



Jouko Karhu

ICT- ALAN EDUSTUSLIIKKEEN TOIMINNAN LAAJENTAMINEN

ICT- ALAN EDUSTUSLIIKKEEN TOIMINNAN LAAJENTAMINEN

Jouko Karhu
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, tietojenkäsittely

Tekijä: Jouko Karhu

Opinnäytetyön nimi: ICT – alan edustusliikkeen toiminnan laajentaminen

Työn ohjaaja: Tapani Alakiuttu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 65

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli suunnitella oman yritykseni, ICT – alan myyntiedustusliikkeen toiminnan laajentamista lisäedustuksia hankkimalla. Uusilla edustuksilla yritys hakee lisää vakautta ja kannattavuutta liiketoiminnalle yritys- ja julkishallinnon asiakaskentällä. Tässä työssä läpikäydään suunnitelma toiminnan kansainvälistämisestä laajentamalla alkuvaiheessa paitsi EU maihin, myös Barentsin alueelle. Yhdessä uusien edustusten myötä yritykseni pyrkii kehittämään ja hoitamaan liiketoimintaansa päämiesten edellyttämällä tavalla ja asiakassektoreissa.

Toiminnan laajentamisella yrityksen liikevaihtoa lisätään ja tuottavuutta parannetaan. Yrityksen nykyiset edustukset ovat komissio ja välitysmyyntisopimuksia. Sopimukset kattavat laaja-alaisesti ICT- laitteita, - tuotteita ja palveluita. Valmisteilla on uusia edustuksia, joiden mukaan ottaminen vaatii yritykseltä toiminnan kehittämistä; Lisäkoulutautumista, resurssien tarpeiden arviointia ja parin, kolmen vuoden aikajänteellä myös henkilöstön lisäämistä. Toiminnan laajantuessa asiakaspalvelun tason tulee pysyä korkeatasoisen ja talouden pysyä tasapainossa. Lisäksi yritykseen tarvitaan uusia investointeja kuten ohjelmistoja muun muassa asiakashallintaan. Työtä tehtäessä pohdittiin muun muassa kilpailutilannetta, yritysmuotoa ja liiketoimintaympäristöä. Lisäksi hankittiin tietoa käytännön toimista ja työnantajan lakisääteisistä maksuista uutta työntekijää palkattaessa.

Digitalisaatio tulee lähitulevaisuudessa vaikuttamaan erittäin laajasti liiketoimintaan ja ylipäänsä yhteiskuntaan, johon se tuo nopeasti voimakkaita muutoksia. Tarvitaan ketteryyttä jolla saavutetaan kasvua ja menestytään kovassa kilpailussa. Yritykseni saavuttaa halutun liikevoiton kun digitalisoinnin haasteet käännetään asiakkaille mahdollisuuksiksi heidän omassa toiminnassaan.

Opinnäytetyö osoitti että asiakaspalvelu ja pitkäikäisten asiakassuhteiden luominen ja niiden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää menestyvälle yrittäjälle. Kilpailukyvyyn säilyttämiseen ja yritystoiminnan laajentamiseen tarvitaan ketteryyttä ja nopeutta mutta myös toimintaa tukevia ja käytettävyydeltään edistyksellisiä työvälineitä kuten tietojärjestelmiä. Niiden avulla yrittäjä ja henkilöstö voivat kehittää toimintaa ja ylläpitää kannattavia asiakkuuksia.

Tämä opinnäytetyö keskittyy yritykseni toimintaan ICT -toimialalla. Koska useat aihealueet käsitellään myös yleisellä tasolla, sitä voidaan käyttää myös muiden PK- yritysten liiketoiminnan ja prosessien kehittämiseen.

Asiasanat: edustussopimus, ICT, yrittäjyys, liiketoiminta, kansainvälistyminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme of Business Information Systems

Author: Jouko Karhu

Title of thesis: The expansion of business for a company in the ICT-industry.

Supervisor: Tapani Alakiuttu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 65

The objective of this Bachelors's thesis was to design expansion of business for author's company in the ICT-industry. Major aim was to find out how to enhance trade by obtaining more clients via new agency agreements. Co-aims were to enquire future prospects of the field of company's business, deepen what is stated in the law considering contracts, solve need for resources and other relevant issues such as obtaining information about the conventions that have to be considered when hiring a new employee. Different issues regarding the business plan, for example competitive situation, form of enterprise and business environment, were analyzed.

This thesis examines both juridical and financial aspects of sales agreements. It explains how the responsibilities are divided and bring out provisions on sales arrangements made between the supplier and representative. This work outlines what business areas the company is focusing on, plans the target state of the company and goes through methods on how those targets could be achieved. In addition this thesis presents common factors of doing business in the field of ICT industry.

The outcome of this thesis was that entrepreneurs have to be able to foreshadow risks and tolerate unsteadiness in business. By improving customer service and maintaining long lasting business relations together with modern information systems, mobility and creative management, company can achieve success.

In the near future powerful new digital approaches to business, and life in general are moving full steam ahead towards traditional courses of action. Demand for ICT- solutions in the public sector is also increasing very fast. All companies and every industry is entering an even more rapid and dramatic period of change. Consumer demand, the push for new technologies, and the prospect of even greater economic benefits challenge companies and organizations to remain relevant in the digitized environment, achieve growth, and beat competitive threats. The company in this case will increase its profits hence products and services it represents are highly competitive and personnel use creativity to convince the customers.

This thesis was written primarily for the author's company. Although most of the topics are acquainted on a general level, so it is also possible for other small or medium sized companies to use this thesis as a guide for developing their business and processes.

Keywords: agency agreement, ICT, entrepreneurship, business, internationalization

SISÄLLYS

JOHDANTO	7
1 YRITTÄJYYS	8
1.1 Suomalainen yrittäjyys	9
2 TEKNOLOGIAOSAAMINEN JA MONIAMMATILLISUUS	11
2.1 Uusia ideoita ja tekijöitä	11
2.2 Rakenteiden muutostarve	13
3 YRITYKSEN KEHITTÄMINEN	15
3.1 Asiakaspalvelu	16
3.2 Imago	16
3.3 Markkinointi	16
3.4 Mainonta ja yritysviestintä	17
4 VOIMASSAOLEVAT EDUSTUSSOPIMUKSET	19
4.1 Edustus sopimusten sisältö ja sopimusehdot	19
4.1.1 Sopimusehdot	19
4.2 Kauppaedustajat valtuudet ja edellytykset	20
4.3 Hinnoittelu	21
4.4 Palkkio	21
4.5 Verotus	22
4.5.1 Pääoma- ja tulovero	22
4.6 Sopimuksen purkaminen	23
5 UUDET EDUSTUKSET	25
5.1 Edustukseen otettavat tuotteet ja palvelut	26
5.2 Liiketoimintasuunnitelma	26
5.3 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan?	27
5.4 Yritysmuoto	27
5.5 Tuotteen tai palvelun kannattavuus	27
5.6 Rahoitus	28
5.6.1 Julkiset rahoituskanavat	29
5.7 Laajentuminen yrityskaupan avulla	30
6 TOIMINNAN LAAJENTAMISEN HAASTEET	32
6.1 Talous	32
6.2 Uusi organisaatio	32
6.2.1 Vuokratyövoimaa vai vakituinen työsuhde?	33

6.2.2	Muutokset työsuhteissa	34
6.2.3	Liikesalaisuudet, immateriaalioikeudet, patentit	34
6.3	Kilpailukielto	35
6.3.1	Salassapitovelvollisuus	36
6.4	Toimisto- ja liiketilat	36
6.5	Huolto- ja ylläpitotoiminnan kehittäminen	37
7	UUSIEN EDUSTUKSIEN TOIMEENPANO	39
7.1	Kannattavuus	39
7.2	Kasvu ja tehokkuus	39
7.3	Strategia, visio	40
7.4	Henkilöstön rooli yrityksen toiminnassa	41
7.4.1	Perehdyttäminen	41
7.5	Tarvittavat tietojärjestelmät	42
7.6	Markkinointi ja viestintä	43
7.7	Asiakkaat ja asiakassegmentointi	43
7.8	Kilpailijat	44
7.9	Logistiikka, huolto- ja ylläpito	45
7.10	Laatu- ja toimintajärjestelmät	45
7.11	Yrityksen arvot ja vastuullinen liiketoiminta	46
7.12	Ympäristön huomioiminen	46
8	KANSAINVÄLISTYMINEN	48
8.1	Lähimarkkinat	48
8.2	win-win-win	49
8.3	Uudet kansainväliset menestysyritykset	50
8.4	Uudet teknologiat ja markkinat	51
8.5	Vastuullisuus ja yritysetiikka	52
9	TULEVAISUUS	53
9.1	Jatkuvuus	54
9.2	Muotoilujohtaminen	55
9.3	Pelko epäonnistumisesta	55
9.4	Riskienhallinta	56
9.5	Teknologinen etumatka	57
10	POHDINTA	58

JOHDANTO

Suomessa yrittäjäksi voi ryhtyä suhteellisen helposti ja ohjeita sekä neuvoja aloitteleva yrittäjä saa monelta taholta. Syitä yritystoiminnan aloittamiseen löytyy yhtä monta kuin Suomessa perustetaan yrityksiä. Yrityksen perustamiseen tarvitaan ensinnäkin hyvä yritysidea ja suunnitelma sen toteuttamiseksi. Yrittäjäksi voi alkaa yksin, oman perheen tai yhtiökumppaneiden kanssa. Toisten mielestä yritystä johtamaan riittää yksi aktiivinen ja rohkea henkilö joka kokoaa ympärilleen tarvittavan määrän johtajia, joilla kullakin on oma osaamisalueensa. Aloittava yrittäjä kohtaa myös päinvastaisia mielipiteitä joiden mukaan yksittäinen henkilö tarvitsee rinnalleen vähintään toisen vastuunkantajan ja varahenkilön, jo pelkästään yrittäjän oman jaksamisensakin kannalta. Joka tapauksessa selvää on että yritys tarvitsee osaavaa johtamista ja vastuiden jakamista heti taipaleensa alussa. Yrittäjä voi keventää työtaakkaansa paitsi yhtiökumppaneiden myös tilitoimiston, alihankintayritysten ja muiden kumppaneiden avulla. Etenkin silloin kun yritys alkaa työllistämään muitakin kuin yrittäjän tai yrittäjät ja yrityksen henkilöstömäärä alkaa kasvamaan, on kaikki apu tervetullutta. Jos yrittäjä päättää säilyttää vastuun ja vallan pelkästään itsellään välttyy mahdollisilta riitatilanteilta päätöksenteossa. Vastakohtana sille yrittäjän seuraa vastuunkantaminen tehdyistä päätöksistä yksin. Vastuuta jakamalla myös riskit jakautuvat useammalle ja yritys toimii vakaamalla pohjalla kun päätöksiä voidaan puntaroida useamman näkemyksen avulla. Tiimityöllä kyetäänkin ratkaisemaan paremmin esille tulevia ongelmia. (Puustinen 2006, 95.) Alkavaa yrittäjä joutuu pohtimaan myös tulisiko yritykselle tehdä suunnitelmia ja asettaa tavoitteita kolmen – viiden vuoden päähän vai mennäkö vain rohkeasti kuukausi kerrallaan ja arvioida yrityksen tilaa satunnaisesti. Asiantuntija-apu on tässäkin päätöksenteossa tarpeen. Tyypillinen mielikuva yrittäjästä on että hän kestää hyvin kiireen ja stressin asettamaa painetta, tekee pitkiä työpäiviä joiden jaksamisessa auttaa vahva motivaatio ja tahto yrittämiseen. Toisaalta yrittäjällä on myös vapaus käyttää luovuuttaan ja toimia itsenäisesti. Yrittäjyys mahdollistaa luovuuden ja kekseliäisyyden hyödyntämisen keinoilla, jotka avaavat mahdollisuuksia menestymiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 32.) Perustamisvaiheen jälkeen yrittäjän tärkein tavoite on toimia siten että yrityksen toiminta on kannattavaa. Toisilla tie on pitkä ja kivinen ja kestää vähintäänkin kuukausia tai ennen kuin yrittäjä saa työlleen edes tyydyttävän taloudellisen korvauksen. Osa yrittäjistä taas menestyy ensimmäisestä toimintakuukaudesta alkaen loistavasti ja pystyy kehittämään ja kasvattamaan yritystään vuosi vuodelta. Yrittäjä saa halutessaan apua myös perustamisvaiheen jälkeen muilta yrittäjä ja esimerkiksi yrittäjäjärjestöiltä. Tuki voi olla tietoa, neuvoa tai verkostoja joiden avulla saa ratkaistua eteen tulevia ongelmia. Myös vaikeissa tilanteissa yrittäjä ei jää yksin vaan apua on haettavissa monelta taholta. (Suomen Yrittäjät, 2013.) Toiminnan laajentamista pohtiva yrittäjä tarvitsee joko omaa tai asiantuntijoilta hankittavaa tietoa ja osaamista etsiessään ratkaisuja eteen tuleviin haasteisiin; Työntekijöiden palkkaaminen, verotus, toimitilat, rahoitus ja ulkomaan viennin aloittaminen vaativat monen osa-alueen hallintaa sekä ketteryttä ja luovuutta. Yrittäminen onkin monin osin erittäin vaativaa mutta parhaimmillaan erittäin palkitsevaa ja onnistumisia on syytä juhlistaa, silloin kun niitä osuu kohdalle.

