

Ella Ranne

**Onnistunut downsizing mikroyrityksessä**

Case: Laihian Hautaustoimisto

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Ella Ranne

Työn nimi: Onnistunut downsizing mikroyrityksessä, Case: Laihian Hautaustoimisto

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 36

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee onnistunutta muutosta mikroyrityksessä, jossa liiketoimintaa vähennettiin eli toinen osa-alue lopetettiin kokonaan, jotta osaaminen ja voimavarat voitiin keskittää pelkästään toiseen osa-alueeseen. Case - yritys on Laihian Kukkakauppa ja Hautaustoimisto, jonka yrittäjä-omistaja päätti keväällä 2010 lopettaa kukkakauppatoiminnan ja keskittyä hautausalalle. Muutos oli monivaiheinen ja pitkän harkinnan tulos.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista ja narratiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Lähdeaineistona teoriaosuudessa käytettiin alan kirjallisuutta ja empiirisessä osuudessa case - yrityksen yrittäjän teemahaastattelua sekä opinnäytetyön tekijän omia havaintoja. Teoriaosassa perehdytään muutokseen ja strategiaan yleisesti sekä erilaisiin strategioihin, kun kyseessä on liiketoiminnan supistaminen. Tutkimusosio kulkee tarinan muodossa työn alusta loppuun, joka tukee narratiivista lähestymistapaa.

Tämän case – yrityksen kohdalla tutkimus osoitti, että liiketoiminnan vähentäminen oli oikea ja onnistunut ratkaisu. Muutoksen myötä yrittäjä on kehittänyt hautauspalveluitaan, kasvattanut tulosta hautauspuolella, saanut keskittyä ydinsaami-seensa ja parantanut omaa elämänlaatuaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että joskus vähemmän on enemmän.

Avainsanat: vähentäminen, muutos, strategia

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author/s: Ella Ranne

Title of thesis: Successful downsizing in a microenterprise, Case: Laihian Hautaustoimisto

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2012

Number of pages: 36

Number of appendices: 1

---

This thesis deals with a successful change in a small company whose business was downsized. One business activity was wound up completely, in order that expertise and resources could be concentrated on another one. The case company is Laihian Kukkakauppa ja Hautaustoimisto, whose entrepreneur-owner decided in spring 2010 to wind up the flower shop and focus instead on the funeral industry. The change took place in various stages and was the result of long consideration.

The study was carried out using a qualitative and narrative research method. The source material used in the theoretical part is from the literature related to the professional field, and the empirical part consists of a structured interview of the case-company entrepreneur and of the author's own perceptions. The theory section discusses change and strategy in general, as well as different strategies of downsizing business. The study section passes through the thesis in the form of a story, which supports the narrative approach.

The study shows that downsizing was the right and successful solution. Through the change, the entrepreneur has developed funeral services, increased profit in the funerary field, focused on her core competence, and improved her quality of life. The conclusion of the thesis is that sometimes less is more.

Keywords: downsizing, change, strategy

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
JOHDANTO .....	6
1.1 Työn ajankohtaisuus .....	6
1.2 Työn kuvaus, tavoite ja hyödyt .....	7
1.3 Laadullinen tutkimus .....	8
1.4 Narratiivinen tutkimus .....	9
1.5 Pienyritykset Suomessa.....	10
1.5.1 Hautausala Suomessa.....	10
1.6 Laihian Hautaustoimisto .....	11
2 MUUTOKSEN KUVAUS JA STRATEGIA .....	13
2.5 Muutoksen vaiheet .....	14
2.6 Strategian käsite .....	16
2.7 Strateginen muutos .....	17
3 STRATEGIANA LIIKETOIMINNAN VÄHENTÄMINEN .....	19
3.1 Downsizing .....	19
3.2 Fokusointi .....	20
3.3 Liiketoiminnan supistaminen .....	21
4 MUUTOKSEN NÄKÖKULMAT .....	23
4.1 Taloudellinen näkökulma .....	23
4.2 Asiakasnäkökulma.....	24
4.3 Inhimillinen näkökulma.....	25
5 MUUTOKSEN JÄLKEEN .....	26
5.1 Sidosryhmien vahvistaminen ja verkostoituminen .....	26
5.2 Kasvu ja kasvaminen muutoksen jälkeen.....	27
6 ANALYYSI MUUTOKSEN ONNISTUMISESTA .....	29
6.1 Vahvuudet .....	30
6.2 Mahdollisuudet.....	30
6.3 Heikkoudet.....	31

6.4 Uhat.....	31
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	32
LÄHTEET.....	34
LIITTEET.....	36

## JOHDANTO

Yrittäjän elämä on työntäyteistä ja jossain vaiheessa saattaa tulla tilanne, että yrittäjä haluaa paremman tasapainon työelämän ja vapaa-ajan välille kuitenkin unohtamatta yritystä ja bisnestä. Lisätyövoiman palkkaaminen ei ole ainoa vaihtoehto ja ratkaisu tilanteeseen, koska sen mukana tulee myös monia erinäisiä kuluja ja työnantajavelvoitteita. Muutokset liiketoiminnassa ja työn määrän vähentäminen ei välttämättä tarkoita yrityksen lopettamista tai myymistä. Oikeilla keskittämistoimenpiteillä ja downsizingstrategiaa apuna käyttäen yritys voi jatkaa toimintaansa voitollisesti.

”Tietoinen keskittäminen on vastoin volyymiajatteluun pohjautuvaa luonnettamme ja kulttuuriamme.” (Kamensky 2010, 247). Useimmat yritykset haluavat kasvattaa liiketoimintaansa. Yrityksessä kasvua on monenlaista; kassavirran kasvu, liikevaihdon kasvu, asiakasmäärien kasvu ja henkilöstön kasvu. Yritysjohdo tavoittelee mahdollisimman suuria lukuja, myyntimiehet haluavat myydä niin paljon kuin mahdollista, tuotanto haluaa käyttää koko kapasiteetin ja tuotekehittelijät haluavat toteuttaa uusia ideoitaan (Kamensky, 2010, 247).

Yritys voi toimillaan ja liiketoiminnallisilla muutoksillaan pyrkiä myös muunlaiseen kasvuun. Elämänlaadun kasvattaminen työn vähentämisen kautta on myös kasvua kehittävä muutos. Yrityksen lopettamisen tai liiketoiminnan supistamisen kautta, yritys ja yrittäjä itse voivat saavuttaa kasvua, jota ei yleensä liitetä yritysmaailmaan, mutta on yksilöille tärkeää.

### 1.1 Työn ajankohtaisuus

Lähivuosina niin Etelä-Pohjanmaalla kuin muuallakin Suomessa erityisesti pk-yritysten vaikeaksi tehtäväksi tulee päättää yritystensä kohtalosta ja tulevaisuudesta, koska yritysten perustajat vanhenevat ja vetäytyvät lähivuosina työelämästä (Römer-Paakkanen 2004 [Viitattu 24.3.2012]). Jopa 60 000 - 80 000 yritystä tarvitsee liiketoiminnan jatkajaksi uuden omistajayrittäjän. Sukupolvenvaihdokset, omistajanvaihdokset tai muut muutokset ovat väistämättä edessä suurten ikäluokkien edustajien vanhetessa. Osalle yrityksistä on jo tehty omistajanvaihdoksia tai suku-

polvenvaihdosprosessi on vähintäänkin aloitettu. Suurin osa yrittäjistä on kuitenkin vailla suunnitelmaa tai uskovat, että oma yritys saadaan myytyä oikean ajankohdan ollessa otollinen. Muutamien vuosien kuluttua myynnissä olevista yrityksistä on ylitarjontaa, joten kaikki yritykset eivät löydä ostajaansa.

Muutos on aikamme mantra ja sana on toistuvasti esillä niin mediassa kuin arkikielessäkin. Myös työelämässä puhutaan muutoksesta ja muutoksia on ollutkin, mutta erilaisia muutoksia lienee edesspäin yhä kasvavassa määrin. Jos *downshifting* 'elämän kohtuullistaminen' saavuttaa trendin aseman Suomessa, työelämä tulee kokemaan suuria muutoksia tulevaisuudessa. Aihe on siis ajankohtainen. Laihian Hautaustoimiston muutos on askel eteenpäin ja kertoo samalla, että yrittäjä valmistautuu tulevaan omien, tämänhetkisten voimavarojen rajoissa.

Yli puolet Suomen kukista myydään marketeissa, jossa kukkien kokonaisymyynti on selvästi kasvanut (Yle Areena [Viitattu 19.4.2012]). Näin ollen kukkakauppojen kukkamyynti niin sanottujen irtokukkien osalta on vähentynyt ja Rannen [Viitattu 25.3.2012] mukaan yhä useampi kukkakauppa on muuttumassa kukkakaupasta kukkasitomoksi. 10 vuodessa ala on siis mullistunut, koska marketit ovat alkaneet myydä kukkia. Kukkakauppojen on pitänyt vastata haasteeseen, joten kukkakauppiat ovat alkaneet myydä osaamistaan entistä enemmän. Osaaminen näkyy sidotuissa kimpuissa, kukkalaitteissa ja erilaisissa kukka-asetelmissä.

## **1.2 Työn kuvaus, tavoite ja hyödyt**

Laihian Hautaustoimiston muutosprosessi alkoi keväällä 2010 liikkeenharjoittaja Lea Rannen aloituksesta, kuukausien ellei jopa vuosien mietinnän tuloksena. Koska sukupolvenvaihdos ei ollut ainakaan vielä ajankohtainen, mutta oman työtaakan vähentäminen oli, Ranne päätti luopua kukkakaupan toiminnasta kokonaan ja siirtyä pelkästään hautauspalveluita tarjoavaksi yritykseksi.

