksen menestys riippuu sen kyvystä ottaa jatkuvasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstään irti kaikki mahdollinen resurssiensa mukaan. Ratkaiseva ero yritysten menestymisen välillä näyttää syntyvän yrityksen sisäisten tuntemusten ja ulkopuolelta hankittavan materiaalin käsittelystä, josta käytetään nimitystä yrityksen ennakointikyky. Ennakointikykyä kuvataan kahdella tekijällä: yrityksen usko kyvystään hallita liiketoimintaympäristöään sekä toisaalta valppaus havaita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Varsinkin nopeasti kasvavissa yrityksissä kuva omasta hallintakyvystä on helposti todellisuutta suurempi. (Kettunen 2008, 35-36.)

Kamenskyn mukaan strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä, jonka hallintatasoja ovat seuraavat asiat:

- Yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä.
- Yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2004, 21.)

Ympäristöanalyysin tarkoituksena on saada aikaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. Muutokset vaikuttavat yleensä moneen eri asiaan, joten tulee kyetä hahmottamaan, mihin seikkoihin kukin muutos vaikuttaa, miten merkittävä sen vaikutus on ja miten ajankohtaista muutos on omalle toiminnalle. (Lindroos ym. 2004, 213.)

Muutosanalyysijä voi tehdä monella tavalla. Niitä ei pidä tehdä vain tiettyinä ajankohtana strategiaprosessin alussa, vaan muutoksia kannattaa rekisteröidä jatkuvasti. Ne myös pitää kirjata siten, että niitä voidaan säännöllisin välein käsitellä esimerkiksi johtoryhmän tai hallituksen kokouksissa. Muutosanalyysien tekemiseen voi osallistua koko henkilökunta. Muutosten tunnistaminen ei edellytä ryhmätyöskentelyä, mutta muutosten analysointi

kannattaa suorittaa ryhmätyönä, jotta erilaiset näkökannat tulisivat huomioituiksi. (Lindroos ym. 2004, 213.)

Kuviossa 16 on kuvattu ympäristöanalyysin vaiheet Kohtamäen (Vaasan yliopisto 2005) mukaan.



Kuvio 16: Ympäristöanalyysin vaiheet (Vaasan yliopisto 2005)

Liiketoiminnan uudistaminen voi tapahtua esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen, markkinoiden tai toimialarajojen uudelleenmäärittelyn kautta. Tuotteiden ja palvelujen kohdalla uudistaminen voi tapahtua asiakkaan arvoytälöä muuttamalla tai keskittymällä erikseen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin/toiminnallisuuteen ja palveluprosessiin. Markkinoinnin fokuksen suurentaminen perinteisestä kohdemarkkinoinnista laajemmaksi ja monipuolisemmaksi käyttäen hyväksi useita rinnakkaisia jakelukanavia tai useiden palvelujen toisiaan täydentäviä ominaisuuksia voi taas merkitä markkinoiden tai toimialarajojen uudelleenmäärittelyä Yrityksen on olennaista löytää omaan tilanteeseensa parhaiten sopiva strategia. Karkealla tasolla strategiat voi ryhmittää tehostamisstrategioihin ja kasvustrategioihin. (Hannus ym. 1999, 16.)

Ennen liiketoiminnan kasvamiseen liittyvän toiminnan käynnistämistä kasvujohdon tulee varmistaa, että organisaatiolla on edellytykset toimia uuden liiketoimintamallin mukaisesti. Tarvitaan resursseja ja osaamista, välineitä ja materiaaleja. Käytännössä edellytysten luonti tarkoittaa kehitystyötä ja koulutusta. Mikäli kasvuponnistelu vaatii isompia yrityksen

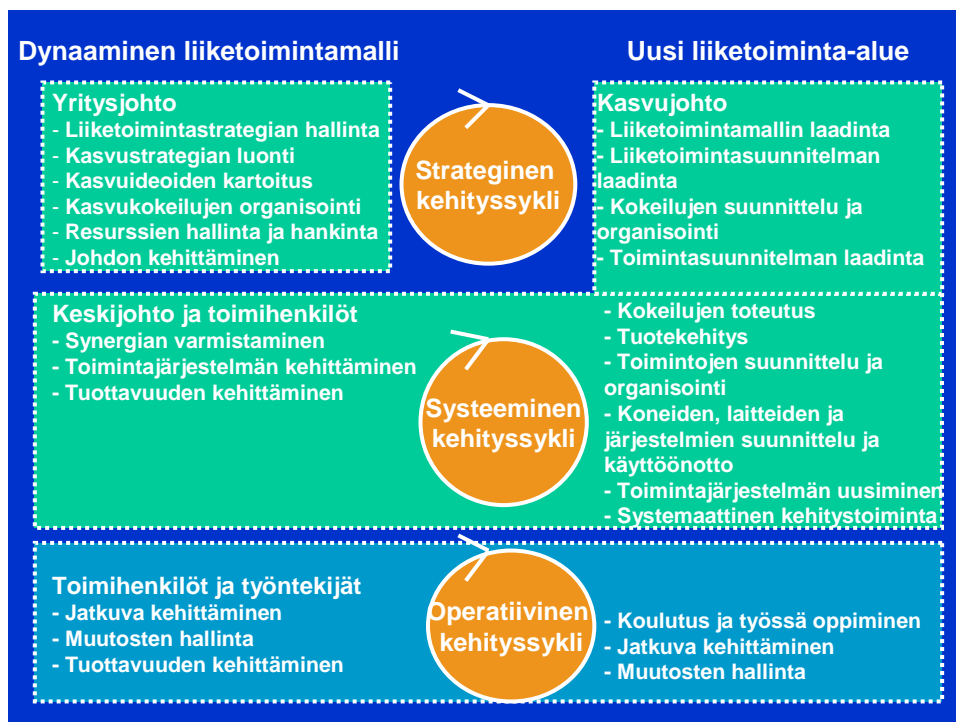
infrastruktuuriin liittyviä muutoksia, ne tehdään juuri tässä vaiheessa. Isoja muutoksia voidaan suunnitella ja hallita erillisinä kehitysprojekteina, kun taas pienemmät muutokset tapahtuvat operatiivisen toiminnan ohessa. Haasteena on tasapainoilu operatiivisen työn ja kehitystoiminnan välillä. Edellytysten luonti tarkoittaa myös, että henkilökuntaa koulutetaan. (Simons ym. 2009, 232-233.)

Yrityksen muutossuunnitelman taustalla on aina oltava huolellinen valmistelu ennen muutosten toteuttamista. Kuvio 17 kertoo kehittämissuunnitelman vaiheista.



Kuvio 17: Kehittämissuunnitelman vaiheet (Rissanen 2002, 46)

Nopeaan ja kestäväan kasvuun tähtäävässä yrityksessä johdon tehtävänä on hallita sekä yrityksen olemassa olevaa liiketoimintaa että varmistaa sen uusiutumista. Yritysjohtajan lisäksi kasvun johtamiseen osallistuvat keskijohto ja uutena toimijana kasvujohtaja. Heidän roolejaan voidaan hahmottaa kolmen kehityssyklin avulla. (kuvio 18; Simons 2009, 172.)



Kuvio 18: Yrityksen liiketoiminnan kolme kehityssykliä (Simons ym. 2009, 172)

Strategisella tasolla seurataan, mitä yrityksen sisällä ja sen toimintaympäristössä tapahtuu ja sen pohjalta tehdään kasvuun suunnitelmia ja liiketoimintamalleja yrityksen tulevaisuutta varten. Kasvuyrityksen johtamisesta vastaa yritysjohtaja, jonka tehtävänä on varmistaa dynaamisen liiketoimintamallin tasapainoinen kehitys, kasvuponnistusten eteneminen, resurssien tuottavuuden hallinta sekä liiketoiminnan talouden kehitys. Kasvujohtajana voi puolestaan toimia toimitusjohtaja, hänen valitsemansa henkilö keskijohdosta tai ulkopuolinen tehtävään sopiva henkilö. (Simons ym. 2009, 173.)

Systemisellä kehitystoiminnalla pyritään asetettuihin kasvutavoitteisiin ja seurataan niiden toteuttamista. Kehitystoimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi yrityksen tuotteisiin tai toimintajärjestelmän rakenteisiin kuten teknologiaan, organisaatioon, toimintatapoihin, organisaation johtamisen keinoihin, liiketoimintaprosesseihin jne. Muutokset saattavat olla suuria ja vaativat paljon resursseja, kuten aikaa ja rahaa. Keskijohdon rooli on uuden liiketoiminnan suunnittelussa, käynnistämisessä ja vakiinnuttamisessa erittäin keskeinen. (Simons ym. 2009, 174.)

Operatiivinen kehityssykli on taso, jossa joustavasti ja tilanteen mukaan mukaudutaan toimintaympäristön päivittäisiin muutoksiin. Asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen omien resurssien saatavuuden vaihtelut pakottavat jokaisen henkilön organisaatiossa uusien tilanteiden eteen. Mukautumista on perinteisesti pyritty minimoimaan standardoimalla toimintatapoja Tayloristisen ajattelumallin mukaan työntekijä seuraa annettuja ohjeita ja

menetelmien optimoimisesta vastaa siihen erikoistunut esikuntatoiminto. Pienissä ja keskisuudessa teollisuudessa, ja etenkin aloilla, missä tuotantomäärät ovat pieniä ja yritysasiakkaiden erikoisvaatimuksilla on keskeinen sija, standardointi on vaikeasti toteutettavissa ja hallittavissa. Tällaisessa tilanteessa joudutaan luottamaan työntekijöiden ja henkilöstön ammattitaitoon ja kykyyn mukautua uusiin tilanteisiin sekä kykyyn kehittää uusia ratkaisuja kasvavan toiminnan tarpeisiin. (Simons ym. 2009, 175-176.)

Seuraavat asiat tulisi ottaa huomioon uudistettaessa liiketoimintaa:

- Kehitä käytäntö, jolla arvioidaan jatkuvasti, mikä osa uudistamiseen tarvittavasta tiedosta on kehitettävä itse.
- Valitse ja ota käyttöön menetelmä, jolla yritys jatkuvasti seuraa liiketoimintaympäristön muutoksia. Näin voidaan tiedonhankinta suunnata oikeisiin asioihin.
- Tee lista yrityksessä ja toimialalla itsestään selvinä pidetyistä asioista ja käynnistä pohdinta vastavirtaan etenemisestä.
- Huolehdi siitä, että yrityksen riskivalmius tulee pohdituksi ja määritellyksi. Se voi johtaa kehitystyön ambitiotason ja tarpeen uusiin avauksiin.
- Kyseenalaista kaikki rakenteisiin liittyvä, jonka voi edes epäillä häiritsevän uuden tiedon muuttumista liiketoiminnaksi.
- Huolehdi siitä, että kehitystyön tavoitteet johdetaan yrityksen visioista ja että käytössä on tavoitteita vastaavat henkiset ja aineelliset resurssit.
- Saata kehityshenkilöstön rekrytointi, koulutus ja palkitseminen ajan tasalle ja huolehdi niiden jatkuvasta ylläpidosta.
- Keskity kehityshankkeisiin niitä käynnistettäessä ja kaupallistettaessa. Jälkimmäinen vaihe on kriittisin.
- Kiinnitä pätevä kehitysvastaava. Pohdi ja kirjaa yhdessä hänen kanssaan keskeisissä käytännön kysymyksissä käytettävät menettelytavat.
- Panosta avoimen tiedonvaihdon kehitysprosessiin. Sen käyttöönotto vaatii tahtomista.
- Osallistu pohdintaan yhteistyökumppaneista ja -muodoista. Jatkuvuus on satunnaisuutta parempi. Älä ulkoista ajattelua.
- Keskitä ulkoisen rahoituksen hakeminen isoihin hankkeisiin ja liikkeenjohdon päätettäväksi. (Kettunen 2008, 193-194.)

Tiedosta ja osaamisesta on tullut useimpien yritysten tärkein strateginen voimavara. Tämän päivän kilpailustrategiat korostavat osaamista. Kilpailuetu saavutetaan hankkimalla parempaa tai erilaista osaamista kuin kilpailijat. Osaamisen kehittämistä on tullut osa strategiaa ja sen toteuttamista. Ympäristön muutosnopeus (teknologian uudistuminen, tiedon määrän kasvu ja tiedon uusiutumismuutos, kansainvälistymisen nopeuttaminen) vaikuttavat myös siihen, että osaamisen uusiutumisen tehokkuudesta ja nopeudesta on tullut avainkysymys.

Yritysten pitää oppia nopeammin pysyäksään kehityksen vauhdissa. Nopea oppiminen ja yrityksen oppimiskyvyyden kehittäminen korostuvat. Säilyttääkseen kilpailuetunsa yrityksen pitää oppia enemmän ja nopeammin kuin kilpailijansa. (Hakanen 2004, 173.)

Liiketoiminnan sisäinen kehittäminen on markkinoiden muuttuvien olosuhteiden ja liiketoimintajärjestelmien sisäisen monimutkaisuuden vuoksi vaikeasti hallittavissa. Liiketoiminnan kehittämistä käytännössä luonnehtivat seuraavat asiat:

- Usein liiketoiminta kehittyy, kun ratkaistaan toiminnallisia resurssiongelmia (pullonkaulat, ylijäämäresurssien käyttöön saanti). Joskus tartutaan markkinoilla esiintyvien mahdollisuuksien tarjoamiin houkutuksiin. Myös vertikaalisessa arvoketjussa syntyvät paineet pakottavat usein muuttamaan omia toimintoja.
- Harvemmin kehitystyö perustuu kokonaisvaltaiseen näkemykseen siitä, millaista liiketoimintaa tulevaisuudessa voidaan ja halutaan harjoittaa.
- Yrityksen erilaiset ammattiryhmät ja toimintokohtaiset yksiköt haluavat kehittää kokonaisuutta kukin omien näkökulmiensa ja intressiensä pohjalta. Esimerkiksi hyvä tuote on myyntiväen mielestä asiakkaalle käyttökelpoinen, tuotantoväen mielestä tehokkaasti valmistettavissa ja tuotekehitysväelle teknisesti edistyksellinen. Kukin ryhmä kehittää toimintaa toisistaan riippumatta omaan suuntaansa.
- Liiketoiminnan systemaattinen analysointi ja siihen käytettävät muodolliset suunnittelu- ja informaatiojärjestelmät auttavat koordinoimaan kehitystyötä, mutta ne johtavat tavallisesti riskien minimointiin ja kaiken todella uuden karsimiseen. Kyse ei aina ole viisaasta varovaisuudesta, vaan pikemminkin näköalattomuudesta.
- Muodissa olevat ideat ja opit ovat yksi kehityshankkeiden lähde. Yritykset jäljittelevät toisiaan, erityisesti hyvämaineisia yrityksiä.
- Teknologinen kehitys ja sitä seuraamaan pystyvät insinöörit ovat monissa yrityksissä tärkein kehittämisideoiden lähde. (Räsänen 2001, 169-170.)

Liiketoiminnan kehittäminen voidaan nähdä vaiheittaisena prosessina, jossa edetään vuorotellen strategiaan ja organisaatioon kohdistuvien toimenpiteiden ja projektien suunnalla. Tämä ajatustapa sopii erityisesti tilanteeseen, jossa yrityksen toiminnan tuloksellisuus ja uudistumiskyky ovat huonontuneet. Kriisiin ajautuneen liiketoiminnan uudistaminen voi edetä seuraavien vaiheiden kautta:

- Yksinkertaistetaan toimintaa johdolle hallittavissa olevaan muotoon. Karsitaan liiketoimintalogiikoita ja keskitytään niistä johonkin tai joihinkin.
- Kehitetään organisaatiota segmentalistisesta (mekanistisesta) osaavammaksi ja oppivammaksi (organiseksi) organisaatioksi. Investoidaan ansaintatavan tärkeisiin toimintoihin, kehitetään henkilöstön taitoja ja vahvistetaan ryhmätyötä.

- Monipuolistetaan uudelleen toimintaa. Rakennetaan vaativampia ansaintatapoja ja niiden kautta toisiinsa liittyviä liiketoiminnan aloja. Tässä vaiheessa voidaan käyttää tarvittaessa myös yritysostoja ja liittoutumia muiden organisaatioiden kanssa. (Räsänen 2001, 173.)

3.3.2 Kasvuyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin: mitä tehdään, miten ja kenelle. Systemaattisesti laadittuna se antaa yrityksen sidosryhmille hyvän kuvan uudesta liiketoiminnasta ja sen perusteista. Toimintasuunnitelma kertoo, mitä seuraavan suunnittelujakson aikana tehdään uuden liiketoiminnan hyväksi. Suunnitelma pitää sisällään käynnistysvaiheen kehitystoimenpiteet ja muutosprojektit sekä liiketoiminnan kannalta keskeiset investoinnit. Liiketoimintasuunnitelma määrittelee tavoitellun liiketoiminnan ja sen toteuttamisen päävaiheet. Siinä kuvataan pitkälti samoja asioita kuin liiketoimintamallissa mutta yksityiskohtaisemmin. Liiketoiminnassa kuvataan mm.

- yrityksen perustiedot
- liikeidea
- markkinat (tuotteet, markkinat, hinnoitteluperiaatteet, kilpailu ja sen kehitys sekä myynti ja sen kehitys)
- liiketoiminnan tavoitteet (liikevaihto ja sen kehitys, tulos ja sen kehitys)
- toimintamalli (organisaatio, henkilöstö, ydinosaaminen, erikoisosaaminen, tuotanto ja/tai avainliiketoimintaprosessit, arvoverkosto ja partnerit)
- rahoitus ja riskit
- toimintokohtaiset suunnitelmat. (Simons ym. 2009, 210-211.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä kasvujohtajan tulee määritellä selkeästi kasvuidea ja siihen liittyvät tiedot ja näkemykset. Se on hyvä keino selkeyttää omia näkemyksiä ja argumentteja, ennen kuin hän esittää niitä muille tärkeille sidosryhmille. Suunnitelma on myös dokumentti, jonka pitää vakuuttaa lukijoita esimerkiksi pankin rahoituspäätösten eri vaiheissa. Liiketoimintasuunnitelman laatimista voidaan pitää myös hyvänä oppimisprosessina, joka voi helpottaa kasvuhankkeen ohjausta jatkossa. (Simons ym. 2009, 211-212.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi: kun suunnitelma on liiketoimintaa käynnistettäessä tehty, sitä tulisi toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, dynaamisen luonteen vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma onkin erinomainen apuväline muutosten havainnoinnissa, niihin reagoimisessa ja toiminnan kannalta olennaiseen keskittymisessä. Suunnitelma voi auttaa liiketoiminnan keskeisen osaamisen eli

ydinosaamisen oivaltamisessa ja siihen keskittymisessä. Sen avulla toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet voidaan nopeasti tunnistaa. (Koski ym. 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu muistuttaa tieteellistä menetelmää siten, että se on analyttinen ja järjestelmällinen toimintatapa. Liiketoimintasuunnitelman valmistelussa korostuvat tosiasiat, niin kuin tieteellisessä menetelmässäkin. Ominaista suunnittelulle on myös tulevaisuuteen suuntautuminen ja valmistautuminen sekä pyrkimys mahdollisimman tarkkoihin ennusteisiin. (Koski ym. 2005, 21.)

Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy selkeä tulossuuntautuneisuus. Kasvuyrityksissä tavoitteena on markkina-arvon kasvattaminen. Tavoitteena ovat synergiaedut siten, että $2 + 2 > 4$ eli pääomasijoittajien kielellä ilmaistuna win-win-win-tilanne. Tällöin sekä yrittäjä, sijoittaja kuin yritysikin voittavat. Liiketoimintasuunnitelman huolellinen valmistelu ja laatiminen helpottaa johtamista ja lisää johtotiimin ja myös muun henkilökunnan motivaatiota suunnitelman toteuttamiseen. (Koski ym. 2005, 21.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma

- edellyttää yrityksen perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja liiketoiminnan riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamista
- paljastaa osaamisen puutteet ja auttaa korjaamaan ne tehokkaasti
- varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin
- toimii eri osapuolten yhteisenä viestinnän välineenä
- antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen
- testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista (Koski ym. 2005, 23).

Edellä mainitut asiat toimivat Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelman rakennemallina.

3.4 Yhteenveto teoriasta ja teorianmallien soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun

Opinnäytetyön taustayritys, autojen varaosamyntiliike Yritys Oy, pyrkii taloudelliseen ja orgaaniseen kasvuun, mutta myös innovaatioihin perustuvaan ja laadulliseen kasvuun.

Taloudellisen kasvun näkökulmasta katsoen, yritys pyrkii liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. Orgaanista kasvua yritys puolestaan pyrkii saamaan saavuttamalla laajempaa osuutta markkinoilla nykyisten tuotteiden avulla sekä uutta markkinaosuutta uusien tuotteiden osalta. Yrityksen kasvu on osittain myös asteittaisiin innovaatioihin perustuvaa, sillä yritys tulee tarjoamaan uudenlaisia tuotteita olemassa oleville sekä uusille asiakkaille. Yrityksen tiloissa

tulee olemaan myös uusiin tuotteisiin liittyvää huoltopalvelua. Yritys pyrkii laadulliseen kasvuun parantamalla asiakaskannan ja kannattavuuden laatua. Voidaan siis todeta, että yritys hakee kasvua monesta eri kasvun näkökulmasta.

Taulukossa 2 esitellään aiemmin opinnäytetyössä käsiteltyjä kasvumalleja ja -strategioita ja niiden soveltuvuutta Yritys Oy:n kasvuun ja liiketoimintasuunnitelmaan.

Kavumalli/Kasvustrategia		
Nimi	Sisältö	Soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun ja liiketoimintasuunnitelmaan
Dynaamisen kasvumallin kasvustrategia	1. Nykyisen liiketoiminta-alueen kasvattaminen parantamalla sen kilpailukykyä 2. Liiketoiminnan suuntaaminen uudelle liiketoiminta-alueelle 3. Uuden strategisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja kaupallistaminen (Simons ym. 2009, 125.)	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys Oy pyrkii kasvattamaan nykyistä liiketoiminta-alueetta kasvattamalla liikevaihtoa, parantamalla asiakaskantaa ja kannattavuutta. • Yritys Oy suuntaa myös uudelle liiketoiminta-alueelle (mopojen ja moottoripyörien varaosat).
Greinerin kasvumalli	1. vaihe: LUOVUUS → johtajuuden kriisi 2. vaihe: OHJAUS → autonomiakriisi 3. vaihe: DELEGOINTI → valvontakriisi 4. vaihe: KOORDINOINTI → byrokratiakriisi 5. vaihe: YHTEISTYÖ → kriisi? (Greiner 1972, 41; Seppä 2006, 26.)	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys Oy noudattaa myös osittain Greinerin kasvumallin osa-alueita. Yrityksen kriisivaiheiden suuruus ja syvyys riippuu hyvin pitkälti siitä, miten eri vaiheita koskevat tilanteet on ennakoitu, ja miten ne hoidetaan.
Churchillin ja Lewis´n kasvumalli	Malli sisältää yrityksen monimuotoisuuteen ja yrityksen johtoon liittyvät tekijät, kuten: johtamistapa, organisaatio, järjestelmät päästrategia 1. vaihe: olemassaolo 2. vaihe: eloonjäänti 3A. vaihe: Status Quo 3B. Vaihe: onnistuminen 4. vaihe: nopea kasvu 5: vaihe: kypsyys (Myllyniemi, Kauranen, Autio, Kaila 1990, 20, Churchill & Lewis 1983, 31-40; Seppä 2006, 28.)	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys Oy on Churchillin ja Lewis´n mallin mukaisesti aiemmin edennyt järjestelmällisesti ensimmäisestä olemassaolon vaiheesta 3A:n mukaiseen Status Quo -vaiheeseen. Kyseisessä vaiheessa johtamistapa on ollut toiminnallinen, organisaatio on kasvava, järjestelmät perustasoa ja päästrategia keskittynyt nykyisen liikevaihdon ylläpitoon. • Nyt Yritys Oy etenee 3B:n onnistumisen vaiheeseen, jossa järjestelmät ovat kehittyviä ja päästrategiana on resurssien kasvuun

		saattaminen. Tavoitteena on vaihe 4 eli kasvu, johon tähdätään maltillisesti.
Anshoffin kasvumalli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla 2. Uusien markkinoiden valtaaminen 3. Uusien tuotteiden kehittäminen 4. Diversifiointi eli uusia tuotteita uusille asiakkaille (Ansoff 1965, 109; Jungman 2002, 9.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys Oy pyrkii kasvattamaan liikevaihtoa, parantamaan asiakaskantaa ja kannattavuutta. • Yritys Oy pyrkii myös uusille markkinoille (lähikunnat ja niiden asiakkaat) • Yritys Oy suuntaa uudelle liiketoiminta-alueelle ja markkinoille mopojen ja moottoripyörien varaosamyynnin kautta.
Porterin kasvustrategiamalli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kustannusjohtajuus 2. Differointi eli asiakkaiden mielestä kilpailijoihin nähden ylivertaisten tuotteiden tarjoaminen 3. Keskittymisstrategia (voi perustua kustannusjohtajuuteen tai differointiin) (Porter 1985, 11-12; Jungman 2002, 10.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Porterin mallin mukaan Yritys Oy:n kasvustrategiamalli on kehittämisstrategia, joka perustuu differointiin. Yritys Oy pyrkii näin tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet tuotteillaan ja palveluillaan paremmin kuin kilpailijansa. • Yritys Oy tarjoaa sekä autojen että mopojen sekä moottoripyörien varaosia. Lisäksi yrityksen tiloissa tulee olemaan mahdollisuus huoltaa mopoja ja moottoripyöriä
Pk-yritysten kasvustrategiamalli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uusien resurssien luotsaaminen 2. Liiketoiminnan laajentaminen 3. Nykyisten resurssien hyödyntäminen 4. Liiketoiminnan supistaminen. (Toivola 2008, 30.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pk-yritysten kasvustrategiamallin mukaan Yritys Oy laajentaa liiketoimintaa sekä luotsaa uusia resursseja (mopojen ja moottoripyörine varaosat, mopojen ja moottoripyörien huoltopalvelujen tarjoaminen uuden itsenäisen yrittäjän toimesta).

Taulukko 2: Erialaisten kasvumallien ja -strategioiden soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun ja liiketoimintasuunnitelmaan

Edellä esitetyn taulukon perusteella voidaan todeta, että kaikki siinä esitetyt kasvumallit soveltuvat tietyiltä osin Yritys Oy:n kasvumalliksi ja liiketoimintasuunnitelman pohjaksi.

Kasvumalleilla ja -strategioilla on erittäin paljon samoja piirteitä. Näissä kaikissa malleissa toistuivat tietyt asiat, jotka ovat suoraan sovellettavissa Yritys Oy:n kasvuun. Mallien sisältö on esitetty vain hieman eri sanoin ja tavoin. Yritys Oy:öön soveltuvat kasvumallit ovat siis

- markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla
- uusien markkinoiden valtaaminen (lähikunnat ja niiden asiakkaat)
- uudet tuotteet ja uudet markkinat (mopojen ja moottoripyörien varaosamyynti, mopojen ja moottoripyörien huoltopalvelujen tarjoaminen yrityksen tiloissa itsenäisen yrittäjän toimesta). (taulukko 2.)

Tiettyjen yritysstrategioiden on katsottu lisäävän kasvumahdollisuuksia. Kasvun voidaankin katsoa olevan tilanneriippuvaista eli kasvu riippuu esimerkiksi markkinoiden tilanteesta, yrittäjän kokemuksista sekä yrityksen kulloisestakin sen hetkisestä tilanteesta. (Heinonen 2005, 137.) Voidaan todeta, että yritys kasvaa vasta sitten, kun sillä on halu, kyky ja mahdollisuudet kasvaa (Heinonen 2005, 119).

Yrityksen tarkoituksena on yllä mainittujen mallien avulla kasvattaa liikevaihtoa, parantaa asiakaskantaa sekä kannattavuutta. Kasvumallit toimivat Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelman pohjana.

4 Kehittämishankkeen kuvaus

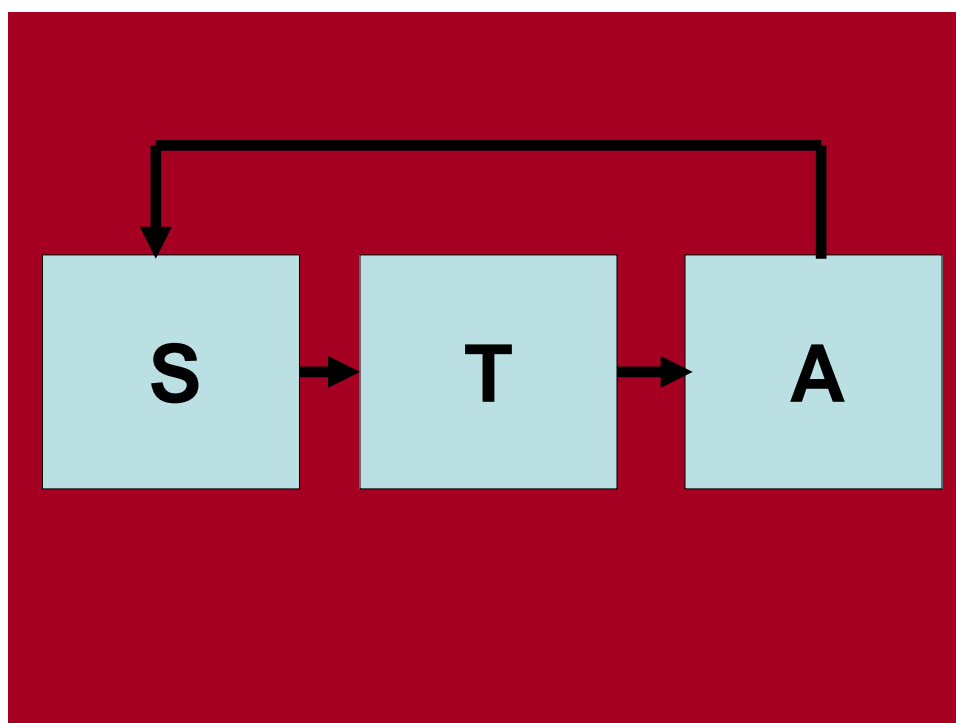
Tässä luvussa kuvataan kehittämisshanke siten, että ensin luvussa 4.1 esitellään kehittämisshanke toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelman jälkeen luvussa 4.2 esitellään hankkeen toteutus. Toteutuksen esittelyssä käydään läpi kehittämisshankeessa käytettävän toimintatutkimuksen periaatteet, hankkeen resurssit, miten tutkimus raportoidaan sekä lopuksi kehittämisshanke perusteella tehtävät toimenpiteet. Luvussa 4.3 käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä selvitetään kehittämistoimenpiteet siitä, miten asiakkuudenhoitomalleja käytetään ja voidaan kehittää. Tämän jälkeen luvussa 4.4 arvioidaan toteutetun kehittämisshanke luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä taustaorganisaation liiketoiminnassa.