1 YRITTÄJYYS

Perinteiset toimialat joiden menestys on perustunut vientiin, ovat tuottaneet Suomeen 2000- luvulla suoraan tai välillisesti verotuloja lähes 40 miljardia euroa vuosittain. Yhteiskunnan ylläpitämiseen ja kansalaisten hyvinvointiin tarvittavista tuloista se on ollut noin puolet. Työllistämisaikutukset välillisine vaikutuksineen käsittävät perinteisillä toimialoilla noin miljoona suomalaista. Metsä- ja paperiteollisuus, laivanrakennusala ja konepajateollisuus ovat vaikuttaneet suurina työllistäjinä monilla paikkakunnilla vahvasti niiden kehitykseen. (Teknologiaeollisuus, 2012.)

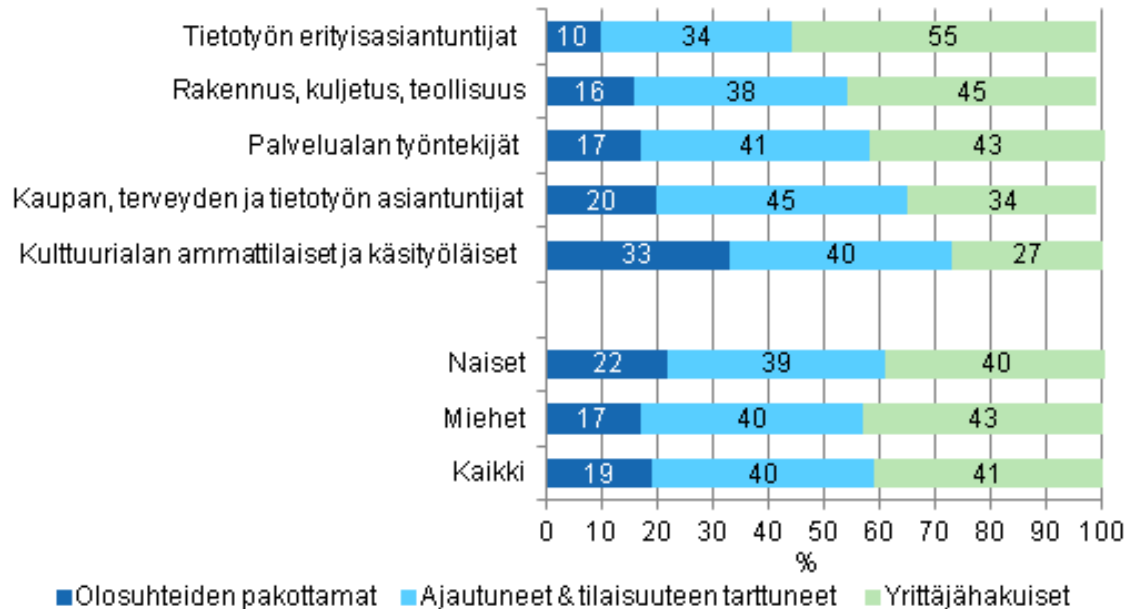
Informaatioteknologian yritykset ovat työllistäneet aiemmin myös suorittavaa ja toteuttavaa työtä tehneitä ihmisiä. Teollisen toiminnan loppuminen Suomesta on vaikuttanut kielteisesti myös palveluennin kehitykseen. Tutkimus- sekä tuotekehitystoiminnan kehittäminen on elintärkeää ICT – alan työllisyyden parantamisessa. Työllisyydessä on tapahtunut muutoksia erittäin nopeasti; Kun 90-luvun laman jälkeen rakennusosalta työttömäksi jääneistä koulutettiin ensin ICT -alan ammattilaisia töitä riitti myös tietoteknisten laitteiden kokoonpanijoille. Suomesta alettiin kuitenkin siirtämään kokoonpanolinjoja halvempien tuotantokustannusten maihin 2000- luvun alussa ja työntekijöiden työpanostaan ei ICT -alalla Suomessa enää juurikaan tarvittu. Uuden työn löytämiseksi piti osata käyttää luovuuttaan taantuman myötä tapahtuneissa yritysten ulosliputtamisessa Suomesta.

Yrittäjyys on nostettu esille yhtenä vaihtoehtona itsensä työllistymiseen yhä voimakkaammin 2000- luvulla. Tarjolla on lukuisia yrittäjäkursseja sekä keinoja verohelpotuksien ja kannustimien luomiseksi yrittäjäksi ryhtyvälle etsitään jatkuvasti. Esimerkiksi TE- toimisto järjestää työvoimakoulutuksena alkaville yrittäjille maksuttomia kursseja. Lisäksi yrittäjäkoulutusta järjestävät myös elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä monet oppilaitokset. (TE- palvelut, 2014.) Taustalla on yrittäjän itsenä työllistymisen lisäksi myös tarve saada nopeasti uusia kasvuhakuisia yrityksiä työllistämään ja luomaan hyvinvointia Suomeen. Julkinen talous tarvitsee varoja tasapainon saavuttamiseksi ja valtion velka pitäisi saada maksettua tai ainakin velanotto pysäytettyä jatkuvan velkaantumisen sijaan. (McKinsey & Company, 2010.) Yrittäjyyttä pyritään edistämään monin tavoin ja sitä kautta haetaan myös uusia kasvuyrityksiä Suomeen.

Osalle ihmisistä yrittäjyys työntekijäuran jälkeen on luontevaa, kun taas vaa'an toisella puolen henkilö on joutunut vaihtamaan työpaikkaa niin monta kertaa että itsensä työllistäminen, jopa pakkoyrittäjyys, jää ainoaksi vaihtoehdoksi toimeentulon saamiseksi. Nämä niin sanotut itsensä työllistäjät on luokiteltu kolmeen eri pääryhmään; Yrittäjähakuiset henkilöt ovat hakeutuneet yrittäjiksi omasta halustaan. Palkkatyötä vaille jääneet muodostavat ryhmästä viidenneksen. Joko he ovat vastavalmistuneita tai työttömäksi jäätyään näkevät yrittäjyyden ainoaksi vaihtoehdoksi. Kolmas ryhmä ovat tilaisuuteen tarttuneet joita on 40 prosenttia itsensä työllistäneistä. Tyypillinen esimerkkiryhmä ovat henkilöt joiden

työnantajayrityksessä on tehty liiketoimintajärjestelyitä ja työnantajan ulkoistaessa esimerkiksi huolto- ja asennustoiminnan henkilöstö on lähtenyt jatkamaan toimintaan omassa yrityksessään. (Tilastokeskus 2014, 26.)

TAULUKKO 1. *Itsensätyöllistäjät sukupuolen ja ammattiryhmän mukaan (Yksinyrittäjät Suomessa, Tilastokeskus, Hakupäivä 30.9.2014)*



1.1 Suomalainen yrittäjyys

Tavallisimmin yrittäjyys Suomessa on tarkoittanut sitä että yritystoiminta on pienimuotoista ja tyypillisesti pääomistaja on mukana yrityksen toiminnassa päivittäin. Yrittäjän lisäksi mukana toiminnassa voi olla yrityskumppaneita tai omaa perhettä ja sukulaisia. Yrittäjäksi ryhtyvän henkilön tulee kyetä hallitsemaan riskejä ja sietämään epävarmuutta. Hänen pitää omaksua yrittäjämäinen ajattelu- ja toimintatapa. Sisäinen yrittäjyys nähdään usein henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi yrittäjällä ja se liitetään vahvasti innovatiivisuuteen, kekseliäisyyteen ja uuden tiedon muodostamiseen. Yrittäjä saa kantaakseen paljon vastuuta ja suurehkon työtaakan. Pitkäjänteisellä työllä ja hyvällä suunnittelulla päästään kuitenkin asetettuihin tavoitteisiin. (Puustinen 2006, 15.)

Myös työntekijöiden odotetaan nykyisin osallistuvan tehokkaaseen ja kollektiiviseen tiimityöhön yhdessä yrittäjän kanssa. Sisäisen yrittäjyyden käsite onkin kasvattanut suosiotaan työskentelykulttuurissa myös Suomessa. Yrityksissä voimistuu työntekijän yrittäjämäisen ajattelu- ja toimintatavan arvostus. Kansainvälisissä vertailussa Suomi on osoittautunut erinomaiseksi maaksi yritysten toimintaympäristönä. Poliittisesti Suomi on vakaa maa ja oikeustoimeen luotetaan. Koska korruptio on vähäistä ja julkinen sektori tukee yritysten investointeja ja tuotekehitystä, Suomi nähdään hyvänä maana yrityksille. Valtion

tarkoituksena on lisätä uusien yrittäjien määrää sekä tukea yrittäjien menestymistä. Lisähaasteita valtiolle tuo väestön ikääntyminen, työttömyys, kansainvälinen kilpailu ja verotuskilpailu. (Puustinen 2004, 22-23.) Kuitenkin edelleen koetaan että Suomessa yrittäjyyttä ei edelleenkään osata arvostaa riittävästi. Riittäviä yrittäjyyteen kannustavia keinoja ja tarvittavaa riskirahoitusta, jossa myös yhteiskunta olisi osallisena, ei ole saatu luotua joten yrittäjäksi ryhtymisen kynnyks on edelleenkin korkea. Peräti 60 prosenttia Suomen kaikista yrittäjistä on yksinyrittäjiä. (Viitala & Jylhä 2013, 27 – 28.) Suomalaisista yrityksistä valtaosa on alle 50 henkeä työllistäviä pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Niiden osuus kaikista yrityksistä on 98,7 %. Mikroyrityksiä, jotka työllistävät 0–9 työntekijää, on peräti 93,1 %. (Tilastokeskus 2014.) Vuoden 2013 tilastojen mukaan alle 50 hengen yritykset työllistivät runsaat 24 % työllisestä työvoimasta (Tilastokeskus 2014.)