Tarkoitukseni on kuvata ja analysoida tätä muutosta erilaisin näkökulmin sekä kertoa hyödyistä, joita edellä mainitun kaltainen muutos ja liiketoiminnan vähentäminen voivat tuoda niin yritykselle kuin yrittäjälle itselleenkin. Työn tavoitteena on siis kuvata ja analysoida prosessia, jossa yrityksen erään osa-alueen toiminta lopete-

taan, jotta osaaminen ja voimavarat voidaan kokonaan keskittää toiseen osa-alueeseen. Tavoitteena on vastata kysymyksiin: miksi yritys haluaa lopettaa jonkin osa-alueen yrityksestään ja mitä hyötyä siitä voi olla? Mitä hyötyä liiketoiminnan vähentämisestä voi olla? Onko joskus niin, että vähemmän on enemmän?

Yrityksessä tapahtuvat muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja tässä tapauksessa puhutaan yhden yksittäisen, pienen yrityksen suuresta muutoksesta. Muutosprosessi oli hidas yrityksen kokoon nähden, mutta se oli hyvä asia, koska näin asiakkaat, henkilöstö ja itse yrittäjä sopeutuivat tilanteeseen paremmin

Sain onnekseni olla työharjoittelussa Laihian Hautaustoimistossa juuri tuossa muutosvaiheessa ja koko sen prosessin ajan, joten sain seurata muutosta aitiopaikalta.

Haluan työn toimivan kannustimena ja ohjeena muille yrittäjille, jotka miettivät yrityksensä tulevaisuutta, mahdollista työn vähentämistä ja muita muutoksia niin liiketoiminnan kuin oman elämähallinnan ja työssä jaksamisen kannalta. Ratkaisumalleja on monenlaisia. Joskus vähemmän todellakin on enemmän kuten tarkastelemassani tapauksessa.

### **1.3 Laadullinen tutkimus**

Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Objektivisuutta ei voida täysin saavuttaa, koska tutkija ja tutkimuksen kohde kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, koska pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä arvojemme pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voimme siis saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan tai paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat myös ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina, ainutlaatuisten tapausten käsittely ja tulkinta sekä kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta (Hirsjärvi ym. 2009 164). Tämä tutkimus tehtiin yrittäjän teemahaastattelulla sekä tutkijan ja yrittäjän yhteisesti laatimalla swot – analyysillä. Valinta teemahaastattelulle oli luonnollinen, koska tämänkaltainen haastattelutyyppi vastaa monia kvalitatiivisen



tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi ym. 2009, 209). Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuu.

#### **1.4 Narratiivinen tutkimus**

”Kertominen on ikiaikainen tapa välittää tietoa ja kokemuksia” (Syrjäläinen, Eronen ja Laitinen, 2007, 33). Ihmisten omaelämäkertojen ja henkilökohtaisten kertomuksien tutkiminen on merkittävä osa narratiivista tutkimusta (Löytönen, T. ). Tilanne, henkilö ja juoni riittävät kertomukseen ja, narratiivisen tutkimuksen yksi keskeisistä elementeistä onkin juoni. Juonen tunnistaa yleensä kertomuksen sisältämistä vaiheista: alkutilanteesta, johon liittyen jokin toiminta tai tapahtuma ilmenee ja tuottaa toisenlaisen asiointilan. Kertomuksen lopussa on saatu aikaan jonkinlainen ratkaisu tapahtumaan tai ongelmaan.

Laitisen (1999, 204) mukaan suuri osa organisaatioiden kehittämistä käsittelevistä tutkimuksista on luonteeltaan ns. tapaustudkimuksia. Lukijan kannalta nämä tutkimukset voivat olla ongelmallisia, mikäli muutosta kuvaavaa kertomusta eli muutosnarratiivia ei ole sisällytetty tutkimusraporttiin. Tällöin hänelle esitetään vain tilanne ennen interventiota ja tilanne intervention jälkeen, mutta ei kerrota, millä tavalla muutosprosessi eteni. Syrjäläisen, Eronen ja Värriin (2007, 46) mukaan muutoskertomusten (-narratiivien) tarpeellisuutta voidaan perustella esimerkiksi sillä, että on epätavallista olettaa, että organisaation muutosprosessi etenisi kuralaisesti suunnitelman mukaan. Sen takia on tärkeää kuvata myös itse muutosprosessi ja se onnistuu parhaiten narratiivin muodossa. Voidaan lisäksi todeta, että mikäli uuteen toimintatapaan johtanutta prosessia ei tunneta, muutokselle annettuja merkityksiä on vaikea ymmärtää (Syrjäläinen ym. 2007, 46). Edellä mainittujen syiden vuoksi kvalitatiivisen lähestymistavan lisäksi narratiivinen lähestymistapa tutkimukseen oli selvä valinta, koska tässä tapauksessa yrittäjän tarina ja kokemukset olivat tarinan ”punainen lanka”.

## 1.5 Pienyritykset Suomessa

Työterveyslaitoksen (2011 [Viitattu 25.2.2012]) mukaan pienet ja keskikokoiset yritykset ovat merkittävä osa kansantalouttamme. 61 prosenttia (noin 878 000 henkilöä) koko yrityssektorin työntekijöistä työskentelee pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. PK – sektorin osuus bruttokansantuotteesta on reilu 40 prosenttia, joten osuttaa voitaneen pitää huomattavana Suomen taloutta ajatellen.

Mikroyritys määritellään sellaiseksi yritykseksi, jonka liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä on alle 10 työntekijää.

Yrityksiä Suomessa on kaiken kaikkiaan noin 320 000 ja niistä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on yli 93 %, kertoo Työterveyslaitos. Suomen Yrittäjien [Viitattu 24.3.2012] mukaan mikroyrityksissä työskentelee noin 245 099 henkilöä. Näin ollen voi todeta, että mikroyrityksillä on erittäin merkittävä työllistävä vaikutus ja Suomi tarvitsee mikroyrityksiä tulevaisuudessakin.

### 1.5.1 Hautausala Suomessa

Hautaustoimistojen liiton (2011 [Viitattu 29.2.2012]) mukaan vainajien määrä Suomessa on vuosittain 50 000 ihmistä eli noin 1 promille väestöstä. Tuhkattujen vainajien määrä koko Suomen osalta oli 37,1 % vuonna 2008. Hautaustoimistoja Suomessa on noin 500 ja lähes kaikki ovat perheyrityksiä. Karkeasti laskettuna vainajien määrä yhtä hautaustoimistoa kohden on vuosittain 100 vainajaa. Jaottelu on kuitenkin karkea, koska paikkakunnan koko, väestön ikärakenne paikkakunnalla ja monet muut asiat vaikuttavat kuolleisuuteen ja täten vainajien määrään.

Laihian Hautaustoimisto kuuluu Suomen Hautaustoimistojen liittoon. Jäsenet noudattavat sekä liiton sääntöjä työssään että eurooppalaisia eettisiä ohjeita (Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry [Viitattu 1.4.2012]). Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry kuuluu EFFS:ään (European Federal Funeral Services), joka taas on eurooppalainen keskusjärjestö. Yhteisissä säännöissä korostetaan muun muassa ehdotonta vaitiolovelvollisuutta, omaisten kohtelua kunnioittavasti ja rehellisyyttä sekä pidättyvyyttä kaikissa tilanteissa, myös ilmottelussa.

Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry on toiminut vuodesta 1942 lähtien (Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry [Viitattu 1.4.2012]). Liitto kouluttaa jatkuvasti jäseniään, vaikka nykyään varsinaista virallista koulutusta alalle ei enää olekaan. Kuitenkin moni hautausalan yrittäjä on suorittanut aikoinaan hautaustoimistojen liikkeenharjoittajan ammattitutkinnon (HTLH). Myös Lea ja Teijo Ranne ovat suorittaneet edellä mainitun tutkinnon.

## **1.6 Laihian Hautaustoimisto**

Laihian Hautaustoimiston kotisivujen [Viitattu 25.3.2012] mukaan Laihian Hautaustoimisto on yli 70 vuotta toiminut yritys Laihian keskustassa kirkon ja seurakuntatalon vieressä. Vuonna 1937 Arvo ja Elli Niemi perustivat kukkakaupan ja aloittivat liiketoimintansa. Pian kukkakauppiaksi ryhtymisen jälkeen he ostivat nykyiset tilat Eero ja Aune Torkolta ja laajensivat näin ruumisarkkujen myyntiin. Samalla he ostivat myös ruumisauton vainajien kuljettamista varten.

Lea ja Teijo Rannen päätös ryhtyä yrittäjiksi varmistui loppuvuodesta 1985. Nиеmet etsivät ostajaa yritykselleen ja tarjosivat sitä Rannen pariskunnalle. Tilaisuus oli nuorille houkutteleva. Lea on koulutukseltaan lastentarhanopettaja ja oli tuohon aikaan äitiyslomalla, mutta otti haasteen vastaan ja päätti opetella uuden ammatin kukkakauppiana. Teijo perusti suutariyrityksensä liiketilan yhteyteen toiselle puolelle rakennusta, jossa oli ja on erillinen sisäänkäynti.

Jo Niemen pariskunnan aikaan, Laihian Kukkakauppa ja Hautaustoimisto oli yritys, jossa riitti töitä. Niemen pariskunnan lisäksi, kukkakaupassa oli yksi vakituinen työntekijä, joka jatkoi työssään sitojana ja myyjänä vielä Lea ja Teijo Rannen ostettua yrityksen. Sesonkiaikoina, kuten jouluna ja äitienpäivänä, yrityksessä työskenteli myös muutamia kiireapulaisia.