Luvussa 1, kuviossa 1 on esitetty Cohenin ja Manionin toimintatutkimuksen kulkua kuvaava prosessi, jonka mukaan myös tämä kehittämisshanke on edennyt.

Tutkimuksellinen kehittämisshanke voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Tutkimukselliseen kehittämisshankeeseen kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämisshanke ei vain

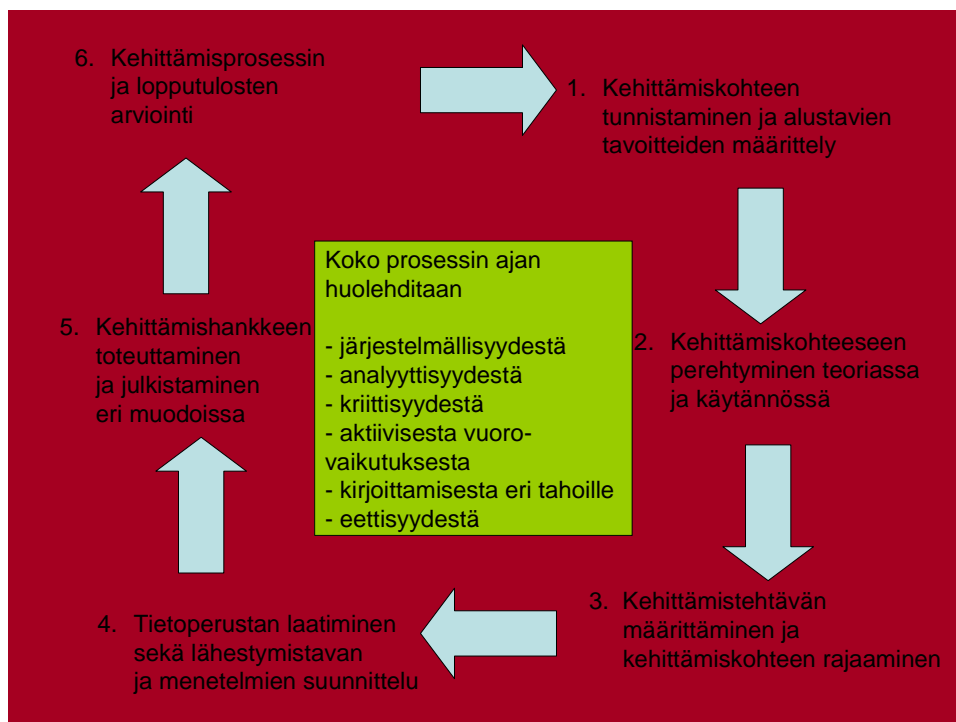
kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Kaikenlainen kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi (kuvio 19.). Ensimmäisenä siihen kuuluvat kehittämishaasteiden selvittäminen, niitä koskevien tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä vaihe muodostaa suunnitteluvaiheen (S). Toiseksi muutosprosessiin kuuluu suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutusvaiheen (T). Lopuksi arvioidaan (A), miten muutostyössä on onnistuttu. Arvioinnin pohjalta onkin usein alkanut jo uuden kehittämistyön suunnittelu. (Ojasalo ym. 2009, 21.)



Kuvio 19: Muutostyön prosessi (S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi) (Ojasalo ym. 2009, 21)

Kuviossa 20 esitetään tyypillinen malli tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista. Tällaisia prosessimalleja tarvitaan, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämistyöhön liittyvistä vaiheista. Käytännön prosessi ei usein ole näin selkeästi jaettavissa vaiheisiin, ja vaiheiden eroa voi olla vaikea nähdä. Usein prosessissa myös palataan taaksepäin ja edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä, ennen kuin voidaan taas edetä. (Ojasalo ym. 2009, 23-24.)



Kuvio 20: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009:24)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämishanke, jossa tiedon keräämismenetelminä käytetään haastatteluja, dokumentteja ja asiakastytyvyysstudiumia. Tietoa yrityksestä ja sen strategiasta ja nykytilasta sekä kehityssuunnista saadaan haastattelemalla yrityksen osakasta/osakkaita sekä työntekijöitä. Lisäksi tietoa saadaan erilaisista dokumenteista, kuten yrityksen tilinpäätöksestä ja taseesta.

Jotta liikevaihdon ja -voiton kasvuun päästään, yrityksen tulee kehittää tiettyjä osa-alueita ja toimintoja. Ennen kehittämiskohteiden määrittämistä, tulee kuitenkin tehdä yritystä itseään (mm. SWOT-analyysi, toiminta-ajatus, liikeidea, tuotteet, organisaatio ja henkilöstö, taloudellinen tilanne ym.) ja sen liiketoimintaympäristöä koskevia analyysejä ja arvioita (mm. ympäristövaikutusten P.E.S.T.E.L. - analyysi, toimialan kehitys, markkinat, niiden kehityssuunnat ja kilpailu, Five Forces - analyysi). Vasta näiden perusteella pystytään määrittämään yrityksen liiketoimintaa koskevat kehittämiskohteet.

Keinoja yrityksen liikevaihdon ja liikevoiton kasvattamiseksi ovat

- yrityksen markkina-aseman parantaminen ja markkinoinnin kehittäminen (panostetaan mm. yrityksen, sen tuotteiden ja palvelujen markkinointiin niin ajallisesti kuin rahallisesti, tarkoituksena saada uusia asiakkaita yrityksen sijaintipaikan ympäristöstä)

- tuotteiden ja palvelujen kehittäminen (laajennetaan tuotevalikoimaa, panostetaan asiakaspalveluun ja kehitetään liitännäispalveluja)
- markkinointisuunnitelman tekeminen (mm. myyntitavoitteet, tuote-, hinta-, jakelu- ja viestintästrategia, yhteiskuntasuhteiden hoitaminen, tuotekehityssuunnitelma, tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma, organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma, talous- ja rahoitusuunnitelma).

4.1 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma

Kuten jo edellä kävi ilmi, tarkoituksena on tehdä autojen varaosaliikkeelle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, jonka yhtenä osa-alueena toteutetaan asiakastytyväisyyskyselytutkimus. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman osa-alueita mietitään pääsääntöisesti yhdessä yrityksen omistajan kanssa. Tietyissä osa-alueissa käytetään hyväksi myös muiden yrityksen työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Asiakastytyväisyyskysely tehdään liikkeessä 18.-23.1.2010.

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman laatii opinnäytetyönä opiskelija Heli Anttonen. Opinnäytetyöhön tai siihen liittyvään asiakastytyväisyyskyselyyn ei liity taloudellisia kustannuksia. Kehittämissuunnitelman toteuttaminen jää Yritys Oy:n omistajan ja yrityksen henkilöstön vastuulle.

Taulukossa 3 on esitetty kehittämishankkeen ja opinnäytetyön tekemiseen liittyvä toteutussuunnitelma ja aikataulu.

Ajankohta	Suunnitellut toimenpiteet
kesä-heinäkuu 2009	aiheeseen perehtyminen, lähdekirjallisuuteen tutustuminen, omistajan tapaaminen
kesä-syyskuu 2009	kirjoittamisen aloittaminen
4.11.2009	aiheen ja siihen liittyvän alustavan sisällysluettelon esitleminen työpajassa Hyvinkään Laureassa
marraskuu 2009	aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelman laatiminen
18.-23.1.2010	asiakastytyväisyyskyselyn toteuttaminen (vk 3)
joulukuu 2009-huhtikuu 2010	opinnäytetyön kirjoittaminen
helmi-maaliskuu 2010	asiakastytyväisyyskyselyn purkaminen
toukokuu 2010	työn tarkastaminen ja hyväksyminen sekä valmistumisprosessiin liittyvät toimenpiteet
kesä.10	valmistuminen

Taulukko 3: Opinnäytetyöhön liittyvä toteutussuunnitelma ja aikataulu

Yritys Oy:n omistajan kanssa sovittiin suullisesti liiketoiminnan kehittämissuunnitelman ja siihen liittyvän asiakastytyväisyystutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyö sisältää osittain luottamuksellista tietoa, esimerkiksi taloudellisia tietoja, ja siksi yrityksen nimeä ei julkisteta, vaan nimenä käytetään Yritys Oy:tä.

4.2 Kehittämishankkeen toteutus

4.2.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimusten etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmänä verraten nopea ja tehokas. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Heikkoutena on myös se, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkitusta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat siitä. Vakiotulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Yksi kaikkein käytetyimmistä asiakaspalvelun ja - tyytyväisyyden mittareista on asiakastytyväisyyskysely. Se annetaan asiakkaalle asiakastapahtuman päätteeksi, ja asiakas vastaa muutamiin väitteisiin tuntemuksiaan vastaavan arvion. Lisäksi kyselyyn on yleensä mahdollisuus kirjoittaa kommentteja omin sanoin ja antaa palautetta asiakastapahtumasta. Kyselypaperit kerätään ja niistä lasketaan, joita vertaamalla tehdään johtopäätöksiä asiakaspalvelun laadusta. (Reinboth 2008, 106.)

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman yhteydessä toteutettiin asiakastytyväisyyskysely. Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus, joka tehtiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla (liite 1). Lomakkeessa oli yksi avoin kysymys, jossa asiakkaat saivat kertoa vapaasti toiveitaan ja mielipiteitään liikkeen ja sen palvelujen kehittämiseksi.

4.2.2 Otannan suunnittelu

Kokonaistutkimus tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen eikä otantamenetelmää käytetä. Perusjoukko on tutkimuksessa määritetty joukko (ihmisiä, yrityksiä, kuvia, tekstejä), joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa. (Vilka 2005, 77-78.)

Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni: kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä aina, jos yksiköiden lukumäärä on alle sata, mutta varsinkin kyselytutkimuksissa jopa 200 - 300:n suuruisesta perusjoukosta. (Heikkilä 2005, 33.)

Tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeella voidaan toteuttaa myös paikan päällä esimerkiksi jossakin tapahtumassa tai käyntihaastatteluna. Paikan päällä tehtynä kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkimuskysymykset ovat tarkkaan rajattuja. Tämä sopii tutkimuksiin, joissa tutkittava joukko on jollakin tapaa rajattu esimerkiksi työpaikoilla, messuilla, yrityksissä ja organisaatioissa. (Vilka 2005, 75.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn kohderyhmänä olivat autojen varaosaliike Yritys Oy:n asiakkaat, jotka vierailivat liikkeessä viikolla 3 eli 18.-23.1.2010. Kyseessä oli tietyllä aikavälillä rajattu kokonaisotanta. Tavoitteena oli 100 vastaajaa.

4.2.3 Tutkittavat asiat ja kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen tyypillisimpänä haittana on pidetty, että riski vastausprosentin alhaisuuteen on suuri. Tällöin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. (Vilka 2005, 74.)

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla tekijälle selvillä ennen lomakesuunnittelun alkamista. Lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tietojen tallentajalle. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. Lomakkeen palauttajien täytyy paitsi jaksaa myös osata vastata kyselyyn. Standardoiduissa kyselyissä vastaajien pitää ymmärtää kysymyksen mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastata niihin yhteismitallisin arviointiperustein. Tämä edellyttää, että kysymysten laadinnassa on käytetty kauttaaltaan yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä. Yksinkertaisuuden vaatimus koskee myös kysymysten pituutta: hyvä kysymys on aina kohtuullisen mittainen. (Ojasalo ym. 2009, 115-116.)

Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja

- tosiasioista
- käyttäytymisestä ja toiminnasta
- tiedoista
- arvoista
- asenteista

- uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2007, 192).

Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla. Yleensä käytetään kolmea muotoa, jotka ovat

- avoimet kysymykset
- monivalintakysymykset
- asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-195.)

Kysymyksiä voi kyselylomakkeeseen muotoilla joko monivalintakysymyksinä (suljettu kysymys, strukturoitu kysymys), avoimina kysymyksinä tai sekamuotoisina kysymyksinä. Monivalintakysymyksissä asetetaan vastaajalle vastausvaihtoehdot ja niiden kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Standardoiduilla kysymyksillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Avoimien kysymysten tavoitteena puolestaan on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. (Vilkkä 2005, 85-86.)

Kysymykset muotoillaan aina tavalla, joka on vastaajalle tuttu. Kohderyhmän tuntemus on siksi tärkeää. Sanoja tulee käyttää myös yksiselitteisesti ja vastaajalle tutulla tavalla. Kysymysten järjestys on myös tärkeä vastaajan kannalta. Kysymysten johdonmukaisuus helpottaa vastaamista. Jokaisen kysymyksen kohdalla on hyvä kysyä, mitä juuri tällä kysymyksellä mitataan ja onko se tutkimusongelman ratkaisemiseksi olennainen kysymys. Samanaikaisesti turhat kysymykset tulisi karsia pois. (Vilkkä 2005, 87.)

Kyselylomakkeen laadinnassa

- selvyys on tärkeintä
- spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset
- lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät
- vältä kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä
- tarjoa valittavaksi vaihtoehto ”ei mielipidettä”
- käytä monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”samaa mieltä/eri mieltä” - väitteitä
- harkitse kysymysten määrää ja järjestystä lomakkeessa
- tarkista sanojen valinta ja käyttö (Hirsjärvi ym. 2007, 197-198).

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään yleisellä tasolla asiakastyytyväisyyttä. Kyselyn taustatiedoissa kartoitettiin sukupuoli sekä asiakasstatus (yritysassiakas vai yksityinen asiakas) Kysely piti sisällään viisi kysymystä, joista neljä oli strukturoituja kysymyksiä ja yksi avoin kysymys, jossa vastaaja saattoi kertoa vapaasti toiveensa ja mielipiteensä liikkeen ja palvelun kehittämiseksi. Strukturoiduissa kysymyksissä kartoitettiin liikeympäristöön (yleisilme, viihtyvyys, siisteys ja aukioloajat), asiakaspalveluun (palvelualttius, ystävällisyys, sujuvuus ja

asiantuntemus) sekä tuotevalikoimaan (valikoiman laajuus, tuotteiden hinta-laatusuhde ja erikoistuotteiden saatavuus) liittyviä asioita. Arviointiasteikko oli 0-5, joista 5 oli kiitettävä, 4 oli hyvä, 3 oli tyydyttävä, 2 oli välttävä, 1 oli huono ja 0 merkitsi sitä, että vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan (en osaa sanoa). Kyselyn yhdessä kohdassa vastaajan tuli määrittellä kokonaisarvosana (kouluarvosana 4-10) tyytyväisyydestään liikkeen palveluun.

Kysymyslomakkeen laadinnassa otettiin huomioon asiakasystävällisyys, joten se oli helppo ja nopea täyttää (1 x A4 lomake). Lomakkeessa kerrottiin, että kyselyn tarkoituksena pyrittiin kartoittamaan, miten autojen varaosaliike Yritys Oy ja sen palvelut vastasivat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Lomakkeessa korostettiin myös tietojen luottamuksellisuutta ja että kyselyn tuloksia tullaan käyttämään liikkeen ja sen palvelujen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Liikkeen asiakkaita motivoitiin vastaamaan kyselyyn 50 euron lahjakortin arvontavoittomahdollisuudella (liite 1).

4.2.4 Aineiston keruu ja analysointi

Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin tammikuussa viikolla 3 eli 18.-23.1.2010. Kyselylomakkeet olivat varaosaliikkeessä, jossa myyjät aktivoivat asiakkaita täyttämään sen paikan päällä ja palauttamaan sen liikkeessä sijaitsevaan palautuslaatikkoon. Asiakkaita motivoitiin vastaamaan kyselyyn 50 euron lahjakortin arvontavoittomahdollisuudella.

Asiakastyytyväisyyden analysoinnissa on käytetty tunnuslukuina keskiarvoa, mediaania, moodia ja keskihajontaa.

Tunnuslukuista voidaan erottaa sijaintia kuvaavat tunnusluvut eli sijaintiluvut ja muuttujien arvojen vaihtelua kuvaavat hajontaluvut omiksi ryhmikseen. Sijaintiluvut kuvaavat jollakin tavalla jakauman sijaintia. Niistä keskiarvo, moodi ja mediaani ovat ns. keskilukuja. Hajontalukujen tarkoituksena on kuvailla puolestaan sitä, kuinka hajallaan muuttujasta tehdyt mittaukset ovat. Niiden avulla ilmaistaan, kuinka paljon mittaustulokset vaihtelevat. (Heikkilä 2005, 83-85.)

Keskiarvo

Keskiarvolla tarkoitetaan yleensä aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä (Heikkilä 2005, 83).

Mediaani

Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista havainnoista keskimäinen, kun havaintoja on pariton määrä, ja kahden keskimäisen arvon keskiarvo, kun havaintoja on parillinen määrä.

Mediaanin ala- ja yläpuolella on yhtä monta havaintoa. Mediaanin käyttö on paikallaan vinoissa jakaumissa ja sellaisten jakaumien yhteydessä, joilla on suuri hajonta eikä mitään selvää keskikohtaa. (Heikkilä 2005, 84.)

Moodi eli tyyppi-arvo

Moodi on se arvo, joka esiintyy useimmin. Moodilla on siis suurin frekvenssi. Moodi ei ole yksiselitteinen, mikäli usealla muuttujan arvolla on sama suurin frekvenssi. Jos jakaumassa on useita lähellä suurinta frekvenssiä olevia frekvenssejä, moodi ei ole kovinkaan hyvä informaation antaja. Moodi on ainoa tunnusluku, joka voidaan ilmoittaa nominaaliasteikon tasoillekin muuttujalle. Luokitellussa aineistossa moodiluokka on jakauman eniten havaintoja sisältävä luokka. Äärimmäisillä havainnoilla ei ole vaikutusta tyyppi-arvoon, ja se on käyttökelpoinen pienen populaation keskikohdan mittana. Symmetrisen yksihuippuisen jakauman moodi on keskellä jakaumaa, mutta vinoissa jakaumissa näin ei yleensä ole. (Heikkilä 2005, 84.)

Keskihajonta

Eniten käytetty ja tärkein hajonnan mitta on keskihajonta eli standardipoikkeama. Se kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. Sen käyttö on mahdollista vain välimatka- ja suhdeasteikon tasoille muuttujille. Keskiarvosta huomattavasti poikkeavat arvot kasvattavat keskihajontaa keskipoikkeamaa suuremmaksi. Keskihajonta on keskiarvon lisäksi lähtökohtana monissa tilastomenetelmissä. (Heikkilä 2005, 86.)

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset analysoitiin Excel-ohjelman avulla.

Kyselytutkimuksen luotettavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimusaineiston laatuun vaikuttavat: käsittely-, mittaus-, peitto-, kato- ja otantavirheet. (Heikkilä, 1998, Tilastollinen tutkimus. Edita Helsinki.)

Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteetin arviointi kohdistaa huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan mitata. Validiteetti liitetään aineiston sisällön validiteettiin, prosessin validiteettiin ja tulosten validiteettiin. (Lahden ammattikorkeakoulu 2000.)

Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia edelleen alkuperäisen oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää tosina ja pätevinä. Mittari siis aiheuttaa tuloksiin virhettä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimuksen validiteettia on hankala tarkastella jälkikäteen. Validiteettiin tulee kiinnittää etukäteen huomioita huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukko on myös tarkkaan määriteltävä, edustava otos ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2005, 29.)

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyvän asiakastyytyväisyyskyselytutkimuksen validiteetti toteutui siten, että kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkasti. Kysymykset asetettiin siten, että ne mittasivat asiakastyytyväisyyttä ja tuloksista voitiin tehdä selkeitä kehittämissuunnitelmaan liittyviä johtopäätöksiä. Kyselyn otos ja validiteetti olivat hyviä, koska otokseen saatiin lähes tavoitteen mukainen määrä vastauksia. Kyselyyn vastasi 97 vastaajaa, kun tavoitteena oli 100 vastaajaa.

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Lahden ammattikorkeakoulu 2000)

Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 226.)

Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. Puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä. Otoksen koko vaikuttaa tiettyyn rajaan saakka tulosten tarkkuuteen. Mitä pienempi otos sen sattumanvaraisempia tuloksia saadaan, esim. epätarkkaa tietoa todellisesta keskiarvosta. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan, jos tässä mittaustulokset ovat samat, mittaaminen on reliabeli. Reliabiliteetti määritellään käytännössä kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi eli mitataan samaa asiaa kahdella tai useammalla kysymyksellä ja

lasketaan näiden välinen korrelaatiokerroin. Korrelaatio on luotettavassa mittauksessa lähellä ykköstä. (Heikkilä 2005, 30.)

Autojen varaosaliikkeen liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyvän asiakastytyväisyyskyselyn reliabiliteetti saavutettiin, koska otos oli riittävän suuri ja otoksen tavoitteen mukainen vastaajamäärä lähes täyttyi (97 vastaajaa).

4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Asiakastytyväisyyskyselyssä kartoitettiin neljää erilaista osa-aluetta, jotka olivat taustatiedot, liikeympäristö, asiakaspalvelu ja tuotevalikoima. Lisäksi kyselyssä pyydettiin arvioimaan kokonaisarvosanalla asiakkaiden tyytyväisyyttä liikkeen palveluihin sekä kertomaan vapaasti toiveitaan ja mielipiteitään liikkeen ja palvelujen kehittämiseksi.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan liikeympäristöön, asiakaspalveluun ja tuotevalikoimaan liittyviä asioita ympyröimällä asiakkaan mielipidettä vastaava vaihtoehto asteikolla 0-5. Kyselyssä numero 5 tarkoitti kiitettävää, numero 4 hyvää, numero 3 tyydyttävää, numero 2 välttävää, numero 1 huonoa. Numero 0 tarkoitti sitä, että vastaaja ei osannut ottaa kantaa asiaan.

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, tulosten analysoinnissa käytettiin tunnuslukuina keskiarvoa, mediaania, moodia ja keskihajontaa. Osa-alueita koskevien kysymysten tulokset selitetään sanallisesti ja esitetään graafisina kuvioina.

4.3.1 Vastaajien taustatiedot

Asiakastytyväisyyskyselyn taustatiedoissa kartoitettiin vastaajien sukupuoli sekä asiakasstatus. Asiakasstatus pitää tässä tapauksessa sisällään määritelmän siitä, onko asiakas yritysasiakas vai yksityinen asiakas.

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 97 henkilöä, joista 92 % eli 89 henkilöä oli miehiä ja 8 % eli 8 henkilöä oli naisia. Vastaajista yksityisasiakkaita oli 85 % eli 82 henkilöä ja yritysasiakkaita 15 % eli 15 henkilöä. Kaikki yritysasiakkaat olivat miehiä.

4.3.2 Liikeympäristö

Kyselyn liikeympäristöä koskevassa osa-alueessa kartoitettiin liikeympäristön yleisilmettä, viihtyvyyttä, siisteyttä ja aukioloaikoja.

Yleisilme

Kaikista vastaajista 53 % eli 51 henkilöä antoi yleisilmettä koskeväksi arvosanaksi 3 eli tyydyttävän ja 32 % eli 33 henkilöä antoi arvosanaksi 4 eli hyvän (kuvio 21). Kaikkien vastaajien yleisilmettä koskevat muut tunnusluvut olivat

- keskiarvo 3,2
- mediaani 3
- moodi 3
- keskihajonta 0,7.

Naisista 100 % eli 8 henkilöä ja miehistä 49 % eli 44 henkilöä oli antanut liikeympäristön yleisilmettä koskeväksi arvioksi 3 eli tyydyttävän. Hyvän arvosanan (numero 4) miehistä oli antanut 35 % eli 31 henkilöä ja välttävän (numero 2) puolestaan 16 % eli 14 henkilöä.

Naisvastaajien yleisilmettä koskeva keskiarvo oli 2,9, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,4. Miesvastaajien tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,2, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Miesvastaajat arvioivat liikkeen yleisilmeen hieman keskimääräistä paremmaksi kuin naiset.

Yksityisasiakkaista 58 % eli 48 henkilöä antoi liikkeen yleisilmeen arvosanaksi tyydyttävän (arvosana 3),2, 6 % eli 21 henkilöä hyvän (arvosana 4) ja 16 % eli 13 henkilöä välttävän (arvosana 2). Yrityisasiakkaista puolestaan 67 % eli 10 henkilöä arvioivat yleisilmeen olevan hyvän (arvosana 4), 20 % eli 3 henkilöä tyydyttävän (arvosana 3) ja 13 % eli 2 henkilöä välttävän (arvosana 2).

Yksityisasiakkaiden yleisilmettä koskeva keskiarvo oli 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,6. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 3,5, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että yksityisasiakkaat ja naiset arvioivat liikkeen yleisilmettä hieman kriittisemmin kuin yrityisasiakkaat ja miehet.

Viihtyvyys

Kaikista vastaajista 57 % eli 55 henkilöä antoi viihtyvyyttä koskeväksi arvosanaksi 3 eli tyydyttävän, 27 % eli 26 henkilöä antoi arvosanaksi 4 eli hyvän ja 16 % eli 15 henkilöä välttävän eli 2 (kuvio 21). Kaikkien vastaajien viihtyvyyttä koskevat muut tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7.

Naisista 100 % eli 8 henkilöä ja miehistä 54 % eli 48 henkilöä oli antanut liikeympäristön viihtyvyyttä koskeväksi arvioksi 3 eli tyydyttävän. Hyvän arvosanan 4 miehistä oli antanut 29 % eli 26 henkilöä ja välttävän eli 2 puolestaan 17 % eli 15 henkilöä.

Naisvastaajien viihtyvyyttä koskeva keskiarvo oli 2,9, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,4. Miesvastaajien tunnusluvut olivat puolestaan seuraavat: keskiarvo 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Miesvastaajat arvioivat liikkeen viihtyvyyden hieman keskimääräistä paremmaksi kuin naiset. Viihtyvyyttä koskevat arvioinnit olivat hyvin samanlaiset kuin yleisilmeen arviot.

Yksityisasiakkaista 62 % eli 51 henkilöä antoi liikkeen viihtyvyyttä koskeväksi arvosanaksi tyydyttävän eli 3, 21 % eli 17 henkilöä hyvän eli 4 ja 17 % eli 14 henkilöä välttävän eli 2. Yrityisasiakkaista puolestaan 60 % eli 9 henkilöä arvioivat viihtyvyyden olevan hyvän eli 4, 27 % eli 4 henkilöä tyydyttävän eli 3 ja 13 % eli 2 henkilöä välttävän eli 2.

Yksityisasiakkaiden viihtyvyyttä koskeva keskiarvo oli 3,0, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,6. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 3,5, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7.

Siisteys

57 % eli 55 henkilöä kaikista vastaajista arvioi liikkeen siisteyden tyydyttäväksi eli arvosanaksi 3. Vastaajista 25 % eli 24 henkilöä antoi arvosanaksi 2 eli välttävän ja 18 % eli 18 henkilöä hyvän eli arvion 4 (kuvio 21). Kaikkien vastaajien siisteyttä koskeva keskiarvo oli 2,9, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7.

Naisvastaajista 50 % eli 4 henkilöä oli arvioinut liikkeen siisteyden välttäväksi (arvio 2) ja 50 % puolestaan tyydyttäväksi. Miesvastaajista 58 % eli 51 henkilöä oli arvioinut siisteyden tyydyttäväksi (arvio 3), 22 % eli 20 henkilöä välttäväksi ja 20 % eli 18 henkilöä hyväksi.

Naisvastaajien siisteyttä koskeva keskiarvo oli 2,5, mediaani 2,5, moodi 3 ja keskihajonta 0,5. Miesvastaajien tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,0, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Naiset olivat keskimäärin huomattavasti kriittisempiä siisteyden suhteen kuin miehet.

Yksityisasiakkaista 57 % eli 47 henkilöä antoi liikkeen siisteyttä koskeväksi arvosanaksi tyydyttävän eli 3, 27 % eli 22 henkilöä hyvän eli 4 ja 16 % eli 13 henkilöä välttävän eli 2.

Yrityisasiakkaista puolestaan 54 % eli 8 henkilöä arvioivat siisteyden olevan tyydyttävän eli 3, 33 % eli 5 henkilöä hyvän eli 4 ja 13 % eli 2 henkilöä välttävän eli 2.

Yksityisasiakkaiden siisteyttä koskeva keskiarvo oli 2,9, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,6. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 3,2, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7.

Siisteyttä koskeva osio sai liikeympäristöä koskevista osa-alueista alhaisimmat arvioinnit. Yrityisasiakkaat arvioivat siisteyden paremmaksi kuin yksityisasiakkaat.

Aukioloajat

Kaikista vastaajista 55 % eli 56 henkilöä oli sitä mieltä, että liikkeen aukioloajat olivat hyvät (arvio 4). Vastaajista 22 % eli 21 henkilöä arvioi aukioloajat tyydyttävällä (arvio 3) ja 20 % eli 19 henkilöä kiitettävällä arvosanalla (arvio 5) (kuvio 21). Kaikkien vastaajien aukioloaikoja koskeva keskiarvo oli 3,9, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7.