TAULUKKO 2. Yritykset henkilöstön suuruusluokittain vuonna 2011. (Yrityskoko, Tilastokeskus, Hakupäivä 30.9.2014)

Yrityskoko	Yrityksiä, lkm	Osuus yrityksistä, %	Osuus henkilöstöstä, %	Osuus liikevaihdosta, %
Pienet yritykset, alle 50 henkilöä				
- alle 2 henkilöä	176 177	66,2	7,4	5,3
- 2 – 9 henkilöä	71 608	26,9	17,9	11,6
- 10 – 49 henkilöä	15 175	5,7	20,6	17,6
Keskisuuret yritykset, 50 – 249 henkilöä	2 479	0,9	17,2	16,2
Suuret yritykset, vähintään 250 henkilöä	623	0,2	37,0	49,4
Yhteensä	266062	100,0	100,0	100,0

2 TEKNOLOGIAOSAAMINEN JA MONIAMMATILLISUUS

Oulun seudun vahvaa teknologiaympäristöä on jo usean vuoden ajan hyödynnetty monilla toimialoilla matkapuhelinten ja niiden tarvitsemien tietoverkkojen tuotannon ja suunnitteluosaamisen vanavedessä myös muilla tietotekniikan toimialoilla. Isoista kotimaisista yrityksistä esimerkiksi Elektrobit oy on fokusoinut toimintaansa uudelleen ja keskittyy nyt muun muassa autoteollisuudessa tarvittavien ohjelmistojen kehittämiseen. Uusista ICT -alan toimijoista Kempeleläinen Medanets Oy suunnittelee ja kehittää terveydenhuollon langattomia järjestelmätuotteita. Navicron Oy kehittää Oulussa sulautettujen ja kannettavien järjestelmien Linux – pohjaisia käyttöjärjestelmiä erilaisten kannettavien päätelaitteiden ja esimerkiksi lääketieteen langattomien laitteiden käyttöön. Tarvitaankin lisää vastaavan kaltaisia eri toimialojen osaamista yhdistäviä toimijoita, joilla on vahva teknologinen osaaminen. Lisäksi tarjolla tulisi olla tarvittavaa riskirahoitusta ja keinoja liikevaihdon kasvun turvaamiseen jotta yrittäjyys koettaisiin tarpeeksi houkuttelevaksi. (Teräs, Uusikylä, 2010.)

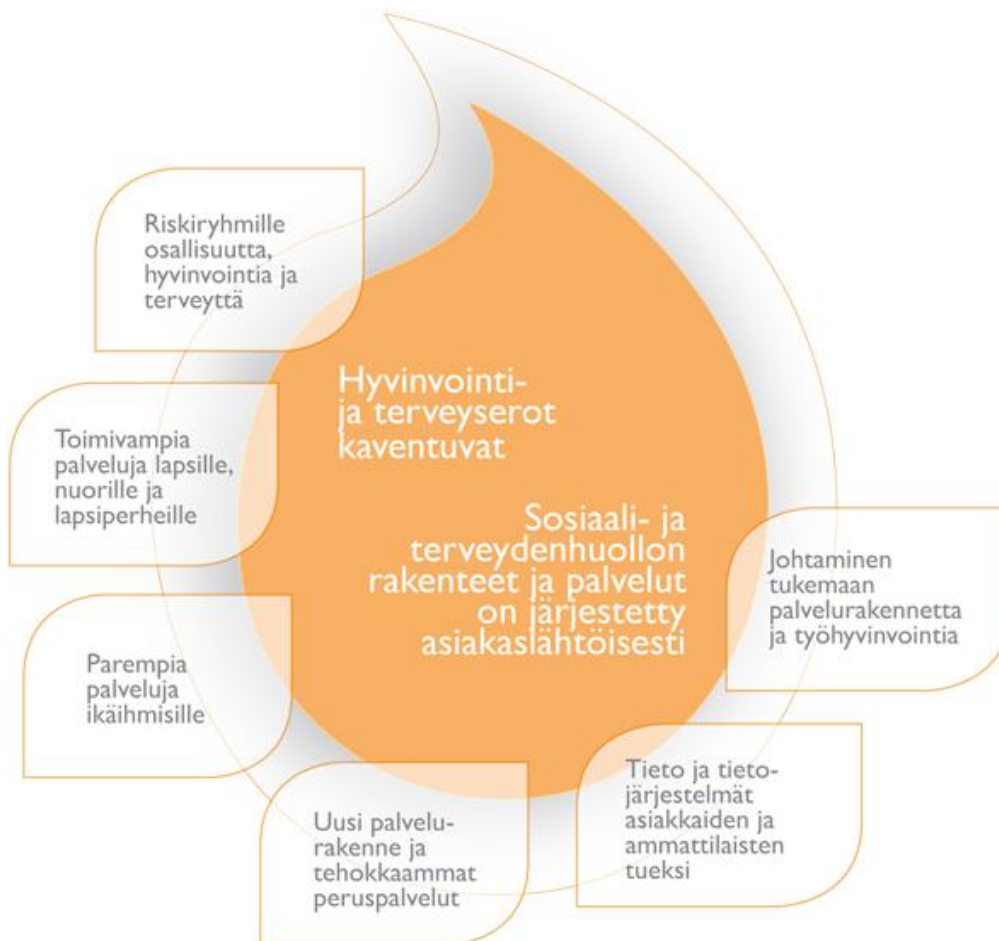
Omassa yrittämisen visiossani pystyn yhdistämään edustuksiani siten, että yritys voi palvella eri toimialojen asiakkaita asiakaslähtöisesti. Parhaassa tapauksessa pystytään yhdistämään edustuksia siten, että samalle asiakkaalle voidaan myydä tuotteita ja palveluita useista omista edustuksista. Avaintekijöiksi nousevat henkilöstön ammattitaito ja yrityksen monialainen osaaminen. Edustusten olisi järkevää kytkeytyä ICT – alaan ja eri tuotteiden sekä palveluiden tulee sopia yrityksen konseptiin. Kuitenkin muidenkin toimialojen hyviä, markkinoilla kysytyjä tuotteita voidaan liittää palvelutarjontaan. Lisäksi tarvitaan vahvaa osaamista myynnissä ja markkinoinnissa. Yksikään yritys ei menesty jollei se osaa kaupata tuotteitaan ja palveluitaan. Määrittelemällä asiakkaat yritys voi joko hakea laajaa asiakaskuntaa pienellä alueella tai kapea asiakaskuntaa laajalla alueella. Asiakkaalle pitää pystyä antamaan yrityksestä uskottava kuva. Kilpailukeinoina voi olla myös esimerkiksi laatu, hinta ja markkinointi. (Puustinen 2004, 47–48.)

2.1 Uusia ideoita ja tekijöitä

Yrityksiin tarvittaisiin arvioiden mukaan 150 000 – 200 000 uutta työpaikkaa yksityiselle sektorille vuoteen 2020 mennessä koska Suomen väestö ikääntyy kovaa vauhtia ja siirtyy eläkkeelle. (McKinsey & Company, 2010.) Uusia mullistavia innovaatioita, kansainväliseen menestykseen kantavia uuden ajan ”kännyköitä”, ideoidaan ja kehitetään kuumeisesti. Myös naisten osuutta yrittäjinä pyritään nostamaan ja nuoria houkutellaan yrittäjän uralle. Mistä sitten löytyvät ne uudet rohkeat yrittäjät joilla on myös tarvittavaa tietotaitoa ja liiketoimintaosaamista tekemään uusia digitaalisia palveluita? Vai nojaututaanko mieluummin

edelleen yhteen tai kahteen suuruusluokaltaan kymmenien miljardien liikevaihtoon ylettyvien yritysten tarjontaan, jos onnistutaan kehittämään sellaisia Suomeen?

Valtion toimesta pyritään avaamaan mahdollisuuksia ICT – alan yrittäjyyteen myös esimerkiksi meneillään olevalla Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella kehittämisohjelmalla (Kaste). (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010.) Sen avulla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Yksityinen sektori otetaan huomioon palvelutuotannossa laajalla rintamalla tässä ohjelmassa. Myös palvelurakennemuutokseen sisältyvä järjestämisvastuuajattelu mahdollistaa yksityisten yritysten mukaantulon tarjoamaan ja tuottamaan palveluja. Tällöin innovaation ja vision osuus ei ole niin merkittävä, vaan yritys voidaan perustaa yrittäjän osaamispohjaan ja toiminta- ja kasvustrategiaan perustuen. Valtion ohjelmien avulla tavoitellaan tehokkuutta ja kustannussäästöjä joita on pakko tehdä tukalassa taloustilanteessa. Lisäksi toimialalle odotetaan syntyvän suomalaisia hyvin menestyviä yrityksiä.



KUVA 1. Kaste-ohjelman tavoitteet ja osaohjelmat (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). Sosiaali- ja terveysministeriö, hakupäivä 19.4.2014)

Kaste -ohjelmaan sisältyy myös käytettävien tietojärjestelmien kehittäminen siten, että niitä voitaisiin tehokkaasti hyödyntää sosiaali- ja terveydenhuollon prosesseissa. Kaste – ohjelma toimii yhteistyössä

Valtionvarainministeriön hallinnoiman sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma SADE - ohjelman kanssa, jossa kehitetään kansalaisten käyttöön hyödyllisiä, helppoja sekä sujuvia sosiaali- ja terveysalan sähköisiä palveluja. Niihin lukeutuvat; Sosiaali- ja terveyspalveluiden haku ja vertailu, palautteenanto ja tallennus sekä oman hyvinvoinnin ohjaukseen tarjottavaa luotettavaa tietoa ja ohjausta. (Valtiovarainministeriö, 2011.) Kehitystyötä tekee Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Palvelujen kehittämisen pohjaksi ohjelmassa tehdään kansallisten palvelujen lisäksi yhdenmukaisia palvelumäärittelyjä kuntien, palveluntuottajien ja järjestelmäkehittäjien käyttöön. Määrittelyt ovat sähköisten palvelujen toteutukseen tarvittavia pohjatöitä. Ohjelmakriteereiksi on määritelty turvallinen viestinvälitys, spontaani palaute ja hyvin toimiva ajanvaraus.