Laihian Hautaustoimiston itse tuottamia palveluita ovat tällä hetkellä arkun ja uurnan myynti sekä vainajan kuljetus ja vaatetus. Lisäksi Laihian Hautaustoimistossa myydään adresseja, hautakymppilöitä ja – lyhtyjä. Laihian Hautaustoimisto toimii myös monen palvelun välittäjänä ja tekee yhteistyötä useiden tahojen kanssa. Laihian Hautaustoimisto pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista palvelua, jotta omaisten olisi helppo hoitaa asioita surun keskellä. Kuolinuutiset ja – ilmoi-

tukset, lupien hankkiminen, arkkuun huoltaminen, kuljetukset, siunaus- ja muistotilaisuudesta sopiminen, kukkalaitteiden suunnittelu, hautakivien ja kaiverruksien sopiminen, tuhkauksesta sopiminen ja tuhkaukseen kuljettaminen sekä hautaus-suunnittelu ja neuvonta ovat Laihian Hautaustoimiston tyypillisimpiä palveluita (Palvelut [Viitattu 4.4.2012]).

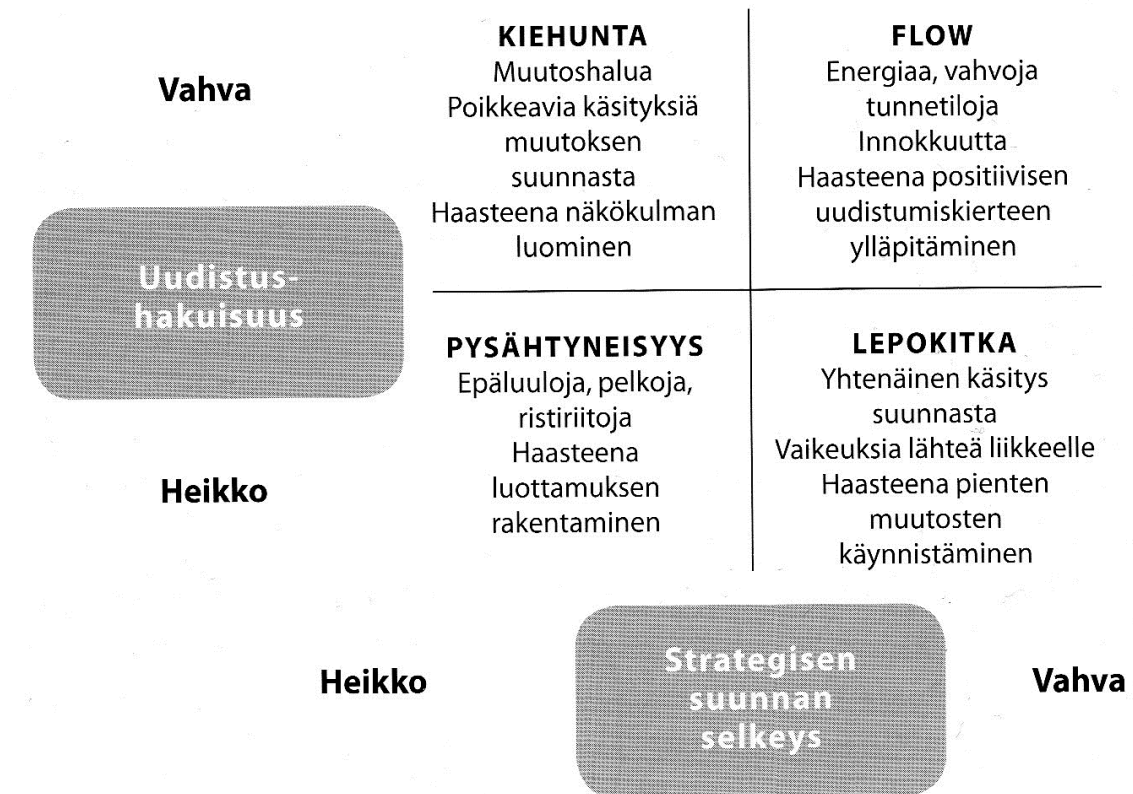
Laihian Hautaustoimisto ei aja ollenkaan niin sanottuja poliisiajoja. Poliisiajot tarkoittavat esimerkiksi sitä, että jos vainaja kuolee kotonaan, poliisi tulee paikalle ja tilaa hautausauton. Omaiset itse päättävät hautaustoimiston valinnasta.

Laihian Hautaustoimiston muutosprosessi oli monen eri strategian yhteinen tulos, eikä sitä näin ollen voi kategorisoida pelkästään esimerkiksi liiketoiminnan supistamisstrategiaan. Seuraavissa luvuissa käyn läpi muun muassa muutoksen eri vaiheet ja näkökulmat sekä tyypillisimpiä strategioita, kun kyseessä on liiketoiminnan vähentäminen tai supistaminen.

## 2 MUUTOKSEN KUVAUS JA STRATEGIA

Hakasen (2004, 15) mukaan strategisesta suunnittelusta on kirjoitettu huomattava määrä kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Pk - yritysten ja mikroyritysten strategia-työtä on kuitenkin käsitelty niukasti kirjallisuudessa. Tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että pk - yritysten strategiatyö on satunnaista ja epämuodollista ja mikroyrityksissä suunnittelu tapahtuu lähes poikkeuksetta ilman kirjallisia suunnitelmia. Siitä huolimatta, kun asiaan on perehtynyt yritysten käytännön kehitystyössä, myös mikroyrityksissä strategiatyö käsittää hyvin usein samat vaiheet tai osa-alueet kuin suuremmissakin yrityksissä, toteaa Hakanen (2004, 15).

Useimmat yritysten strategisia muutoksia käsittelevät teokset on siis tehty joko suurten tai keskisuurten yritysten esimerkin avulla ja niiden tarkoitusta varten, mutta soveltaen niitä voi käyttää myös tutkimassani case - tapauksessa ja mikroyrityksissä yleensäkin. Juuti ja Virtanen (2009, 25) ovat eritelleet organisaatiomuutoksen käynnistäviä voimia kahden tekijän näkökulmasta: organisaation strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistushalukkuus. Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio on joutunut olemassaolotaisteluun, jossa asioihin takerrutaan vanhojen toimintamallien kautta, eikä kelläkään ole energiaa ajatella uusia haasteita. Lepokitkan tilassa oleva organisaatio omaa näkemyksen siitä, millaiseksi tulisi kehittyä, mutta yhteinen tahto muutokselle puuttuu. Flow - tilassa olevalla organisaatiolla on sekä vahva muutoshalu että yhteneväinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Kiehuntatilanteessa olevalla organisaatiolla on uudistumis- ja muutoshalua. Sen sijaan näkökulmat eroavat siitä, mihin suuntaan ja millä menetelmillä uudistumista tulisi toteuttaa.

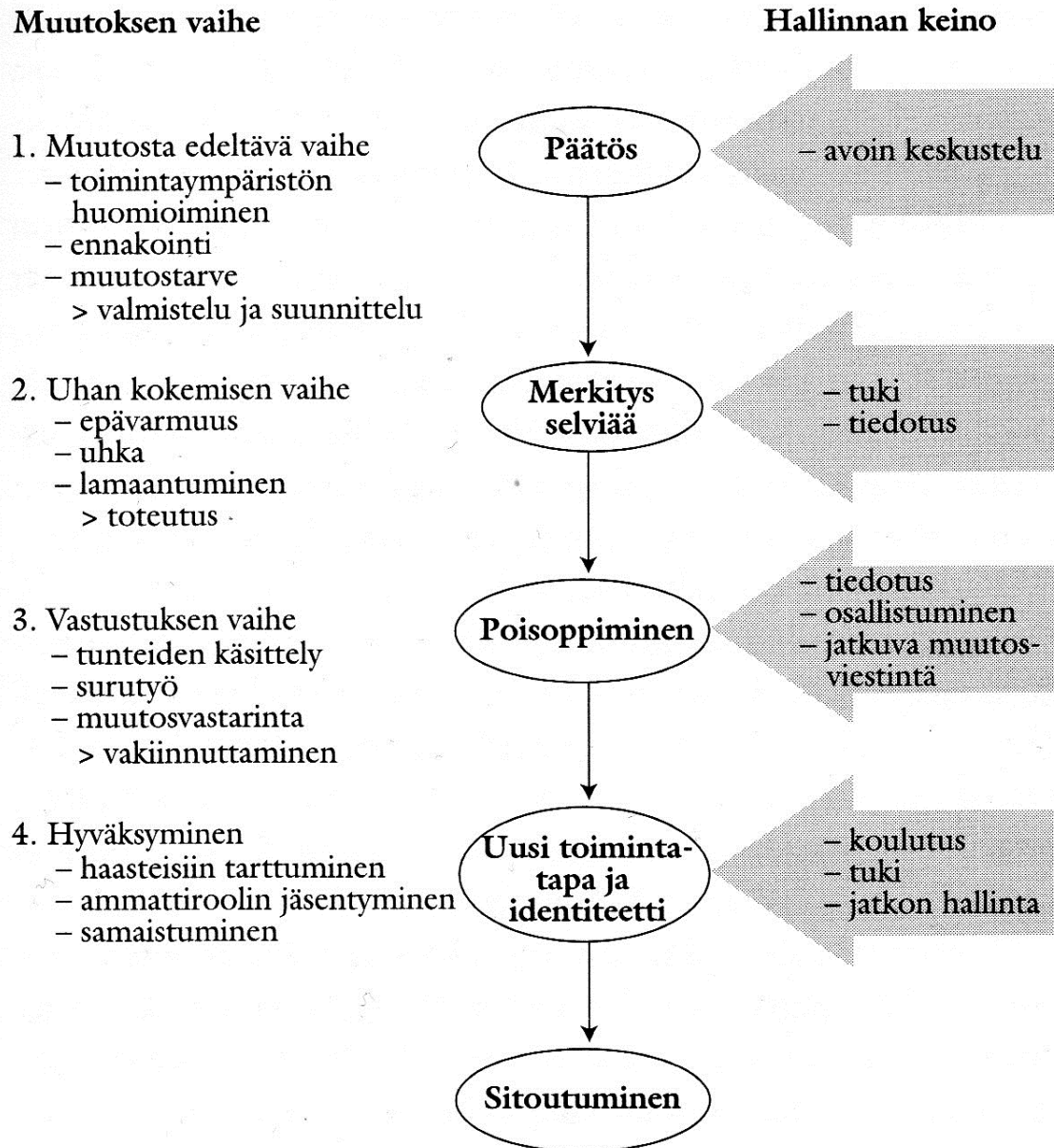


Kuvio 1. Neljä organisaatiomuutoksen tyyppiä (Lähde: Juuti & Virtanen 2009, 26).