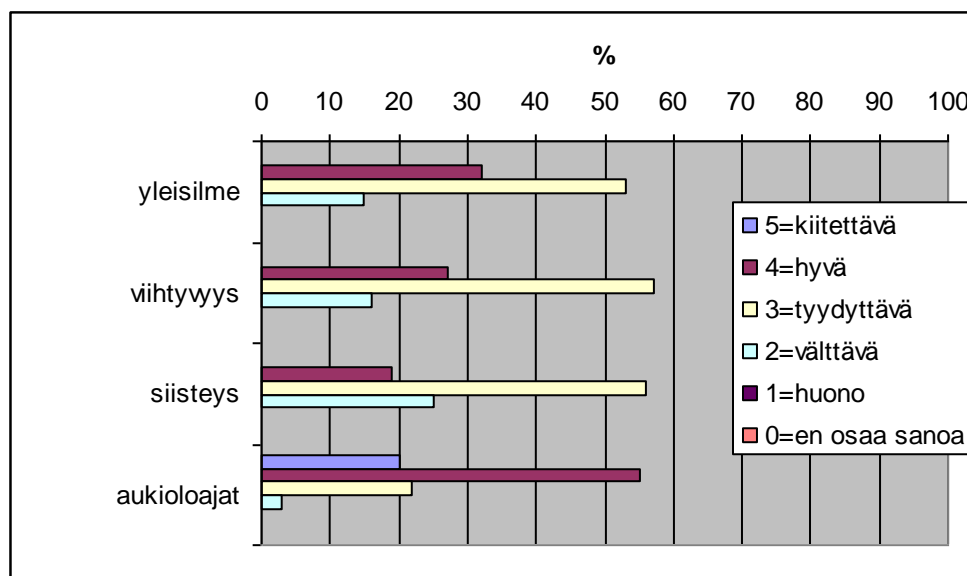
Naisvastaajista 50 % eli 4 henkilöä oli arvioinut liikkeen aukioloajat arvosanalla 5 eli kiitettävä, 38 % hyväksi (numero 5) ja 12 % eli yksi henkilö tyydyttäväksi (numero 3). Miesvastaajista 57 % eli 51 henkilöä oli arvioinut liikkeen aukioloajat arvosanalla 4 eli hyvä, 22 % eli 20 henkilöä arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 18 % eli 15 henkilöä arvosanalla 5 eli kiitettävä ja 3 % eli 3 henkilöä arvosanalla 2 eli välttävä.

Naisvastaajien aukioloaja koskeva keskiarvo oli 4,5, mediaani 4,5, moodi 5 ja keskihajonta 0,7. Miesvastaajien tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,9, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Naiset arvioivat liikkeen aukioloajat jonkin verran paremmiksi kuin miehet.

Yksityisasiakkaista 45 % eli 44 henkilöä antoi liikkeen aukioloa koskeväksi arvosanaksi hyvän eli 4, 26 % eli 21 henkilöä tyydyttävän eli 3, 18 % eli 15 henkilöä kiitettävän eli 5 ja 2 % eli 2 henkilöä välttävän eli 2. Yrityisasiakkaista puolestaan 67 % eli 10 henkilöä arvioivat aukioloaikoja arvosanalla hyvä eli 4, 27 % kiitettävällä arvosanalla eli 5 ja 7 % eli yksi henkilö arvosanalla 2 eli välttävä.

Yksityisasiakkaiden aukioloaja koskeva keskiarvo oli 3,9, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 4,1, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7.

Aukioloaikoihin liittyvä osio sai liikeympäristöä koskevista osa-alueista parhaimmat arvioinnit. Yrityisasiakkaat arvioivat aukioloajat hieman paremmiksi kuin yksityisasiakkaat.



Kuvio 21: Tyytyväisyys Yritys Oy:n liikeympäristöön

4.3.3 Asiakaspalvelu

Yritys Oy:tä koskevan asiakastyytyväisyyskyselyn asiakaspalvelua kartoittavassa osassa tiedusteltiin asiakkaiden mielipidettä palvelualltiudesta, ystävällisyydestä, asiakaspalvelun sujuvuudesta ja asiantuntemuksesta.

Palveluallttius

Kaikista vastaajista 47 % eli 45 henkilöä antoi palveluallttiutta koskevaksi arvosanaksi 3 eli tyydyttävän, 36 % eli 35 henkilöä antoi arvosanaksi 4 eli hyvän, 14 % eli 14 henkilöä välttävän eli 2 ja 3 % eli 3 henkilöä kiitettävän eli 5 (kuvio 22). Kaikkien vastaajien palveluallttiutta koskevat muut tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,3, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7.

Naisista 75 % eli 6 henkilöä oli antanut palveluallttiutta koskevaksi arvioksi tyydyttävän (numero 3) ja 25 % hyvän (numero 4). Miehistä 44 % eli 39 henkilöä oli antanut kyseiseksi arvioksi 3 eli tyydyttävän. Hyvän arvosanan 4 miehistä oli antanut 37 % eli 33 henkilöä, välttävän eli 2 puolestaan 16 % eli 14 henkilöä ja kiitettävän arvosanan oli antanut 3 % eli 3 vastaajaa.

Naisvastaajien palveluallttiutta koskeva keskiarvo oli 3,3, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,5. Miesvastaajien tunnusluvut olivat puolestaan seuraavat: keskiarvo 3,3, mediaani 3, moodi

3 ja keskihajonta 0,8. Nais- ja miesvastaajat olivat arvioineet palvelualltiutta keskimäärin samankaltaisesti.

Yksityisasiakkaista 54 % eli 44 henkilöä antoi liikkeen palvelualltiutta koskevaksi arvosanaksi tyydyttävän eli 3, 29 % eli 24 henkilöä hyvän eli 4, 15 % eli 12 henkilöä välttävän (numero 2) ja 2 % eli 2 henkilöä kiitettävän (numero 5). Yrityisasiakkaista puolestaan 73 % eli 11 henkilöä arvioivat palvelualltiuden olevan hyvän eli 4, 13 % eli 2 henkilöä välttävän (numero 2), 7 % eli 1 henkilö kiitettävän (numero 5) sekä 7 % tyydyttävän (numero 3).

Yksityisasiakkaiden palvelualltiutta koskeva keskiarvo oli 3,2, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,8.

Yrityisasiakkaat arvioivat yrityksen palvelualltiuden hieman keskimääräistä paremmaksi kuin yksityisasiakkaat.

Ystävällisyys

Kaikista vastaajista 54 % eli 52 henkilöä arvioi ystävällisyyttä arvosanalla 3 eli tyydyttävä. Vastaajista 24 % eli 23 henkilöä arvioi ystävällisyyttä koskevaksi arvosanaksi 4 eli hyvän, 19 % arvioi arvosanaksi 2 eli välttävän, 2 % eli 2 henkilöä kiitettävän ja 1 % eli yksi henkilö huonon(kuvio 22). Kaikkien vastaajien ystävällisyyttä koskeva keskiarvo oli 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7.

Naisvastaajista 88 % eli 7 henkilöä oli arvioinut myyjien ystävällisyyttä arvosanalla 3 eli tyydyttävä ja 12 % arvosanalla 4 eli hyvä. Miesvastaajista 51 % eli 45 henkilöä oli arvioinut ystävällisyyttä arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 25 % eli 22 henkilöä arvosanalla 4 eli hyvä, 21 % eli 19 henkilöä arvosanalla 2 eli välttävä, 2 % eli 2 henkilöä arvosanalla 5 eli kiitettävä sekä 1 % arvosanalla 1 eli huono.

Naisvastaajien ystävällisyyttä koskeva keskiarvo oli 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,4. Miesvastaajien tunnusluvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,8. Naiset ja miehet arvioivat ystävällisyyttä koskevaa osa-aluetta keskimäärin hyvän samaan tapaan.

Yksityisasiakkaista 61 % eli 50 henkilöä antoi ystävällisyyttä koskevaksi arvosanaksi tyydyttävän eli 3, 21 % eli 17 henkilöä välttävän eli 2, 16 % eli 13 henkilöä hyvän eli 4, 1 % eli yksi henkilö kiitettävän eli 5 ja 1 % eli 1 henkilö huonon eli 1. Yrityisasiakkaista puolestaan 67 % eli 10 henkilöä arvioivat myyjien ystävällisyyttä arvosanalla hyvä eli 4, 13 % tyydyttävällä

arvosanalla eli 3, 13 % eli 2 henkilöä välttävällä arvosanalla eli 2 ja 7 % eli yksi henkilö arvosanalla 5 eli kiitettävä.

Yksityisasiakkaiden ystävällisyyttä koskeva keskiarvo oli 3,0, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaiden vastaavat arvot olivat seuraavat: keskiarvo 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,8.

Yrityisasiakkaat arvioivat myyjien ystävällisyyden keskimääräistä paremmaksi kuin yksityiset asiakkaat.

Sujuvuus

Kaikista vastaajista 53 % eli 50 henkilöä arvioi asiakaspalvelun sujuvuutta arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 28 % eli 27 henkilöä arvosanalla 4 eli hyvä, 16 % eli 16 henkilöä arvosanalla 2 eli välttävä, 2 % eli 2 henkilöä arvosanalla 5 eli kiitettävä ja 1 % eli yksi henkilö arvosanalla 1 eli huono (kuvio 22). Kaikkien vastaajien asiakaspalvelun sujuvuutta koskeva keskiarvo oli 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,8.

Kyselyyn vastanneista naisista 75 % (6 henkilöä) arvioi asiakaspalvelun sujuvuuden tyydyttäväksi eli arvosanalla 3 ja 25 % (2 henkilöä) hyväksi eli arvosanalla 4. Miesvastaajista 49 % eli 44 henkilöä arvioi asiakaspalvelun sujuvuuden tyydyttäväksi eli arvosanalla 3, 29 % eli 25 henkilöä hyväksi (arvosana 4), 19 % eli 17 henkilöä välttäväksi (arvosana 2), 2 % eli 2 henkilöä kiitettäväksi (arvosana 5) ja 1 % eli yksi henkilö huonoksi (arvosana 1).

Naisilla asiakaspalvelun sujuvuutta koskeva keskiarvo oli 3,3, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,5. Miehillä vastaavat luvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,1, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,8. Asiakaspalvelun sujuvuutta koskeva osa-alue sai sekä naisilta että miehiltä keskimäärin samankaltaiset arviot.

Yksityisasiakkaista 59 % eli 48 henkilöä arvioi asiakaspalvelun sujuvuutta arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 19 % eli 16 henkilöä arvosanalla 4 eli hyvä, 20 % eli 16 henkilöä arvosanalla 2 eli tyydyttävä, 1 % eli yksi henkilö arvosanalla 5 eli kiitettävä ja 1 % eli yksi henkilö arvosanalla 1 eli huono. Yrityisasiakkaista 73 % (11 henkilöä) arvioi asiakaspalvelun sujuvuutta arvosanalla 4 eli hyvä, 13 % (2 henkilöä) arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 7 % (1 henkilö) arvosanalla 5 eli kiitettävä ja 7 % (yksi henkilö) arvosanalla 2 eli välttävä.

Yksityisasiakkaiden asiakaspalvelun sujuvuutta koskeva keskiarvo oli 3,0, mediaani 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaiden keskiarvo oli 3,8, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta

0,7. Yritysassiakkaat arvioivat asiakaspalvelun sujuvuuden keskimäärin huomattavasti paremmaksi kuin yksityisasiakkaat.

Asiantuntemus

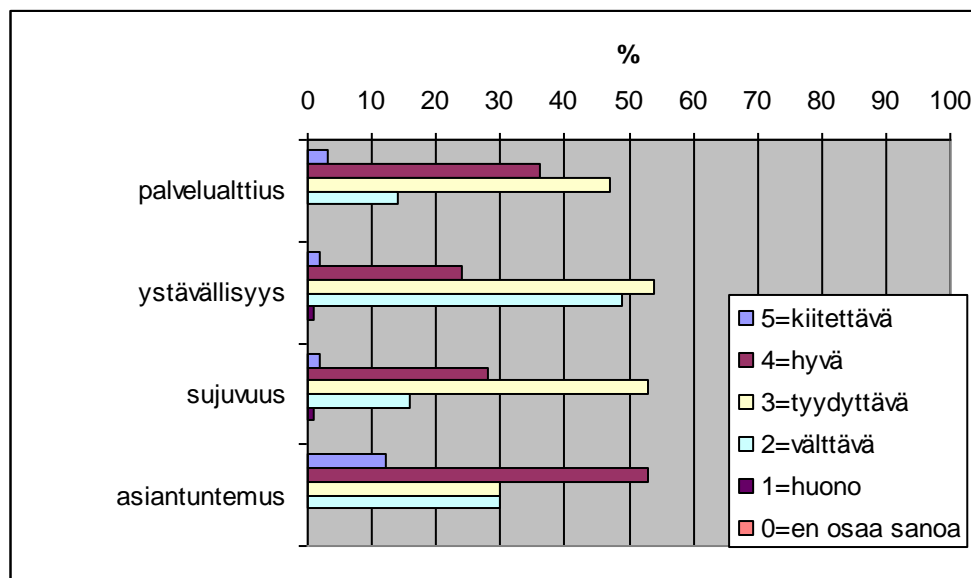
Kaikista kyselyyn vastanneista 53 % (51 henkilöä) arvioi myyjien asiantuntemusta arvosanalla 4 eli hyvä, 30 % (29 henkilöä) arvosanalla 3 eli tyydyttävä, 12 % (12 henkilöä) arvosanalla 5 eli kiitettävä ja 5 % (5 henkilöä) arvosanalla 2 eli välttävä (kuvio 22), Kaikkien vastaajien myyjien asiantuntemusta koskeva keskiarvo oli 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Asiantuntemusta koskeva osa-alue arvioitiin asiakaspalvelua kartoittavasta kokonaisuudesta parhaimmaksi.

Naisista 63 % (5 henkilöä) arvioi myyjien asiantuntemuksen hyväksi (arvosana 4), 25 % (2 henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 12 % (1 henkilö) tyydyttäväksi (arvosana 3). Miesvastaajista 52 % (46 henkilöä) arvioi myyjien asiantuntemuksen hyväksi (arvosana 4), 31 % (28 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 11 % (10 henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5), ja 6 % (5 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2).

Naisvastaajien asiantuntemusta koskeva keskiarvo oli 4,1, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,4. Miesvastaajien vastaavat luvut olivat seuraavat: keskiarvo 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Naiset arvioivat myyjien asiantuntemuksen keskimäärin hieman paremmaksi kuin miehet.

Yksityisistä asiakkaista 51 % (42 henkilöä) arvioi myyjien asiantuntemuksen hyväksi (arvosana 4), 34 % (28 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 10 % (8 henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 5 % (4 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2). Yritysassiakkaista 60 % (9 henkilöä) koki asiantuntemuksen hyväksi (arvosana 4), 27 % (4 henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5), 7 % (1 henkilö) tyydyttäväksi (arvosana 3) ja 7 % (1 henkilö) välttäväksi (arvosana 2).

Yksityisasiakkaiden myyjien asiantuntemusta koskeva keskiarvo oli 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Vastaavasti yritysassiakkaiden keskiarvo oli 4,1, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,8. Yritysassiakkaat kokivat myyjien asiantuntemuksen keskimäärin hieman paremmaksi kuin yksityisasiakkaat.



Kuvio 22: Tyytyväisyys Yritys Oy:n asiakaspalveluun

4.3.4 Tuotevalikoima

Kyselyn tuotevalikoimaa koskevassa osiossa kartoitettiin asiakkaiden mielipidettä valikoiman laajuudesta, tuotteiden hinta-laatusuhteesta ja erikoistuotteiden saatavuudesta.

Valikoiman laajuus

Kaikista vastaajista 49 % (48 henkilöä) arvioi liikkeen valikoiman laajuuden hyväksi (arvosana 4), 41 % (39 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 4 % (4 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 5 % (viisi henkilöä) ei osannut sanoa mielipidettään (arvosana 0) ja 1 % (yksi henkilö) kiitettäväksi (arvosana 5) (kuviot 22 ja 23). Kaikkien vastaajien valikoiman laajuutta koskeva keskiarvo oli 3,3, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 1,0.

Kyselyyn vastanneista naisista 50 % (4 henkilöä) arvioi valikoiman laajuuden hyväksi (arvosana 4), 38 % (3 henkilöä) ei osannut sanoa mielipidettään (arvosana 0) ja 12 % (1 henkilö) tyydyttäväksi (arvosana 3). Miehistä 49 % (44 henkilöä) arvioi valikoiman laajuuden hyväksi (arvosana 4), 44 % (38 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 4 % (4 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 2 % (2 henkilöä) ei osannut sanoa mielipidettään ja 1 % kiitettäväksi (arvosana 5)

Naisvastaajien valikoiman laajuutta koskeva keskiarvo oli 3,8, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet mukana arviossa (2,4, kun 0-vastaukset olivat mukana). Naisvastaajien mediaani oli 3,5, moodi 4 ja keskihajonta 2,0). Miesvastaajien keskiarvo oli 3,5, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet mukana arviossa (3,4, kun 0-vastaukset olivat mukana). Miesten mediaani oli 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,8.

Yksityisistä asiakkaista 46 % (38 henkilöä) arvioi valikoiman laajuuden hyväksi (arvosana 4), 44 % (36 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 6 % (viisi henkilöä) ei osannut ottaa kantaa asiaan (arvosana 0) ja 4 % (3 henkilöä) arvioi kyseisen asian välttäväksi (arvosana 2). Yrityisasiakkaista 66 % (10 henkilöä) arvioi valikoiman laajuuden hyväksi (arvosana 4), 20 % (3 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 7 % (yksi henkilö) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 7 % (yksi henkilö) välttäväksi (arvosana 2).

Yksityisten asiakkaiden valikoiman laajuutta koskeva keskiarvo oli 3,5, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet mukana arviossa (3,2, kun 0-vastaukset olivat mukana). Yksityisasiakkaiden mediaani oli 3, moodi 4 ja keskihajonta 1,0. Yrityisasiakkaiden keskiarvo oli 3,7, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaat arvioivat valikoiman laajuuden keskimäärin hieman paremmaksi kuin yksityiset asiakkaat.

Tuotteiden hinta-laatusuhde

Kaikista kyselyyn vastanneista 45 % (43 henkilöä) arvioi tuotteiden hinta-laadun tyydyttäväksi (arvosana 3), 39 % (38 henkilöä) hyväksi (arvosana 4), 10 % (10 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 5 % (5 henkilöä) ei osannut sanoa kantaansa ja 1 % (yksi henkilö) koki tuotteiden hinta-laatusuhteen huonoksi (arvosana 1) (kuvio 23). Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 3,1, mediaani 3, moodia 3 ja keskihajonta 1,0.

Naisvastaajista 38 % (3 henkilöä) arvioi tuotteiden hinta-laatusuhteen hyväksi (arvosana 4), 25 % (2 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana), 38 % (3 henkilöä) ei puolestaan osannut ottaa kantaa asiaan (arvosana 0). Miesvastaajista 47 % (41 henkilöä) arvioi tuotteiden hinta-laatusuhteen tyydyttäväksi (arvosana 3), 39 % (35 henkilöä) hyväksi (arvosana 4), 11 % (10 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 1 % (yksi henkilö) huonoksi (arvosana 1) ja 2 % (kaksi henkilöä) ei osannut sanoa kantaansa asiaan (arvosana 0).

Naisvastaajien tuotteiden hinta-laatusuhteen keskiarvo oli 3,6, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet mukana arviossa (2,3, kun 0-vastaukset olivat arviossa mukana). Naisten mediaani oli 3, moodi 4 ja keskihajonta 1,9. Miesvastaajien keskiarvo oli 3,3, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet arviossa mukana (3,2, kun 0-tulokset olivat mukana). Miesten mediaani oli 3, moodi 3 ja keskihajonta 0,9.

Yksityisasiakkaista 46 % (38 henkilöä) arvioi tuotteiden hinta-laatusuhteen tyydyttäväksi (arvosana 3), 35 % (29 henkilöä) hyväksi (arvosana 4), 12 % (9 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 1 % (yksi henkilö) huonoksi (arvosana 1) ja 6 % (viisi henkilöä) ei osannut ottaa kantaa asiaan (arvosana 0). Yrityisasiakkaista 60 % (9 henkilöä) arvioi tuotteiden hinta-laatusuhteen

hyväksi (arvosana 4), 33 % (5 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3) ja 7 % (yksi henkilö) välttäväksi (arvosana 2).

Yksityisten asiakkaiden tuotteiden hinta-laatusuhdetta oleva keskiarvo oli 3,2, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet arviossa mukana (3,0, kun 0-vastaukset olivat mukana). Mediaani oli 3, moodi 3 ja keskihajonta 1,0. Yrityisasiakkaiden keskiarvo oli 3,5, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,6. Yrityisasiakkaat arvioivat tuotteiden hinta-laatusuhteen keskimäärin hieman paremmaksi kuin yksityiset asiakkaat.

Erikoistuotteiden saatavuus

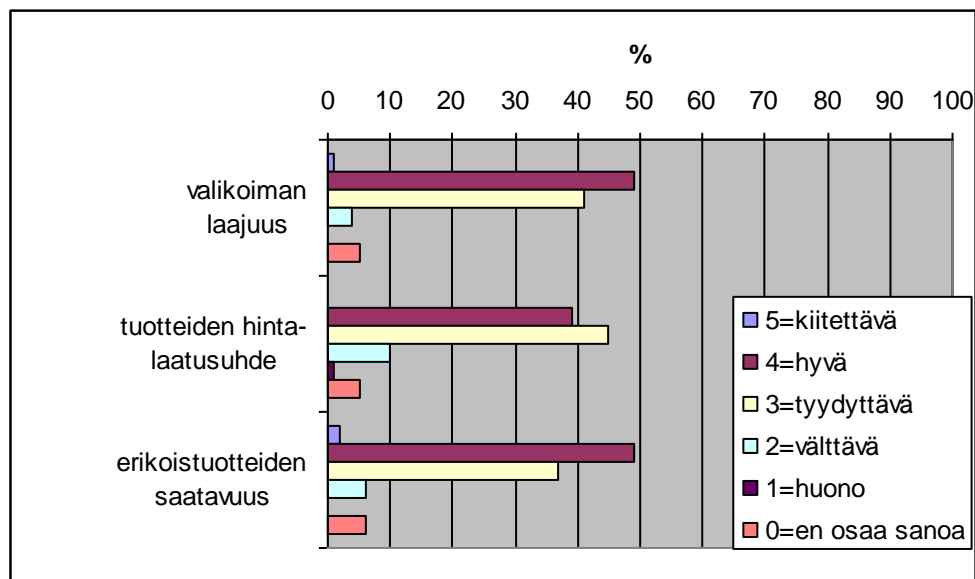
Kyselyyn kaikista vastanneista 49 % (47 henkilöä) arvioi erikoistuotteiden saatavuuden hyväksi (arvosana 4), 37 % (36 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 6 % (6 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 2 % (kaksi henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 6 % (6 henkilöä) ei osannut sanoa mielipidettään kyseisestä asiasta (arvosana 0) (kuvio 23). Kaikkien vastanneiden erikoistuotteiden saatavuutta koskeva keskiarvo oli 3,3, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 1,0.

Naisvastaajista 38 % (3 henkilöä) arvioi erikoistuotteiden saatavuuden hyväksi (arvosana 4), 38 % (3 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3) ja 25 % (2 henkilöä) ei osannut ottaa kantaa kyseiseen asiaan (arvosana 0). Miesvastaajista 49 % (44 henkilöä) arvioi erikoistuotteiden saatavuuden hyväksi (arvosana 4), 37 % (33 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 7 % (6 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2). 3 % (2 henkilöä) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 4 % (neljä henkilöä) ei osannut ottaa kantaa asiaan (arvosana 0).

Naisten erikoistuotteiden saatavuutta koskeva keskiarvo oli 3,5, kun ”ei osaa sanoa - vastauksia” ei otettu arvioinnissa huomioon (keskiarvo oli 2,6, kun 0-tulokset olivat arvioinneissa mukana) Mediaani oli 3, moodi 4 ja keskihajonta 1,7. Miesten keskiarvo oli 3,5, kun ”ei osaa sanoa - vastaukset” eivät olleet arvioinnissa mukana (muutoin 3,3). Mediaani oli 4, moodi 4 ja keskihajonta 1,0. Jos ”ei osaa sanoa - vastauksia” ei huomioida arviossa, ovat naisten ja miesten arviot erikoistuotteiden saatavuuteen liittyen keskimäärin samanlaiset.

Yksityisasiakkaista 44 % (36 henkilöä) arvioi erikoistuotteiden saatavuuden hyväksi (arvosana 4), 42 % (34 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 6 % (5 henkilöä) välttäväksi (arvosana 2), 1 % (yksi henkilö) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 7 % (6 henkilöä) ei osannut sanoa mielipidettään kyseiseen asiaan (arvosana 0). Yrityisasiakkaista 73 % (11 henkilöä) kosi erikoistuotteiden saatavuuden hyväksi (arvosana 4), 13 % (2 henkilöä) tyydyttäväksi (arvosana 3), 7 % (yksi henkilö) kiitettäväksi (arvosana 5) ja 7 % (yksi henkilö) välttäväksi (arvosana 2).

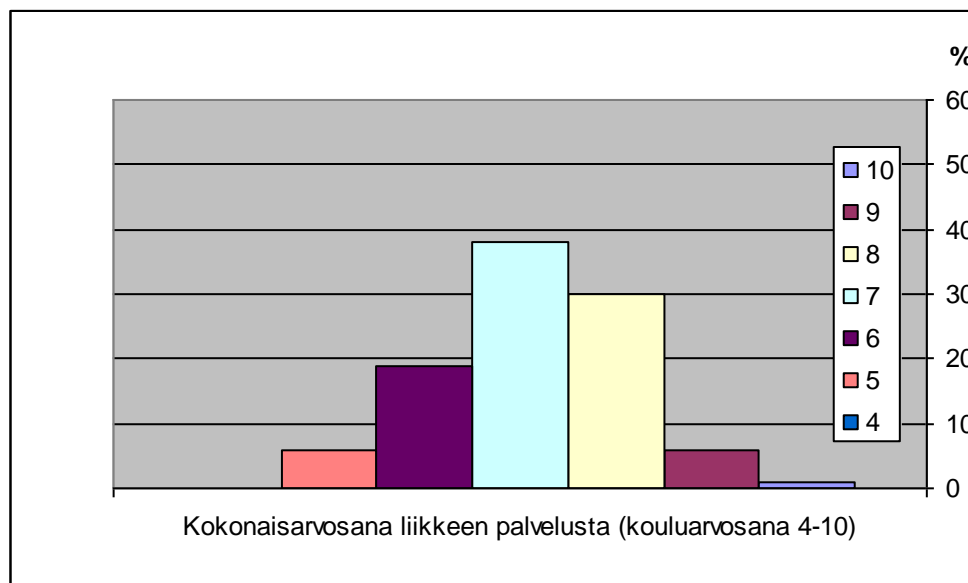
Yksityisasiakkaiden erikoistuotteiden saatavuutta koskeva keskiarvo oli 3,4, kun mukana eivät olleet ”ei osaa sanoa - vastaukset” (3,2, kun 0-tulokset olivat mukana). Mediaani oli 3, moodi 3 ja keskihajonta 1,1. Yrityisasiakkaiden keskiarvo oli 3,8, mediaani 4, moodi 4 ja keskihajonta 0,7. Yrityisasiakkaat kokivat erikoistuotteiden saatavuuden keskimäärin jonkin verran paremmaksi kuin yksityiset asiakkaat.



Kuvio 23: Tyytyväisyys Yritys Oy:n tuotevalikoimaan

4.3.5 Kokonaistyytyväisyys liikkeen palveluun

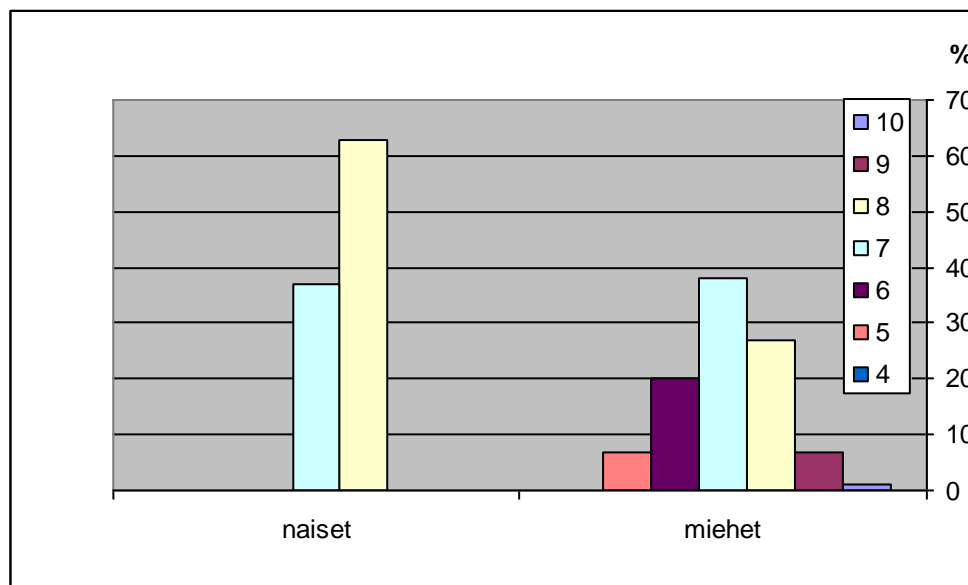
Asiakkaita pyydettiin arvioimaan kokonaistyytyväisyyttään kouluarvosanalla 4-10 liikkeen palveluihin. Kaikista kyselyyn vastanneista 38 % (37 henkilöä) antoi kokonaisarvosanaksi 7, 30 % (29 henkilöä) 8, 19 % (18 henkilöä) 6, 6 % (6 henkilöä) 9, 6 % (6 henkilöä) 5 ja 1 % (yksi henkilö) 10 (kuvio 24). Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 7,1, mediaani 7, moodia 7 ja keskihajonta 1,0.