2.2 Rakenteiden muutostarve

Tulevaisuus ja sen taloudelle asettamat haasteet pakottavat muuttamaan siis sekä yksilöiden, yritysten ja organisaatioiden että varsinkin julkisen hallinnon ajattelutapoja. Innovointi ei olekaan enää ainoastaan siihen valtuutetuilla tutkijoilla tai yritysten tuotekehittäjillä tapahtuvaa toimintaa. Intuition rooli luovuuden prosessina ideoista tuottaviin hyödykkeisiin ja palveluihin ohjaa toimintaa jo lähitulevaisuudessa. Muutosnopeus kiihtyy ja sitä kautta haasteet monimutkaistuvat. Intia ja Kiina panostavat innovaatioihin, joten näiden maiden yritykset ovat saavuttamassa erittäin nopeasti länsimaisia kilpailijoitaan. Nopeus edellyttääkin oikeanlaista ja oikein mitoitettua reagointia suhteessa ongelman laajuuteen. (Strategy &, 2014.)

Perinteet häviävät myös työnantaja – työntekijä suhteissa, sekä opettaja – oppilas ympäristöissä. Ihminen kuuntelee yhä enemmän sisintään ja vaatii mahdollisuutta toteuttaa ideoitaan ja luovuuttaan ajasta, paikasta ja ympäristöstä riippumatta. Käskyttäminen ja työajanseuranta eivät tule kuuloonkaan tulevaisuuden luovissa työympäristöissä. Ideoita pitää malttaa odottaa ilman tunnetta pakosta saada aikaan jotakin. Järkiperäinen ja analyyttinen lähestymistapa väistyvät intuition tieltä – ratkaisut syntyvät elämisen kautta. Työ on elämässä mukana mutta se ei ole elämän tarkoitus. Ihminen kaipaa luontoa ja haluaa onnellisuutta sekä positiivisuutta elämäänsä. Tässä kohtaavat haaste saada Suomeen lisää yrittäjiä ja ihmisten halu tehdä elämässään kiinnostavia asioita ilman pakotteita ja pitkiä työpäiviä. Työ ei olekaan elämän keskipiste ja sisältö vaan se on osa elämää. Työtä halutaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta ja vain sen verran että aikaa jää muuhunkin. Onneksi tähän on Suomessa löytymässä hyviä uusia toimintamalleja ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön Itä- ja Pohjois-Suomi – ohjelmassa esitetään muun muassa etätöiden tekemisen edellytyksien parantamista nopealla aikataululla siten, että helpotetaan sijainnista riippumatonta työskentelyä ja kehitetään toimintaedellytyksiä vaikkapa Pohjois-Suomen matkailukeskuksissa tapahtuvaan etätööhön. Lisäksi

pidemmän tähtäimen toimenpiteenä suunnataan rakennerahastoresursseja siten, että Itä- ja Pohjois-Suomesta luodaan hajautettujen ratkaisujen kehittämisympäristö vahvistamalla näiden tuotteiden ja konseptien osaamista sekä luomalla niille testialustoja. Rakenteita muuttamalla ja uudistamalla myös yrittämisen toimintapuitteita pyritään kohentamaan, jolloin Itä- ja Pohjois-Suomeen voidaan luoda lisää työpaikkoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013.)

3 YRITYKSEN KEHITTÄMINEN

Yritykseni on kesällä 2013 perustettu Suomeen rekisteröity yritys joka toimii ICT – alan myynti- ja asiantuntijayrityksenä yksityisen sektorin ja julkishallinnon organisaatioiden asiakkaille. Henkilöstöä yrityksessä ei ole vielä yrittäjän lisäksi muita. Sen sijaan yritykselle on haettu ja haetaan aktiivisesti avuksi toimintaa tukevia kumppaniyrityksiä ja ensimmäiset yhteistyösopimukset alihankintaa varten on jo tehty. Kumppaniyritykset tekevät muun muassa edustuksessa olevien tietoliikennelaitteiden konfigurointia ja asennuksia asiakkaille. Alihankintana ostetaan myös esimerkiksi tietoliikennekaapelointia asiakkaiden tietoverkkoihin. Toiminta on alkanut ja pohjautuu yritykseni ensimmäiseen edustussopimukseen yritys A:n kanssa jolla on pääkonttori Euroopassa ja toimipisteitä noin 11 maassa, lähes kaikissa maanosissa. Yritykseni on yksi päämiehen A Suomen neljästä palvelupisteestä, jotka kaikki toimivat yrittäjävetoisina edustusyrityksinä. Yritys A on keskittynyt toimimaan globaalisti siten, että sen osaamisalana on toimittaa ICT – alan tuotteita ja palveluita yrityksille joilla voi toimipisteitä myös eri maissa ja mantereilla. Yrityksellä A on myös tytäryhtiö, joka valmistaa ja myy valokuitu- ja optiikkalaitteita. Myös nämä tuotteet kuuluvat Yritykseni ja yritys A:n väliseen edustussopimukseen. Lisäksi yritys A on tehnyt jälleenmyyntisopimukset suomalaisten pilvipalveluita tarjoavan yrityksen kanssa sekä ICT-infrastruktuurin ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Myös nämä tuotteet ja palvelut kuuluvat yritykseni edustussopimuksen piiriin. Omaa henkilöstöä yritys A:lla on Euroopan päätoimipaikalla noin 20 henkilöä. Eri maiden edustukset koostuvat pääosin 1 - 3 työntekijän myyntiedustuksista. Poikkeuksellisesti Suomessa on edustussopimuksella toimivia yrittäjiä lukumääräisesti eniten, kun taas muissa maanosissa edustusta tekeviä yrityksiä on vain yksi tai kaksi. Tämä johtuu siitä että yrityksen palveluksessa päätoimipaikassa on myös sen johdossa suomalainen edustus.

Yritykseni toinen edustussopimus on tehty suomalaisen yrityksen B kanssa, jonka asiakkaat koostuvat sosiaali- ja terveyssektorin julkishallinnon organisaatioista; Kunnat, kaupungit sekä yhdistykset ja järjestöt ovat suurimpia asiakkaita. Yksityiset sosiaali- ja terveystaloudelliset palveluita tarjoavat yritykset ovat tulossa vahvasti mukaan asiakkaiksi sitä mukaa kun ne valtaavat markkinoita julkishallinnon toimijoilta. Tällä hetkellä yksityisten yritysten kasvu on erittäin voimakasta toimialalla ja se näyttäisi kiihtyvän entisestään seuraavien kolmen – viiden vuoden aikana. Yritys B myy asiakkaille digitaalista palvelualustaa joka mahdollistaa hoiva- ja asiointipalvelujen tarjoamista sekä yhteydenpitokanavan pilvipalveluna sosiaali- ja terveystaloudellisten palvelujen asiakkaille.

Yritykseni ensimmäisen tilikauden aikana toiminta on lähtenyt käyntiin ja sitä voidaan alkaa kehittämään eteenpäin. Yrityksen vetovoimaa pitää kasvattaa entisestään ja pyrkiä erottumaan kilpailijoista. Asiakassuhteiden hallinnan avulla voidaan kehittää uusia palveluita joiden avulla tuetaan liiketoiminnan kannattavuutta. Samalla huolehditaan siitä että toiminta-alue säilyy järkevänä.

3.1 Asiakaspalvelu

Aloittelevan yrityksen tulee heti alkuvaiheessa ymmärtää asiakaspalvelun merkitys. ICT – alan jatkuva ja nopea tekninen kehitys edellyttää yrityksiltä säännöllistä henkilöstön kompetenssin ylläpitämistä jotta osataan vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin riittävän kattavasti. Myytäessä tuotteita ja palveluita yrityksiltä yrityksille palvelutason tulee vastata vähintään asiakkaille luvattua laatutasoa. Internet ja mobiilipalvelut ovat nopeuttaneet ja helpottaneet yritysten välistä kaupankäyntiä merkittävästi, mutta edelleenkin ihmiset tekevät valintoja koettujen palvelutapahtumien sekä heihin kohdistuneiden ostokokemusten perusteella. Yrityksen imagon kannalta tyytyväinen asiakas pitää muistaa pitää koko ajan tyytyväisenä. Hyvän asiakkuuden menetystä ja sitä seuraavaa tuloksen laskua on vaikeaa ja työlästä paikata uusilla asiakkuuksilla. Yrityksen imago vaikuttaa koetun palvelun laatuun. Toisin sanoen hyvä maine ja yrityskuva vaikuttavat myönteisesti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 234.) Omassa yrityksessäni kilpailuetua on haettu muun muassa nopeasta asiakaspalvelusta sekä laajasta tuote- ja palvelutarjonnasta. Asiakkaalle on tarjolla kattava valikoima, jonka avulla pystytään palvelemaan asiantuntevasti ja tukemaan asiakkaan liiketoimintaa. Asiakasta pystytään palvelemaan nopeasti ja tilaus- toimitusprosessit toimivat jouhevasti.

3.2 Imago

Yritysimagoa eli yrityskuvaa en ole tähän saakka rakentanut suunnitelmallisesti. Edustussopimusten asiakaspotentiaalin lisäämiseksi tarvitaan kokonaisuutta jonka perusteella yrityksen muut tahot, kuten asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat ja näkevät yrityksen. Yhtenäinen graafinen ilme ja muut yrityskuvan osa-alueet luovat mielikuvaa hyvästä asiakaspalvelusta ja laadukkaasta toiminnasta. Asiantuntijuus ja osaaminen muodostavat pohjan asiakkaille luotavasta mielikuvasta uskottavasta toimijasta. Määrittämällä yrityksen strategiaan palvelulupaus ja pitämällä siitä kiinni voidaan vastata asiakastarpeisiin ja lunastaa imagon mukaiset odotukset. Jos yrityksen imago on heikko tai negatiivinen asiakas ei unohda helposti huonoja kokemuksiaan. Virheitä kannattaa pyrkiä välttämään, jos haluaa säilyttää yrityksen kasvot eli imagon. (Grönroos 2009, 86, 94, 229, 387.)

3.3 Markkinointi

Selviytyäkseen kovassa kilpailussa yritys tarvitsee osaamista markkinoinnissa ja myynnissä. Asiakaslähtöisen markkinoinnin avulla saavutetaan asiakkaan luottamus. Yrittäjänä olen lähtenyt toimimaan siten, että markkinointisuunnitelman avulla tehdään vuositason suunnitelma markkinointi toimenpiteille. Sitä täydennetään ja ylläpidetään viikoittain ja kuukausittain tehtävillä

toimenpidesuunnitelmilla joiden avulla toteutetaan tarvittavia myynninedistämistoimenpiteitä. Vanhoille ja uusille asiakkaille voidaan kohdistaa samojakin toimenpiteitä mutta oleellista on mitata jo olemassa olevien asiakkuuksien tyytyväisyyttä yritykseen. Tätä palautetta verrataan asetettuun imagotavoitteeseen.