Ennen Laihian Hautaustoimistossa tapahtunutta muutosta, yritys oli kiehuntatilassa. Yrittäjällä itsellään oli vahva muutoshalu, mutta suunnan selkeys oli vasta kehittymässä. Poikkeavia käsityksiä muutoksen suunnasta loi esimerkiksi Teijo, Lean aviopuoliso, joka oman työnsä ohessa harjoittaa osittaista liiketoimintaa Lean kanssa. Hän ei ollut aluksi muutoksen kannalla ja yrittikin saada Leaa muuttamaan päätöstään. Myös henkilöstöllä oli omat mielipiteensä, mutta Lean vahva uudistumis- ja muutoshalu ajoi edelle, positiivisin tuloksin.

## 2.5 Muutoksen vaiheet

Työterveyslaitoksen ([Viitattu 24.3.2012]) mukaan muutoksia suunnitellaan ja katsotaan usein liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ajatellen. Unohdetaan, että kyseessä on yksilöiden työ ja jopa elämä. Onnistuneen muutoksen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus, vakiinnuttaminen ja samaistuminen (Kuvio 2).



Kuvio 2. Muutoksen vaiheet.  
(Lähde: Lohivesi, K. & Lindroos, J-E. 2006)

Kuviossa 2 on kuvattu muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot eri vaiheissa. Ensimmäinen vaihe on muutosta edeltävä vaihe, jossa tarve muutokselle on huomioitu ja muutosta aletaan suunnitella sekä valmistella. Hallinnan keino on avoin keskustelu, kuten myös case – tapauksen yrittäjä teki. Muutosta tehtailtaessa koetaan seuraava vaihe eli uhan kokemisen vaihe. Tämä pitää sisällään epävarmuutta ja lamaantumista. Toisessa vaiheessa muutos toteutuu, joten tärkeimmät hallinnan keinot ovat tiedotus ja tuki. Vakiinnuttamisen vaiheessa eli kolmannessa vaiheessa herää muutosvastarinta ja kamppailu omien tunteiden kanssa. Jatkuva muutos-

viestintä ja tiedotus ovat tässä vaiheessa avain helpottamaan siirtymistä hyväksymisen vaiheeseen eli neljänteen vaiheeseen. Vasta siinä lopulta hyväksytään muutos, tartutaan haasteeseen ja lopuksi samaistutaan. Viimeisen vaiheen hallinnan keinoja ovat tuki, koulutus ja jatkon hallinta. Vaiheiden kesto riippuu muutoksen suuruudesta ja yksilöistä itsestään.

## 2.6 Strategian käsite

Strategian käsitteen alku ulottuu niinkin kauas kuin Antiikin Kreikkaan, jossa Kleistenes rakensi kymmenen heimodivisioonan struktuurin (Näsi & Aunola 2001, 8). Jokaisen divisioonan johdossa oli ”strategos” eli strategi ja yhdessä strategit muodostivat Ateenan sotaneuvoston. Strategien tehtäväkentän vakiinnuttua, he alkoivat johtaa armeijaa ja strategos – sanaa nähdään välillä käytettävän myös määritelmänä sodanjohtotaidolle. Strategiakomentajan tärkeimpiä tehtäviä olivat ennakointi, yrittäminen, kriittisten tekijöiden löytäminen ja ratkaisun teko. Antiikin Kreikan strategin tehtävät eivät eroa paljoakaan tämän päivän yrittäjän tehtävistä yrityksen strategiasuunnittelussa. Kamenskyn (2010, 39) mukaan hyvän strategin perusominaisuuksia on kyky keskittyä olennaisimpaan; kyky ja rohkeus tehdä tietoista valintaa eri vaihtoehtojen välillä. On myös pystyttävä sanomaan ”ei” monille hyvillä asioilla, kysymys ei siis ole pelkästään valinnasta. Asioiden tärkeysjärjestykseen paneminen ja hyvistäkin vaihtoehdoista luopuminen on inhimillisesti usein hyvin vaikeaa. Hyvä strategiatyö kuitenkin edellyttää asioiden priorisointia pitkälle eteenpäin ja siksi epäliiallinen demokratia on tuhoisaa.

Strategian tarkoitus on vastata kysymykseen ”miten”, toteaa Erämetsä (2003, 74). Jokainen yritys noudattaa jonkunlaista strategiaa yritystoiminnassaan tehden sen tietoisesti tai tiedostamatta.

Strategiat liittyvät jollakin tavoin yrityksen erilaisiin päämääriin, joita ovat esim. 1) kannattavuus- eli tuottopäämäärä, 2) kasvu, 3) stabiilius ja riskin välttäminen, 4) tehokkuus, 5) joustavuus, 6) yhteiskunnalliset ja muut päämäärät. (Nikkinen 1987.)

Kaikessa yksinkertaisuudessaan, strategia on suunnitelma, polku täältä sinne (Hakanen 2004, 16).



Kaikki yritykset tarvitsevat strategiaa, myös ei - kilpailutilanteessa olevat (Kamenskyn 2010, 17). Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen (Hakanen 2004, 17). Kamenskyn (2010, 17) mukaan asiaa tulee nimittäin tarkastella tarpeiden näkökulmasta ja pitkälle tulevaisuuteen. Laihian Hautaustoimiston yrittäjä Lea Rannen muutoksen jälkeen, muutaman kuukauden sisällä myös toinen kukkakauppa/hautaustoimisto lopetti toimintansa Laihialla. Ranne osasi varautua tähän, koska huhut kilpailijan lopettamis päätöksestä olivat kiertäneet jo kauan ja kilpailija oli itse kertonut lopettamis päätöksestään myös Rannelle. Näin ollen Laihian Hautaustoimiston keskitämispäätös tehtiin juuri oikeaan aikaan, koska paikkakunnan ainoa kilpailijakin lopetti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tilanne jatkuisi vastaavana kauaa. Laihian Hautaustoimiston kohdalla tilanne voi siis pintapuolisesti ajatellen näyttää siltä, että kilpailua ei tällä hetkellä ole, koska Laihialla ei ole toista hautaustoimistoa ollenkaan. Sen sijaan lähipaikkakunnalta löytyy erittäinkin varteenotettava kilpailija ja lähipaikkakunnilla on toki myös omat hautauspalvelunsa. Ranne [Viitattu 25.3.2012] ei kuitenkaan pelkää kilpailijan tuloa paikkakunnalle. Nyt kun Ranne on toteuttanut muutosstrategiansa, tulisi alkaa valmistautua mahdollisen kilpailijan tuloon paikkakunnalle ja päivittää strategia tähän päivään.

## 2.7 Strateginen muutos

Erämetsän (2003, 24) mukaan strategisia muutoksia ovat muun muassa yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat, jakelukanavat tai kumppanuussuhteet. Myös brändin muuttaminen on strategista toimintaa. Kehusmaan (2010, 120 - 121) mukaan strategiatyöhön kuuluvat myös ikävät valinnat ja päätökset, esimerkiksi jostakin liiketoiminnan osa-alueesta tai yksiköstä luopuminen. Tämänkaltaisessa tilanteessa yrittäjän tulee ottaa kantaa monenlaisiin asioihin yrityksen strategiaa ajatellen:

1. lopetus- tai myyntivalinnan strategiset perustelut: miten toiminnon lopetus tai myynti edistää strategian toteutumista
2. lopetukselle ja myynnille asetettavat tavoitteet
3. ostajan optimaaliset ominaisuudet
4. potentiaaliset ostajat ja niiden priorisointi

5. lopetus- tai myyntihankkeen toteutuksen vaiheistus, aikataulu ja resursointi
6. vaikutukset toimintamalleihin ja organisaatioon
7. juridiset näkökulmat
8. taloudelliset näkökulmat
9. riskianalyysi

Usein yrityksen lopetus- tai myyntipäätös voi olla pakkotilanne taloudellisten tai muiden syiden vuoksi. Laihian Hautaustoimiston kohdalla tilanne oli hieman erilainen, koska pääsyyt muutokselle olivat varsin erilaiset, eikä muutosta toteutettu pakon edessä.

### 3 STRATEGIANA LIIKETOIMINNAN VÄHENTÄMINEN

Kuten olen yllä kertonut, Laihian Hautaustoimiston muutos oli monen eri strategian yhteinen tulos. Kirjallisuudesta löytyy useita eri strategioita liiketoiminnan vähentämisen- tai supistumistarkoituksessa olevalle yritykselle, vaikkakaan aihe ei ole suosituin strategiakirjallisuutta ajatellen. Kerron seuraavissa luvuissa ehkä yleisimmät näistä strategioista, koska jokaisesta löytyy tunnusomaisia piirteitä myös case -tapaukseen. Laihian Hautaustoimiston muutosta nimitän yksinkertaisesti liiketoiminnan vähentämiseksi.