Kuvio 24: Kaikkien vastaajien kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin kouluarvosanalla 4-10

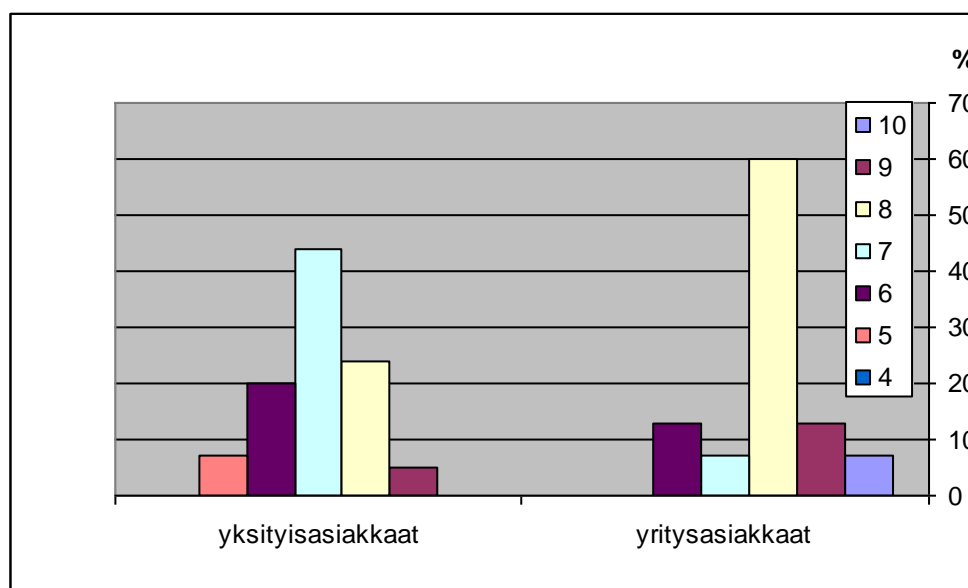
Naisista 63 % (5 henkilöä) arvioi kokonaistyytyväisyytään liikkeen palveluihin arvosanalla 8 ja 37 % (3 henkilöä) arvosanalla 7. Miehistä 38 % (34 henkilöä) antoi arvosanaksi 7, 27 % (24 henkilöä) 8, 20 % (18 henkilöä) 6, 7 % (6 henkilöä) 9, 7 % (6 henkilöä) 5 ja 1 % (yksi henkilö) arvosanan 10 (kuvio 25).

Naisvastaajien kokonaistyytyväisyyttä koskeva keskiarvo oli 7,6, mediaani 8, moodi 8 ja keskihajonta 0,5. Miesvastaajien keskiarvo oli 7,1, mediaani 7, moodi 7 ja keskihajonta 1,1. Naisvastaajat olivat keskimäärin tyytyväisempiä liikkeen palveluihin kuin miehet (kuvio 25)



Kuvio 25: Naisten ja miesten kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin kouluarvosanalla 4-10

Yksityisasiakkaista 44 % (36 henkilöä) arvioi kokonaistyytyväisyytään liikkeen palveluihin kuluarvosanalla 7, 24 % (20 henkilöä) arvosanalla 8, 20 % (16 henkilöä) arvosanalla 6, 7 % (6 henkilöä) arvosanalla 5 ja 5 % (e henkilöä) arvosanalla 9. Yksityisasiakkaista 60 % (9 henkilöä) antoi arvosanaksi 8, 13 % (2 henkilöä) arvosanan 9, 13 % (2 henkilöä) arvosanan 6, 7 % (yksi henkilö) arvosanan 10 ja 7 % (yksi henkilö) arvosanan 7 (kuvio 26).



Kuvio 26: Yksityis- ja yrittisasiakkaiden kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin kouluarvosanalla 4-10

Yksityisasiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä koskeva keskiarvo oli 7,0. mediaani 7, moodia 7 ja keskihajonta 1,0. Vastaavasti yritysasiakkaiden keskiarvo oli 7,9, mediaani 8, moodi 8 ja keskihajonta 1,0. Yritysasiakkaat olivat keskimäärin tyytyväisempiä kokonaisuudessaan Yritys Oy:n palveluihin kuin yksityisasiakkaat.

4.3.6 Mielipiteitä ja toiveita liikkeen ja palvelujen kehittämiseksi

Kyselylomakkeen kohdassa viisi asiakkailla oli mahdollisuus kertoa vapaasti toiveitansa ja mielipiteitänsä liikkeen ja sen palvelujen kehittämiseksi. Vain neljässä (4 %) kyselylomakkeessa oli annettu palautetta kyseisiin asioihin. Näitä kommentteja esitetään ohessa:

- Siisteyteen kannattaa kiinnittää huomiota (siivous, puhtaus ja tavarat järjestykseen).
- Hyvä meininki!
- Asiakaspalveluun kannattaisi satsata.
- Tuotteet ja palvelu Ok!

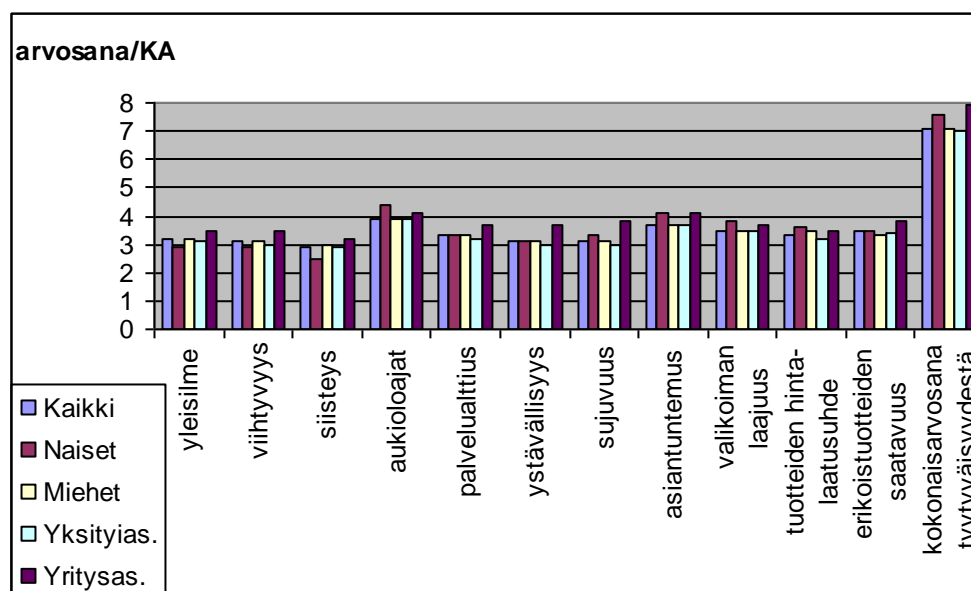
4.3.7 Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

Liikerympäristöä koskevan kokonaisuuden (yleisilme, viihtyvyys, siisteys ja aukioloajat) keskiarvo oli kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan 3,3. Naiset arvioivat kriittisemmin yleisilmettä, viihtyvyyttä ja siisteyttä kuin muut. Vastaavasti naiset kokivat aukioloajat paremmiksi kuin muut ryhmät (naisten keskiarvo 4,4, kaikkien keskiarvo 3,9). Yritysasiakkaat arvioivat liikerympäristöä koskevaa osiota jonkin verran paremmaksi kuin muut viiteryhmät (kuvio 27).

Asiakaspalvelua koskevan kokonaisuuden (palvelualttius, ystävällisyys, sujuvuus ja asiantuntemus) keskiarvo oli kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan myös 3,3. Miehet arvioivat naisia kriittisemmin asiakaspalvelun sujuvuutta sekä asiantuntemusta. Vastaavasti yritysasiakkaat arvioivat asiakaspalveluosion huomattavasti paremmaksi kuin muut viiteryhmät. Asiantuntemus sai asiakaspalvelua koskevasta osiosta parhaimmat arviot jokaisessa ryhmässä (keskiarvo 3,7)(kuvio 27).

Tuotevalikoimaa koskevan kokonaisuuden (valikoiman laajuus, tuotteiden hinta-laatusuhde ja erikoistuotteiden saatavuus) keskiarvo oli kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan 3,4. Miehet arvioivat tuotevalikoimaa koskevaa kokonaisuutta keskimäärin jonkin verran kriittisemmin kuin naiset. Yritysasiakkaat arvioivat kyseisen kokonaisuuden jälleen paremmaksi kuin yksityisasiakkaat (kuvio 27).

Kokonaistyytyväisyyttä liikkeen palveluihin kuvaavan kokonaisarvosanaosuuden keskiarvo oli kaikkien vastaajien mukaan 7,1. Naiset (keskiarvo: 7,6) olivat keskimäärin tyytyväisempiä liikkeen palveluihin kuin miehet (keskiarvo: 7,1). Yksityisasiakkaat (keskiarvo 7,0) suhtautuivat huomattavasti kriittisemmin liikkeen palveluihin kuin yritysasiakkaat (keskiarvo 7,9) (kuvio 27.).



Kuvio 27: Tyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin

4.4 Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman toteutus ja tuotos

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman osa-alueita mietittiin pääsääntöisesti yhdessä yrityksen omistajan kanssa. Tietyissä osa-alueissa käytettiin hyväksi myös muiden yrityksen työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Heli Anttonen laati opinnäytetyönä kehityshankkeen tuotoksen eli liiketoiminnan kehittämissuunnitelman, joka esitetään luvussa 5.

4.5 Hankkeen arviointi ja johtopäätökset

Seuraavaksi arvioidaan liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa ja siihen liittyvää asiakastyytyväisyyskyselyä sekä tehdään niihin liittyviä johtopäätöksiä.

Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että jokainen kyselyssä kartoitettu osakokonaisuus (liikerympäristö, asiakaspalvelu ja tuotevalikoima) ovat selkeitä yrityksen kehittämiskohteita.

Kyselyyn vastanneet arvioivat liikkeen aukioloajat (keskiarvo 3,9) ja myyjien asiantuntemuksen (keskiarvo 3,7) paremmaksi kuin muut kyselyssä mainitut osa-alueet.

Kyselyn perusteella Yritys Oy:n tulisi panostaa erityisesti liikeympäristön siisteyteen (keskiarvo 2,9), viihtyvyyteen (keskiarvo 3,1) ja yleisilmeeseen (keskiarvo 3,2). Kyselyn vastausten perusteella suosituksena on siivoukseen ja puhtaanapitoon panostaminen. Lisäksi tilaratkaisuja kannattaisi miettiä siten, että ne palvelisivat paremmin asiakkaita. Erilaisilla hyllyjärjestelyillä saataisiin varaosat hyvään järjestykseen ja paremmin esille. Liikkeen sisääntuloa koskevaan tila tulisi saada viihtyisämmäksi, jotta asiakkaat kokisivat liikkeeseen tullessaan liikkeen yleisilmeen positiiviseksi. Viihtyvyyttä saataisiin esimerkiksi erilaisilla pienillä sisustuselementeillä, kuten kasveilla, valaistuksella sekä matoilla. Palvelutiskin välittömään läheisyyteen voisi laittaa asiakkaita varten voisi myös pienen pöydän ja muutaman tuolin. Myös liiketilan siisteys vaikuttaa hyvin paljon viihtyvyyteen.

Asiakaspalveluun tulisi jatkossa kiinnittää erittäin paljon huomiota. Kyselyn tulosten mukaan ystävällisyyteen (keskiarvo 3,1), asiakaspalvelun sujuvuuteen (keskiarvo 3,1) ja palveluالتtiuteen (keskiarvo 3,3) liittyvät asiat saivat keskimäärin tyydyttävät arvot. Asiakaspalvelun kehittäminen on yritykselle erittäin tärkeää ja siksi sitä tarkastellaankin erillisesti seuraavassa luvussa.

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä taustaorganisaatio Yritys Oy:n liiketoiminnassa arvioitiin erillisessä palaverissa 7.5.2010. Tapaamiseen osallistui työn laatija Heli Anttonen sekä yrityksen omistaja.

Todettiin, että liiketoiminnan kehittämissuunnitelma perustuu omistajan, työntekijöiden sekä työn laatijan näkemyksiin, suunnitelmiin ja tutkimuksiin sekä yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Todettiin myös, että liiketoiminnan kehittämissuunnitelma ja siinä esitetyt toimenpiteet ja keinot liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvuun sekä asiakaskannan parantamiseen ovat hyödynnettävissä Yritys Oy:n liiketoimintaa kehitettäessä.

Omistajan mukaan yrityksen tilanne on kuitenkin nyt muuttunut siten, että hän harkitsee liiketoiminnan myyntiä, joten on todennäköistä, että liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa mainitut toimenpiteet ja suunnitelmat jäävät seuraavan omistajan harkittaviksi ja toteutettaviksi. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman hyödynnettävyys tulee riippumaan siis pitkälti siitä, minkälaiset näkemykset tulevilla uudella omistajalla on kyseistä

liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Omistajan mukaan asiakaspalvelun parantamiseen on kuitenkin jo nyt kiinnitetty huomiota.

Toimintatutkimuksen luotettavuudesta on esitetty paljon kritiikkiä, jonka mukaan tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos on rajoitettu eikä se ole edustava, siinä ei pystytä kontrolloimaan muuttujia eikä tuloksia voida yleistää. Lisäksi kritiikkinä on esitetty, että toimintatutkimuksessa on usein epäselvästi määritellyt tavoitteet ja menetit. (Metsämuuronen 2008, 32.)

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman luotettavuus perustuu yrityksen omistajan ja sen työntekijöiden sekä työn laatijan näkemyksiin nykyisestä ja tulevasta liiketoimintaympäristöstä sekä liiketoiminnasta. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa on pyritty esittelemään yrityksen liiketoimintaympäristöä, nykyistä liiketoimintaa sekä yrityksen tavoitteita ja strategioita kirjallisesti ja erilaisin havainnollisin kuvioin. Työssä esitetyt tavoitteet ja keinot ovat realistisia ja ne ovat myös siirrettävissä käytäntöön. Hankkeen yhteydessä tehty kvantitatiivinen asiakastyytyväisyyskysely tukee liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa esitettyjä toimenpiteitä.

4.5.1 Asiakaspalvelun kehittäminen

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan 68 prosenttia asiakasmenetyksistä johtui kehnosta asiakaspalvelusta, 14 prosenttia heikosta teknisestä laadusta, 9 prosenttia liian korkeista hinnoista, samoin 9 prosenttia muista tarkemmin nimeämättömistä syistä. Tämä tilanne on liiketoiminnan menestyksen ja kannattavuuden kannalta todella kallis. (Rissanen 2005, 255.)

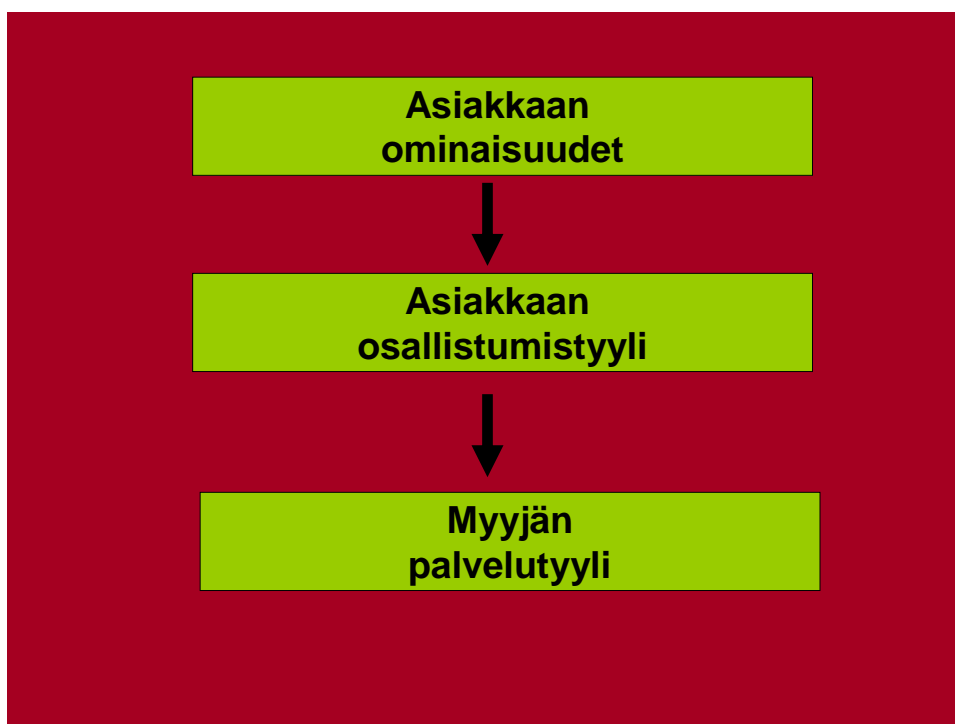
Asiakaspalvelun kehittäminen on paljon monimuotoisempi haaste kuin saada asiakastyötä tekevät hymyilemään. Asiakkaat arvostavat erityylistä asiakaspalvelua ja siten palvelun määrittelemisen hyväksi tai huonoksi on arvokysymys. Asiakaspalvelun kehittämisen suunnittelu on siis käynnistettävä nykyisten ja uusiksi haluttavien asiakkaiden arvostuksiin tutustumisesta. Vasta sen pohjalta voidaan määritellä, mitä hyvä asiakaspalvelu meillä tarkoittaa. (Reinboth 2008, 109.)

Asiakaspalvelun toteuttamiseen osallistuu jokainen organisaatiossa toimiva riippumatta siitä, kohtaako hän asiakkaat kasvoitusten. Yrityksissä työskentelevät toimivat ketjuna, ja koko ketjun toimivuus näyttäytyy asiakkaalle palvelun laatuna. Asiakaspalvelun laadun kehittämisessä on vuorovaikutuksen lisäksi siis panostettava toimintatapojen ja koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Jokaiselle yrityksessä toimivalle on myös tarjottava mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun niiltä osin kuin se vaikuttaa hänen työhönsä. (Reinboth 2008, 109.)

Palvelulla erottautuminen

Palvelukokonaisuus on palveluja tuottavan organisaation tarjoamien kaikkien palvelupakettien yhdistelmä. Palvelupaketti taas koostuu ydinpalvelusta ja lisäpalveluista. Millä tahansa paikkakunnalla vähintäänkin muutama kilpailija tarjoaa samankaltaisia tai täysin samankaltaisia tuotteita. Kilpailua käydään lähinnä hintatarjouksilla. Hintakilpailussa yritys joutuu tinkimään katteista ja kannattavuudesta. Palvelukokonaisuudella voidaan erottautua kilpailijoista ja rakentaa asiakkaan tarpeisiin soveltuva palvelupaketti. Asiakassuuntaisen markkinoinnin mukaisesti palvelunkin pitää olla myönteisellä tavalla massasta poikkeava menestyäkseen. (Leppänen 2007, 132.)

Kun myyjä/kontaktihenkilö on välittömässä vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, tulee hänen sopeuttaa palvelutyyliinsä asiakkaan tyyliin oheisen kuvion osoittamalla tavalla.



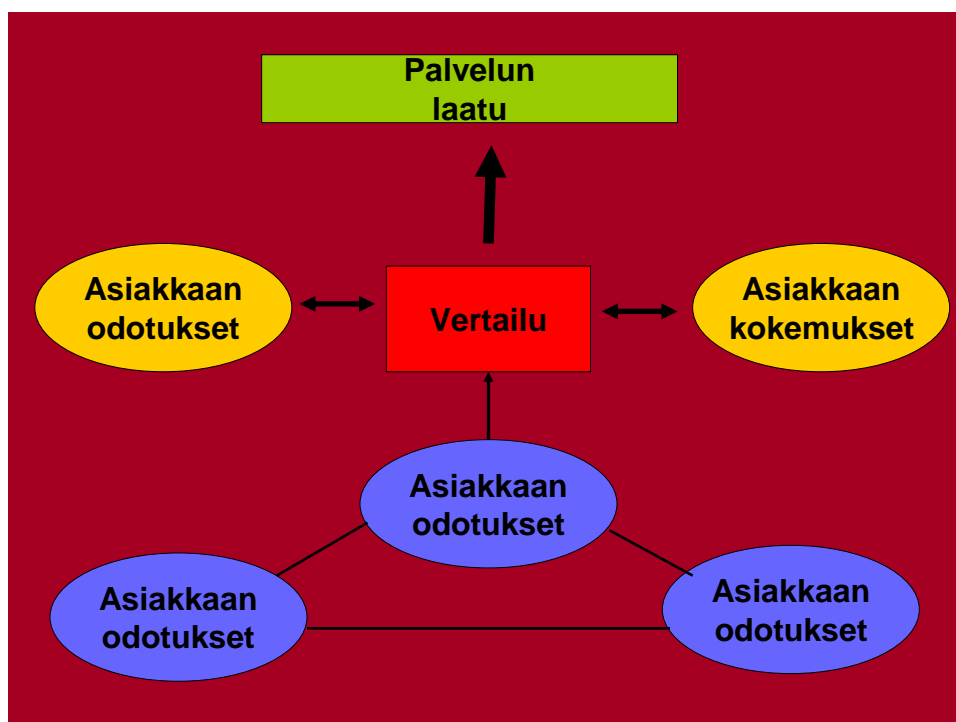
Kuvio 28: Palvelutyylin sopeuttaminen asiakkaan tyyliin (Leppänen 2007, 134)

Kuvio 28 tarkoittaa sitä, että kaikkia asiakkaita ei tule palvella samalla tavalla, koska asiakkaat ovat keskenään erilaisia. Tämä vaatii myyjältä psykologista silmää, soveltuvuutta alalle ja motivoituneisuutta harjoittaa palvelutyyllitaitojaan. Myyjän pitää pystyä muodostamaan näkemys asiakkaan tyyppiominaisuuksista (rauhallinen, nopea, harkitseva, pidättyväinen, ulospäin suuntautunut jne.) Mitä paremmin myyjä kykenee muodostamaan

kuvan asiakkaasta, sitä paremmin hän pystyy itse toimimaan asiakastyypin mukaisesti. (Leppänen 2007, 134.)

Palvelun laatu

Palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelusta. Palvelun laatu on subjektiivinen asia, joka tarkoittaa sitä, että asiakas itse päättää laadusta ja laatuksiteereistä. Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat myös yrityskuva, toiminnallinen laatu ja fyysinen laatu kuvion 29 mukaisesti. (Leppänen 2007, 136.)



Kuvio 29: Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä (Leppänen 2007, 136)

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat asiakkaan tarpeet, muiden asiakkaiden jakamat palvelukokemukset markkinointitoimenpiteet, kuten mainonta. Toiminnallinen laatu puolestaan muodostuu henkilökunnan käyttäytymisestä, palvelualltiudesta, ilmapiiristä ja kontaktihenkilöiden asenteista. Fyysistä laatua ovat yrityksen tekniset ratkaisut, asiakastilat, koneet ja laitteet. Mitään palvelua on käytännössä mahdotonta tuottaa ilman joitain fyysisiä puitteita. Yrityskuva on asiakkaiden mielikuva yrityksestä, johon vaikuttaa lukematon määrä asioita, joista vain osaan yritys voi itse suoraan vaikuttaa. Yrityskuvan rakentaminen on verrattavissa brändin rakentamiseen. (Leppänen 2007, 136-137.)

Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys mahdollistaa hyvän laadun jatkuvan tuottamisen.

Suotuisa kierre jatkuu; sekä asiakkaat että yritys ja sen henkilökunta ovat tyytyväisiä. Asiakkaat tuovat rahaa yritykseen ja liikevaihto kasvaa. Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt ovat avainasemassa palvelua tuottaessa. Tyytyväiset ja ammattitaitoiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Leppänen 2007, 143.)

Rissanen mukaan palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä jne. (Rissanen 2005, 18.)

Hyvä palvelu on erittäin oleellinen osa tuotteen lisäarvoa, jota sille kaupallisessa vaihdannassa tavoitellaan. Palvelun huonous tai hyvyys on viime kädessä asiakkaan kokemus. Palvelun tuottajalla on usein hieman erilainen näkemys palvelun onnistumisesta.. Asiakkaan arvioinnin perusta on usein palvelukokemus, johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytäntöjä. Tuottaja arvioi palvelua omien kriteeriensä mukaisesti, jolloin arvioinnin perustaksi nousee usein käytetyt voimavarat ja asiakkaan kokemus mittapuuna unohdetaan. (Rissanen 2005, 17.)

4.5.2 Yritys Oy:n asiakaspalvelun kehittäminen

Kuten jo aiemmin todettiin, asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella suositellaan yrityksen asiakaspalveluun liittyvien asioiden kehittämistä. Yrityksen omistaja sekä henkilöstö ovat avainasemassa, kun puhutaan asiakaspalvelun kehittämisestä. Usein asiakaspalvelun parantamiseen tähtäevillä toimenpiteillä pyritään murtamaan ennakkoasenteita ja - käsityksiä sekä toimintamalleja.

Suosituksena on, että yrityksen omistaja sekä henkilöstö käyvät yhdessä läpi asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset sekä ryhtyvät yhdessä aktiivisesti miettimään ratkaisuja ja toimintamalleja kehittämistä vaativiin kohteisiin. Yrityksen henkilöstö voisi kokoontua aluksi säännöllisesti esimerkiksi kerran viikossa kehittämistä vaativien asioiden tiimoilta. Tässä tapauksessa yrityksen henkilökunta voisi kirjata toimenpiteet, joilla he edesauttaisivat asiakaspalveluun liittyvien asioiden kehittymistä ja parantamista. Kokoontumiskerroilla käytäisiin läpi, miten toimenpiteiden ja kehittämisen osalta on edistytty. Myöhemmässä vaiheessa kokoontumisia voisi olla harvemmin, esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Yritys Oy:n henkilöstön kannattaisi osallistua myös asiakaspalveluun liittyvään koulutukseen, jossa saa ulkopuolista, asiantuntevaa ja objektiivista näkemystä kyseiseen asiaan.

Jotta tiedettäisiin, onko toimenpiteillä ja koulutuksella päästy haluttuihin tavoitteisiin, tulisi yrityksen mitata asiakastytyväisyyttä myös jatkossa. Suositus on, että yritys tekisi asiakastytyväisyyskyselyn kerran vuodessa.

Palvelun laatuun liittyviä muita tekijöitä, kuten markkinointia ja yritysmielikuvaa käsitellään Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa käsittelevässä osiossa.

5 Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelma

Seuraavaksi on tarkoitus käsitellä Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa. Luvussa 5.1 käsitellään liiketoimintaympäristöä, ympäristötekijöiden vaikutusta liiketoimintaan, markkinoita sekä niiden kehityssuuntia ja kilpailua. Luvussa 5.2 käsitellään Yritys Oy:n nykyistä toimintaa. Luvussa 5.3 käsitellään yrityksen tavoitteita ja strategioita, luvussa 5.4 markkinointisuunnitelmaa, luvussa 5.5 tuotekehityssuunnitelmaa, luvussa 5.6 tuotanto- ja logistiikkasuunnitelmaa, luvussa 5.7 organisaatio- ja henkilöstösuunnitelmaa ja luvussa 5.8 talous- ja rahoitussuunnitelmaa. Luvussa 5.9 arvioidaan yrityksen liiketoimintariskejä, luvussa 5.10 määritellään liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyviä tehtäviä, vastuita, aikataulua sekä priorisointia. Luku 5.11 käsittelee yrityksen liiketoiminnan kehittämissuunnitelman tiivistelmää.

5.1 Liiketoimintaympäristö

Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen perustamissuunnittelua. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysillä selvitetään saatavilla olevat resurssit eli yrityksen kilpailukykyyn liittyvät avaintekijät. Keskeinen analyysien kohde on toimintaympäristö, jolloin selvitetään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin liittyviä seikkoja. (Viitala ym. 2008, 53.)

Kaupan strategiset valinnat ja päätökset edellyttävät monipuolisia tietoja ja selkeitä johtopäätöksiä kilpailuympäristön ja kilpailijoiden muutoksista. Yrityksen strateginen suunnittelu tulee aina aloittaa ympäristöanalyysistä. Avain menestykseen piilee usein juuri yrityksen kyvyssä ennakoida tulevia muutoksia ja kyvyssä sopeutua niihin oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Jokaisen yrityksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu siten toimintaympäristön jatkuva seuraaminen ympäristöstä nousevien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseksi. Käytettävissämme on suuri määrä analyysityökaluja, joiden avulla yritysjohto voi lisätä ymmärrystään toimintaympäristön merkittävistä mahdollisuuksista ja uhista. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi PESTEL- ja SWOT-analyysi. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 57.)

5.1.1 Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan

Yritystoiminnan luonnonlaki pakottaa yritykset jatkuvasti sopeutumaan toimintaympäristöönsä. Kun toimintaympäristö nyt muuttuu radikaalisesti ja kiihtyvällä nopeudella, yritysjohto on osattava muuttaa ajatteluaan ja strategioitaan radikaalisti ja nopeasti. Siksi on ymmärrettävä mitä ympäristössä on tapahtumassa. (Äijö 2007, 16.)

Yrityksen toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus sen toimintaan ja menestykseen. Monet ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta (Viitala ym. 2008, 54). PESTEL-analyysi arvioi näitä ympäristötekijöitä. Vaikutuksia, joita PESTEL-analyysi analysoi liiketoiminnassa, ovat

- poliittiset vaikutukset
- ekonomiset vaikutukset
- sosiaaliset vaikutukset
- teknologiset vaikutukset
- ympäristövaikutukset
- lainsäädännölliset vaikutukset. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2004.)

PESTEL-analyysiä tulisi käyttää kun tutkitaan ympäristötekijöiden vaikutusta liiketoimintaan tulevaisuudessa. PESTEL-analyysi antaa laajan kuvan ympäristöstä, jossa yritys toimii, ja auttaa tiedostamaan tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, joihin yrityksen tulisi varautua. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2004.)

Yritys Oy:n PESTEL-analyysin sisältämät analysoitavat osa-alueet

Kuviossa 30 on kuvattu PESTEL-analyysin sisältämät analysoitavat osa-alueet autojen varaosaliike Yritys Oy:tä koskevan liiketoiminnan kehittämissuunnitelman näkökulmasta.



Kuvio 30: Yritys Oy:tä koskeva P.E.S.T.E.L. - analyysi (Vaasan yliopisto 2005)

Monet näistä tekijöistä ovat linkittyneet toisiinsa. Esimerkiksi teknologian kehitys voi vaikuttaa taloudellisiin tekijöihin (esimerkiksi luomalla uusia työpaikkoja), sosiaalisiin tekijöihin (lisäämällä vapaa-aikaa), ja ympäristötekijöihin (vähentämällä saastumista). Kuten voidaan kuvitella, analysoimalla näitä tekijöitä ja niiden suhteita on todennäköistä, että analyysilistasta tulee erittäin pitkä ja monimutkainen. (Johnson, Scholes, Whittington 2008, 56.)