Markkinointi on jatkuva prosessi joka kattaa kaikki yrityksen vaiheet liikeidean suunnittelusta jälkimarkkinointiin saakka. Jos asiakaspalaute ei vastaakaan yrityksen imagotavoitetta on tarpeellista kuunnella asiakkaita ja oppia tulkitsemaan asiakastoiveita paremmin. Kassavirran hiipuesssa ja tunnuslukujen valossa esille tulevat ongelmat yrityksen kannattavuudessa vaativat jo erittäin nopeita toimenpiteitä. Asiakassuhteen jatkuvuus ja kestävyys varmistetaan siten, että koko yrityksen henkilökunta panostaa asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Onnistuneen ensimmäisen markkinointityön jälkeen asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun. Tilaus- toimitusprosessin eri vaiheissa asiakas kohtaa yrityksen työntekijöitä ja heidän palveluasenteensa perusteella asiakkaan henkilökunnalle muodostuu käsitys yrityksestä. Tapaamisista muodostuu kuva yrityksen palveluasenteesta asiakkaita kohtaan. Se heijastuu paitsi henkilökohtaisissa tapaamisissa myös tavassa palvella asiakasta eri viestimissä; Yrityksen markkinointi tulee olla koko yrityksen henkilökunnan tiedostama tapa toimia ja henkilöstön toimintaa seurataan asiakaspalautteen avulla. Asiakassuhteen hoitaminen ei kuulu vain myynti- ja markkinointihenkilöstön tehtäviin vaan markkinointihenkisyys on koko henkilöstön läpi ulottuva toimintamalli, joka tuottaa onnistuessaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kilpailuedun ylläpitäminen edellyttää asiakassuhteen jatkuvuuden turvaamista asiakaslähtöisen ja koko yrityksen toiminnan kattavan markkinointihenkisyyden avulla. (Korkeamäki ym. 2000, 71.)

3.4 Mainonta ja yritysviestintä

Mainonta on yrityksen näkyvin viestintäkeino. Siihen käytettävistä medioista perinteinen printtimainonta on suuntautumassa digitaalisten välineiden eri muotoihin lähtien verkko- ja mobiilijulkaisuista aina tienvarsiensa LED – mainostauluihin saakka. Tämän päivän trendinä on pienimmille ryhmille kohdistettu tai esimerkiksi kanta-asiakasohjelmien avulla tehtävä jopa henkilökohtainen mainonta, jossa käytetään aktiivisesti verkko- ja mobiiliverkkoja. (Korkeamäki ym. 2000, 162.) Kotisivut alkavat löytyä yhä useammalta yritykseltä toimialasta riippumatta. Digitaalisten viestien aiheuttama informaatioähky edellyttää kykyä erottua muusta massasta koska tutkimusten mukaan kuluttaja muistaakin vain 2–3 % näkemistään mainoksista. Yritykset pyrkivätkin tuotteistamaan ilmiöitä ja wau – elämyksiä tarjoavia palveluita, joilla kilpaillaan asiakkaiden huomiosta. (Korkeamäki ym. 2000, 164.)

Yritysten postiluukkuun tulee edelleenkin osoitteellista ja osoitteetonta suoramainontaa ja vuonna 2013 sanomalehdet olivat vielä ylivoimaisesti suurin mainosmedia suomessa. Myös verkkomainonnassa sanomalehtien verkkojulkaisut tuottavat mediamainontatuloja hyvin. Mediamainonnan kokonaismäärästä

painetun mainonnan osuus oli noin 49,5 prosenttia, sähköisen mainonnan 47,1 prosenttia ja ulkomainonnan 3,5 prosenttia. Painetun lehden rinnalle ovat tulleet tietokoneilla ja mobiileilla päätelaitteilla luettavat digitaaliset lehdet joiden maksulliset versiot eri muodoissa ovat lisääntyneet. Keskimääräisen viikon aikana sanomalehtiä luki vuonna 2013 painettuna 89 prosenttia, tietokoneella 56 prosenttia, matkapuhelimella 24 prosenttia ja sähköisillä lukulaitteilla 12 prosenttia suomalaisista. Sekä matkapuhelimen että sähköisten lukulaitteiden osalta käytön kasvu oli voimakasta kaikissa ikäryhmissä. (Sanomalehtien liitto, 2014.)

Toimipaikka- ja messumainonta sekä sponsorointi ovat pitäneet myös pintansa. Markkinointitapana voi olla jopa niukkuuden jakaminen, joka tarkoittaa sitä että esimerkiksi tietyn mallista tuotetta on saatavilla vain rajoitetun kampanjan ajan tietty kappalemäärä. Yleisyystuotteissa, kuten Ferrari urheiluautoissa tai Applen iPadissa markkinoinnissa jokainen asiakkaista on täysin samanarvoinen. Jos henkilöllä on varaa ostaa Ferrari, niin silti sitä joutuukin jonottamaan saadakseen sen autotalliinsa. iPadin saa se joka on siitä valmis ensinnäkin maksamaan ja yhtälailla jonottamaan sen saadakseen, riippumatta henkilön asemasta tai varallisuudesta. Yrityksen on siis luotava vahvat tuotteet ja brändi joiden avulla rakentuu imago. Omassa toiminnassani brändit ovat päämiesten tai laitevalmistajien toteuttamia. Omaan tehtäväkenttään kuuluu niiden esilletuonti asiakaskentässä ja siten brändien vahvistaminen. Asiakkaille markkinoidaan tuotteita ja palveluita suunnitellusti ja vahvistetaan positiivista asiakaskokemusta esimerkiksi erilaisten rajoitetun ajan kestävien kampanjoiden avulla. Asiakassegmentoinnin pohjalta tehtävä mainonta suunnitellaan mahdollisimman pitkäkestoiseksi prosessiksi yhteistyössä valmistajien ja maahantuojien sekä tukkuliikkeiden tai tavarantoimittajien kanssa. Mainonta kohdistetaan asiakasryhmittäin ja pyritään aikaansaamaan asiakkaalle tunne siitä että hän saa henkilökohtaista palvelua. (Korkeamäki ym. 2000, 165.)

Koska mainonta on keskeinen tulonlähde viestintäalan kaupalliselle toimijoille niin teknologinen kehitys ja uudet päätelaitteet joilla sisältöjä käytetään, aiheuttavat sen että markkinointi on jatkuvassa muutostilassa. Massojen tavoittaminen siten että asiakkaille saadaan välitettyä mahdollisimman personoitua viestintää ja johtaa ostotapahtumaan on haasteellista. Itse olen käyttänyt avuksi verkkoviestinnän tarjoamaa, käytännössä rajatonta kapasiteettia, joka antaa uusia mahdollisuuksia tavoittaa asiakkaita. Älypuhelimet ja muut mobiilit päätelaitteet ja Internet ovatkin tehokkaasi luoneet uusia tapoja tehdä kauppaa. Tästä sosiaalinen ostaminen on hyvä esimerkki. (Liikenne- ja viestintäministeriö. 2011, 9-15.) Printtimedian käyttö on omassa toiminnassa rajoittunut messuilla ja yritystapahtumissa jaettujen esitteiden käyttämiseen.

4 VOIMASSAOLEVAT EDUSTUSSOPIMUKSET

Itsenäinen kauppaedustaja tarkoittaa luonnollista henkilöä yksityisenä elinkeinonharjoittajana, joka päämiehen kanssa tekemässään edustussopimuksessa on sitoutunut tämän lukuun jatkuvasti edistämään tavaroiden myyntiä tai ostoa hankkimalla tarjouksia päämiehelle tai päättämällä tämän nimissä myynti- tai ostosopimuksia. Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi käyttää toiminimeä, mutta esimerkiksi verotuksellisesti itsenäinen kauppaedustaja – termiä käytetään erottamaan luonnollinen henkilö yrityksestä. (Wikipedia, 2014; Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 8.5.1992/417.) Oman yritykseni kaksi voimassaolevaa edustussopimusta ovat perusluonteeltaan samanlaisia ja pääpaino niissä on myyntityössä. Päämiehet tekevät näkyvimman osan massamarkkinoinnista ja vastaavat siten markkinointikustannuksista lähes kokonaan. Myyntitapahtuman jälkeiset tavara- ja tuotetoimitukset tapahtuvat päämiesten logistiikkatoimintojen välityksellä ja huolto- ja vikatilanteet hoituvat päämiesten järjestäminä. Palvelutoimitukset asiakkaille tehdään päämiehen, yritykseni ja kumppaniyritysten yhteistyönä. Lähitulevaisuudessa omassa yrittämisessä painopiste on siirtymässä yhä enemmän myyntityöhön ja kumppanuus- sekä alihankintasopimukset uusittaneen lähikuukausien aikana siten, että asiakkaiden luona tehtävät asennustyöt, koulutukset ja muut toimenpiteen siirtyvät suoraan päämiesten vastuulle.

4.1 Edustussopimuksien sisältö ja sopimusehdot

Kauppaedustajalaissa on määritetty perusteet itsenäinen kauppaedustajan ja päämiehen väliseen tarkoitettuun edustussopimukseen. (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 8.5.1992/417.) Edustussopimuksessa kannattaa viitata kauppaedustajalakiin. Sopimuksessa sovitaan erityisesti kauppaedustajan toimivallasta, edustukseen kuuluvista tavaroista, edustuksen alueesta tai edustajan asiakaskunnasta, edustajan palkkiosta sekä edustajan ja päämiehen oikeuksista ja velvollisuuksista. (Hietala ym. 2013, 553–554.) Omat sopimukseni ovat kattavia ja sopimusosapuolten vastuut ja velvollisuudet on läpikäyty tarkoin.

4.1.1 Sopimusehdot

Osapuolten välinen sopimus on suositeltavinta otsikoida edustussopimukseksi. Sopimus voidaan tehdä suullisesti tai kirjallisesti. Kuitenkin sopimus pitää tehdä kirjallisesti jos toinen sopijapuolista sitä vaatii ja yleensä suositellaan kirjallista sopimista. Tällä varmistetaan molemminpuoliset oikeudet mahdollisissa riitatilanteissa tai kun sopimuksen tulkinnasta tulee ristiriitaa. Myös kaikki muutokset sopimukseen kannattaa tehdä aina kirjallisesti. Edustussopimus sovitaan yleensä olemaan voimassa toistaiseksi. Jos

kyseessä on määräaikainen sopimus pitää määräaikaisuus todeta tarkasti koska se päättyy määräajan päätyttyä, jollei toisin sovita sopimuksen voimassaoloaikana. Toistaiseksi voimassaoleva edustus sopimus päätetään irtisanomalla. Kauppaedustajalla on määrätty irtisanomisajoina jotka määräytyvät edustus sopimuksen keston mukaan. Jos sopimus irtisanotaan ensimmäisen sopimusvuoden aikana, irtisanomisaika on yksi kuukausi. Tämän jälkeen irtisanomisaika pitenee yhdellä kuukaudella jokaiselta alkavalta sopimusvuodelta. Pisimmillään irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Irtisanomisaika lasketaan sen kalenterikuukauden lopusta jonka aikana irtisanominen toimitetaan toiselle sopijapuolelle. Laki määrittää irtisanomisaajan pituuden ja ne sitovat molempia osapuolia. Kauppaedustajan noudatettavaksi sovitut irtisanomisaika voidaan kuitenkin sopia kolmeksi kuukaudeksi, vaikka edustus sopimus on ollut voimassa yli kolme vuotta. (Halila & Hemmo 2008, 138.)