#### 3.1 Downsizing

Downsizing ei ole uusi termi, mutta suoraa suomenkielistä vastinetta sanalle ei silti ole. Sanakirjan määritelmiä termille *downsize* löytyy kolme kappaletta:

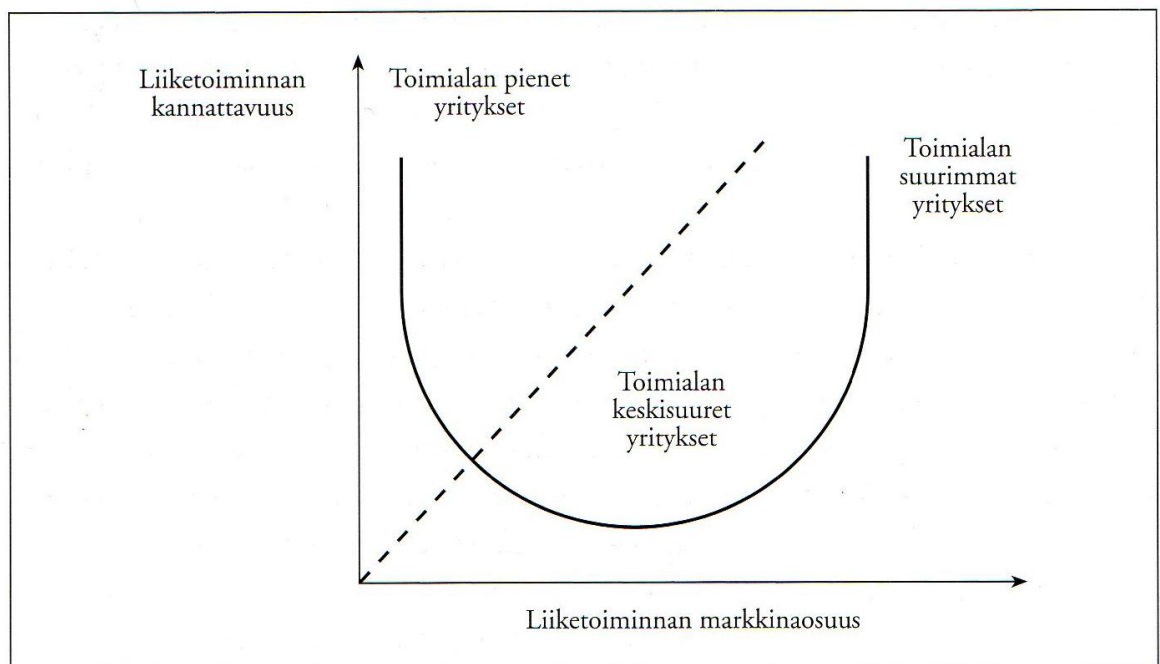
- 1) pienentää kokoa
- 2) pienentää laajuutta
- 3) vähentää työntekijöitä

Downsizing viittaa siis yrityksen uudelleensuunnitteluun ja – järjestelyyn, joka valittavan usein tarkoittaa myös irtisanomisia ja vähennyksiä (Appelbaum, Everard & Hung 1999 [Viitattu 19.4.2012]).

Downsizing viittaa yritysten liiketoiminnan supistamiseen, esimerkiksi henkilöstön suunnitelmalliseen vähentämiseen (Cascio 1993 [Viitattu 9.3.2012]). Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana esimerkiksi Pohjois-Amerikassa on tehty paljon yritysten downsizing – toimenpiteitä (Appelbaum ym. 1999 [Viitattu 19.4.2012]). ”Trendi” on levinnyt muuallekin maailmaan, koska yritykset ovat pakotettuja säästämään kustannuksissa, tekemään rakenneuudistuksia ja vähentämään työvoimaansa. Appelbaumin (ym. 1999) mukaan yleisimmät downsizing – strategiat ovat työvoiman vähentäminen, työn uudelleen suunnittelu ja systemaattinen strategia. Strategiat eivät poissulje toisiaan, vaan niitä voi toteuttaa joko yksin tai yhdessä. Onnistuneen downsizingstrategian suunnittelussa ja toteutuksessa tärkeimpiä asioita ovat muun muassa avoin ja rehellinen kommunikaatio sekä luottamus johdon ja työntekijöiden välillä.

### 3.2 Fokusointi

Nykypäivänä kaikki yritykset ovat jollain tavalla keskittyneet, koska mikään yritys ei voi tehdä kaikkea kaikille. Fokuslähtöistä strategiaa käytetään yleensä suurissa yrityksissä, mutta sovelletaan sitä myös tarkastelemaani case - yritykseen, koska tarkastelu tästäkin näkökulmasta on oleellista. Porterin U-käyrä on hyvä perusta fokuslähtöisen strategian pohdiskelulle (Kamensky 2012, 245). Yritysten kannattaisi käyttää U-käyrää yhtenä analyysivälineenä. Näin ollen yritys voi sijoittaa itsensä ja kilpailijansa tälle käyrälle. Liiketoiminnan suuruus tai pienenä ei automaattisesti tuo hyvää kannattavuutta.



Kuvio 3. Porterin U-käyrä.  
(Lähde: Kamensky, 2012, 245)

Kamenskyn mukaan (2012, 245 - 247) fokusointi tarkoittaa yrityksen tarkkaa keskittämistä. Fokuslähtöisessä strategiassa yritys keskittyy vain tiettyyn osaan tai tiettyihin osiin toimialasta. Keskittymisellä tarkoitetaan tässä sitä, että yritys valitsee tuote- tai markkinasegmentit ja näin saavuttaa paremman kilpailuedun kuin toimimalla koko toimialalla. Fokusoinnissa onnistuminen edellyttää, että keskittäminen rajaa tietoisesti kysyntää ja kilpailua. Yritys siis keskittyy vain osaan koko markkinoiden tarpeista ja tarpeista sekä pyrkii rajoittamaan kilpailua. Se merkitsee myös mahdollisuutta resurssien ja osaamisen keskittämiseen ja erikoistumiseen.

Laihian Hautaustoimiston kohdalla tämä tarkoittaa sovelletusti sitä, että kukkapuolen loputtua, kysyntäkin loppui, mutta samalla yrityksestä tuli vahvempi kilpailija hautausalalle, koska osaaminen ja resurssit keskitettiin juuri sinne. Kamenskyn mukaan (2010, 247) edellä mainittujen kriteerien täyttymisen myötä, yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen parempia asiakashyötyjä tai toimimaan kustannustehokkaammin. Tämä on suoraan sovellettavissa myös Laihian Hautaustoimiston tilanteeseen: yrittäjä pystyy panostamaan ydinosaamisensa ja voimavaransa hautauspuolelle, tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkailleen ja toimimaan tehokkaasti niin rahan- kuin ajankäytönkin näkökulmasta. Tulen kertomaan edellä mainituista asioista yksityiskohtaisemmin tulevissa luvuissa.

”Liiketoiminnassa tulokset tehdään aina oikeanlaisella keskittämisellä” sanotaan olevan yksi yrityselämän keskeisistä mantroista (Kamensky 2010, 245).

### **3.3 Liiketoiminnan supistaminen**

Liiketoiminnan supistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritysjohto (tässä tapauksessa yrittäjä) on haluton edistämään yrityksen kasvua (Toivola, Tornikoski, Tuomi & Varamäki 2008). Kaikki yritykset eivät tavoittele voiton maksimointia ja liiketoiminnan kasvua. Liiketoiminnan supistaminen saattaa johtaa organisaation ja liiketoiminnan kutistumiseen, mutta supistamisen avulla voidaan myös hallita kustannuksia (Toivola ym. 2008). Laihian Hautaustoimiston muutos ei ole suoranaisesti liiketoiminnan supistamista, mutta joitain liiketoiminnan supistamisen strategian osia voidaan soveltaa myös Laihian Hautaustoimiston muutostilanteeseen. Yksi supistumisvaiheen strategia on osa-alueeseen keskittyminen eli osa - aluestrategia (Nikkinen, 1987). Yritys keskittää voimavaransa, toimintansa ja osaamisensa niille markkinasegmenteille, joissa sillä on vahvin asema ja vetäytyy muilta osa - alueilta. Osa - alueen valintaan vaikuttaa sen vahva asema tietyssä segmentissä, kysynnän säilyminen valitussa segmentissä, myönteinen osa-alueen ympäristön rakenne ja hyvät tuottonäkymät. Yritys siis kaventaa liiketoimintansa alaa parantaakseen kannattavuuttaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Toiminta ja voimavarat keskitetään niihin alueisiin, joissa yrityksellä koetaan olevan vahvin asema. Edellä

mainitun kaltainen supistumisstrategia soveltuu yrityksille, joiden toimiala on supistumisvaiheessa.

## 4 MUUTOKSEN NÄKÖKULMAT

Muutoksessa onnistuminen ei vaadi yli-ihmisen kykyjä tai kalliita keksintöjä (Pon-  
teva 2010, 113). Olennaisinta on olla rehellinen niin itselle kuin muillekin. Tässä  
lienee Laihian Hautaustoimiston muutoksen ydin. Seuraavissa luvuissa käyn läpi  
muutoksen näkökulmia ja pyrin todistamaan väitteeni oikeiksi.