On itsestään selvää, että jos yritys suunnittelee laajentavansa lokaalimarkkinoille, sillä on jo melko hyvä näkemys näistä ympäristötekijöistä. Mutta jos yritys suunnittelee laajentavansa esim. Vietnamiin, se tietänee vähän. Tällöin yritys voi PESTEL analyysin avulla välttää kalliita virheitä. (Morrison 2006, 31.)

Toimialan kehitystä on käsitelty kohdassa 2.2.

5.1.2 Markkinat, niiden kehityssuunnat ja kilpailu

Yritystoiminnan suunnitteluvaiheessa kannattaa luetteloida kaikki tuotteet ja palvelut sekä tarkoin eritellä ja tutkia eli analysoida yrityksen asiakkaat ja kilpailijat. (Raatikainen 2006, 86.) Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus muodostaa perustan jokaisen yrityksen menestykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos he

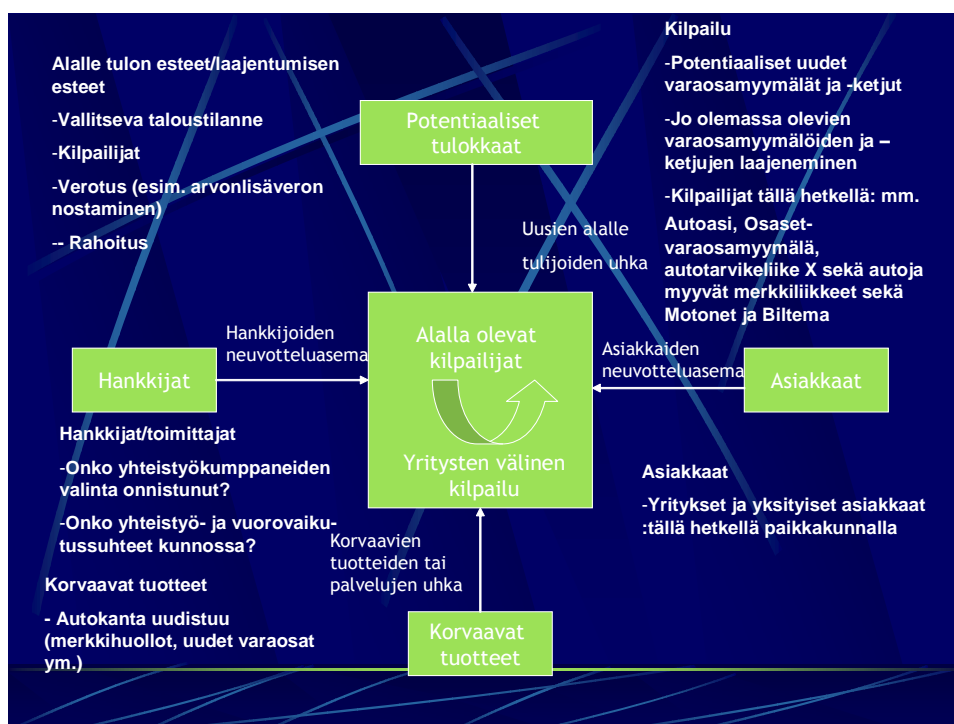
uskovat, että se tarjoaa heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Asiakkaita ovat yritykset ja yksityiset henkilöt, jotka tarvitsevat varaosia ja lisävarusteita autoihinsa. Kilpailu toimialalla on kovaa. Yritys Oy:n markkinat ovat tällä hetkellä Uudellamaalla, jossa yrityksen kilpailijoita ovat mm. Autoasi, Oset-varaosamyymälä ja nimeltä mainitsematon autotarvikeliike X sekä autoja myyvät merkkiliikkeet. Muita kilpailijoita ovat mm. Motonet ja Biltema.

Se miten yritys pärjää kilpailutilanteessa ja miten voimakas kilpailu yleensä on, ei ole koskaan sattuma tai tuuri. Jokaisella toimialalla, olipa kyseessä kotimainen tai kansainvälinen, tuotteita tai palveluja tuottava yritys, sisältyvät kilpailun säännöt viiteen kilpailutekijään: uusien kilpailijoiden alalle tuloon, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhkaan, asiakkaiden neuvotteluvoimaan, hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja nykyisten kilpailijoiden keskinäiseen kilpailuun. (Porter 1991, 16-17.)

Yritys Oy:n PESTEL-analyysin sisältämät analysoitavat osa-alueet

Kuviossa 31 on mainittu toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää Yritys Oy:n näkökulmasta



Kuvio 31: Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää: Yritys Oy (Porter 1991, 17)

Porter totesi, että kilpailu on investoinnin tuottoerotin vähentämisen tekijä. Sijoittajat eivät tule sietämään tuottoerotia, joka on kipupisteen alapuolella ja lähtevät liikkeestä. Viisi kilpailutekijää näyttää sitä, että kilpailutilanne ei riipu ainoastaan muista jo samalla alalla toimivista yrityksistä, vaan asiakkaat, välittäjät, korvaavien tuotteiden tuottajat ja tulokkaita kaikki ovat ”kilpailijoita”. (Porter 2004.)

Kaikki viisi tekijää eivät ole yhtä tärkeitä joka toimialalla; samoin vaihtelee yksittäisten rakenteellisten ominaisuuksien merkitys toimialan mukaan. Kukin toimiala on ainutlaatuinen ja kullakin on ainutlaatuinen rakenne. Viiden kilpailutekijän kehikko auttaa yritystä näkemään monimutkaisuuden läpi ja havaitsemaan ne tekijät, jotka ovat alalla kilpailun kannalta kriittisiä sekä huomaamaan mitkä strategiset uudistuksen parantaisivat eniten alan ja yrityksen kannattavuutta. (Porter 1991, 20.)

Kilpailuanalyysi on tärkeä keino, jonka avulla arvioidaan kilpailijoiden asettamia uhkia. Analyysiin kuuluu oman ja pääkilpailijoiden markkinaosuuksien sekä hinnoittelun strategian ja liikevoiton seuranta. Sen avulla yritys voi saada selville millä tuotteilla tai palveluilla se voittaa ja missä se alkaa hävitä. (Graham 2005.)

Monimutkainen kilpailuanalyysi vastaa kysymyksiin,

- minkälaisen alalla toimivan yritysten kanssa kannattaa kilpailla ja millä tavalla
- mitä on kilpailijan strategisin toimenpiteiden oikea merkitys ja kuinka vakavasti ne ovat meille
- minkälaisia alueita kannattaa välttää koska kilpailijan vastaus olisi emotionaalinen ja äärimäinen (Porter 2004).

5.2 Yrityksen nykyinen toiminta

5.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on perinteinen analyysiväline, jossa toiminta- ja kilpailuympäristöä sekä myös omaa toimintaa analysoidaan vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien mukaan. Kaupparyityksissä näistä analyyseistä tehdään tavallisesti yhteenvetoja, joista käyvät ilmi esimerkiksi nykyiset toimintatilanteet ja uudet myynnin kasvumahdollisuudet vaikkapa paremman kannattavuuden saavuttamiseksi tai tehokkuuden kasvattamiseksi. (Kautto ym. 2008, 58.)

SWOT-analyysissä kirjataan ruudukkoon yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen sisäiset vahvuudet ovat tekijöitä, jotka ovat yrityksessä paremmin kuin kilpailijoilla ja luovat siten kilpailuetua yritykselle. Heikkoudet ovat puolestaan puutteita, jotka aiheuttavat kilpailuhaittaa. Ulkoiset mahdollisuudet ovat yrityksen toimintaympäristöön liittyviä mahdollisuuksia, joista voi olla kilpailuetua yritykselle tulevaisuuden tai nykyisessä liiketoiminnassa. Ulkoiset uhat ovat puolestaan yrityksen toimintaympäristöön liittyviä uhkatekijöitä, jotka saattavat tulevaisuudessa heikentää yrityksen kilpailuasemaa ellei niihin varauduta asianmukaisin toimenpitein. Ruudukon yläosassa on siten yrityksen nykytila sekä sisäisiä tekijöitä ja alaosassa tulevaisuus ja ulkoisia tekijöitä. Ruudukon vasen puoli kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tekijöitä ja oikea puoli negatiivisia. Analyysin pohjalta tulisi miettiä, miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen heikkouksia poistaa ja kompensoida, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkia torjua. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2004.)

SWOT analyysin ulkopuoliseen ympäristöön (mahdollisuudet ja uhat) liittyviin tärkeimpiin kysymyksiin kuuluu mm.,

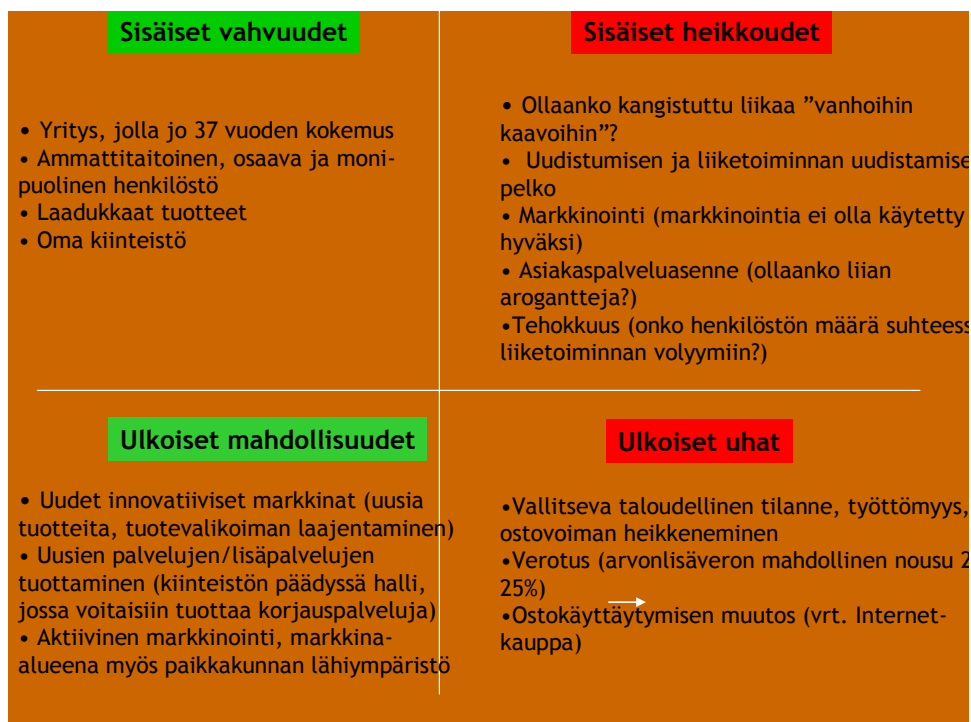
- mitkä ovat päätekijät yhteiskunnallisessa ympäristössä (poliittiset, lailliset, taloudelliset, sosiologiset, kulttuuriset, teknologiset)
- mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet markkinoilla
- minkälaisia omia ja kilpailijoiden tuotteita ja palveluja on tulossa markkinoille
- minkälaista on asiakkaiden kysyntä ja ennakoitaanko se pysyvän stabiilina
- minkälainen on markkinoille tulevien uusien tulokkaiden uhka (Morrison 2006, 32).

SWOT analyysin sisäiseen ympäristöön (vahvuudet ja heikkoudet) liittyviin tärkeimpiin kysymyksiin kuuluu puolestaan mm.,

- onko yrityksessä rakenne, joka auttaa tavoitteiden savuttamisessa
- onko yrityksellä selvät tavoitteet ja strategia
- käyttääkö yritys IT-keinoja tehokkaasti jokaisessa osa-alueessaan
- onko yrityksen investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen samat vai suuremmat kuin kilpailijoilla
- miten yritys savuttaa sen finanssitavoitteet
- onko yrityksellä henkilöstöstrategia, jossa käsitellään työntekijöiden motivaatiota, vaihtuvuutta ja koulutusta (Morrison 2006, 32).

Yritys Oy:tä koskeva SWOT-analyysi

Kuviossa 32 on esitetty Yritys Oy:tä koskeva SWOT-analyysi.



Kuvio 32: Yritys Oy:tä koskeva SWOT-analyysi

5.2.2 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yritystoiminnan peruslinjaus. Toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa tai miksi se on tarkoitus perustaa. (Sutinen ym. 2005, 55.) Toiminta-ajatus on yleensä lyhyt, muutaman lauseen pituinen kuvaus liiketoiminnan perusideasta (Edu.fi 2007).

Toiminta-ajatuksen tulisi pystyä ilmaisemaan organisaation olemassaolon oikeutus. Tästä näkökulmasta on luonnollista, että tarve- ja asiakaslähtöiset toiminta-ajatuksot ovat vallanneet yhä enemmän alaa. Perusedellytys yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamiselle on luonnollisesti se, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. (Kamensky 2008, 72-73.)

Hyvälle toiminta-ajatukselle tulisi asettaa seuraavat kaksi perusvaatimusta:

- Se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa.
- Se on kaikkein pisyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2004, 49.)

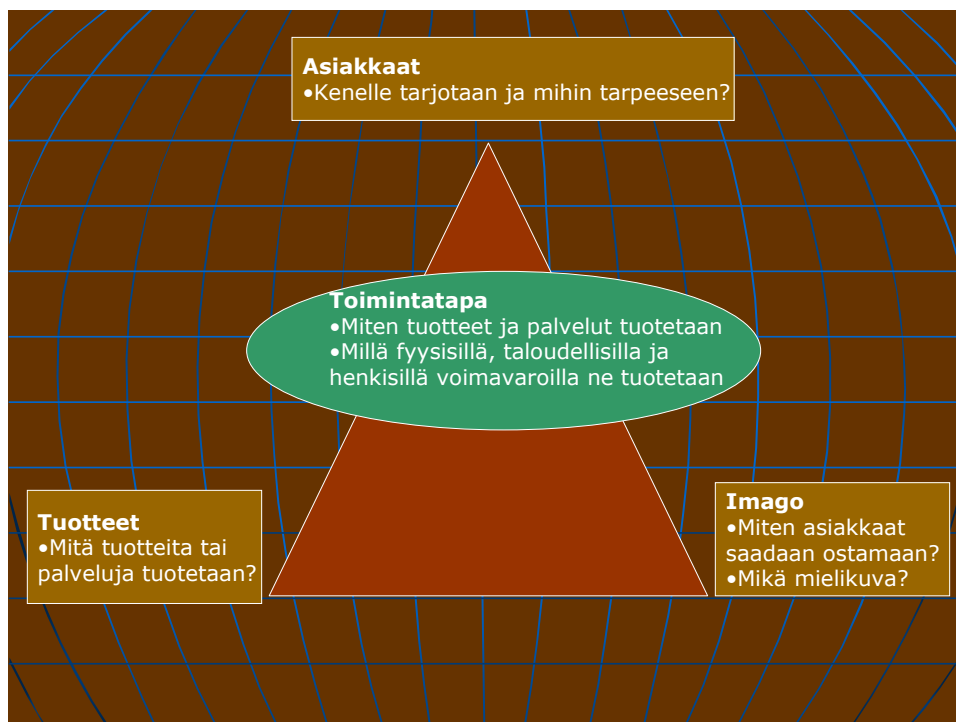
Yritys Oy:n toiminta-ajatus

Yritys Oy:n toiminta-ajatus on seuraava: ”Yritys Oy tarjoaa asiantuntevalla palvelulla laadukkaita auton varaosia ja lisävarusteita”.

5.2.3 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen oman erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, mille asiakkaille ja asiakasryhmille ne kohdistetaan, millä tavalla yritys toimii ja millaista imagoa eli mielikuvaa ja mainetta asiakkaiden mielissä tavoitellaan. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä ja kertoo, miten yrittäjäyys muutetaan liiketoiminnaksi. Liikeidea on tärkeää kirjata mahdollisimman tarkkaan, sillä siten muita voidaan pyytää arvioimaan sitä. Kuvauksen perusteella liikeidea on myös helppo jatkossa kehittää. (Viitala ym. 2008, 51.)

Liikeidea voidaan kuvata kolmiolla, jonka kulmat ovat asiakas, hänen ostamansa tuote ja tuotteen imago. Ne puolestaan ratkaisevat, miten yritys toimii (kuvio 33). (Viitala ym. 2008, 52.) Lisäksi hyvässä liikeideassa tulisi olla kuvattuna myös ansaintalogiikka eli se, miten liiketoiminnalla ansaitaan ja miksi asiakas ostaa tuotteita tai palveluja juuri meidän yritykseltämme. (Koski ym. 2005, 12.)



Kuvio 33: Liikeidea (Viitala ym. 2008, 52)

Yritys Oy:n liikeidea

Yritys Oy:n liikeideana on tarjota yrityksille ja yksityishenkilöille osaavalla ja asiantuntevalla palvelulla laadukkaita auton varaosia ja lisävarusteita.

5.2.4 Tuotteet

Tuote voidaan määritellä sellaiseksi, joka voidaan tarjota markkinoille jonkun palvelukseen (attention), hankittavaksi (acquisition), käyttöön (use), tai kulutukseen (consumption), jotka saattavat tyydyttää tarvetta. Siihen kuuluvat sekä esineet että palvelut. Lisäksi se on mikä hyvänsä osa (item) tai rakennesarjan osa (sub-assembly) tai lopputuote (cost unit), jonka organisaatio on valmistanut tai myynyt. (Lipiäinen 2000, 290.)

Tuote- ja palveluvalikoimaa määriteltäessä yrityksen on vastattava mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa?
- Mitkä ovat tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet?
- Mitä asiakkaan tarpeita ne tyydyttävät ja miten?
- Mitä asiakashyötyjä ne tarjoavat? (Koski ym. 2005, 37.)

Yritys Oy:n tuotteet

Yritys Oy tarjoaa mm. autojen varaosia, öljyjä, suodattimia, työkaluja sekä nesteitä. Lisäksi yritys tarjoaa osaavaa ja asiantuntevaa palvelua monen vuoden kokemuksella.

Tällä hetkellä yrityksen kannattavia tuoteryhmiä ovat mm. pakoputkistot, tulpat, raitisilmasuodattimet, ilmansuodattimet (kate noin 60-70 %) ja kannattamattomia mm. öljyt, akut, polttimot

Yritys Oy tulee laajentamaan toimintaansa ottamalla valikoimaansa myös mopojen ja moottoripyörien varaosia. Näillä haetaan liikevaihdon sekä kannattavuuden kasvua. Autonvaraosamyynti on huomattavasti kilpaillumpi kuin mopojen ja moottoripyörien varaosamyynti. Yleisesti ottaen moottoripyörien varaosat ovat kalliimpia ja yleensä katteeltaan suurempia kuin autojen varaosat. Esimerkkinä voitaisiin mainita, että Honda 900-kuutioisen moottoripyörän laturi maksaa noin 1 800 euroa (kate noin 60-70 %), kun taas Honda Accord - henkilöauton laturi maksaa noin 150 euroa (kate noin 50 %).

Mopojen ja moottoripyörien suosio on ollut voimakkaassa kasvussa 2000 - luvulla. Suomessa ei ole koskaan ollut ajoneuvorekisterissä yhtä paljon mopoja ja moottoripyöriä kuin tällä hetkellä. Suhteellisesti eniten vuonna 2008 koko maassa kasvoivat rekisteröityjen mopojen (15 %) ja moottoripyörien (8,9 %) määrät. Uusia moottoripyöriä rekisteröitiin vuonna 2008 10 214 kappaletta, kun taas vastaava luku oli vuonna 2007 11 533. Laskua oli tapahtunut 11,4 %. Eniten ensirekisteröitiin edelleen Honda, Suzuki, Yamaha ja Kawasaki -merkkisiä moottoripyöriä. Niiden osuus oli 56,6 prosenttia kaikista ensirekisteröidyistä moottoripyöristä.

Myös mopojen suosio on hieman laskenut. Vuonna 2008 mopoja ensirekisteröitiin 25 255 kpl eli laskua oli 8 prosenttia. Vastaava luku oli vuonna 2007 27 488 kpl. Eniten rekisteröitiin uusia Baotian, Derby, Kymco ja Yamaha-merkkisiä mopoja.

Paikkakunnalla mopojen ja moottoripyörien varaosamyynnille on selkeä markkinarako, sillä paikkakunnalla toimii pääasiallisesti kaksi kyseisiä varaosia myyviä myymälöitä. Näistä toinen ei ole aina auki aukioloaikojen puitteissa, vaan on avoinna satunnaisesti ja epämääräisesti. Paikkakunnalla olevalla mopojen ja moottoripyörien maahantuojalla, jolla on myös varaosamyyntiä, on puolestaan huono asiakaspalvelu ja hieman ylimielinen suhtautuminen asiakkaisiinsa. Yksi varaosaliike puolestaan on keskittynyt lähinnä muiden pienkoneiden huoltoon ja varaosiin (esim. ruohonleikkurit) ja myynti painottuu enemmän pienkoneiden myyntiin. Kyseisellä yrityksellä on Derbyn edustus, mutta varaosamyynti on melko pientä.

5.2.5 Markkinat ja kilpailu

Liiketaloustieteessä markkinoilla tarkoitetaan usein markkinoinnin kohteena olevia potentiaalisia eli mahdollisia asiakkaita, joille yritys markkinoi tuotteitaan ja joiden pohjalta se laskee markkinaosuutensa. (Viitala ym. 2008, 112.)

Markkina- ja kilpailija-analyysin tekeminen alkaa segmentoinnilla. Sen jälkeen potentiaalisille segmenteille tehdään kilpailija-analyysi, jonka perusteella tuotteet asemoidaan segmenteille. Nämä toimenpiteet määräävät lopuksi etabloitumistavan eli sen, millaisella myyntiprosessissa ja hinnoittelulla asiakkaat saavutetaan. (Koski ym. 2005, 51.)

Vähittäiskaupparytysten menestymisen kannalta olennaisinta on seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia. Asiakkaat sekä heidän odotuksensa ja tarpeensa ovat keskeisimpiä lähtökohtia vähittäiskaupparytysten toiminnassa. Nykytilanteen lisäksi on arvioitava myös tulevia muutoksia ja trendejä. Asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset ja jatkuva asiakasarvon tuottaminen ovat menestyksen ja kilpailuetujen muodostumisen kannalta oleellisia seikkoja. (Kautto ym. 2008, 13.)

Yritys Oy:n markkinat

Yritys Oy:n markkinat ovat pääasiallisesti paikkakunnalla, jossa liike sijaitsee. Markkinoiden kohderyhminä toimivat niin yritykset kuin yksityiset asiakkaat. Yritysassiakkaat voidaan ryhmitellä edelleen niiden koon ja ostojen perusteella suur- ja pienasiakkaisiin.

Yritys Oy:n kilpailijat

Yrityksen kilpailijoita ovat tällä hetkellä mm. Autoasi, Osaset-varaosamyymälä ja nimeltä mainitsematon autotarvikeliike sekä autoja myyvät merkkiliikkeet, Motonet ja Biltema. Kilpailu on tällä hetkellä kovaa, sillä isot ketjuliikkeet valtaavat alaa yhä enenevässä määrin. Pienet yritykset pystyvät harvoin kilpailemaan hinnalla, joten he käyttävät kilpailukeinoina usein erittäin hyvää, ammattitaitoista ja henkilökohtaista asiakaspalvelua sekä hintamielikuvaa. Kuten aiemmin todettiin, Yritys Oy tulee panostamaan jatkossa erittäin paljon asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen.

Yritys Oy:n tuottavia ns. ”kateasiakkaita” ovat yksityiset henkilöasiakkaat, joiden määrää tulisi selvästi lisätä. Yritysassiakkaat (esim. autokorjaamot ja kaupunki) tuovat yritykseen vähemmän katetta, sillä he saavat sopimuksen mukaan tietyn alennusprosentin tuoteryhmän mukaan yrityksen tuotteista.

Yrityksen uusia asiakkaita tulevat olemaan mopojen ja moottoripyörien varaosia ostavat yksityiset ja yritysasiakkaat (mopo- ja moottoripyöräkorjaamot).

5.2.6 Tuotteiden/palveluiden kehittäminen

Yritystoiminnan perusta on tuote, jota joku haluaa ostaa. Aloittava yritys saattaa menestyä jonkin aikaa jo yhdenkin hyvän tuotteen myynnillä. Minkään tuotteen elinkaari ei kuitenkaan kestä ikuisesti, ja siksi yrityksen pitää löytää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja mieluiten vielä parempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen kuuluu usein luonnollisena osana yritystoimintaan, eikä sitä monissa yrityksissä erotella sen kummemmin. Suurissa yrityksissä se kuitenkin organisoidaan usein omaksi toiminnokseen, jolle osoitetaan erilliset resurssit. Tällä varmistetaan, että tuotekehitysprosessi on tarpeeksi tehokas ja saa riittävästi huomiota. Tätä toimintaa kutsutaan tuotekehitystoiminnaksi. (Viitala ym. 2008, 155.)

Kaikista tavoitelluista liiketoiminnassa ovat uudet innovaatiot. Innovaatiolla tarkoitetaan usein yksinkertaisesti uuden idean syntymistä tai luomista. Schumpeter (1947) määritteli kuitenkin innovaation vielä laajemmin: Innovaatio voitiin käsittää sekä aivan uusien asioiden

tekemiseksi että vanhojen asioiden tekemiseksi uudella tavalla. Nykyään innovaatiokäsitteeseen on liitetty myös uuden keksinnön kaupallistaminen ja kaupallinen menestys. Eli kyseessä on siis yksinkertaisesti uusi tuote. Uusi tuote syntyy luovan prosessin tuloksena. Jos kyseinen keksintö arvioidaan riittävän houkuttelevaksi ja kannattavaksi, se viedään markkinoille. Innovaatiot voivat olla myös palveluinnovaatioita, esimerkiksi uusi myymälätyyppi tai uusi markkinointitapa. (Viitala ym. 2008, 156-157.)

Yritys Oy:n tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

Yritys Oy:n kannattaa panostaa jatkossa mm. yrityksen, sen tuotteiden ja palveluiden markkinointiin yrityksen liikevaihdon ja tuloksen lisäämiseksi. Yrityksen tavoitteita sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämistoimenpiteitä käsitellään tarkemmin kohdassa 5.3 Tavoitteet ja strategiat.

5.2.7 Tuotanto ja logistiikka

Tuotanto sisältää kaikki ne toiminnot, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Tuotannon rooli ja luonne vaihtelevat hyvin paljon erityyppisissä yrityksissä. Palveluyritysten tuotanto tapahtuu pääasiassa asiakkaan ollessa läsnä, ja siksi niissä esimerkiksi varastoinnilla ja kuljetuksilla ei ole samanlaista roolia kuin valmistusyrityksessä. (Viitala ym. 2008, 170-171.)

Tuotteet ja palvelut toimitetaan loppukäyttäjälle jakelujärjestelmän kautta. Jakelujärjestelmä koostuu jakelukanavista ja fyysisestä jakelusta. Jakelukanava tarkoittaa niitä välittäjiä ja verkostoja, joiden kautta tuote tai palvelu saatetaan kuluttajan ulottuville. Fyysinen jakelu tarkoittaa tuotteiden ja palvelujen kuljetusta ja varastointi eli logistiikkaa. (Koski ym. 2005, 63.)

Yritys Oy:n tuotanto ja logistiikka

Yritys Oy:n varaston arvo on noin 130 000 euroa. Varaosia haetaan tukkuliikkeiltä arkisin kerran päivässä (mm. Koivunen Oy ja Arwidson Oy) Vantaalta ja Helsingistä. Henkilö, joka noutaa varaosat, kuuluu yrityksen omaan henkilökuntaan. Asiakas saa tilaamansa varaosat joko saman päivän aikana tai seuraavana päivänä. Asiakkaat noutavat tuotteet yrityksen myymälästä.

5.2.8 Omistus, organisaatio ja henkilöstö

Alkavan yrityksen organisaation kuvauksessa huomio kiinnittyy erityisesti yrityksen johtoon ja henkilöstöön. Yrityksen organisoitumiseen kohdistuu muospaineita yrityksen kasvaessa. Kun

henkilöstömäärä kasvaa, tarvitaan muodollisempi organisaatio. Organisaation kuvausta pidetään yleisesti tiivistelmän jälkeen liiketoimintasuunnitelman tärkeimpänä osana, sillä yrityksen johto ja johtoryhmä ovat pääomasijoitustoiminnasta tehtyjen tutkimusten mukaan tärkein valintakriteeri rahoituksen myöntämiselle. (Koski ym. 2005, 32.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa yrityksen johdon ja johtoryhmän on arvioitu olevan rahoittajien tärkeimpiä valintakriteereitä. Yritysjohdon ja johtoryhmän kyvykkyyttä ja soveltuvuutta mitataan mm. henkilöiden kokemuksella ja näytöillä aiemmasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee liittää toimintaan osallistuvien henkilöiden riittävän tarkat ansioluettelot. (Koski ym. 2005, 32.)

Yrityksen henkilöstövoimavarat muodostuvat kolmen osatekijän yhteisvaikutuksesta: henkilöstön määrästä, henkilöstön laadusta ja työyhteisöstä. Henkilöstövahvuutta voidaan kuvata henkilömäärinä, työtunteina, henkilötyöpäivinä tai kustannuksina. Henkilöstön laatua voivat kuvata esimerkiksi koulutus, kokemus, muut valmiudet, terveys ja työkyky, ikä ja sukupuoli. Työyhteisö vaikuttaa henkilöstövoimavarojen muodostumiseen mm. seuraavien piirteiden kautta: työtehtävien sisältö ja rakenne, ilmapiiri, työtyytyväisyys, luovuus, palkkaus, tavoitteellisuus ja kommunikaatio. (Viitala ym. 2008, 223.)

Yritys Oy:n omistus, organisaatio ja henkilöstö

Yritys Oy:n omistus jakaantuu seuraavasti: omistaja X:n omistusosuus on 70 %, omistaja Y:n 18 %, ja omistaja Z:n 12 %.

Yrityksessä työskentelee omistaja X sekä 3 työntekijää. Omistaja sekä kaksi työntekijää toimivat varaosamyynnin tehtävissä ja yksi työntekijä toimistotehtävissä (laskutus, palkat, kirjanpito ja varaosien nouto tukkuliikkeistä). Yritys on avoinna arkisin maanantaista perjantaihin klo 8-18 ja lauantaisin klo 9-14.