4.2 Kauppaedustajat valtuudet ja edellytykset

Merkittävää edustus sopimuksen sisällössä on sopia siitä onko kauppaedustajalla valta päämiehen nimissä itse hyväksyä ja päättää myynti- tai ostosopimuksista, vai onko kauppaedustajalla vain valta ottaa päämiehen tarjous vastaan asiakkaalle toimitettavaksi asiakkaan hyväksymistä varten ja päinvastoin. Jollei asiasta ole sovittu taikka omaksutusta käytännöstä muuta seuraa, kauppaedustajalla on vain tarjousten välitysoikeus. Tämä tulee huomioida erityisesti silloin kun solmitaan edustus sopimusta koska käytännön muuttaminen jälkeenpäin voi olla haastavaa. Sopimuksessa on hyvä olla mainittuna myös päämiehen edustajalle mahdollisesti asettamat myyntitavoitteet ja voiko edustaja käyttää kolmansia osapuolia tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen asiakkailleen eli kuinka menetellään esimerkiksi alihankkijoiden osalta. Sopimuksessa on hyvä olla maininta myös siitä, onko osapuolilla oikeutta siirtää sopimusta tai sen osia kolmannelle osapuolelle. (Halila & Hemmo 2008, 139–140.)

Sopimuksessa voidaan määrittää myös mitä työvälineitä päämies antaa edustajan käyttöön. Nykyisin yleisimmin sovitaan päämiehen sähköpostiosoitteen ja Internet- kotisivujen sekä markkinointimateriaalin kuulumisesta edustajan käyttöön. Ne kaikki tai vain osa edellä mainituista voivat tulla edustajan käyttöön sopimuksen myötä. Lisäksi sopimuksessa voidaan määrittää puhelin-, matka- ja majoitus-, ja muiden käyttökulujen korvaamisesta. Asiakkaille toimitettavien tuotteiden logistiikan ja laskutuksen hoitamisesta sekä esimerkiksi tarvittavan teknisen tuotteen antamisesta kauppaedustajalle on hyvä myös sopia. Päämiehen edun mukaista on sopia asiakkuudenhallintajärjestelmien (CRM) tietojen käytöstä ja edustajan raportoinnista päämiehelle. Päämies edellyttää yleensä kauppaedustajan noudattavan hyvää kauppatapaa ja sopimuksessa tai sen liitteessä mainitaan yleensä edustajan velvollisuudesta välittää asiakkaan reklamaatiot päämiehelle ja sovitaan reklamaatiokäytännöistä. Sopimuksessa määritetään yleensä myös onko kauppaedustajalle nimenkirjoitusoikeutta päämiehen puolesta sekä tavaramerkkien ja muiden rekisteröityjen tunnuksien käytöstä. Palkkion määräytyminen rakentuu monista tekijöistä joten on

molempien edun mukaista sopia kaikista käytännön asioista sopimuksessa. (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 8.5.1992/417.)

4.3 Hinnoittelu

Yrityksen kannattavuuden perustassa hinnoittelulla on erittäin suuri merkitys. Kilpailijoihin nähden liian kalliit tai halvat hinnat vaikuttavat välittömästi yrityksen kilpailukykyyn. Katetuoton tulee riittää pitkällä aikavälillä yrityksen liiketoiminnan jatkumiseen. Liian korkea hinnoittelu puolestaan karkottaa potentiaaliset asiakkaat. Edustusopimuksissani hinnoittelu on valtaosin päämiesten sanelemaa ja niihin ei voi juurikaan puuttua muutoin kuin määrälennusten tai muiden vastaavien tekijöiden puitteissa. Vaihtoehdoiksi jää pyrkiä vaikuttamaan päämiehen hinnoitteluun informoimalla heitä markkinatilanteesta omalla toimialueella. Jos edustusopimuksen kilpailurajoitusehdot eivät ole esteenä voidaan lisäksi hankkia edustukseen useita saman tuoteryhmän myyntiartikkeleita, joissa hinnan sijasta asiakas voi tehdä ostopäätökseen johtavaa vertailua esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin, laatuun tai takuukäytäntöön liittyvillä perusteilla. Lisäksi kannattaa hakea kilpailuetua erikoistumalla tiettyihin tuotteisiin tai johonkin tuotekategoriaan joilla kilpailu on vähäisempää. Kilpailutekijänä hinnan merkitys pienenee sitä myötä mitä erikoistuneemmasta tekniikasta on kyse. Esiin nousevat esimerkiksi käytön ja ylläpidon helppous ja ICT – alalla vahva painoarvo on myös käyttötuen saatavuudella ja toimivuudella. (Sipilä 2003, 76.)

4.4 Palkkio

Kauppaedustajan palkkio muodostuu tavallisimmin tehdystä myynnistä laskettavalla provisiolla. Edustaja on palkattu päämiehen puolesta tarjoamaan tuotteita tai palveluja asiakkaille joita voi määrällisesti olla hyvinkin paljon. Sopimukseen pitää kauppaedustajan kannalta määrittää selkeästi ja tarkasti palkkion määräytyminen ja provisioprosentin suuruus eri tuotteille tai tuoteryhmille. Tarvittaessa sopimukseen liitetään laskentaesimerkkejä palkkion määräytymisestä selkeyttämään palkkion perusteita. Provisio-oikeuden määräytymisen voi muutoin jättää kauppaedustajalain varaan mutta provisiota ei ole syytä jättää mihinkään päämiehen yksilöimättömän provisiokäytännön varaan. Kauppaedustajan provisiio-oikeus muodostuu kun hän on saanut päämieheltä hyväksynnän asiakkaan tekemästä tilauksesta, jonka päämies täyttää. Oikeus provisioon muodostuu myös silloin vaikka päämies ei täytä tilausta eli toimita tavaraa asiakkaalle. Kauppaedustajalla on oikeus provisioon kauppaedustajalle määrätyltä toimialueelta tai asiakaskunnasta tulevista kaupoista, ellei muuta ole sovittu. Sopimuksessa on edustajan kannalta olennaista sopia myös siitä, miten ja millä aikataululla päämies maksaa edustajalle kuuluvan palkkion. (Myyntin- ja markkinoinnin yrittäjät, 2014.)

Edustus sopimuksen sisällössä tulee sopia mitkä ovat sopimuksen piiriin kuuluvat edustettavat tuotteet sekä sovitaanko kauppaedustajalle esimerkiksi maantieteellinen toimialue tai nimetty asiakaskunta. Sopimuksen tekeminen ei edellytä tällaisia rajoituksia mutta mikäli samalla maantieteellisellä alueella toimii useampia edustajia, niin myös alueellinen rajausta olisi hyvä tehdä ristiriitaisuuksien ja päällekkäisyyksien välttämiseksi. Kauppaedustajan kannalta olennaista olisi saada sopimukseen kirjaus edustajan yksinoikeuteen edustaa päämiestä toimialueella tai määrätyn asiakaskunnan keskuudessa. (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 8.5.1992/417.) Käytännössä kaikki päämiehet eivät tähän kuitenkaan suostu jolloin edustajan kannattaa harkita tarkkaan sopimuksen taloudellista kannattavuutta.

4.5 Verotus

Koska kauppaedustajan on yleensä maksettava palkkiostaan valtiolle arvonlisäveroa, edustus sopimuksessa on syytä sopia, että sovitun palkkion lisäksi päämiehen on maksettava kauppaedustajalle lain mukaisen verokannan mukaan laskettava arvonlisävero. Oma yrityksen on esimerkiksi tehnyt edustus sopimuksen myös toisessa EU – maassa rekisteröidyn yrityksen kanssa. Tällöin sovelletaan EU-sisämarkkinamyynä eli yhteisömyynä (tavarän myynti EU-maihin) ja yhteisö hankintaan (tavarän osto EU-maista) koskevia säännöksiä. Myyjän ja ostajan ollessa rekisteröityneinä arvonlisävelvolliseksi EU-maassa ja kun tavara kuljetetaan EU-maasta toiseen, voidaan arvonlisäverotuksessa käyttää perusteena määränpää-periaatetta. Myynti voidaan käsitellä verottomana yhteisömyyninä vain, jos myyjä on varmistanut että ostaja (yhteisö hankinnan tekijä) on rekisteröity arvonlisäverovelvolliseksi toisessa EU-maassa. Myyjän on myös merkittävä laskuunsa oman alv-numeronsa lisäksi ostajalle toisessa EU-maassa annettu alv-numero, ja tavara kuljetetaan EU-maasta toiseen. (Verohallinto, 2010.)

4.5.1 Pääoma- ja tulovero

Erotuksena osakeyhtiön, osuuskuntaan, yleishyödylliseen yhtiöön ja säätiöön, liikkeen- tai ammatinharjoittajan sekä avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön tulos verotetaan kokonaan omistajayrittäjän tulona. Yritystulo jaetaan omistajayrittäjällä pääoma- ja ansiotuloon. Pääomatuloveroprosentti on 30 % (verovuodesta 2014 alkaen > 40 000 €/32 %). Ansiotuloja verotetaan progressiivisesti. Elinkeinotoiminnan tulos lasketaan siten, että elinkeinotoiminnan tuotoista vähennetään elinkeinotoiminnan kulut. Kun tuloksesta vähennetään aikaisempien vuosien tappiot, saadaan jaettava yritystulo. Yritystulo jaetaan elinkeinoharjoittajan pääoma- ja ansiotuloksi. Toiminimeä verotetaan vuositason syntyneestä tuloksesta, toiminimenharjoittaja voi vapaasti ilman tuloveroseuraamuksia siirtää

varoja yrityksestä itselleen. Korot eivät ole vähennyskelpoisia silloin kun oma pääoma on yrittäjän yksityisottojen vuoksi negatiivinen ja yksityisottoja on rahoitettu velkarahalla.

Elinkeinonharjoittaja voi tehdä verotettavasta tulostaan niin sanotun toimintavarauksen. Varauksen määrä pienentää verotettavaa tuloa. Varauksen määrä on enintään 30 % tilikauden päättymistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana maksettujen ennakonpidätyksenalaisten palkkojen määrästä. Varauksen tekeminen lykkää tulon verottamisajankohtaa. Elinkeino toiminnan tappiot vähennetään seuraavan 10 vuoden aikana syntyvästä elinkeino toiminnan tulosta tai tappion voi vaatia osittain tai kokonaan vähennettäväksi saman vuoden pääomatuloista. Pääomatuloa on määrä, joka vastaa 20 % (verovelvollisen niin vaatiessa 10 % tai verovuodesta 2010 alkaen myös 0 %) yrityksen nettovarallisuudelle lasketusta tuotosta. Näin laskettu pääomatulo-osuus verotetaan 30 %:n verokannan mukaan. Yli 40 000 euron (vuoden 2014 alusta) pääomatuloista veroprosentti on 32. Loppuosa tilikauden tuloksesta verotetaan yrittäjän ansiotulona progressiivisen tuloveroasteikon mukaan. Toiminimen nettovarallisuus lasketaan siten, että yrityksen veronalaisista varoista vähennetään vähennyskelpoiset velat. Nettovarallisuuden laskennan perustana on verovuotta edeltäneen verovuoden päättyessä elinkeino toimintaan kuulunut nettovarallisuus. Uuden elinkeinonharjoittajan ensimmäisenä verovuotena pääoman tuotto perusteena on verovuoden elinkeino toiminnan nettovarallisuus. Nettovarallisuutta laskettaessa ei oteta huomioon yrittäjän yksityistalouteen kuuluvia varoja ja velkoja. Yksityisen elinkeinonharjoittajan verovapaita ns. käyttelytilejä ja lähdeverollisia tilejä ei lueta nettovarallisuuteen. Toiminimen nettovaroihin lisätään myös 30 % elinkeino toiminnan maksetuista ennakonpidätyksen alaisista palkoista. Huomioon otetaan palkat jotka on maksettu verovuoden päättymistä edeltäneiden 12 kuukauden aikana. (Verohallinto, 2014.)