### 4.1 Taloudellinen näkökulma

Vaikka Laihian Hautaustoimiston muutoksella haettiin lähinnä yrittäjän hyvinvointia  
ja jaksamista työssä sekä työtuntien vähentämistä, otettiin huomioon myös talou-  
dellinen näkökulma. Laihian Hautaustoimiston muutos oli ajankohtainen, koska  
yrityksen palkkakulut olivat suuret ja yrittäjän motivaatio kukkakauppatoimintaan  
oli hiipumassa. Muutosta ennen hautaustoimisto oli ikään kuin sivubisnes, jossa  
yrittäjä kuitenkin koki olevansa hyvä ja ydinosamisensa olevan juuri sillä alalla.  
Lisäavun palkkaaminen olisi toki vähentänyt työmäärää, mutta kannattavuus olisi  
laskenut entisestään (Ranne [Viitattu 26.3.2012]).

Voiton tuottaminen on yrityksen perustehtävä (Antikainen & Sutinen 1994, 47).  
Voittoa tarvitaan moniin eri asioihin: palkanmaksuun, investointeihin, ostoihin ja  
pahan päivän varalle. Yrityksen täytyy aina miettiä tulosta, kasvua ja kannattavuut-  
ta. Laihian Hautaustoimiston yrittäjä Lea Ranne oli tehnyt tarkat laskelmat hauta-  
ustoimiston kannattavuudesta ennen muutokseen ryhtymistä. Vaikka yrittäjän  
pääsyyt muutokselle olivatkin työtuntien vähentäminen, ydinosamiseen satsaa-  
minen ja omaan elämänlaatuun panostaminen, yrittäjän on aina ajateltava myös  
bisnestä.

Laihian kuolleisuus väestöstä on noin promillen luokkaa eli noin 50 - 90 vainajaa  
vuodessa (Ranne [Viitattu 8.3.2012]). Tulevien vuosien arvio vainajien määrästä  
on keskimäärin 80 vainajaa vuodessa. Laihian Hautaustoimiston kohdalla tämä  
tarkoittaa sitä, että työt jatkuvat ja mahdollisesti jopa lisääntyvät.

## 4.2 Asiakasnäkökulma

Laihian Kukkakauppa ja Hautaustoimistolla oli ja on laaja asiakaskunta, joista osa asioi yrityksessä viikoittain. Laihian Kukkakauppa ja Hautaustoimistolla on siis yleisesti ottaen hyvä maine ja se on mittakaavassaan menestynyt yritys. Liikkeenharjoittaja Lea Rannelle oli siis tärkeää, että asiakkaat sopeutuisivat muutokseen. Yrityksen on tärkeää ottaa myös asiakkaat mukaan muutokseen tiedottamalla heille muutoksista ja sen vaikutuksista (Rissanen 2002). Ennen muutoksen toteuttamista, Laihian Kukkakaupassa pidettiin alennusmyynti, jota mainostettiin paikallislehdessä ja katuvarsimainoksella. Luonnollisesti tämä herätti kysymyksiä asiakkaissa ja Ranne päätti olla avoin asiakkailleen ja kertoa rehellisesti tulevasta muutoksesta. Asiakkaiden reaktiot olivat kirjavia: osa pettyneitä, osa kannustavia, osa jopa surullisia. Osalle asiakkaista kukkakaupasta oli tullut kohtaamispaikka, jossa jaettiin viikon kuulumiset niin yrittäjän kanssa kuin työntekijöidenkin kanssa sekä muiden samaan aikaan asioivien tuttavien kanssa. Varsinaisesta muutoksesta tiedotettiin vielä lehti-ilmoituksella, jossa kiitettiin asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Samoihin aikoihin yritys täytti 70 vuotta, joten yrityksessä järjestettiin vielä kakku-kahvit, joka oli samalla eräänlainen kiitos asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. Pontevan (2010, 24) mukaan joissakin organisaatioissa on järjestetty hautajaisia suurten muutosten keskellä. Tällaisen tilaisuuden jälkeen on helpompi hyväksyä tilanne ja muutoksen mukana tuomat asiat.

Niin sanottujen hautajaisten jälkeen Laihian Hautaustoimistossa elettiin eräänlaisessa välitilassa muutaman kuukauden ajan. Kukkakaupankin asiakkaita kävi liikkeessä vielä vaihtamassa kuulumisia ja asenteet alkoivat muuttua positiivisempaan suuntaan. Ymmärrys ja kannustus yrittäjää kohtaan kasvoivat ja näin Rannekin sai varmuutta siitä, että muutos todella oli positiivinen asia. Lopultahan viimeisen varmuuden antoi yrityksen tulos 1,5 vuotta muutoksen jälkeen.

Samalla kukkakaupan entisiä työntekijöitä kannustettiin ryhtymään kukkakauppayrittäjäksi, jonka he lopulta tekivätkin. Perustamisen alkuvaiheessa Ranne toimi eräänlaisena mentorina uusille yrittäjille ja samalla kukkakaupan työntekijät ostivat Rannen kukkakaupan irtaimiston sekä varaston. Ranne [Viitattu 26.3.2012] painottaa, ettei hakenut oman edun tavoittelua taloudellisesta näkökulmasta missään vaiheessa vaan halusi vilpittömästi olla tukena tuoreille yrittäjille.



### 4.3 Inhimillinen näkökulma

Tulevaisuuden suurimpia trendejä työelämässä ovat hyvinvoinnin ja terveyden tavoittelu, jotka syntyvät vastavoimana kiireelle ja riskiyhteiskunnalle (Haapala & Aavameri 2008, 68). Puhutaan slow -ajattelusta, jossa haetaan hitaampaa elämänrytmiä jatkuvan kiireen ja suorittamisen keskellä elämiseen. Laihian Hautaus- toimiston muutoksessa tavoitteena oli juuri yrittäjän hyvinvoinnin hakeminen ja kiireen karkottaminen. Slow Life ja Slow Work ovat Slow Food -liikkeen alakulttuureja (Heikkonen, 2010). Ajan arvostaminen, eettisyys, vastuullisuus ja sosiaalisen systeemin kestävä kehitys ovat osa slow work -ajattelua. Se ei ole laiskuutta, vaan sitä, että annetaan tilaa ajattelulle ja palautumiselle. Työtä tehdään edelleen huolellisesti, mutta hitaammassa tahdissa nauttien.

Slow – ajattelu yhdistetään myös downsiftaamiseen. Downshifting on toimintamalli, jossa yksittäiset yksilöt tai ihmisryhmät hyppäävät oravanpyörästä pyrkimyksensä ja motivaationaan halu ehkäistä työpohjaista stressiä, uupumista, kyllästymistä ja työelämälle annettavaa uhrausta (Leivo, 2009, 5). Yleisin downshiftingin muoto on työnteon vähentäminen.

Teollistuminen ja hyvinvointivaltion kehittyminen vastasivat hyvin suomalaisten yksinkertaisimpiin hyvinvoinnin perustarpeisiin, kertoo Hämäläinen (2009, 5). Maslowin tarvehierarkian perustarpeista on nyt alettu siirtymään korkeampiin tarpeisiin, koska perustarpeet ovat olleet tyydytettyinä jo kauan aikaa. Yhteisöllisyys, itsekunnioitus, lähimmäisenrakkaus, muiden arvostus ja itsensä toteuttaminen ovat nousemassa tärkeiksi arvoiksi. Näiden tarpeiden tyydyttäminen vaatii kiireetöntä aikaa, jota monella on aiempaa vähemmän (Hämäläinen 2009,8.). Laihian Hautaus- toimiston yrittäjä Lea Rannen päätös lopettaa kukkakauppa liiketoiminnastaan ja ryhtyä hautausalan liikkeenharjoittajaksi oli osittain näiden arvojen takana.

Torven & Kiljusen (2005, 37) tutkimuksessa yhdeksän kymmenestä suomalaisesta arvioi, että työyhteisöjen ylikuumenemisen vuoksi työssä tapahtuu ennenaikaisia loppuun palamisia lähitulevaisuudessa. Laihian Hautaus- toimiston kohdalla toteutettu muutos saattoi estää yrittäjän loppuun palamisen ja Rannella onkin vahva käsitys siitä, että muutoksen avulla hän sai muutaman työvuoden lisää ja näin olen eläkkeellesiirtymisikä siirtyy.

## 5 MUUTOKSEN JÄLKEEN

Työssä jaksaminen ja menestyminen on tunnekysymys (Juuti & Virtanen 2009, 124). Tunteiden logiikka on erilainen kuin järjen logiikka, siksi emme voi sanoa, että jokin kokemus olisi väärä. Kuten olen edellä todennut, Laihian Hautaustoimiston muutosprosessi oli vuosien mietinnän tulos. Yrittäjä oli suunnitellut muutoksen ja tiesi jotakuinkin, mihin oli ryhtymässä, mutta varsinaisen muutoksen ollessa kässillä, ajatus herätti silti negatiivisiakin tuntemuksia ja pelkoja. Oliko päätös varmasti oikea? Pärjääkö yritys taloudellisesti? Tuntuuko yksinäiseltä, kun liikkeessä ei asiokaan enää niin paljon asiakkaita? Tuleeko ikävä kanta-asiakkaita ja asiakaspalvelua? Miten pärjäävät irtisanotut työntekijät ja heidän perheensä? Luukkalan (2011, 181) mukaan tyypillisiä muutostunteita ovat pelko, viha, suru ja ilo, vieläpä usein myös edellä mainitussa järjestyksessä. Niin Laihian Hautaustoimiston yrittäjä kuin työntekijät kävivät myös kukin osaltaan nämä tunteet läpi.

Luopuminen kuuluu elämään. Hyväksyvä suhtautuminen tunteisiin on ovi huoletomaan elämään (Juuti & Virtanen 2009, 124).

### 5.1 Sidosryhmien vahvistaminen ja verkostoituminen

Jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevia yritys- ja ihmisryhmiä kutsutaan sidosryhmiksi, kertoo Antikainen ja Sutinen (1996, 49). Sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan ja niillä on vaikutusta yrityksen toimintaan ja yrityksessä tehtävään päätöksentekoon.