5.2.9 Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Talousohjaus on yritysjohdon keskeisin keino varmistua liiketoiminnan elinkelpoisuudesta ja taloudellisesta menestymisestä. Talousohjaus tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joita yrityksessä tehdään, jotta yrityksen taloudelliset tavoitteet saavutettaisiin. Pysyäkseen elinkelpoisena yrityksen tulisi saavuttaa seuraavat neljä taloudellista tavoitetta:

- Yrityksen pitää toimia kannattavasti eli sen myyntitulojen täytyy kattaa menot, voitonmaksut ja lainanlyhennykset.

- Yrityksen pitää olla tuottava eli sen sisäisen toiminnan tulisi olla tehokasta. Uhratuilla tuotannontekijöillä tulisi saada mahdollisimman paljon suoritteita (panos-tuotos-ajattelu) ja toimintaprosessissa pitäisi kyetä luomaan asiakkaita houkuttavaa lisäarvoa.
- Yrityksen pitää olla maksukykyinen eli likvidi. Sillä täytyy olla joka hetki käytettävissä riittävästi varoja maksujen hoitamiseen.
- Yrityksen pitää olla vakavarainen eli sen pääomarakenteen pitää olla terve. Käytössä olevasta pääomasta tulisi olla mahdollisimman suuri osa omaa pääomaa ja mahdollisimman pieni osa vierasta pääomaa eli velkarahaa. Yrityksen pitäisi olla omavarainen. (Viitala ym. 2008, 294.)

Yrityksen laskentatoimen tehtävät liittyvät keskeisesti taloudenpitoon ja siinä auttavan tiedon tuottamiseen. Laskentatoimi jaotellaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen sen perusteella, kenen tarpeeseen tai vaatimuksesta tietoja tuotetaan. Ulkoisen laskentatoimen tiedon käyttäjiä ovat yritykseen rahaa sijoittaneet tai lainanneet instituutiot, verottaja ja mahdollisesti muut viranomaistahot. Sisäistä laskentatoimea kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi, sillä tietoa tuotetaan liikkeenjohtamisen tarpeisiin. (Laukkanen 2007, 312.)

Laskentatoimen perustana on yrityksen kirjanpito ja kirjanpitomateriaalin huolellinen arkistointi. Kirjanpitoon tilikauden aikana tehdyistä liiketoimintaa koskevista merkinnöistä laaditaan tilikauden päätteeksi tilinpäätös, joka sisältää tärkeimmät yrityksen taloudesta kertovat raportit. Tuloslaskelma kertoo yrityksen kannattavuudesta ja tase yrityksen varojen ja velkojen suhteesta sekä siitä, mihin yritykseen hankitut pääomat on sijoitettu. Kustannuslaskenta, budjetointi ja investointisuunnittelu ovat keskeisiä johdon laskentatoimen tehtäviä. (Laukkanen 2007, 312-313.)

Paras tilanne toiminnan rahoittamisessa on se, että yritys kannattaa hyvin ja kasvaa hitaasti. Kuviossa 34 on esitetty kasvun ja kannattavuuden vaikutus maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. (Laukkanen 2007, 345.)

	KANNATTAVUUS	HUONO	HYVÄ
KASVU			
HIDAS		Välttävä maksuvalmius ja vakavaraisuus	Erinomainen maksuvalmius ja vakavaraisuus
NOPEA		Heikko maksuvalmius ja vakavaraisuus	Tyydyttävä maksuvalmius ja vakavaraisuus

Kuvio 34: Kasvun ja kannattavuuden vaikutus maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen (Laukkanen 2007, 345)

Yritys Oy:n seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Yritys Oy:n taloudellinen tilanne on tyydyttävä. Yrityksen liikevaihto ja sen myötä liikevoitto on laskenut huomattavasti kahden viime vuoden aikana. Tähän yritys on jo reagoinut vähentämällä kaksi työntekijää. Yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius on tyydyttävä. Kiinteistöhallin, jossa liiketoimintaa harjoitetaan, arvo on tällä hetkellä noin 400 000 euroa ja varaston arvo noin 130 000 euroa. Kiinteistö sijaitsee omalla tontilla, jolla on vielä rakennusoikeutta jäljellä. Yrityksen liikevaihtoa ja -tulosta käsitellään tarkemmin kohdassa 2.4.1 Liikevaihto ja tulos.

5.3 Tavoitteet ja strategiat

Tavallisimmin strategialla ymmärretään organisaatiolle määriteltyä pidemmän ajan perussuuntaa, jonka kautta se luo ja ylläpitää kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä käyttämällä osaamistaan ja muita resurssejaan niin, että se voi vastata eri sidosryhmien odotuksiin (Johnson & Scholes 2004; Laukkanen 2007, 144).

Strateginen päätöksenteko on liiketoiminnan menestymismahdollisuuksien kannalta hyvin tärkeää, sillä strategia määrittää ne toiminnot ja toimenpiteet, joihin yritys ryhtyy

saavuttaakseen asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Strategia ohjaa suoritusta: tehokas strategia johtaa hyvään suoritukseen. (Wickham 2001; Koski ym. 2005, 34.)

5.3.1 Liikevaihto ja tulos

Tuloslaskelma selvittää, miten tilikauden tulos on syntynyt. Laskelmassa esitetään ensin kaikki varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut. Niiden erotuksena muodostuu liikevoitto tai -tappio. Tuotot jaotellaan liikevaihtoon (tuotteiden ja palveluiden myynnistä saadut tulot) ja liiketoiminnan muihin tuottoihin, joita voivat olla esimerkiksi yritystoimintaan saadut tuet tai vuokratuotot. Kulut puolestaan jaotellaan materiaalikuluihin ja erilaisista palveluista koituneisiin kuluihin, henkilöstökuluihin, poistoihin ja liiketoiminnan muihin kuluihin. Viimeksi mainittuja voivat olla esimerkiksi energiakulut, edustuskulut, mainoskulut ja vuokratulot, osinkotuotot sekä lainanhoitokulut. Näin saadaan voitto tai tappio ennen satunnaisia eriä, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen omaisuuden myynnistä johtuvat tai muista poikkeavat ja kertaluonteiset tulot tai vastaavantyyppiset menot. Näiden jälkeen onkin tiedossa jo voitto (tai tappio), josta maksetaan verot ja voitto-osuudet osakkeenomistajille. (Viitala ym. 2008, 312-313.)

Yritys Oy:n tavoitteet ja strategiat

Yritys Oy:n liikevaihto on laskenut vuoden 2008 tilinpäätöksen mukaan noin 30 % eli miljoonasta eurosta 700 000 euroon edellisen vuoden tilinpäätöksestä. Tuloslaskelman mukaan voittoa syntyi noin 20 000 euroa.

Yrityksen tavoitteena on vuoden 2010 aikana kasvattaa liikevaihtoa 50 %, jolloin liikevaihto kasvaisi 1 050 000 euroon. Liikevoitto-osuus liikevaihdosta on tällä hetkellä noin 2,9 %, joka pyritään nostamaan 6 prosenttiin eli 63 000 euroon vuonna 2010.

Yritys Oy tulee tarkistamaan tuoteryhmien katteet ja määrittämään niiden tuotto-odotukset ja -tavoitteet uudelleen. Yrityksellä on erityisesti korkeat tuotonhaketavoitteet mopojen ja moottoripyörien varaosamyntisektorin puolella. Yritys tulee lisäksi neuvottelemaan uusista alennuksista sekä sopimuksista autojen varaosien maahantuojien kanssa. Yritys tulee vuokraamaan toimitiloissaan olevan erillisen toimitilan mopojen ja moottoripyörien korjaukseen erikoistuneelle itsenäiselle yrittäjälle. Myös varaston kiertonopeutta pyritään lisäämään. Tällä hetkellä varaston kiertonopeus on noin 90 päivää. Varastonkiertonopeustavoitteeksi yritys asettaa 75 päivää.

5.3.2 Yrityksen markkina-asema ja markkinointi

Markkina-asemalla tarkoitetaan yrityksen asemaa rajatuissa markkina- tai asiakassegmenteissään. Yleensä vähintään kohtalainen asema keskeisissä markkinasegmenteissä antaa hyvän lähtökohdan kasvaa. Vähintään kohtalaisella markkina-asemalla tarkoitetaan noin 5-10 %:n markkinaosuutta segmentistä. (VTT 2006.)

Nykyistä markkinointiajattelua kuvaava markkinoinnin määritelmä voidaan esittää seuraavasti: ”Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistuen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi” (Rope 2005, 41).

Yritys Oy:n markkina-asema ja markkinointi

Uudellamaalla sijaitsevan Yritys Oy:n paikkakunnan markkinajohtajuus on tällä hetkellä Autoasilla, jonka markkinaosuus on noin 30 %. Yritys Oy:n tavoitteena on lisätä markkinaosuuttaan 15 prosentista noin 20 prosenttiin. Yrityksen muita kilpailijoita ovat Osaset-varaasamyymälä ja nimeltä mainitsematon autotarvikeliike X sekä autoja myyvät merkkiliikkeet. Muita kilpailijoita ovat mm. Motonet ja Biltema.

Tavoitteena on panostaa yrityksen, sen tuotteiden ja palveluiden markkinointiin niin ajallisesti kuin rahallisestikin. Tarkoituksena on saada uusia asiakkaita yrityksen sijaintipaikkakunnan ympäristöstä ja laajentaa tuotevalikoimaa sekä palveluja moottoripyörien ja mopojen varaosiin ja huoltoon sekä tätä kautta saada uusia asiakkaita sekä yksityiseltä että yrityssektorilta. Markkinointikeinoina käytetään lehti-ilmoittelua, internet-sivuja, sähköpostikampanjoita sekä henkilökohtaista myyntityötä.

Yritys Oy:llä ei ole aiemmin juuri ollenkaan ollut aktiivista markkinointia, kuten esim. lehtimainontaa. Yritys on perustanut toimintansa lähinnä vanhoihin asiakassuhteisiin eikä ole harjoittanut aktiivista uusasiakashankintaa. Yrityksellä on erittäin yksinkertaiset Internet-sivut, jotka kertovat lähinnä yrityksen olemassa olosta sekä yrityksen yhteystiedot. Yritys tulee panostamaan jatkossa markkinointiin mm. mainonnan keinoin. Näillä keinoilla pyritään saamaan lisää tunnettavuutta, asiakkaita sekä saada uudet ja vanhat asiakkaat tietoisiksi uusista mopojen ja moottoripyörien varaosien myynnistä.

Yritys tulee mainostamaan paikallisessa maksullisessa sanomalehdessä, jonka levikki on noin 22 000 kpl (lukijoita noin 51 000) sekä paikallisessa ilmaisjakelulehdessä, jonka levikki on noin

29 000 kpl. Kyseinen sanomalehti toimii tilattavana sanomalehtenä ma-la ja sunnuntaisin ilmaisjakelulehtenä, jolloin se jaetaan alueen kaikkiin talouksiin.

Sanomalehden ilmoitushinnat etusivulla ovat arkena 1,45 €/pmm ja sunnuntaina 1,55 €/pmm. Ilmoituksista on mahdollisuus saada toistoalennusta 20 % silloin, kun ilmoitus julkaistaan muuttumattomana kahden viikon sisällä ja molemmat ilmoitukset varataan samalla kertaa. Alennusta ei kuitenkaan myönnetä paketti- eikä sopimushinnoista. Yritys Oy:n kannattaa neuvotella kyseisen sanomalehden kanssa ilmoituksia koskevat erilliset sopimus-, toisto- tai pakettialennukset.

Lehti-ilmoittelua ryhdyttiin käyttämään loppuvuodesta 2009 viikolla 53 noin kaksi kertaa viikossa neljän viikon ajan. Lehdessä ilmoitettiin myös uusitusta liiketilasta ja mopojen ja moottoripyörien varaosamyynnistä sekä liikkeessä järjestettävästä kahvituksesta, joka järjestettiin viikolla kaksi torstaina 14.1.2010. Kahvitustilaisuuden yhteydessä mainostettiin sekä autojen että uusien mopojen ja moottoripyörien varaosamyyntiä sekä järjestettiin erilaisia avajais- ja kuponkitarjouksia sekä asiakaskilpailuja.

Yritys Oy tekee myös jatkossa lehtimainontaa sekä erilaisia sähköpostikampanjoita. Yrityksellä on asiakasrekisterissään jo yritysasiakkaidensa sähköpostiosoitteita. Lokamarraskuun aikana yritys kartoitti myös paikkakunnalla ja sen lähiympäristössä olevien mahdollisten potentiaalisten asiakkaiden sähköpostiosoitteet. Joulukuussa sekä vanhoille että potentiaalisille asiakkaille lähetettiin sähköpostitse tiedote yrityksen tarjoamista tuotteista (uudet ja vanhat tuotteet) ja palveluista. Muistutuslähete edellä mainituista asioista sekä avajaiskahvitarjoilusta ja erikoistarjouksista lähetettiin viikolla 1. Tämän jälkeen jo olemassa olevia sekä potentiaalisia asiakkaita lähestytään sähköpostikampanjoin säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa. Sähköpostimarkkinoinnin avulla yritys pystyy tavoittamaan lyhyessä ajassa tuhansia asiakkaita ja lähettämään kohdennettuja viestejä eri kohderyhmille. Sähköpostin käyttäminen markkinointikeinona on myös erittäin kustannustehokasta.

Yritys voisi miettiä myös hakukonekampanjaa. Jos yrityksen tuotteet ja palvelut löytyisivät internetin hakukoneista hyvin, kasvattaisi se yrityksen ja sen tuotteiden tunnettavuutta.

5.3.3 Tuotanto ja tuotteiden sekä palvelujen kehittäminen

Yleisesti tuotekehityksen tavoitteena on tekniikan, talouden ja ajan optimointi. Kehitystyön tuloksena vaaditaan asiakkaita houkuttelevia tuotteita ja palveluja markkinoille nopealla aikataululla, ei vain tuotekehitystyön tekemistä. (Koski ym. 2005, 45.)

Tuotantostrategiassa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset keinot, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategiat johdetaan yrityksen liikeideasta ja visiosta sekä sen saavuttamiseksi laaditusta strategiasta. Tuotantostrategia laaditaan tukemaan kilpailu- ja markkinointistrategiaa. Tuotantostrategiassa vastataan mm. seuraaviin käytännön kysymyksiin:

- Millaisia tuotteita tehdään?
- Millä periaatteella valmistetaan?
- Miten ja missä tehdään?
- Kuinka suureen määrään tuotannossa varaudutaan?
- Ketkä tekevät tuotteen?
- Millaisilla koneilla, laitteilla ja järjestelmillä tuotetta valmistetaan? (Viitala ym. 2008, 171.)

Palvelustrategia tarkoittaa tietyn tai tiettyjen tavararyhmien myyntiä asiakasta palvelleen. Palvelustrategiaa voidaan käyttää myös niin, että asiakkaita autetaan ongelmien ratkaisuisissa. Palvelustrategiat on määriteltävä johdonmukaisesti konseptin asiakaslupausten, lisäarvon ja mielenkiinnon tuottamisen sekä asiakkaiden tarveongelmien ratkaisujen näkökulmasta. Strategioiden tulee helpottaa ostopäätösten syntymistä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta. (Kautto ym. 2008, 126.)

Yritys Oy:n tuotanto ja tuotteiden sekä palvelujen kehittäminen

Yritys Oy pyrkii laajentamaan toimintaansa koskemaan myös moottoripyörien ja mopojen varaosia. Myös asiakaspalveluun panostetaan yhä enenevässä määrin. Tuloja pyritään saamaan lisää ja parantamaan palvelua myös siten, että erotetaan kiinteistöhallin toisessa päädyssä oleva tila omaksi toimitilaksi, johon pyritään saamaan vuokralle itsenäisenä yrittäjänä toimiva moottoripyörien ja mopojen huoltoja ja korjauksia tekevä henkilö. Vuokraa kyseisestä toimitilasta yritys tulee saamaan noin 1 000 euroa kuukaudessa.

5.3.4 Organisaatio ja henkilöstö

Yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Kun puhutaan yrityksen menestystuotteista ja -strategioista, innovatiivisuudesta, muutoskyvystä ja oppimisesta, kiertämätön tosiasia on se, että ne ovat aina ihmisten toiminnan tulosta. Henkilöstöstrategia onkin mitä selvemmin suora askel yrityksen kilpailustrategiasta kohti toteutuksen suunnittelua. Henkilöstöstrategia koostuu joukosta henkilöstöön liittyviä linjauksia. Siinä määritellään, kuinka yritys aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät

Mp ja mopojen varaosat													
Yrityksille	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Yksityisille	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	8333	99996
Muut mp- ja mopotuotteet													
Yrityksille	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Yksityisille	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Yht.	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	87500	1050000

Taulukko 4: Yritys Oy:n kuukausittainen kassavirtalaskelma-arvio tuoteryhmittäin ja segmenteittäin vuonna 2010

5.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma kertoo, mitkä ovat yrityksen myyntitavoitteet ja miten ne aiotaan toteuttaa markkinoinnin keinoin. Markkinointisuunnitelman tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus.

Markkinointisuunnitelman perustana täytyy olla huolellinen ja monipuolinen informaation kerääminen, analysointi ja päätösten tekeminen. Markkinointisuunnitelma on kokonaisuuden perusosa, jopa koko liiketoimintasuunnitelman pohja, koska markkinointisuunnitelmassa ostava asiakas ratkaisee tarvitaanko koko yritystä, sen tuotteita ja palveluja lainkaan. (Lipiäinen 2000, 84-86.)

5.4.1 Myyntitavoitteet segmenteittäin

Liiketoiminnan suunnittelu on alkanut strategisesta suunnittelusta ja edennyt kohti operatiivista johtamista eli kohti konkreettisia hinnoittelu- ja myyntiratkaisuja myynnin välitavoitteineen. Seuraava vaihe liiketoiminnan suunnittelussa on saattaa edellä mainitut päätökset rahalliseen muotoon. Myyntiprosessi voidaan kuvata numeerisesti kassavirtalaskelman avulla. Kassavirtalaskelmaennusteessa myyntiprosessin välitavoitteet muunnetaan myynnistä sisään tuleviksi rahavirroiksi. (Koski ym. 2005, 62.)

Yritys Oy:n myyntitavoitteet segmenteittäin vuonna 2010

Taulukossa 5 on kuvattu Yritys Oy:n myynnit segmenteittäin vuonna 2009 ja myyntitavoitteet segmenteittäin vuonna 2010.

Tuoteryhmät ja asiakassegmentit	Myynti vuonna 2009	Myynti vuonna 2010	Myyntin kasvu
Auton varaosamyynni			
Yrityksille	300 000 €	370 000 €	23,3 %
Yksityisille	200 000 €	230 000 €	15,0 %
Muut autotuotteet (öljyt, nesteet ym.)			
Yrityksille	100 000 €	120 000 €	20,0 %
Yksityisille	100 000 €	120 000 €	20,0 %
Moottoripyörien ja mopojen varaosat			
Yrityksille	ei myyntiä	60 000 €	
Yksityisille	ei myyntiä	100 000 €	
Muut mp- ja mopotuotteet			
Yrityksille	ei myyntiä	20 000 €	
Yksityisille	ei myyntiä	30 000 €	
Myynti yhteensä	700 000 €	1 050 000 €	

Taulukko 5: Yritys Oy:n myynnit segmenteittäin vuonna 2009 ja myyntitavoitteet segmenteittäin vuonna 2010

Lisäksi yritys saa vuokratuottoja vuokraamastaan toimitilasta, jossa työskentelee itsenäisenä yrittäjänä toimiva mopo- ja moottoripyörämekaanikko, noin 1 000 euroa kuukaudessa eli yhteensä noin 12 000 euroa vuonna 2010.

5.4.2 Myyntitavoitteet yhteensä

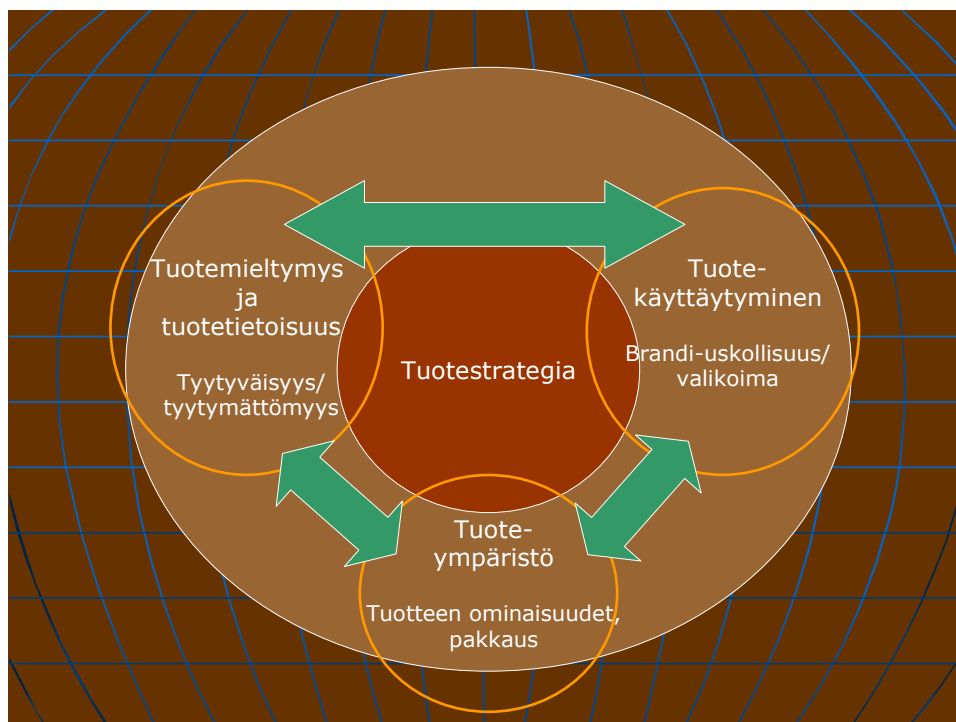
Yritys Oy:n myyntitavoitteet

Yritys Oy:n tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa 50 %:lla eli yrityksen myyntitavoitteet yhteensä vuonna 2010 on 1 050 000 euroa. Yritys odottaa myynnin kasvavan edelleen vuonna 2011, kun liike saa enemmän tunnettavuutta mm. mopojen ja moottoripyörien varaosamyynnistä.

5.4.3 Tuotestrategia

Tuotestrategia on strategian tärkeä osa, joka kertoo kuinka yritys pyrkii kohti päämääräänsä tuotekehitystoimintansa avulla. Se nivoo tuotekehityksen yrityksen muuhun strategiaan siten, että myös uudet tuotteet ovat tukemassa yrityksen kokonaistrategiaa. Tuotestrategia on aina yrityskohtainen, mitään yleispätevää sääntöä siitä, mitä sen tulee sisältää, ei ole. (Kuopion yliopisto 2006.)

Kuviossa 35 on mainittu tuotestrategiaan liittyviä tekijöitä.



Kuvio 35: Tuotestrategiaan liittyviä elementtejä (Peter & Olson 2008, 392)

Tavararyhmästrategiassa määritellään konseptin asiakaskohderyhmien vahvuuksien ja asiakaslupausten lähtökohdista tavararyhmät, tavararyhmien painotukset ja laajuus, kansallisten ja kansainvälisten merkkituotteiden rooli, omien merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta sekä artikkelien lukumäärä tavararyhmittäin ja kokonaisuudessa. Myös määritykset tavararyhmien ajankohtaisuudesta, tuotteiden laadusta ja laatu-hintasuhteesta ovat tärkeitä. Tavararyhmästrategiassa valitaan ne tavararyhmät, joiden vahvuuksia halutaan asiakkaille aivan erityisesti korostaa ja joilla erottaudutaan kilpailijoista. (Kautto ym. 2008, 121.)

Yritys Oy:n tuotestrategia

Sinällään Yritys Oy:öön ei voida soveltaa tuotteiden differointiin liittyviä seikkoja, koska kyse on tuotteiden jälleenmyynnistä. Strategisesti tuotevalikoimaa pyritään kuitenkin laajentamaan koskemaan myös moottoripyörien ja mopojen varaosia.

5.4.4 Hintastrategia

Hinnoittelu on yrityksen tärkeimmän voimavaran hyödyntämistä - tuotteiden ja palveluiden arvon siirtämistä asiakkaille. Tarpeettoman usein hinnoittelu on nähty taloudellisena taktisena asiana, kun se tulisi nähdä strategisena operaationa, jossa ovat mukana kaikki yrityksen osa-alueet. (Lipiäinen 2000, 318.)

Hinnoittelustrategia riippuu osittain valittavasta tuote- ja markkinastrategiasta. Hinnoittelun lähtökohdat ovat

- kustannusperusteinen katehinnoittelu
- kilpailijaperusteinen markkinahinnoittelu
- asiakkaan hyötyyn tai kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu (Koski ym. 2005, 64).

Näistä käytetyin on todennäköisesti kustannusperusteinen hinnoittelu. Osaamisperusteinen kasvuyritys voi päästä kustannusperusteista hinnoittelua parempaan lopputulokseen käyttämällä asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuvaa hinnoittelumallia ja huomioimalla mahdolliset kilpailijoiden reaktiot. (Koski ym. 2005, 64.)

Hinnoittelustrategia riippuu yrityksen tavoitteista: haluaako yritys tunkeutua markkinoille nopeasti edullisella hinnalla (penetraatiostrategia), vai haluaako se saada jo alkuvaiheessa parhaan mahdollisen tuoton (kermankuorintastrategia). (McKinsey & Company 1999, 77.)

Kun mietitään hinnoittelua, on tärkeää miettiä, että se on kontekstissa koko yrityksen strategiaan. Hinta on oleellinen osa markkinointimixiä mutta vain ostopäätöksen yksi tekijä. (Búrca, Fletcher & Brown 2004, 356.)

Mitä enemmän tuote tuottaa hyötyä ja lisäarvoa asiakkaille ja mitä enemmän asiakkaat arvostavat tuotteen laatua verrattuna kilpailijoihin, sitä enemmän yritykset ja markkinoijat saavat vapautta tuotteen hinnoittelussa. (Mühlbacher, Leihns & Dahringer 2006, 496.)

Hinnoittelupäätökset ovat taloudellisia päätöksiä ja niillä on suora vaikutus asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Taloudellisia tavoitteita ovat mm. kannattavuus, tuottavuus ja sijoitetun pääoman tuotto. Hinnoittelustrategia liittyy läheisesti yrityksen myyntiprosessin suunnitteluun ja tuotteiden asemointipäätöksiin eli toisin sanoen hinnoittelun tulee olla asemoinnin mukainen. Hinnoittelun alarajan määräävät kustannukset (mukaan lukien myyntiprosessin kustannukset), jotka on katettava. Ylärajan taas määrää ylin hinta, jonka asiakas suostuu tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Korkealla hinnalla on yleensä

mahdollista saada parempi kate myytyä tuotetta kohti, kun taas alhaisilla hinnoilla päästään suurempaan myynnin volyymiin. (Koski ym. 2005, 65.)

Hinnoittelustrategiassa määritellään hinnoittelussa käytettävät periaatteet. Kaupan perushinnoittelustrategioita ovat

- Premium
- korkea/matala
- pysyvästi edullinen (EDLP eli every day low prices)
- halpahinta (hard discount).

Tärkeä lähtökohta hinnoittelustrategioita valittaessa on erityisesti kunkin konseptin kilpailusegmentti. (Kautto ym. 2008, 123.)

Hyvällä hintojen hallinnalla ja hintastrategialla luodaan asiakkaille ketjun tai yksittäisen kaupan tavoitteiden mukainen hintamielikuva. Todellisen hintatason ja hintamielikuvan on vastattava toisiaan. Muutoin ei kyetä luomaan luotettavaa hintamielikuvaa asiakkaille. (Kautto ym. 2008, 125.)

Yritys Oy:n hintastrategia

Yritys Oy:n hintapolitiikkana on pyrkiä olemaan keskihintainen auton, moottoripyörien ja mopojen varaosamyyntipiste, jossa palvellaan asiakkaita osaavasti, ammattitaidolla ja hyvin. Yritys tulee jatkossa panostamaan myös asiakaspalveluun entistä enemmän.

Yritys Oy pyrkii siis olemaan hintamielikuvaltaan keskihintainen, jolloin yleisimmät tuotteet, kuten esimerkiksi öljyt, akut ja polttimot ovat edullisempia, kun taas esimerkiksi pakoputkistot, tulpat ja ilmansuodattimet ovat selvästi kalliimpia ja näistä saatu kate on myös selvästi parempi. Mopojen ja moottoripyörien varaosien kateprosentti tulee olemaan selvästi korkeampi kuin auton varaosien.

Tärkeä osa toimintaympäristön analyysiä on benchmarking-vertailu, jossa oman liiketoiminnan strategioita, liiketoimintaprosesseja, tiedonhallintaa ja muita keskeisiä tekijöitä verrataan toimialan käytäntöihin vuosittain ja myös osana pidemmän aikavälin suunnittelua. Näin voidaan arvioida, missä toimiala on tällä hetkellä parhaiden käytäntöjen suhteen ja missä sen arvioidaan olevan kahden tai viiden vuoden kuluttua. Benchmarkingin tarkoitus ei ole parhaiden käytäntöjen suora kopiointi, vaan vertailussa saatujen tietojen analysoiminen, johtopäätösten tekeminen ja tietojen hyödyntäminen omassa toiminnassa. Näin voidaan tunnistaa oman toiminnan tehokkuus ja kilpailukyky. (Kautto ym. 2008, 58-59.)

Yrityksessä ei ole tehty hintabenchmarkausta, mutta jatkossa kilpailijoiden hinnoittelua tulisi seurata aktiivisesti.

5.4.5 Jakelustrategia

Liiketoimintasuunnitelman strategiaosaan voidaan sisällyttää jakelu- ja logistiikkastrategiaosio, jossa kuvataan, minkälainen strategia toiminnoissa valitaan. (Koski ym. 2005, 63.)