4.6 Sopimuksen purkaminen

Määräaikainen sopimus päättyy sopimukseen asetettuna aikana. Toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen päättymisen voidaan tehdä yksi- tai molemminpuolisesti sopimuksessa sovituin ehdoin, lain sallimissa puitteissa. Syitä sopimuksen purkuun on lukuisia mutta yleisimmät syyt liittyvät asetettujen myyntitavoitteiden toteutumiseen, osapuolten väliseen luottamuksellisuuteen ja salassapitoehtoihin. Mahdollisen menetetyt liikevaihdon tai saamatta jääneen tuoton osalta edustus sopimuksessa olisi hyvä olla maininta vastuunrajoituksista jotta ristiriitatilanteissa ei ajauduta välirikoon ja sitä myötä sopimuksen purkamiseen. Sopimusehtoihin on tavanomaista kirjata maininnat siitä milloin sopimus voidaan, ilman vahingonkorvausvelvollisuutta, purkaa päättymään välittömästi. Sopimusosapuolen konkurssi tai muu taloudellinen epäselvyys ja/tai viranomaisen toteama kyvyttömyys suoriutua sopimuksen mukaisista velvollisuuksista ovat tavanomaisia syitä purkuoikeuteen. Lisäksi olennaiset sopimusehtojen rikkomukset voivat oikeuttaa sopimuksen välittömään purkuun. Yleensä edellytetään että sopimusosapuoli on saanut

kirjallisen huomautuksen sopimusrikkomuksesta. Jos rikkomusta ei korjata määräajan, yleensä 30 päivän kuluessa, sopimus voidaan purkaa. (Wikipedia, 2014; Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät, 2014.)

5 UUDET EDUSTUKSET

Liiketoiminnan kehittäminen ja yrityksen kasvuedellytysten parantaminen perustuvat henkilökohtaiseen mielenkiintooni yrittäjyyttä kohtaan. Oma ensimmäinen tavoitteeni on nostaa toiminta mikroyrityksestä PK – yritykseksi viiden vuoden aikana. Talouden realiteetit asettavat kuitenkin vahvat raamit kannattavalle yrittäjyydelle joiden sisällä pitää pysyä jos aikoo menestyä. Tässä suhteessa yrittäjyys edellyttää useiden tekijöiden huomioonottamista. Liikeidean uudelleen määrittely yritykseni tavasta saada kilpailuetua ja tehdä liiketoimintaa ja tulosta muodostaa lähtökohdan uusille edustuksille. Se kuvaa myös yrityksen menestystekijöitä. Liikeidean päivityksessä voidaan käyttää luottamuksellisessa asiakassuhteessa saatavia tietoja asiakkaiden tarpeista, jolloin yritykselle avautuu tilaisuus hakea uusia edustuksia joiden tuotteita tai palveluita voidaan tarjota asiakkaille. (Viitala & Jylhä 2013, 42.) Kustannusten ja kannattavan toiminnan kanssa tasapainoilu edellyttää asiantuntijoiden hyödyntämistä. Kannattavuus edellyttää myös hyviä yhteistyöverkostoja päämiesten ja asiakkaiden kanssa. Uusien edustusten myötä yritykseni saa lisää tukijalkoja joihin nojautuen voidaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa entistä paremmin edellytyksin. Tällä tavalla vastataan asiakkuuden kehittämisessä tärkeään tehtävään; kuunnellaan asiakasta ja etsitään aktiivisesti uutta liiketoimintaa asiakkaita kiinnostavista tuotteista ja palveluista. ICT – alalle sopivat samat lainalaisuudet kuin muillekin toimialoille ja kilpailutilanteessa menestyminen on helpompaa jos asiakkaille voidaan tarjota tuotetta tai palvelua joka on kokonaan uusi markkinoilla, tai se korvaa jonkin toisen tuotteen joka asiakkaalle on käytössä. Parhaimmillaan uusi edustus saadaan lanseerattua nopeasti markkinoille jos tyytyväinen asiakas puhuu yrityksen ja sen edustamien tuotteiden puolesta. Tuotteen hinnalla ei usein ole suurta merkitystä jos kyseessä on täysin uusi tuote markkinoilla joka edesauttaa asiakasyritystä sen omassa liiketoiminnassa. Toisaalta markkinoille pääsemisen nopeuttajia voivat olla myös hinnanalennus tuotteen lanseerauksessa sekä näyttävä tiedottaminen ja näin tuotteen tunnetuksi tekeminen. Hinnottelussa pitää kuitenkin olla erittäin tarkkana. Tappiolla mitään tuotetta ei voi myydä jollei väliaikaisella alennuksella saavuteta merkittävää kilpailuetua tulevaisuudessa. (Korkeamäki ym. 2000, 120–121.)

Uusien innovaatioiden tekeminen ja tuominen markkinoille on työlästä ja saattaakin kestää huomattavan kauan aikaa ennen kuin kassavirtaa alkaa syntyä. Liikeideaksi riittää usein tuttujen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja uudistaminen tai niiden esilletuominen uudella tavalla. Hyvä liikeidea voi olla mahdollisimman yksinkertainen, hyvän taloudellinen tuloksen tuottava idea. Luovuus, erikoistuminen tai mullistava keksintö ovat kuitenkin tyypillisiä kilpailuetuja. Edun voi löytää myös esimerkiksi laadusta, sijainnista tai rahoituksesta. (Puustinen 2006, 39 – 43.)

5.1 Edustukseen otettavat tuotteet ja palvelut

Jokainen uusi edustus tuo tullessaan mittavan määrän etukäteen arvioitavia asioita. Yrityksen konsepti voi sisältää erilaisia tuotteita ja tuoteryhmiä. Niiden asiakassegmentti tai huolto- ja ylläpitotoiminta voi olla yhtenevää. Toisaalta asiakkaat saattavat olla eri segmenteistä ja liika rönsyily ei ehkä pidemmän päälle olekaan kannattavaa. Varsinkin toiminnan alussa yritys voi hakea ja kokeilla parhaiten tuottavia yhteistyötahoja mutta ilman kunnollista suunnittelua ei pidä lähteä kokeilemaan jonkin tuotteen tai palvelun kannattavuutta. Oma strategiana on tai ainakin osaksi sitä voi kuulua mahdollisimman kattava tarjonta yhden luukun periaatteella. Yksinkertaistetun esimerkin avulla; Tarkoitan sitä että lounasruokala voi myydä myös cateringpalveluita ja vuokrata saunatiloja asiakkaille. Kuitenkaan ei kannattane alkaa myymään vaikkapa autopesua vaikka siihen saattaisi löytyä käyttämättömänä oleva autotalli ruokalan omasta kiinteistöstä.

Yrityksen on tärkeää nähdä omat vahvuutensa noin viiden vuoden aikavälillä ja tähdätä niihin. Uusi edustus tarkoittaa aina toiminnan laajentamista. Ja helpoiten laajeneminen onnistunee kuitenkin tuotteella tai palvelulla joka on sidoksissa muilta edustuksilta tuttuihin toimialoihin. (McKinsey & Company 2000, 76).

5.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman avulla liikeideaa voidaan pohtia ja analysoida järjestelmällisesti kun yritystoimintaa ollaan aloittamassa. Selkeä ja tiivis liiketoimintasuunnitelma kertoo ytimekkäästi ja loogisesti yrityksen liiketoiminnasta olennaisen. Toteutuksen tulee olla mahdollisimman rehellinen ja realistinen. Yrityksen toimintaan liittyvät riskit sekä niiden mahdolliset vaikutukset sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan. (Kinkki & Isokangas 2003, 235.)

Liiketoimintasuunnitelmaa pitää aktiivisesti päivittää senkin jälkeen kun yrityksen toiminta on käynnistynyt. Itse päätin tehdä kokonaan uuden liiketoimintasuunnitelman koskemaan uusia edustuksia. Tärkeimmäksi liiketoimintasuunnitelman laadinnassa olen kokenut liiketoiminnan kannattavuutta koskevien laskelmien tekemisen. Varsin helpoilla laskutoimituksilla voidaan laskea sekä koko yrityksen että yksittäisen tuotteen osalta sen kannattavuutta 1 – 5 vuoden ajanjaksolla. Mikäli laskelmat osoittavat että tuotteella on edellytyksiä menestyä, voidaan suunnitella itse yrityksen toimintaa; Asiakaskuntaa, resursseja, myyntiä ja markkinointia sekä liiketoiminnan kehittämistä aloittamisen jälkeen. Liikeidea ja liiketoimintamalli, päämäärät ja tavoitteet sekä keinot joilla tavoitteisiin pyritään, muodostavat liiketoimintasuunnitelman pohjan. Päämääränä on osoittaa että liikeidea on taloudellisesti kannattava. Myynti- ja markkinointisuunnitelma, yrityksen resurssit sekä toiminnan pääperiaatteet kuvataan suunnitelmassa.

Asiakkaat ja myyntiennusteet sekä yrityksen ansaintalogiikka, jonka perustuu tulostavoite, kuvataan suunnitelmassa. (Viitala & Jylhä 2013, 50 – 51.)

5.3 Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan?

Itse olen lähtenyt siitä että hyvä tapa suunnitella yrityksen toimintaa on tehdä liiketoimintasuunnitelma siten että jokainen joka sen käy läpi saa sen avulla kohtuullisen nopeasti hyvän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Käytännössä kyse on omien ideoiden ja ajatusten kirjaamisesta suunnitelman muotoon. Tekstin tulee olla ymmärrettävää mutta sanottava pitää pystyä kiteyttämään mahdollisimman lyhyeksi. Suunnitelmaan yritys selkeyttää yritystoiminnan tarkoitusta ja tavoitteita ja sitä voidaan käyttää yrityksen esittelyyn kun halutaan valottaa mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa päivittää vähintäänkin aina vuosisuunnittelun yhteydessä ja muutos- tai uudisvaiheissa. Myös esimerkiksi kun liiketoimintaa kasvatetaan yritysostoilla, liiketoimintasuunnitelma kannattaa läpikäydä huolellisesti ja tehdä kattava arviointi uudesta tilanteesta. Ulkopuolinen arvioija voi antaa kritiikkiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia suunnitteluun mutta päävastuu siitä on yrityksessä. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritykset toimintaa voidaan esitellä rahoittajille, jotka arvioivat liikeidean kannattavuutta sekä jatkuvuutta. (Kinkki, Isokangas 2003, 232; McKinsey & Company, 2000, 47.)