Hautausalalla sidosryhmät ovat erityisen tärkeässä asemassa, koska hautaustoimisto toimii usein välittäjänä monille palveluille. Seurakunnan, pitopalvelun ja kukkakaupan palvelut ovat tyypillisimpiä, mutta tietysti kuolinilmoitusten laatiminen ja lähettäminen lehtiin sekä kiviliikkeiden hautakiviasiat ja kaiverrukset voi myös hoitaa hautaustoimiston kautta. Laihian Hautaustoimisto pyrkii tarjoamaan kaikkia näitä palveluita ja muutoksen jälkeen Laihian Hautaustoimisto on vain vahvistanut näitä sidosryhmiä. Lea Rannen mukaan [Viitattu 25.3.2012] hän on tarjonnut asiakkailleen entistä enemmän hautakivipalveluita ja ylipäätään kokonaisvaltaisem-

paa palvelua. Tämä näkyy tietysti yrityksen tuloksessa, koska esimerkiksi hautakivipalveluiden ja lehti-ilmoitusten välittämisestä Laihian Hautaustoimisto saa oman osuutensa. Tärkeintä on kuitenkin, se että yrittäjällä on nyt aikaa, motivaatiota ja halua palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisemmin ja tämä näkyy niin yrittäjän tyytyväisyydessä kuin yrityksen tuloksessa. Yrittäjän tyytyväisyys kumpuaa luonnollisesti monesta eri syystä: työn mielekkyydestä, ydinosaamisensa harjoittamisesta, kiireettömämmästä työympäristöstä ja oman elämän tasapainon löytymisestä ylipäätään.

Laihian Hautaustoimisto ja yrittäjä itse on pyrkinyt myös verkostoitumaan useilla eri tavoilla muutoksen jälkeen. Ranne esimerkiksi vuokraa hautausautoaan yrityksensä hiljaisempina aikoina eräälle lähipaikkakunnan yrittäjälle. Monellakaan pienellä hautausalan yrittäjällä ei ole omaa hautausautoa kuljetusten järjestämiseen, koska hautausauton pitäminen tulee suhteessa liian kalliiksi vuosittaisella tasolla. Näin ollen auton vuokraaminen hyödyttää molempia osapuolia, vuokraajaa ja vuokranantajia.

Nykyään Ranne toimii myös eräänlaisena mentorina eräälle lähipaikkakuntalaiselle yrittäjälle, joka muutama vuosi sitten perusti oman kukkakaupan ja vastikään alkoi tarjota myös hautaustoimiston palveluita. Tuore yrittäjä on Rannen entinen työntekijä ja siispä mentorina toimiminen on ollut Rannelle hyvin luontevaa (Ranne, [Viitattu 25.3.2012]). Ranne kertoo myös, että haluaa auttaa alkavia yrittäjiä tällä alalla, koska hautausalalla toimivalta vaaditaan tietynlaista luonteenlujuutta, organisointikykyä ja sympatiaa. Samalla tulee olla bisnesajattelua, fyysistä kuntoa vainajien siirtämiseen ja nostamiseen sekä empatiakykyä surevia omaisia kohtaan.

## **5.2 Kasvu ja kasvaminen muutoksen jälkeen**

Vaikka downsizing ja liiketoiminnan vähentäminen ovatkin keskeisiä teemoja työsäni, myös kasvu on oleellinen osa sitä. Tarkastelemassani case - tapauksessa, yrittäjän verotettava tulo on yli kaksinkertaistunut suhteessa aikaisempaan tilanteeseen (Ranne, 2012). Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on kasvattanut tulostaan. Vaikka henkilöstö irtisanottiin ja liikevaihto pieneni huomattavasti, jotka ovat kas-

vun näkökulmasta huonoja asioita, yrittäjä on silti onnistunut kasvattamaan yrityksen tulosta hautauspuolella. Samalla on tapahtunut niin sanotusti henkistä kasvua yrittäjässä itsessään, joka on seurausta omaan ydinosamiseksi keskittymisestä ja työtuntien vähentämisestä.

## 6 ANALYYSI MUUTOKSEN ONNISTUMISESTA

Swot – analyysia voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen (Lindroos & Lohivesi 2004, 162). Se on analyysi yrityksen tilasta, jossa listataan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Swot – analyysin tarkastelun kohteena voi olla koko liike-toiminta, joku toiminnan osa tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. Laitimani swot – analyysi Laihian Hautaustoimiston kohdalla on analyysi yrityksen tämänhetkisestä tilasta ja muutostekijöiden yhteisvaikutuksista. Swot – analyysin avulla pääsin tarkastelemaan Laihian Hautaustoimiston muutoksen jälkitilaa ja vaikutuksia kokonaisvaltaisemmin ja se toi mielenkiintoisia seikkoja esiin erityisesti uhkien ja heikkouksien kannalta. Swot – analyysi tehtiin yhdessä yrittäjä Lea Rannen kanssa, jotta molempien näkökulmat tulivat esille. Swot – analyysi tehtiin ver-raten tilannetta koko ajan tilanteeseen ennen muutosta eli aikaan, jolloin kukka-kauppa oli osa yritystä. Swot – analyysin voi toteuttaa yksilötyönä, jonka jälkeen eri henkilöiden näkemykset kootaan yhteen ja näkemykset yhdistetään (Lindroos & Lohivesi 2004, 217). Omassa osuudessaan yrittäjä pyrki tarkastelemaan asiaa niin itsensä kuin yrityksenkin näkökulmasta. Swot –analyysi on koottu yhteiseksi taulukoksi helpomman tarkastelun vuoksi.

<p>Vahvuudet</p> <p>Yrityksen hyvä maine ja pitkä historia</p> <p>Tuloksen kasvu --&gt; suurempi voitto</p> <p>Yrittäjän elämänlaadun paraneminen</p> <p>Yrittäjän ajankäytön tehostuminen</p> <p>Yrittäjän vahva ammattitaito alalla</p> <p>"Vähemmällä työllä enemmän"</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Liikevaihdon pieneneminen</p> <p>Yrittäjä vastaa kaikesta itse</p> <p>Ei työkavereita eikä sijaista</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p>Ydinosaamiseen keskittyminen</p> <p>Hautausauton vuokraus</p> <p>Myynnin lisääntyminen myös palveluntarjoajana toimiessa</p> <p>Yrittäjän eläkkeellesiirtyminen siirtyy</p>	<p>Uhat</p> <p>Vahva kilpailijayritys samoilla alueilla</p> <p>Yrittäjän sairastuminen</p> <p>Eläkeikään n. 10 vuotta --&gt; jatkaja?</p>

## 6.1 Vahvuudet

Vahvuuksiin listattiin yrityksen hyvä maine ja pitkä historia paikkakunnalla. Kuten olen edellä kertonut, Rannet ostivat yrityksen yli 25 vuotta sitten ja se on toiminut samalla paikalla jo yli 50 vuotta. Muita vahvuuksia ovat tuloksen kasvu, yrittäjän oman elämänlaadun paraneminen, ajankäytön tehostuminen ja ydinosaamiseen keskittyminen sekä omasta näkökulmastani ajatellen yrittäjä itse. Tällä tarkoitan sitä, että yrityksen imago on paljolti henkilöitynyt yrittäjään itseensä. Erityisesti niinkin herkällä alalla kuin hautausala, henkilöityminen on positiivinen asia ja vaikuttaa yleensä asiakkaan ostokäyttäytymiseen.

## 6.2 Mahdollisuudet

Vaikka liikevaihto onkin pienentynyt ja henkilöstö irtisanottiin muutoksessa, yrittäjä on onnistunut kasvattamaan tulosta. Tämä ei johdu siitä, että vainajien määrä olisi noussut. Tulos on kasvanut, koska henkilöstön palkkakuluja ei enää ole ja yrittäjällä on enemmän aikaa ja motivaatiota toimia välittävänä palveluna monille muille palveluntarjoajille, esimerkiksi hautakiviasioissa. Tällä tarkoitan sitä, että yrittäjä pystyy keskittymään hautausasiakkaidensa kokonaisvaltaisempaan palveluun, mikä helpottaa asiakkaiden tilannetta siten, että asiakkaat voivat hoitaa useat eri hautaukseen liittyvät asiat samassa paikassa saman henkilön kanssa. Yrittäjä välittävänä palveluntarjoajana saa oman osuutensa hautakivien myynnistä ja kaiveruksesta sekä lehti-ilmoitusten lähettämisestä.

Yrittäjä on myös keksinyt oivan tavan käyttää oman liiketoimintansa hiljaiset kaudet hyödyksi: hän lainaa yrityksen omistamaa hautausautoa kilpailevalle lähikunnan hautaustoimistolle ja toimii samalla eräänlaisena mentorina erälle kurikkalaiselle kukkakauppa- ja hautaustoimistoyrittäjälle. Tuloksen kasvamisen lisäksi, yrittäjän ajankäyttö tälläkin saralla on tehostunut ja hän voi näin ollen hyödyntää omaa ammattitaitoaan myös niinä hiljaisina kausina.

### 6.3 Heikkoudet

Heikkouksiin luettiin liikevaihdon pieneneminen, jota ainakin yhteiskunnallisesta näkökulmasta voidaan pitää heikkoutena. ”Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä”, lukee monen päivälehdien taloussivuilla. Kansantaloudellisesti ajatellen, liikevaihdon ”tallallinen” pienentäminen ei siis ole suositeltavaa. Yrittäjän näkemyksen mukaan liikevaihdon suuruudella tai pienuudella ei ole väliä, jos yritys on kuitenkin tuottava. Heikkoutena pidettiin myös sitä, että yrittäjä vastaa lähes kaikesta itse ja esimerkiksi varsinaista sijaista ei ole. Näin lienee kuitenkin tilanne monella yksityisyrittäjällä. Lean puoliso, Teijo, pystyy toki auttamaan ja auttaakin, mutta vain oman yrityksensä työkiireiden niin salliessa. Yrittäjä piti tätä heikkoutena myös siksi, että ei ole työkavereita, joiden kanssa jakaa päivän kuulumiset ja välillä raskaankin työn taakkaa.