Jakelu on prosessi, jonka avulla tuotteet ja palvelut viedään yritykseltä asiakkaille. (Griffin & Pustay 2003, 478.) Tuotteiden saaminen kansainvälisille markkinoille edellyttää yleensä välikäsiä; jakelu- ja toimitusketjua. Ohessa on mainittu muutamia tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa jakelu- ja toimitusjärjestelmää:

- Jakelu- ja toimitusketju on tärkein linkki yrityksen ja sen asiakkaiden välillä.
- Jakelu- ja toimitusketjun rakentaminen vie paljon aikaa ja varallisuutta eikä sitä ole helppo myöhemmin muuttaa.
- Sillä, miten jakelu- ja toimitusketju on organisoitu, on suuri vaikutus sekä tuleviin markkinasegmentteihin sekä kykyyn toteuttaa tiettyjä markkinointistrategioita.
- Jakelu- ja toimitusketjulla on vaikutuksia yritysten kykyyn laajentaa toimintaansa uusille kansainvälisille markkinoille tai laajentaa jo olemassa olevia markkinoita. (Búrca ym. 2004, 396.)

Yritys Oy:n jakelustrategia

Aiemmin Yritys Oy:ssä myytävät tuotteet on haettu tukkuliikkeistä kerran päivässä. Jatkossa tuotteet tullaan hakemaan kaksi kertaa päivässä. Suuret tilaukset toimitetaan suoraan yritysasiakkaille. Muut pienemmät tilaukset asiakas noutaa suoraan myymälästä. Aiemmin varaosat on hakenut tukkuliikkeistä oma henkilökunta. Kun vuoden 2010 alusta siirrytään tähän kaksi kertaa päivässä tapahtuvaan varaosien hakuun, tarkoittaa tämä sitä, että yhden työntekijän koko päivän työaika kuluu kyseiseen työhön. Jatkossa mietitään palvelun ulkoistamista lähettipalvelun avulla. Muutamalta lähettipalvelulta pyydetään varaosatoimituksia koskevat tarjoukset marraskuun 2009 aikana, jonka jälkeen lasketaan, onko kannattavampaa hoitaa kuljetukset itse, vai siirtyä ulkoiseen lähettipalveluun.

5.4.6 Viestintästrategia

Markkinointiviestintästrategioilla tarkoitetaan kaupan markkinointiviestinnällisiä päätöksiä ja ratkaisuja. Kaupalle, kuten mille tahansa yritykselle, viestintäratkaisut ovat tärkeitä. Viestintästrategiat rakentavat usein merkittävässä määrin mielikuvaa konseptista. Markkinointiviestintästrategiassa määritetäänkin konseptin asiakaslupausten lähtökohdista viestinnälliset tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulu, vastuu- ja valtakysymykset sekä budjetti. (Kautto ym. 2008, 127.)

Mainonta

Perinteisesti mainonta markkinoinnin viestintäkeinona määritellään tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaksi kaupalliseksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on tehdä tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa sekä pyrkiä edesauttamaan ja aikaansaamaan myyntiä. Mainonta määritellään myös suostuttelevana viestintäkeinona eli se välittää tietoisesti emootioperusteisesti vaikuttavaa viestiä viestikohteesta. Mainonnan asema kilpailukeinona on vahva etenkin sellaisten kulutushyödykkeiden piirissä, joissa tuote-erilaistamisella on tärkeä tehtävä. (Rope 2005, 306.)

Useimmille kansainvälisille yrityksille mainonta on tärkein markkinointiviestinnän elementti. Kun yritys luo mainosstrategiaa, tulee sen harkita

- viestiä, jonka se haluaa välittää
- käytössä/tarjolla olevia mediavaihtoehtoja, joiden avulla viesti välitetään
- alueellista laajuutta, jonka se haluaa saavuttaa mainonnalla (Griffin ym. 2003, 473).

Yritys Oy:n viestintästrategia: mainonta

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, yritys ei juuri ole panostanut markkinointiin aiemmin lainkaan. Yritys Oy panostaa jatkossa markkinointiin mm. mainonnan keinoin. Yritys tulee mainostamaan paikallisessa maksullisessa sanomalehdessä, jonka levikki on noin 22 000 kpl sekä paikallisessa ilmaisjakelulehdessä, jonka levikki on noin 29 000 kpl. Mainonnan avulla pyritään saamaan tunnettavuutta sekä tuomaan asiakkaiden tietoisuuteen yrityksen tarjoamia tuotteita, erityisesti uusia valikoimasta löytyviä moottoripyörien ja mopojen varaosatuotteita.

Yritys tulee myös päivittämään Internet-sivustonsa entistä kattavimmaksi ja asiakkaita palvelevammiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. Lisäksi yritys tulee tekemään erilaisia sähköpostikampanjoita. Lehtimainontaa ja sähköpostikampanjointia käsiteltiin tarkemmin kohdassa 2.4.2 Yrityksen markkina-asema ja markkinointi.

Myynninedistäminen

Menekinedistäminen eli myynninedistämistoiminta sisältää kaikki sellaiset markkinointiviestinnän keinot, joilla tarjotaan jakeluketjun jäsenille, omalle myyntiorganisaatiolle ja kuluttajille sellaisia ylläyksiä, jotka lisäävät markkinoijan tuotteiden ja palvelujen menekkiä. Tuo ylläyksi on tuotteen tai palvelun mukana tilapäisesti tarjottava rahallinen tai muu etu. (Vuokko 2003, 246-245.)

Myynninedistäminen sisältää mm. seuraavia markkinointitoimenpiteitä: kuponkeja ja lippuja, myymälämarkkinointia, näytteitä, suoria sähköpostikampanjoita, mainontayhteistyötä sekä messuja. Tukkukauppiaihin ja vähittäismyymiin liittyvät myynninedistämistoimenpiteet ovat merkittävästi lisääntyneet ja niihin panostetaan paljon yrityksissä. (Griffin ym. 2003, 477.)

Yritys Oy:n viestintästrategia: myynninedistäminen

Yritys Oy järjestää lehtimainonnan yhteydessä erilaisia tarjouskampanjoita (mm. kupongit, kilpailut) liittyen esimerkiksi öljyihin ja erilaisiin nesteisiin, kuten esim. pakkasnesteisiin. Yhteisiä myynninedistämistoimenpiteitä voidaan miettiä myös yhdessä toimitilan vuokraavan moottoripyöriä ja mopoja korjaavan yrittäjän kanssa. Ajoittain myös liikkeen omistaja ja/tai myyjä tekevät myyntiä edistäviä käyntejä varaosia ostavissa yrityksissä. Voidaan myös edistää myyntiä erilaisin alennuksin tai tarjotaan asiakkaille ns. ilmainen tuote tiettyjen ostosten yhteydessä tai tietyn summan ylittävistä ostoista.

Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtaisessa myyntityössä yleisin myyntiedustajien käyttäminen on erittäin yleistä. He myyvät yrityksen tuotteita tai palveluja puhelimitse ja käyvät tapaamassa asiakkaita. Henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeätä esimerkiksi teollisissa tuotteissa (esim. koneet, elektroniikka, IT-laitteet ja palvelut), koska tällöin asiakas usein tarvitsee tuotteesta teknistä tietoa, tietoa tuotteen käyttämisestä, lisävarusteista ja huoltopalveluista ja teknisestä tuesta ostoksen jälkeen. (Griffin ym. 2003, 476.)

Yritys Oy:n viestintästrategia strategia: henkilökohtainen myyntityö

Kuten jo aiemmin on todettu, Yritys Oy tulee panostamaan merkittävästi henkilökohtaiseen asiakaspalveluun. Yrityksen asiakaspalvelu tulee jatkossa olemaan hyvää, osaavaa ja ammattitaitoista. Yrityksen henkilökunta pyrkii aktiivisesti kuuntelemaan asiakkaan tarpeita

ja ohjaamaan ja opastamaan heitä. Pääsääntöisesti myynti tapahtuu myymälässä. Tilauksia tehdään myös jonkin verran puhelimitse.

Jatkossa henkilöstö pyrkii kiinnittämään huomiota ulkoasuun, jonka tulee olla siisti. Myyjillä tulee olla ystävällinen ja auttavainen asiakaspalveluasenne. Myös itse myymälän ulkoasuun ja siisteyteen panostetaan. Asiakastytyväisyyttä mitattiin asiakkaiden myymälässä täyttämällä asiakaspalautetta käsittelevällä lomakkeella. Kyselyn tulosten perusteella todettiin, että asiakaspalvelu vaatii kehittämistä ja parantamista. Tätä aihetta on käsitelty tarkemmin luvussa neljä.

Suhdetoiminta ja julkisuus

Suhdetoiminta on erilaisten suhteiden viestinnällistä edistämistä niin, että suhde kahden osapuolen välillä muodostuisi mahdollisimman läheiseksi (Rope 2005, 355). Suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään niiden sidosryhmien ymmärtämys ja tuki, joista organisaatio on riippuvainen tai kiinnostunut. Lyhyesti sanottuna suhdetoiminta on siis tapa luoda yritykselle goodwill-arvoa. (Vuokko 2003, 279.) Suhdetoiminta pitää sisällään sidosryhmäsuhteet, yhteistyöverkoston sekä yrityksen ja sidosryhmien väliset vuorovaikutussuhteet (O'Malley, 1999, 276).

Yritys Oy:n viestintästrategia: suhdetoiminta ja julkisuus

Yritys Oy pyrkii toimissaan edistämään sidosryhmäsuhteita ja yhteistyöverkostoa jatkossa enemmän. Erityisesti tukkuliikkeiden kanssa yhteistyötä tullaan syventämään enemmän mm. sähköisen tilausjärjestelmän avulla. Myös suurasiakkaisiin sekä asiakashankintaan kiinnitetään huomiota.

5.4.7 Yhteiskuntasuhteiden hoito

Ulkoinen viestintä kattaa kaiken sen toiminnan ja tiedottamisen, joka lähtee yhteisöstä ulospäin. Suhdetoiminta on iso osa ulkoista viestintää. Suhdetoiminnalla tarkoitetaan sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Yhteiskuntasuhteet puolestaan ovat lähinnä yhteydenpitoa merkittäviin päättäjiin, kuten poliittisiin henkilöihin. (Satakunnan ammattikorkeakoulu 2006.)

Yritys Oy:n yhteiskuntasuhteiden hoito

Yritys Oy pyrkii pitämään hyvät suhteet paikkakunnan kaupungin työntekijöihin että päättäjiin, sillä kyseinen kaupunki on yrityksen merkittävä asiakas.

5.5 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelmaan kuuluu yleinen kuvaus kehitystoiminnan luonteesta, aikatauluista sekä kehitystoimenpiteiden organisoinnista yrityksessä. Kehitystoiminta voi olla luonteeltaan projektinomaista tai jatkuvaa. Tuotekehityssuunnitelman tulee huomioida varsinaisen teknisen tuotekehityksen lisäksi markkinoiden edellytykset, tuotannolliset mahdollisuudet ja liiketoiminnan taloudelliset vaatimukset. Yhteistyöhankkeet esimerkiksi yliopistojen, korkeakoulujen tai samalla alalla olevien yritysten kanssa tuodaan myös esille. Investointien lisäksi tuotekehityssuunnitelmasta tulee käydä ilmi muut toiminnasta aiheutuneet kustannukset, vaatimukset työvoimalle ja alihankkijoille sekä alihankkijoiden laatutason varmistamiskeinot. Jos kehitystoiminta edellyttää oman yksikön perustamista, tulee suunnitelmasta ilmetä tuotekehitysyksikön tai palvelupisteen ajateltu sijainti, konekanta ja laitehankinnat. (Koski ym. 2005, 44- 45.)

Yritys Oy:n tuotekehityssuunnitelma

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, Yritys Oy pyrkii saamaan lisää liikevaihtoa ja tätä kautta lisätä liikevoittoa laajentamalla tuotevalikoimaansa vuonna 2010 moottoripyörien ja mopojen varaosiin. Markkinointitoimenpiteitä tullaan myös merkittävästi lisäämään jatkossa (mainonta, menekinedistäminen, asiakaspalvelu).

5.6 Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma

Tuotantosuunnitelma sisältää toiminnan sijainti- ja investointipäätökset samoin kuin muut tarvittavat resurssit, kuten tuotantotoiminnan henkilöresurssit. Jos kyseessä on fyysisiä tuotteita valmistava teollisuusyritys, tuotantosuunnitelmaan on sisällytettävä kuvaukset tuotannosta ja sen valvonnasta, osto- ja alihankintatoiminnasta, varastoinnista ja varaston valvonnasta. Nämä suunnitelman osat tulee koordinoita logistiikkastrategian kanssa. Tuotantosuunnitelmaan kirjataan yrityksen laatupolitiikka ja käytettävät laatu järjestelmät. Sekä fyysisten tuotteiden että palvelujen tuotantoon liittyy monia normi- ja laillisuus kysymyksiä, muun muassa työsuojelu ja tarvittavat ympäristö-, rakennus- ja muut vastaavat luvat, jotka on selvitettävä jo suunnitteluvaiheessa. (Koski ym. 2005, 45.)

Logistiikalla tarkoitetaan materiaalien ja niihin liittyvien pääomien ja informaation virtaa yritykseen, yrityksessä ja ulos yrityksestä. Logistiikkaan kuuluvat paitsi tuotantoon liittyvä materiaalin virtaus myös muut materiaalitoiminnot, sisäiset ja ulkoiset kuljetukset, tilaustoiminnot, pakkaustoiminnot ja tavaroiden lähetykseen liittyvät toiminnot. (Viitala ym. 2006, 163-164.)

Yritys Oy:n tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma

Yritys on noutanut myytävät tuotteensa tukkuliikkeistä kerran päivässä. Jatkossa parannetaan asiakaspalvelua ja tuotteiden saatavuutta noutamalla myytäviä ja tilattuja tuotteita kaksi kertaa päivässä. Tullaan myös kartoittamaan jatketaanko tuotteiden noutamista oman henkilökunnan voimin vai ulkoistetaanko kyseinen palvelu käyttämällä lähettipalveluja.

5.7 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee pohtia myös sisäiseen organisointiin liittyviä asioita. Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaisia kaavioita koko organisaatiosta. Tärkeämpää on, että yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen, johon sisältyy vain muutama taso: toimitusjohtaja, toimintojen johtajat ja henkilöstö. Tarkemman organisaatorakenteen kannattaa antaa kehittyä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Organisaation pitää olla joustava ja kyetä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joten toimintaansa aloittavan yrityksen tulisi olla valmis muuttamaan organisaatiotaan useita kertoja ensimmäisten toimintavuosien aikana. (McKinsey & Company 2000, 88.)

Nopeasti kasvavan uuden yrityksen on tärkeää suunnitella järjestelmällisesti henkilöstötarpeitaan. Kasvu vaatii uuden henkilöstön rekrytointia, minkä lisäksi uudet työntekijät tulee tutustuttaa organisaatioon ja kouluttaa tehtäviinsä. Hyvin suunniteltu organisaatio helpottaa selkeiden toimenkuvien laatimista ja oikeanlaisten uusien työntekijöiden etsimistä. (McKinsey & Company 2000, 89.)

Liiketoiminnan ytimessä ovat aina asiakkaat sekä heille tarjottavat tuotteet ja palvelut. Johtamisessa tärkeitä ovat dynaamiset kyvykkyydet, joilla tarkoitetaan kykyä johtaa kaupan arvoketjun verkostoja. Liiketoiminnan ydinosaaminen, jatkuva oppiminen ja koulutus ovat keskeisiä tekijöitä menestyksen ja kilpailuetujen saavuttamisen kannalta. Tulevaisuudessa yhä kriittisemmäksi tekijäksi kilpailussa menestyminen kannalta muodostuu kaupan alan henkilöstön liiketoimintaosaaminen. Tällä tarkoitetaan osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä kaikissa eri tehtävissä ja kaikilla johtamisen tasoilla. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi. (Kautto ym. 2008, 204.)

Yritys Oy:n organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Tällä hetkellä Yritys Oy:ssä työskentelee omistaja (tekee aktiivisesti myyntityötä), kaksi myyjää sekä toimistotehtäviä hoitava henkilö. Liiketoiminnan laajetessa tulee mietittäväksi,

tarvitseeko yritykseen palkata lisää henkilökuntaa (esim. yksi moottoripyörien ja mopojen varaosista kokemusta omaava myyjä). Henkilöstön koulutusta tullaan lisäämään niin asiakaspalvelun kuin tuotekoulutuksenkin osalta.

5.8 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Talouden merkitys alkuvaiheessa voidaan tulkita siten, että talouden kunto ja näkymät ovat välttämätön, mutta eivät riittävä ehto esimerkiksi rahoituksen saamiselle. Talousanalyysissä selvitetään kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit, kuten henkilö-, tila-, kone-, laite- ja rahoitusresurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kassavirtalaskelmat. Taloussuunnitelmassa kuvataan myös yrityksen laskenta- ja seurantajärjestelmät. (Koski ym. 2005, 67.)

Ennen kuin yritystoiminta synnyttää tuloja, toiminnasta aiheutuu kustannuksia, jotka joudutaan rahoittamaan. Varsinkin tuotekehitykseen panostavassa alkavassa yrityksessä saattaa olla pitkä viive myytävien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen ja ensimmäisten varsinaisten myyntitapahtumien välillä. Voidaan pitää lähes luonnonlakina sitä, että alkava että voimakkaasti kasvava yritys on miltei aina maksuvaikeuksissa ja yritykseen joudutaan hakemaan ulkopuolista rahoitusta. Lisäksi rahoitusta suunniteltaessa on huomioitava, että selvitystilasäännösten vuoksi osan rahoituksesta tulee olla oman pääomanehtoista. Karkeasti ottaen yrityksen rahoituslähteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan seuraavasti:

1. Oman pääomanehtoinen rahoitus (tulorahoitus, osake-, osuus- tai muu pääoma ja niiden korotukset, pääomalainat)
2. Vieraan pääomanehtoinen rahoitus (pitkäaikainen vieraspääoma: lainat rahoituslaitoksilta ja - instituutioilta, lyhytaikaiset velat: ostovelat)
3. Välirahoitusinstrumentit (oman tai vieraan pääoman ehtoiset rahoitusinstrumentit: vaihtovelkakirjalaina, vakuudettomat lainat ja optiolainat). (Koski ym. 2005, 67, 83-84.)

Yritys Oy:n talous- ja rahoitussuunnitelma

Jotta Yritys Oy pystyisi toteuttamaan laajenemissuunnitelmansa, tarvitsee se rahoitusta. Yritys aloittaa moottoripyörien ja mopojen varaosamyynnin siten, että se pyrkii pitämään niitä koskevan varaston aluksi melko pienenä, sillä näin menetellen varaston arvo on pieni eikä se niele suuria pääomia. Varastossa pidetään vain yleisempiä osia, koska varaosia kuitenkin haetaan tukkuliikkeistä kaksi kertaa päivässä. Myös markkinointikustannuksiin, esim. mainontaan tulee budjetoida rahaa. Arviolta yritys tarvitsee vieraan pääomanehtoista rahoitusta eli lainaa rahoitusyhtiöltä noin 80 000 euroa, joista moottoripyörien ja mopojen varaosia koskevaan varastoon sijoitetaan noin 50 000 euroa ja markkinointiin noin 30 000 euroa.

5.9 Riskien arviointi

Kasvuyrityksen toiminnalle on ominaista suuri epävarmuus, johon liittyvät riskit ovat

- liiketoimintariski
- rahoitusriski
- maksuvalmiusriski eli likviditeettiriski
- markkinariski
- teknologiariski
- inflaatoririski
- korkoriski (Lehtonen 1999, 127).

Yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvää epävarmuutta kutsutaan liiketoimintariskiksi. Tämä riski jaetaan edelleen yrityksen sisäiseen (toiminta) ja ulkoiseen (toimintaympäristö) liiketoimintariskisiin. Sisäinen, esimerkiksi yrityksen resursseihin liittyvä riski vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja ulkoinen riski kilpailuasemaan. yrityksen liiketoimintariski vaikuttaa suoraan yrityksen pääoman kustannuksiin. (Lehtonen 1999, 128.)

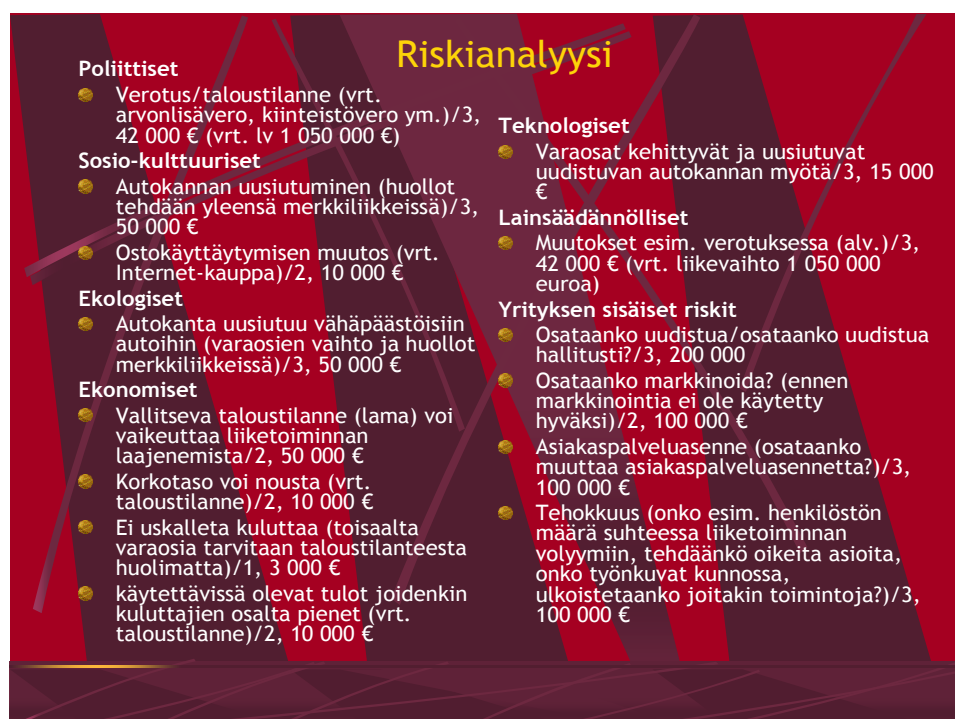
Riskien tunnistaminen kannattaa aloittaa yrityksen strategisten ja muiden painopistealueiden ja tavoitteiden tarkastelulla, ja ottaa kukin tavoite lähempään tarkasteluun riskien näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tunnistetaan uhkia ja epävarmuustekijöitä, jotka saattavat estää tai hidastaa kyseisen tavoitteen saavuttamista. (Boardman Oy 2007, 116.)

Jokaisen yrityksen tulisi määrääjoin tehdä riskianalyysi. Analyysin tavoitteena on tunnistaa yrityksen riskit sekä arvioida niiden merkitystä ja uhkaa yrityksen toiminnan kannalta. Riskianalyysi pitää sisällään kolme vaihetta, jotka ovat

- riskien tunnistaminen (listaus)
- riskien todennäköisyyden arviointi (esim. numeerinen arvo 1-5, jossa 1 = erittäin epätodennäköinen ja 5 = erittäin todennäköinen)
- riskien suuruuden arviointi (raha). (Sutinen & Viklund 2005, 146.)

Yritys Oy:n riskianalyysi

Kuviossa 36 on analysoitu Yritys Oy:n riskit, arvioitu riskien todennäköisyyttä numeerisella arvolla 1-5 sekä arvioitu riskien suuruutta rahassa.



Kuvio 36: Yritys Oy:n riskianalyysi

5.10 Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulut ja priorisointi

Taulukossa 6 on mainittu Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulut ja priorisointi. Priorisoinnin osalta voidaan todeta, että kaikki taulukossa mainitut tehtävät tulee tehdä, mutta joidenkin tehtävien osalta voidaan joustaa aikataulussa. Priorisoinnissa lukuarvot 1-3 on määritelty seuraavalla tavalla:

- Priorisointia koskevassa sarakkeessa arvo 1 tarkoittaa sitä, tehtävä on erittäin tärkeä eikä aikataulusta voida joustaa.
- Priorisointia koskevassa sarakkeessa arvio 2 tarkoittaa sitä, että tehtävä on tärkeä, mutta aikataulusta voidaan hieman joustaa.
- Priorisointia koskevassa sarakkeessa arvo 3 tarkoittaa sitä, että tehtävä on melko tärkeä, mutta aikataulussa voidaan joustaa enemmän kuin arvion 2 kohdalla.

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyvät tehtävät, vastuut, tehtäviin liittyvä aikataulut ja priorisointi on tehty syksyllä 2009 (taulukko 6).

Tehtävä	Vastuuhenkilö	Aikataulutus	Priorisointi
Tuoteryhmien katteiden tarkistus, tuotto-odotusten ja tavoitteiden määrittely	Omistaja X ja muu henkilöstö	Osittain jo tehty, odotetaan vielä varaosatoimittajien tarjouksia	1
Neuvottelut rahoituksesta pankin kanssa	Omistaja (t)	Tehty	1
Neuvottelut moottoripyörien ja mopojen varaosista tukkuliikkeiden kanssa	Omistaja X ja myyjä 1	Tehty	1
Tarjousten pyytäminen mopojen ja mp-varaosien maahantuojilta	Omistaja X ja myyjä 1	Tehty/tarjoukset pyydetty 16.10.2009 mennessä	1
Mopojen ja mp-varaosatoimittajia koskevat päätökset	Omistaja X sekä myyjät 1 ja 2	30.10.2009	1
Neuvottelut uusista sopimuksista autojen varaosien maahantuojien kanssa	Omistaja X ja myyjä 2	Tehty	1
Tarjousten pyytäminen autojen varaosien toimittajilta	Omistaja X ja myyjä 2	Tehty/tarjouksen pyydetty 30.10.2009 mennessä	1
Autojen varaosatoimittajia koskevat päätökset	Omistaja X sekä myyjät 1 ja 2	13.11.2009	1
Lehti-ilmoitus toimitilan vuokraamisesta mopo- ja moottoripyörämekaanikolle ja ilmoitus yrityksen omalle ilmoitustaululle	Omistaja X	Yhteys paikalliseen sanomalehteen 5.10.2009, ilmoitus sunnuntain numeroon 11.10.2009, tavoitteena allekirjoittaa vuokrasopimus lokamarraskuussa 2009 ja vuokrasopimus astuisi voimaan 1.1.2010	1
Tarjousten pyynti lähettipalveluja tarjoavilta yrityksiltä	Toimistotyöntekijä	Tarjouspyynnöt lähetetään viikolla 42/2009, tarjoukset pyydetään 13.11.2009 mennessä	2
Ulkoista lähettipalvelua koskevat päätökset	Omistaja X ja muu henkilöstö	27.11.2009	2
Potentiaalisten asiakkaiden sähköposti-osoitteiden selvittäminen ja kirjaaminen rekisteriin	Toimistotyöntekijä	Loka-marraskuu 2009	3
Internet-sivujen päivitys	Sivujen sisällön muokkaus: koko henkilöstö, sivujen päivitys: toimistotyöntekijä	Sivujen sisältö: marraskuu 2009, sivujen päivitys: joulukuu 2009, uudet sivut voimaan: 1.1.2010	2
Hintojen benchmarkaus	Myyjä 1 ja 2	1.11.2009	2
Tiedote uusista ja vanhoista tuotteista sähköpostitse vanhoille ja uusille potentiaalisille asiakkaille	Toimistotyöntekijä	Joulukuu viikko 50/2009	3

Muistutussähköposti/tiedote uusille ja potentiaalisille asiakkaille uusista ja vanhoista tuotteista sekä järjestettävistä avajaiskahveista ja tarjouksista	Toimistotyöntekijä	Tammikuu viikko 1/2010	1
Varaosien tilaukset (huomioiden uudet mopojen ja moottoripyörien varaosat sekä uudet sopimukset toimittajien kanssa)	Myyjä 1 ja 2	1.12.2009	1
Lehti-ilmoitusneuvottelut paikallisen sanomalehden kanssa (sopimus-, toisto-, ja pakettialennukset), lehti-ilmoitusten jättäminen	Toimistotyöntekijä	Neuvottelut hinnoista ja alennuksista: joulukuu 2009, ensimmäinen ilmoitus viikolla 53/2009, ilmoitukset noin 1-2 kertaa viikossa neljän viikon ajan, viikolla 2 ja 3 ilmoitukset 14.1.2010 järjestettävästä avajaiskahvitilaisuudesta, jatkoilmoittelu katsotaan tarpeen mukaan	1
Myymän järjestely (tilaa uusille varaosille)	Koko henkilöstö	1.12.2009	2
Uusien varaosien toimitus myymälään, varaosien hyllytys	Koko henkilöstö	Varaosatoimitus viikolla 1/2010, varaosien hyllytys viikolla 1-2/2010	1
Avajaiskahveihin liittyvät asiat to 14.1.2010	Toimistotyöntekijä	Viikolla 53/2009-2/2010	1
Asiakastytyväisyyskysely	Heli Anttonen	Viikolla 3/2010 (18.-23.1.2010)	3
Tuottojen ja kulujen seuranta päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla, tarvittaessa korjaus- ja/tai muutostoimenpiteitä	Koko henkilöstö	Päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuositasolla	1

Taulukko 6: Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulus ja priorisointi

5.11 Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman/liiketoiminnan kehittämissuunnitelman tiivistelmä kertoo lyhyesti yhteenvetona, mistä suunnitellussa liiketoiminnassa on kysymys ja mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa. Se on dynaaminen kuvaus siitä, mitä yrityksen liiketoiminnan eri osaluilla tapahtuu. Kaikki se, mitä yhteenveto-osassa kirjoitetaan, löytyy jossakin muodossa myös suunnitelman laajemmasta osasta. Varsinkin kasvurahoittajille suunnatussa suunnitelmassa tiivistelmään on kirjattava liiketoiminnan rahoitustarpeet. (Koski ym. 2005, 30.)

Yritys Oy on perustettu vuonna 1972 ja se on keskittynyt autojen varaosamyyntiin. Yrityksessä on kolme osakkeen omistajaa: Omistaja X (omistusosuus 70 %), Omistaja Y (omistusosuus 18 %) ja Omistaja Z (omistusosuus 12 %).