### 6.4 Uhat

Heikkoutena ja uhkana voitaneen pitää myös suurta vastuuta, joka lepää kokonaisuudessaan yrittäjän itsensä harteilla. Yrittäjä vastaa itse kaikesta ja yrittäjän mahdollinen sairastuminen olisi katastrofi yritystoiminnalle, vaikkakin näinhän se monessa mikroyrityksessä menee. Suuri uhka olisi myös kilpailijayrityksen tulo paikkakunnalle. Näin ollen molemmille ei riittäisi töitä, koska hautausala on riippuvainen vainajien määrästä ja vainajien määrä Laihialla on vuosittain noin 80. Uhaksi listattiin myös yrittäjän eläkeiän läheneminen. Yrittäjä on tällä hetkellä 57 – vuotias, joten eläkeikään on alle 10 vuotta ja jatkajaa ei ainakaan vielä ole näköpiirissä. Mikä on siis yrityksen tulevaisuus, koska hautauspalvelua kuitenkin tarvitaan?

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Kuten työni alussa mainitsin, toivon sen toimivan kannustimena ja hyvänä esimerkkinä onnistuneesta muutoksesta muille alan yrittäjille, jotka miettivät yrityksensä tulevaisuutta. Ranne [Viitattu 25.3.2012] kertookin, että Laihian Hautaus-toimiston muutos on herättänyt kiinnostusta alalla, sillä useat yrittäjät ovat esittäneet mielenkiintonsa vastaavanlaista muutosta kohtaan omissa hautaus- ja kukka-alan yrityksissään ympäri Suomen. Uskoakseni työn määrän vähentäminen luopumatta kuitenkaan tulotasosta kuulostaa sangen houkuttavalta ajatukselta, oli elämäntilanne mikä tahansa. Toki kiinnostuksen syntymiseen on vaikuttanut muun muassa kukka-alan muutokset. Totuus vain on se, että marketit myyvät yhä enemmän kukkia ja kukkakauppiaiden sekä puutarhureiden tulee keksiä uusia ansaintamahdollisuuksia alalla. Kuten olen yllä kertonut, moni kukkakauppa on muuttumassa kukkasitomoksi.

Yrittäjä Lea Ranne on nähdäkseni edelläkävijä, vaikka onhan tarinalla toinenkin puolensa. Henkilöstön irtisanominen ei liene kovin hyväksyttävää, varsinkaan itsekkäiden syiden vuoksi. Toisaalta taas: onko itsekkäämpää kasvattaa liiketoimintansa huippuunsa, jotta voi lopettaa työnteon kokonaan vai luopua työntekijöistä ja tehdä kaikki työt itse?

Myöskään liiketoiminnan vähentäminen ei liene kovin mediaseksikästä saati suotavaa näinä aikoina. Onneksi tarinalla on onnellinen loppu, koska Laihian Kukka-kaupan entiset työntekijät perustivat oman kukkakaupan Laihialle ja näin työllistivät itsensä. Muutoksesta ei jäänyt ”paha makua suuhun”, eikä varsinaisia häviöitä ole.

Tarkastellessani tilannetta näin jälkikäteen, muutos olisi voitu tehdä jo vuosia aikaisemminkin, jos yrittäjä olisi ajatellut pelkkää bisnestä ja itseään. Henkilöstö oli tärkeä osa kukkakauppatoimintaa ja osa asiakkaista kävi kukkakaupassa juuri siellä työskentelevien floristien erinomaisen sidonta- ja ammattitaidon takia. Ranne kertoo, että kukkakaupan työntekijät olivat erittäin tärkeä voimavara yrityksessä osaamisensa ja ammattitaitonsa vuoksi. Työnantaja- ja työntekijäsuhteen lisäksi yrittäjästä ja työntekijöistä oli tullut perhetuttuja keskenään. Ranne [Viitattu 25.3.2012] kertookin, että ennen muutosta yritys toi leivän monen perheen pöy-



tään ja työntekijöistään huolehtiminen oli yrittäjälle tärkeä asia. Joskus on kuitenkin ajateltava itseään ja omaa hyvinvointiaan, joka lopulta ajoi Rannen tekemään tämän suuren muutoksen. Muutoksen kaikissa vaiheissa kuten liiketoiminnassa yleensäkin, Rannelle on tärkeää moraalisuus ja eettisyys. ”Talous ei ole yksöasia”.

Olen esitellyt työssäni erilaisia muutosstrategioita, kun kyseessä on liiketoiminnan vähentäminen, osa-alueeseen keskittyminen ja/tai liiketoiminnan supistaminen. Laihian Hautaustoimiston muutosprosessi oli kaikkien strategioiden yhteinen tulos. Kyseessä on varsin harvinainen tilanne ylipäätään, koska yrityksen tulos on kasvanut, vaikka yksi osa-alue on lopetettu. Yrityksen tulos on siis melkein kolminkertaistunut ja se oli jopa yrittäjälle itselleen positiivinen yllätys. Yrittäjä on myös keskittynyt ydinosaamiseensa hautausalalla ja parantanut omaa elämänlaatuaan. Näin ollen voin todeta, että muutos oli onnistunut ja kohtuullistamisen hyödyt suuret.

## LÄHTEET

- Antikainen, A. & Sutinen, M. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Appelbaum, S., Everard, A. & Hung, L. 1999. Strategic downsizing – critical success factors. [Verkkajulkaisu] Canada, Quebec: Concordia University. [Viitattu 19.4.2012] Saatavana: <http://www.appelbaumconsultants.com/articles/1999-00/DownsizingSuccess.pdf>
- Cascio, W. F. 1993. Downsizing: what do we know? What have we learned?. [Verkkajulkaisu] Colorado: University of Colorado. (Viitattu 9.3.2012) Academy of Management. Saatavana: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4165111?uid=3737976&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=55867070613>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Haapala, J. & Aavameri, L. 2008. Omatuntotalous. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkonen, J. 22.4.2010. Mitä tarkoitetaan slow work – ajattelulla? [Verkkajulkaisu]. Työterveyslaitos [Viitattu 20.5.2012]. Saatavana: [http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Mitatarkoitetaanslowwork\\_ajattelulla.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Mitatarkoitetaanslowwork_ajattelulla.aspx)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, H. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media oy.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laihian Hautausseimistö. Palvelut. [Verkkosivu] Laihia. [ Viitattu: 4.4.2012] Saatavana: [http://www.laihianhautausseimisto.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=55](http://www.laihianhautausseimisto.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=55)
- Leivo, T. 2009. Kohtuullistamisen jäljillä. [Verkkajulkaisu] Helsinki. [Viitattu: 9.3.2012] Saatavana: <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/11/Kohtuullistaminen.pdf>
- Lohivesi, K. & Lindroos, J-E. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: Sanoma Pro Oy

- Marketit myyvät yhä enemmän kukkia. 16.4.2012. [Videotallenne] Yle Areena [Viitattu 19.4.2012] Saatavana: <http://areena.yle.fi/video/1333821015806>
- Nikkinen, H. 1987. Yrityksen supistumisstrategiamalli. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu HKKK. Liiketaloustiede: laskentatoimen pro gradu –tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulun kirjaston pro gradu -tutkielma n:o 3778.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro OY.
- Savioja, M. & Yli-Sikkilä, T. 2001. Sosiaalinen tuki: kirjallisuuskatsaus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Terveysalan yksikkö, hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Julkaisematon.
- Suomen Hautaustoimistojen Liitto ry. 2011. [Verkkosivu] Vantaa. [Viitattu: 29.2.2012] Saatavana: <http://www.hautaustoimistojenliitto.fi/index.php?id=14>
- Suomen Yrittäjät. 2011. Yrittäjyys Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 24.3.2012] Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/52600f0c-6b1d-494f-ad1b-79f5839337a1/ytilastotFI.pdf>
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Toivola, T., Tornikoski E., Tuomi, L., & Varamäki, E. 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittämiseen. [Verkkajulkaisu] Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. HAAGA-HELIAN julkaisusarja. Puheenvuoroja 1/2008. [Viitattu 11.3.2012] Saatavana: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Rohkeasti%20kasvuun%20verkkajulkaisu.pdf/view>
- Torvi, K. & Kiljunen, P. 2005. [Verkkajulkaisu] Onnellisuuden vaikea yhtälö. Taloustieto Oy. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005. [Viitattu 11.3.2012] Saatavana: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/onnellisuuden\\_vaikea\\_yhtalo.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/onnellisuuden_vaikea_yhtalo.pdf)
- Työterveyslaitos. 2011. Pienyritykset. [Verkkosivu] Helsinki. [25.2.2012] Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyritykset/Sivut/default.aspx>

## **LIITTEET**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Laihian Hautaustoimiston muutos**

**1. Muutoksen syyt?**

- ulkopuoliset tekijät
- yrittäjästä johtuvat

**2. Strategian valinta?**

- oliko strategiaa?

**3. Muutoksen jälkeen?**

- hyödyt/haitat
- miten tästä eteenpäin?

**4. Yrittäjän mielipide muutoksen onnistumisesta?**

**5. Swot – analyysi yrityksen tämänhetkisestä tilasta verraten sitä tilanteeseen ennen muutosta?**