Yrityksellä on oma kiinteistöhalli, jonka arvo on tällä hetkellä 400 000 euroa. Velkaa (vieras pääoma, pankkilaina) yrityksellä on tällä hetkellä 100 000 euroa. Varaston arvo on noin 130 000 euroa.

Yrityksessä työskentelee omistaja X sekä 3 työntekijää. Omistaja sekä kaksi työntekijää toimivat varaosamyynnin tehtävissä ja yksi työntekijä toimistotehtävissä (laskutus, palkat, kirjanpito ja varaosien nouto tukkuliikkeistä). Yritys on avoinna arkisin maanantaista perjantaihin klo 8-18 ja lauantaisin klo 9-14.

Yritys aikoo laajentaa toimintaansa koskemaan myös moottoripyörien ja mopojen varaosien myyntiin. Yritys Oy:n tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa 50 %:lla 700 000 eurosta 1 050 000 euroon vuonna 2010. Tarkoituksena on saada uusia asiakkaita myös paikkakunnan ympäristöstä sekä yksityiseltä että yrityssektorilta. Markkinointikeinoina käytetään lehti-ilmoittelua, internet-sivuja, sähköpostikampanjointia sekä henkilökohtaista myyntityötä.

Asiakaspalveluun tullaan panostamaan yhä enenevässä määrin. Tuloja pyritään saamaan lisää ja parantamaan palvelua myös siten, että erotetaan kiinteistöhallin toisessa päädyssä oleva tila omaksi toimitilaksi, johon pyritään saamaan vuokralle itsenäisenä yrittäjänä toimiva moottoripyörien ja mopojen huoltoja ja korjauksia tekevä henkilö. Vuokraa kyseisestä toimitilasta yritys tulee saamaan noin 1 000 euroa kuukaudessa.

Yritys Oy:n toimintaa jatketaan entisellään omistuksen ja henkilöstön osalta. Myöhemmin, kun liikevaihto lähtee kasvuun, kartoitetaan, palkataanko lisää henkilökuntaa. Todennäköisesti tällöin palkattaisiin ensisijaisesti moottoripyörien ja mopojen varaosamyynnistä kokemusta omaava henkilö.

Yritys tulee aloittamaan moottoripyörien ja mopojen varaosamyynnin siten, että se pyrkii pitämään niitä koskevan varaston aluksi melko pienenä. Varastossa pidetään vain yleisempiä osia. Varaosia haetaan tarpeen mukaan tukkuliikkeistä kaksi kertaa päivässä. Myös markkinointikustannuksiin yrityksen tulee budjetoida rahaa. Arviolta yritys tarvitsee vieraan pääomanehdoista rahoitusta rahoitusyhtiöltä noin 80 000 euroa, joista moottoripyörien ja mopojen varaosia koskevaan varastoon sijoitetaan noin 50 000 euroa ja markkinointiin noin 30 000 euroa.

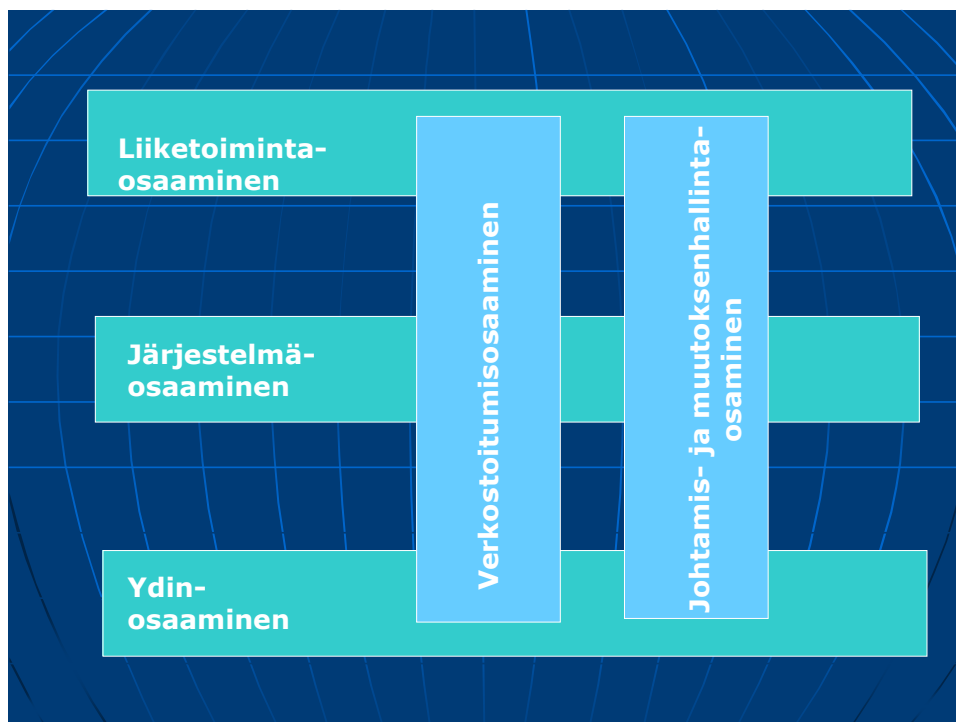
6 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuositukset

6.1 Yhteenveto

Liiketoiminnan kehittäminen ei juuri koskaan voi olla vain sisäsyntyistä osaamisen kehittämistä itse valitulla uralla, vaan se on myös reagointia ulkoiisiin paineisiin. Yritysten ulkoisessa ympäristössä meneillään olevia kehittymissuuntia ovat mm. seuraavat asiat:

- Yritysten lakisääteinen valvonta tulee lisääntymään (mm. EU vaikutusten johdosta).
- Teknologinen kehitys erityisesti tiedonkäsittelyn ja informaation hallinnan alalla tulee edelleen jatkumaan.
- Ekologiset tekijät ja yritysten vihertyminen tulevat olemaan pysyvä osa liiketoimintaympäristöä
- Väestörakenteet muuttuvat niin Suomessa kuin Euroopassa siten, että väestö vanhenee syntyvyyden vähenemisen ja eliniän pitenemisen vuoksi. Näin nuorempien kuluttajien määrä laskee ja aktiivisen, vanhojen eläkkeet maksavien työvoiman määrä pienenee, mikä saattaa johtaa sukupolvien välisiin konflikteihin.
- Tiedosta on tulossa yritysten tavoittelema ja arvostama resurssi.
- Liiketoimintajärjestelmissä toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet muuttuvat intensiivisemmiksi.
- Asiakkaille tarjottavat palvelut tulevat joustavammiksi, tietopitoisemmiksi ja monipuolisemmiksi.
- Liiketoiminnan kehittäminen suuntautuu asiakkaiden kulutukseen. (Räsänen 2001, 178-179.)

Keskisuurten yritysten tulevaisuuden haasteita ovat kansainvälistyminen, palveluliiketoiminnan lisääminen samoin kuin verkostoituminen. Kaikkein keskeisin haaste koskee osaamisen parantamista ja uuden osaamisen hankkimista. Osaaminen koskee liiketoimintaa, ydintoiminnan vahvistamista ja toimintajärjestelmän muutososaamista. Kasvavassa yrityksessä kehitettäviä osaamisalueita ovat: liiketoimintaosaaminen, järjestelmäosaaminen, teknologinen ydinosoaminen, verkostoitumiskyky sekä johtamis- ja muutoksenhallintaosaaminen. Kuviossa 37 on esitetty näitä osaamisalueita. (Simons ym. 2009, 181-182.)



Kuvio 37: Kasvuponnistuksen edellyttämä osaaminen (Simons ym. 2009, 283)

Yritysjohdolta vaaditaan aktiivista otetta yrityksen johtamiseksi kasvuun. Tämä tarkoittaa kasvutavoitteiden asettamista, visioiden jäsentämistä ja kasvuponnistuksista päättämistä. Keskijohdon on kasvettava haasteiden mukana, jolloin se joutuu ottamaan uusia tehtäviä kasvavassa ja muuttuvassa toiminnassa. Heillä pitää olla jatkossa myös enemmän systeemisten muutosten hallinnan osaamista, järjestelmäosaamista, verkosto-osaamista, sosiaalista osaamista ja vuorovaikutustaitoja. Kasvava toiminta edellyttää myös henkilöstöltä erikoistumista, mutta toisaalta myös monitaitoisuutta, sillä tilanteiden vaihdellessa monitaitoisuus mahdollistaa joustavan toiminnan. (Simons ym. 2009, 283-285.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Yritys Oy:n liiketoimintaa ja siihen liittyviä asioita. Tavoitteena oli tehdä Yritys Oy:lle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, joka tähtäsi liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. Yritys Oy:ssä ei oltu aiemmin tutkittu asiakastyytyvää, joten siksi liiketoiminnan kehittämissuunnitelman yhtenä osa-alueena toteutettiin asiakastyytyvää kyselyä, jonka tuloksia on kuvattu luvussa neljä.

Opinnäytetyön toiminnallisen kehittämissuunnitelman tuotoksena syntyi Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, jonka eri osa-alueita on kuvattu luvussa 5. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmassa analysoitiin mm. Yritys Oy:n liiketoimintaympäristöä, nykyistä toimintaa, tavoitteita ja strategioita sekä tehtiin mm. markkinointi-, tuotekehitys-, tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma, sekä organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma, talous- ja

rahoitussuunnitelma. Lisäksi arvioitiin yrityksen liiketoimintaan liittyviä riskejä. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaan liittyville toimenpiteille määritettiin myös vastuuhenkilöt. Lisäksi suunnitellut tehtävät ja toimenpiteet aikataulutettiin sekä priorisointiin.

Teoreettisesti kehittämishanke rajattiin strategialähtöiseen toimintaan, kasvuhakuiseen liiketoimintaan, kasvumalleihin ja -strategioihin, kasvunopeuden ajureihin sekä kasvuyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman yhtenä osa-alueena toteutettiin asiakastytyväisyyskysely, jonka tuloksia on kuvattu luvussa neljä.

Opinnäytetyö jaettiin seitsemään päälukuun. Ensimmäinen luku käsitteli tutkimuksen tavoitteita ja rajauksia. Toisessa luvussa esiteltiin opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys; esiteltiin kohdeyritys sekä toimialan kehitystrendejä. Kolmas luku käsitteli opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, jossa esiteltiin liiketoiminnan kasvuun liittyviä malleja ja -strategioita, joiden soveltuvuutta arvioitiin kohdeyrityksen kasvuun liittyviin tekijöihin. Luvussa neljä esitettiin kehittämishanke, siihen liittyvä toteutussuunnitelma sekä asiakastytyväisyyskysely ja sen tulokset. Luku neljä käsitteli kehityshankkeen tuotosta eli kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa. Kuudennessa luvussa esiteltiin kehittämishankkeen yhteenvetoa, johtopäätöksiä sekä pohdittiin jatkokehittämisehdotuksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Seitsemäs luku on päätäntöluku, jossa on pohdittu opinnäytetyötä ammatillisen kehittymisen välineenä sekä arvioitu työn onnistumista.

Voidaan todeta, että opinnäytetyöhön liittyvät tehtävät ja tavoitteet on saavutettu. Opinnäytetyö on myös edennyt Johdantoa käsittelevän luvun rakennesuunnitelman mukaisesti.

6.2 Johtopäätökset, jatkokehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön kohdassa 3.4 Yhteenveto teoriasta ja teorianmallien soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun esiteltiin kasvumalleja ja -strategioita, jotka olivat

- Dynaamisen kasvumallin kasvustrategia
- Greinerin kasvumalli
- Churchillin ja Lewis´n kasvumalli
- Anshoffin kasvumalli
- Porterin kasvustrategiamalli
- PK-yritysten kasvustrategiamalli.

Kuten jo aiemmin todettiin, kaikki edellä esitetyt kasvumallit ja -strategiat soveltuvat tietyiltä osin Yritys Oy:n kasvumalleiksi ja liiketoimintasuunnitelman pohjaksi. Tiivistetysti soveltuvien mallien sisältö Yritys Oy:n sopivien näkökulmien kannalta olivat

- markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla
- uusien markkinoiden valtaaminen (lähikunnat ja niiden asiakkaat)
- uudet tuotteet ja uudet markkinat (mopojen ja moottoripyörien varaosamyynti, mopojen ja moottoripyörien huoltopalvelujen tarjoaminen yrityksen tiloissa itsenäisen yrittäjän toimesta).

Yrityksen tavoitteena on edellä mainittujen asioiden avulla kasvattaa liikevaihtoa, parantaa asiakaskantaa sekä kannattavuutta.

Oheisessa taulukossa on esitetty Yritys Oy:n tavoitteita kasvumallien ja -strategioiden näkökulmasta sekä niihin liittyviä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita (taulukko 7).

Tavoitteet	Johtopäätökset/toimenpiteet	Jatkotutkimusaiheet
Markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla	1. Tuoteryhmien katteiden tarkistus 2. Neuvottelut varaosatoimittajien kanssa (vuosisopimukset ja -alennukset) 3. Hintastrategiasta päättäminen 4. Markkinointi, mainonta ja menekinedistäminen kehittäminen ja kaupallistaminen 5. Hyvä asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatutkimukset (markkinaosuudet, kilpailijoiden seuranta) • Varaosatoimittajien kartoitus ja kilpailutus • Mainonnan vaikuttavuuden seuranta ja tutkiminen • Säännöllinen asiakaspalautteen seuranta (asiakastytyväisyyskyselyt)
Uusien markkinoiden valtaaminen (uudet asiakkaat lähikunnista)	1. Markkinoinnin ja mainonnan lisääminen 2. Tuoteryhmien katteiden tarkistus 3. Neuvottelut varaosatoimittajien kanssa 4. Hintastrategiasta päättäminen 5. Hyvä asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatutkimukset alueilla ovat avainasemassa. Muutoin menetellään kuten markkinaosuuden kasvattaminen olemassa olevilla markkinoilla -kohdassa.
Uudet tuotteet ja uudet markkinat	1. Neuvottelut varaosatoimittajien kanssa ja kilpailutus 2. Hintastrategiasta päättäminen 3. Markkinoinnin ja mainonnan lisääminen voimakkaasti uusien tuotteiden osalta 5. Hyvä asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinatutkimukset (markkinaosuudet, kilpailijat, hinnat, mainonta) • Asiakastytyväisyys-tutkimukset

Kannattavuuden parantaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varaosatoimittajien kilpailutus 2. Katteiden ja hintojen tarkistus 3. Asiakkaiden segmentointi (avainasiakkaat) 4. Muiden kustannusten tarkastelu (henkilöstö, yms.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuranta (sopimukset, katteet, hinnat, asiakkaat, muut kustannukset)
------------------------------------	--	--

Taulukko 7: Yritys Oy:n kasvumalleihin ja -strategioihin liittyvät tavoitteet, johtopäätökset ja toimenpiteet sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Yritys Oy pyrkii tavoitteisiinsa yllä mainittujen kasvumallien ja -strategioiden kautta. Yrityksellä on erittäin hyvät mahdollisuudet onnistua näissä toimenpiteissä, joilla tähdätään liikevaihdon kasvuun, kannattavuuteen ja asiakaskannan parantamiseen. Yritys pyrkii näihin tavoitteisiinsa laajentamalla toimintaansa moottoripyörien ja mopojen varaosamyyntiin. Lisäksi yrityksen tavoitteena on saada uusia asiakkaita myös autojen varaosamyynnin osalta. Keinoja, joita yritys tulee käyttämään päästäkseen tavoitteisiinsa, on mainittu taulukossa 7. Yritys saa lisätuloja myös vuokraamalla liiketilan päädyssä olevan tilan moottoripyörien ja mopojen korjaukseen erikoistuneelle mekaanikolle.

7 Päätäntö

Tämän opinnäytetyön viimeisessä eli Päätäntöluvussa arvioidaan omaa ammatillista kehittymistä sekä tehdään kriittistä itsearviointia liittyen opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Arviointikriteereinä käytetään Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön arviointikriteereitä.

7.1 Ammatillinen kehittyminen

Asiantuntijaksi kasvu on osa elinikäisen oppimisen prosessia, jossa yksilön taidot, tiedot, uskomukset ja arvot kehittyvät ja muuttuvat. Ammatillinen kasvu ja kehitys on monen tekijän yhteistulos, johon eniten vaikuttaa opiskelija itse. Onnistuneessa ammatillisessa kasvuprosessissa keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat opiskelijan osalta itseohjautuvuus, aloitteellisuus, motivaatio, asenteet ja persoonalliset tekijät. Osaamista kehitettäessä luodaan perusta jatkuvalla oppimiselle ja asiantuntijuudelle. (Laurea 2007)

Kuviossa 38 on esitetty opiskelijan ammatillinen kasvuprosessi.



Kuvio 38: Ammatillinen kasvuprosessi (Laurea 2007)

Koen kehittyneeni erittäin paljon tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Työn teoreettisena viitekehyksenä toimi kasvuun liittyvät näkökulmat, mallit ja strategiat, jotka antoivat hyvän ja kattavan tietoperustan kasvuun tähtäävästä liiketoiminnasta. Teoreettinen perusta auttoi myös ymmärtämään syvemmin ja laajemmin kasvuun liittyvää liiketoimintaa ja siihen liittyviä elementtejä.

Kehittämishankkeessa sovellettiin kasvuun liittyviä teorioita suoraan käytäntöön. Kehittämishanke auttoi ymmärtämään asioita kokonaisuutena eikä vain yksittäisinä osatekijöinä. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi myös uusia kehittämiskohteita ja - tutkimusaiheita.

Koen, että opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja syvälinen oppimis- ja kehittymisprosessi. Asioita on joutunut miettimään kokonaisuutena sekä pienempinä osatekijöinä useaan eri otteeseen ja monesta eri näkökulmasta.

Ajanhallinta on ollut haaste minulle koko opinnäytetyöprosessin ajan. Olen prosessien eri vaiheissa arvioinut useaan otteeseen hankkeen aikataulun liian optimistisesti.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut mielestäni erittäin vaativa ja haasteellinen. Tausta- ja tutkimustyötä on joutunut tekemään paljon, jotta ymmärtää aiheeseen liittyvän teorian ja sen soveltuvuuden käytäntöön. Lisäksi perehtyminen ennalta minulle

tuntemattomaan toimialaan oli haasteellista. Olen mielestäni kehittynyt paljon tutkimusta ja kehittämistä koskevilla osa-alueilla prosessin aikana. Olen myös kehittynyt projektityöhön usein liittyvässä ajanhallinnassa, vaikka koen, että se on vielä edelleenkin yksi kehittämiskohteeni. Opinnäytetyö on ollut haasteellinen, mutta erittäin palkitseva prosessi.

7.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyö eteni Laurean opinnäytetyötä koskevan prosessin mukaisesti. Prosessin vaiheet olivat aiheanalyysin tekeminen, tutkimussuunnitelmat tuottaminen, toteutusvaihe, arviointi ja työn julkistaminen.

Opinnäytetyön arviointikriteereinä on käytetty Lauran opinnäytetöiden arviointikriteerejä, joita ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurea 2009.) Oheassa on arvioitu työtä kyseisten arviointikriteerien mukaisesti.

Autenttisuus

Opinnäytetyön autenttisuus toteutui siten, että opinnäytetyö oli selkeä ja työelämään liittyvien osa-alueiden aitoa kehittämistä. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi varaosaliike Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, jossa esitetään liikevaihdon ja kannattavuuden lisäämiseen liittyvien osa-alueiden kehittämiseen liittyviä ratkaisuja. Tutkimuksellisen kehittämissankkeen eteneminen on esitetty havainnollisesti ja jäsennellysti ja sen vaiheet on selkeästi dokumentoitu.

Tutkimuksellisuus

Työn teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu kasvun eri näkökulmia, malleja ja strategioita. Työssä on käytetty laajasti ja monipuolisesti sekä suomen- että englanninkielistä lähdekirjallisuutta. Teoreettisen osuuden lähdekirjallisuus perustuu pääsääntöisesti 2000-luvun kirjallisuuteen. Työn tutkimuksellisuus on kattava ja tukee käytännön kehittämissanketta, johon liittyvät tutkimukselliset prosessit ovat systemaattisia ja ne on esitetty loogisesti.

Uuden luominen

Kehittämissankkeen tuloksena syntyi kohdeyritys Yritys Oy:lle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa on esitetty yrityksen toimintaan liittyviä uusia toimintamalleja, kehitetty yrityksen näkökulmasta uutta liiketoimintaa sekä osoitettu

kehittämistä koskevia osa-alueita. Kehittämishankkeen tarkoituksena on myös luoda erilaisten toimintojen ja osa-alueiden seurannan jatkuvuutta.

Käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen eli liiketoiminnan kehittämissuunnitelman sovellettavuus ja siirrettävyys on näytetty toteen. Työssä on myös esitetty toteutettavissa olevat jatkokehittämisen ja tutkimuskohteet.

Lähteet

Kirjat

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Búrca, S., Fletcher, R. & Brown, L. 2004. International Marketing, An SME Perspective. Harlow: Prentice Hall.
- Griffin, R. & Pustay, M. 2002. International Business: A Managerial Perspective. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen: Osaamisen ajan toimintaympäristössä: Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Espoo: HM&V Research.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Heinonen, J. 2005. Kasvun olemus ja reitit: Fokuksessa suomalaiset PK-yritykset. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, J. & Rautiainen, A. 2006. Innovaatiotoiminnalla kilpailukykyä ja kasvua. Tutkimus- ja kehitystoiminnan vaikuttavuus yhteiskunnassa. Teknologiakatsaus 188/2006. Helsinki: Tekes.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Jungman, H. 2002. Suorituskykymittaristo osana kasvu ympäristön strategiaprosessia. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kautto, M., Lindblom, A & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi: Kehitä, osta ja varasta. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen merin strategia. Helsinki: Talentum.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 2005. Helsinki: Otava.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, P. 1999. Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari. Lakimiesliiton kustannus.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

- Liger, K & Boardman Oy. 2007. Kasvun haasteet: kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Jyväskylä: Gummerus.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. 2004. Helsinki: WSOY.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. 2000. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Morrison, J. 2006. International business environment: global and local marketplaces in a changing world. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mühlbacher, H., Leih, H. & Dahringer, L. 2007. International Marketing, A Global Perspective. London: Thomson.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- O'Malley, L., Patterson, M. & Evans, M. 1999. Exploring Direct Marketing. 1999. London: International Thomson Business Press.
- Peter, J. & Olson, J. 2008. Consumer Behavior and Marketing Strategy. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. 1991. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kuopio: Pohjantähti.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.
- Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta: Haaste tulevaisuuden osajille. Espoo: Weilin + Göös.
- Seppä, M. 2006. Kasvuyritystoiminnan muuttuva pelikenttä: Kanssaryrittäjyyden kehkeytyminen. 2006. Tampere: Tampere University of Technology.
- Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Helsinki: Talentum.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää Yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Toivola, T. 2008. Rohkeasti kasvuun: Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen oppinäytetyö. 2003. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Artikkelit:

Koskelo, R. 2009. Menestys syntyy yrityksistä Savon Sanomat 12.1.2009.

Internet-lähteet:

Edu.fi. 2007. Viitattu 5.8.2009.

http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Viitattu 25.4.2010.

http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_yritykset/pk_yritykset_ekssa.php

Kuopion yliopisto. 2006. Viitattu 15.8.2009.

http://www.uku.fi/avoin/tuta/j2_2tuotestategia

Lahden ammattikorkeakoulu. 2000. Viitattu 15.3.2010.

<http://www.lpt.fi/it/Tutkintoty/TIETEELLINEN%20AJATTELU.htm>

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2004. Viitattu 15.8.2009.

http://kouvola.lut.fi/files/download/Markkinoinnin_suunnittelu.pdf

Laurea. 2007. Pedagoginen strategia. Viitattu 3.4.2010.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/

Satakunnan ammattikorkeakoulu. 2006. Viitattu 18.11.2009.

[http://hui01.bh.spt.fi/samk/ilmolikka.nsf/26099456cb9d7bc1c2256c6f0028b860/02A30508B7208D9AC2257217003230F9/\\$file/OPINN%C3%84YTETY%C3%96+liitteinen.doc](http://hui01.bh.spt.fi/samk/ilmolikka.nsf/26099456cb9d7bc1c2256c6f0028b860/02A30508B7208D9AC2257217003230F9/$file/OPINN%C3%84YTETY%C3%96+liitteinen.doc)

Vaasan yliopisto. 2005. Viitattu 30.7.2009.

http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/strateginen_johtaminen_S2005_kohtamaki.pdf

VTT. 2006. Viitattu 3.3.2010.

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2353.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Toimintatutkimuksen kulku	9
Kuvio 2: Toimialan muutoksen tyypit McGahanin (2004) mukaan	17
Kuvio 3: Punaisen ja sinisen meren strategiat	20
Kuvio 4: Neljä kysymystä helpottamaan uuden arvokäyrän laatimista	21
Kuvio 5: Vaihtoehtojen kehittämisstrategiat	22
Kuvio 6: Dynaaminen kasvumalli	27
Kuvio 7: Keskisuuren kasvuyrityksen kasvustrategiat	29
Kuvio 8: Greinerin kasvumalli	30
Kuvio 9: Churchillin ja Lewis´n kasvumalli	31
Kuvio 10: Kasvun osa-alueet	31
Kuvio 11: Kilpailuedun perusstrategiat	33
Kuvio 12: Pk-yritysten kasvustrategiamalli	34
Kuvio 13: Kasvuyrityksen tunnuspiirteet	37
Kuvio 14: Kasvun ajurit	38
Kuvio 15: Kasvun perusedellytykset ja vauhdittajat	39
Kuvio 16: Ympäristöanalyysin vaiheet	41
Kuvio 17: Kehittämissuunnitelman vaiheet	42
Kuvio 18: Yrityksen liiketoiminnan kolme kehityssykliä	43
Kuvio 19: Muutostyön prosessi	51
Kuvio 20: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	52
Kuvio 21: Tyytyväisyys Yritys Oy:n liikeympäristöön	64
Kuvio 22: Tyytyväisyys Yritys Oy:n asiakaspalveluun	68
Kuvio 23: Tyytyväisyys Yritys Oy:n tuotevalikoimaan	71
Kuvio 24: Kaikkien vastaajien kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin	72
Kuvio 25: Naisten ja miesten kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin	73
Kuvio 26: Yksityis- ja yritysasiakkaiden kokonaistyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin ..	73
Kuvio 27: Tyytyväisyys Yritys Oy:n palveluihin	75
Kuvio 28: Palvelutyylin sopeuttaminen asiakkaan tyyliin	78
Kuvio 29: Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä	79
Kuvio 30: Yritys Oy:tä koskeva P.E.S.T.E.L. - analyysi	83
Kuvio 31: Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi tekijää: Yritys Oy	84
Kuvio 32: Yritys Oy:tä koskeva SWOT-analyysi	87
Kuvio 33: Liikeidea	89
Kuvio 34: Kasvun ja kannattavuuden vaikutus maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen ..	95
Kuvio 35: Tuotestrategiaan liittyviä elementtejä	103
Kuvio 36: Yritys Oy:n riskianalyysi	114
Kuvio 37: Kasvuponnistuksen edellyttämä osaaminen	119

Kuvio 38: Ammatillinen kasvuprosessi.....	123
---	-----

Taulukot

Taulukko 1: Kasvuun vaikuttavat tekijät.....	36
Taulukko 2: Erilaisten kasvumallien ja -strategioiden soveltuvuus Yritys Oy:n kasvuun ja liiketoimintasuunnitelmaan	49
Taulukko 3: Opinnäytetyöhön liittyvä toteutussuunnitelma ja aikataulu	53
Taulukko 4: Yritys Oy:n kuukausittainen kassavirtalaskelma-arvio tuoteryhmittäin ja segmenteittäin vuonna 2010	101
Taulukko 5: Yritys Oy:n myynnit segmenteittäin vuonna 2009 ja myyntitavoitteet segmenteittäin vuonna 2010	102
Taulukko 6: Yritys Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, vastuut, aikataulut ja priorisointi	116
Taulukko 7: Yritys Oy:n kasvumalleihin ja -strategioihin liittyvät tavoitteet, johtopäätökset ja toimenpiteet sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet	122

Liitteet

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely	131
--	-----

Liitteet

Liite 1: Asiakastyytyväisyyskysely

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Oheisen kyselyn avulla pyritään kartoittamaan, miten autojen varaosaliike ja sen palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Kyselyn tuloksia käytetään liikkeen ja palvelun kehittämiseen ja parantamiseen. Tiedot ovat luottamuksellisia.

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli nainen mies
Asiakasstatus yritysasiakas yksityinen asiakas

Olkaa ystävällinen ja vastatkaa oheisiin kysymyksiin ympyröimällä mielipidettänne vastaava vaihtoehto. 5= Kiitettävä, 4=Hyvä, 3=Tyydyttävä, 2=Välttävä, 1=Huono, 0=En osaa sanoa

1. LIIKEYMPÄRISTÖ

yleisilme on 0 1 2 3 4 5
viihtyvyys on 0 1 2 3 4 5
siisteys on 0 1 2 3 4 5
aukioloajat ovat 0 1 2 3 4 5

2. ASIAKASPALVELU

Palvelualttius 0 1 2 3 4 5
Ystävällisyys 0 1 2 3 4 5
Sujuvuus 0 1 2 3 4 5
Asiantuntemus 0 1 2 3 4 5

3. TUOTEVALIKOIMA

Valikoiman laajuus 0 1 2 3 4 5
Tuotteiden hinta-laatusuhde 0 1 2 3 4 5
Erikoistuotteiden saatavuus 0 1 2 3 4 5

4. KOKONAISARVOSANA TYYTYVÄISYYDESTÄNNE

LIIKKEEN PALVELUIHIN (Ympyröi sopivin kouluarvosana 4-10)

4 5 6 7 8 9 10

5. OHESSA VOITTE KERTOA VAPAASTI TOIVEENNE JA MIELIPITEENNE LIIKKEEN JA SEN PALVELUJEN KEHITTÄMISEKSI (tarvittaessa voitte jatkaa kääntöpuolelle).

Kiitos vastauksestanne!

Saatte henkilökunnalta arvontalipukkeen, jolla voitte osallistua liikkeen 50 euron lahjakortin arvontaan, palauttaessanne kyselyn tiskillä olevaan palautelaatikkoon.