5.4 Yritysmuoto

Koska osakeyhtiön voi perustaa yksi luonnollinen tai oikeushenkilö sekä omistaa kaikki sen osakkeet yksin toisin kuin henkilöyhtiössä, se on sopiva yritysmuoto henkilölle joka haluaa toimia alkuvaiheessa yksin. Yritysmuoto muutetaan uusien edustusten mukana osakeyhtiöksi, myös liikevaihdon kasvutavoitteen ja verotuksellisten syiden vuoksi. Yrittäjien määrää ei ole tarkoitus kasvattaa ainakaan alkuvaiheessa. Oma elämäntilanne ja varallisuus suhteessa tarvittavaan riskinottoon puolustavat myös osakeyhtiötä. Yksityinen osakeyhtiö sopii myös yksinyrittäjälle ja se on yhtiömuodoista kannustavin kun tavoitellaan tuottoa ja kannattavuutta. (Puustinen 2006, 100.)

5.5 Tuotteen tai palvelun kannattavuus

Harkinta otetaanko edustukseen uusia tuotteita tai palveluita lähtee liikkeelle luonnollisesti siitä onko se kannattavaa suhteessa siihen paljonko rahaa ja aikaa kuluu myynnin aloitusvaiheesta asiakkaalta saatuun maksusuoritukseen. Ennen markkinoinnin ja myynnin aloittamista ollaan parhaassa tapauksessa tilanteessa jossa asiakkaat ovat jo valmiina eli yrittäjältä on kysytty jonkin tuotteen saatavuutta hänen

yriyksensä kautta. Tilanne voi olla esimerkiksi se että edustusliikettä halutaan vaihtaa tai myyntialueelle haetaan edustajaa. Jos edustukseen otetaan uusia palveluita, tarvitaan myös tuotteistamista eli pyritään kehittämään asiantuntemuksesta ja osaamisesta palvelutuote jota voidaan myydä, markkinoida tai toimittaa asiakkaille. (Sipilä 2003, 12–13.)

Toisaalta uuden tuotteen avulla voidaan yrittää vallata lisää markkinoita kilpailijoilta. Tällöin vaativuusastetta lisätään huomattavasti ja kynnyks lähteä uuteen edustukseen nousee. Liiketoiminnan kannattavuutta ja laajentamista pitää tarkastella monelta kantilta ja jälleen kerran tarvitaan laskutoimituksia tilanteen selvittämiseksi. Liiketoimintalaskelmassa arvioidaan muun muassa käyttöönoton eli tuotteen markkinoille tuomisen kustannukset ja tuotteen elinkaaren ajan kestävät huolto- ja ylläpitokustannukset. Palveluissa tulee arvioida tukipalveluiden saatavuus ja niiden aiheuttamat kustannukset, mahdolliset franchising-/käyttöoikeuskustannukset sekä yleiskustannukset. Myyntityö aiheuttaa kustannuksia ja asiakassopimusten pituudesta riippuen myös lisämyynti aiheuttaa kustannuksia. Liikevaihtoon suhteutettuna tarvitaankin riittävä liikevoitto, jotta yritystoiminta pysyy kannattavana ja kestää myös jonkin verran huonompia aikoja eli kehnompia myyntikuukausia. Jos laskelmat osoittavat uuden edustuksen elinkelpoisuuden voidaan aloittaa uuden edustuksen toteutusta. Hinnoittelustrategia ja hinnoittelu ovat merkitykseltään erittäin tärkeitä koko yrityksen toiminnan ja kannattavuuden jatkumisen kannalta. (Sipilä 2003, 76.)

5.6 Rahoitus

Yritys tarvitsee pääomaa toimintansa rahoittamiseen. Toimialasta ja yrityksen koosta riippuen alkuun voi päästä pienellä panostuksella, johon starttiraha tuo oman lisänsä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Stenholm & Aaltonen, 52 -53; TE-palvelut, 2014.) Yrityksen myyntituloista koostuvan tulorahoituksen avulla yritystä voidaan kasvattaa ja toimintaa jatkaa, mutta useimmiten jossain vaiheessa tarvitaan pääomarahoitusta. Se voi koostua yrittäjän omasta rahasta, omaisuudesta, osakkaiden sijoituksista yritykseen tai ulkopuolisista avustuksista ja pääomasijoituksista. Oman pääoman lisäksi tarjolla on lyhyt- tai pitkäaikaista vierasta pääomaa kuten pankkilainat tai EU:lta saatava rahoitus. Lisäksi käytettävissä ovat rahoitus- ja vakuutusyhtiöiden luotot, osamaksut ja muut rahoitusmuodot. Myös kansainväliset rahoituslaitokset tarjoavat pääomaa yritysten käyttöön. (Raatikainen 2008, 118.) Oma tavoite on rahoittaa yrityksen kasvua myyntitulojen avulla. Suurimpiin investointeihin tarvitaan ulkopuolista rahoitusta ja sen saamiseksi liiketoiminnan pitää olla tervettä ja sille on oltava osoitettavissa jatkuvuutta.

5.6.1 Julkiset rahoituskanavat

Finnveralla on tarjolla rahoitusta paitsi yrityksen aloittamisvaiheeseen myös sen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Myöntämällä lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuita Finnvera on vuosittain rahoittanut noin 1000 – 1300 kappaletta yritysten omistusjärjestelyjä, joka on arvion mukaan noin 40 % vuosittain toteutuneista omistusjärjestelyistä pk – sektorilla. Taustalla on suomalaisten yritysten toimintaedellytysten ja kilpailukyvyyn parantaminen. Finnvera jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa. Rahoituksen saamisen edellytys on että yritystoiminnan kannattavuus on kunnossa. Finnvera tekee kannattavuusarvion, laskelmiin ja liiketoimintasuunnitelmaan perustuen. Jos yritystoiminta osoittautuu arvion mukaan kannattavaksi kolmen seuraavan vuoden aikana Finnvera auttaa yritystä tarjoamalla itsenäisesti rahoitusta 5000 – 35000 euron rahoitustarpeeseen. Tämän yli menevissä sijoituksissa pankki kantaa suurimman rahoitusvastuun. Rahoitusjärjestelyissä tarvitaan yritykseltä 20 - 30 % omarahoitusosuus haettavasta rahoitussummasta. (Finnvera 2014; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2011, 13.)

Myös ELY- keskus ja Innovaatiokeskus Tekes tarjoavat yrityksille perustamisvaiheesta lähtien paitsi rahoitusta myös tukea ja neuvoja omista palveluistaan. Tekesin rahoitus keskittyy yrityksen innovaation tai palvelun ainutlaatuisuuteen ja uutuusarvoon. Lisäksi painopisteet ovat tavoiteseurannassa eli innovaation avulla saavutettavissa hyödyissä ja vaikuttavuudessa. Näitä arvioidaan paitsi taloudellisin, myös työn tehostumiseen liittyvin perustein. Myös innovaatioarvon mittarointiin kiinnitetään huomiota. Esimerkiksi puntaroidaan sitä voidaanko tehdä luotettavasti arviota siitä säästykö innovaation avulla työaikaa ja tehostuuko työn tekeminen? Tai voidaanko työtehtäviä kohdentaa paremmin? Edelleen tutkitaan sitä, mitkä ovat säästöt suhteessa investointeihin ja kuinka pian innovaation tuottamaa hyötyä on saavutettavissa markkinoilla? Tekesin rahoitus suunnataan yritysten kehitysprojekteihin ja koskee vain osaa projektin kustannuksista. Yritykset rahoittavat oman osuutensa kustannuksista itse ja rahoitettavien projektien tavoitteena tulee olla yrityksen kasvu ja liiketoiminnan uudistaminen. Tekes rahoituksen tärkein kohderyhmä ovat kansainvälistyvät sekä kasvuhakuiset pienet ja keskisuuret yritykset. Tekesin myöntämällä De minimis -tuella tarkoitetaan vähämerkityksistä julkista tukea jonka määrä on maksimissaan 200 000 euroa per yritys nykyisen ja kahden edellisen verovuoden ajanjaksolla. Näin pienten tukien ei katsota vääristävän kilpailua tai vaikuttavan jäsenmaiden väliseen kauppaan, minkä takia "de minimiksenä" myönnettävät tuet on vapautettu komissiolle tehtävän ennakoilmoitusvelvollisuuden piiristä. Vastaavasti 200 000 euron enimmäismäärän ylittäviä tukia ei voida myöntää de minimis -asetuksen puitteissa, vaan tuesta tulee tehdä ilmoitus komissiolle, tai tuki tulee myöntää ryhmäpoikkeusasetuksen perusteella. Suuryritysten sijaan Tekes rahoittaa PK- yrityksiä enemmän joko lainoilla tai avustuksilla. (Tekes, 2014.)

Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset Ely – keskuskeskukset myöntävät yrityksille avustuksia ja rahoitusta osana elinkeinot, työvoima ja osaaminen vastualueen toimintoja. Rahoitusta haetaan yrityksen alueelliselta ELY-keskukselta ja hankearvioinnin perusteella avustusta voidaan myöntää jos hanke täyttää tähtää kilpailukyvyyn parantamiseen pitkällä aikavälillä. Rahoitusta voi hakea yrityksen kasvuun, teknologian kehittämiseen, kansainvälistymiseen tai tuottavuuden parantamiseen. Myös liiketoimintaosaamisen kehittämiseen voidaan myöntää avustusta. Hankkeen tavoitteissa tulee olla merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan eli rahoituksen avulla turvataan myös yrityksen toiminnan jatkuvuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010.)

5.7 Laajentuminen yrityskaupan avulla

Suomessa tehdään vuosittain noin 2000 pienten ja keskisuurten yritysten yrityskauppaa. Tarve olisi kuitenkin vähintäänkin tuplata määrä pelkästään sen vuoksi että ikääntyvien yrittäjien tilalle tarvitaan uusia yrittäjiä. Jatkajan löytämisessä yritykselle kohdataan monia haasteita; Omistajanvaihdoksiin liittyvän osaamisen puute sekä arvonmäärittämisen ja verotuksen ongelmat ovat niistä yleisimpiä. Kaikki tilinpäätösdokumentit eli tuloslaskelma, tase, toimintakertomus ja tarvittavat liitteet kannattaakin pyytää yrityksen myyjätaholta. Tämä auttaa myös uutta yrittäjää arvioimaan kuinka nopeasti hän voi nostaa yrityksen liikevaihtoa ja siten tuottavuutta suhteessa edellisiin 2 – 3 tilikauteen. Jos yrityksellä on osoittava luotettava, olemassa oleviin asiakkaisiin perustuva laskelma myynnin kasvuodotuksista, lähtevät rahoittajatkin herkemmin tukemaan yrityksen kasvattamista. (Kinnunen, ym. 2007, 37 – 39.) Ostajan ja myyjän erilaiset käsitykset yrityksen toiminta- ja tulokunnosta voivat erota toisistaan huomattavasti.

Kun edellä mainitut asiat on käsitelty ja päästy eteenpäin prosessissa, ryhdytään etsimään rahoitusta yrityskaupalle. Tässä vaiheessa törmätään valitettavan usein kahteen ongelmaan. Sekä ostajan että rahoittajien näkökulmasta katsoen yleisimmät syyt ongelmiin yrityskaupoissa ovat sekä myytävien yritysten korkea hinta että niiden elinkelvottomuus. Liian korkea hintapyyntö aiheuttaa sen että ostajalla ei ole mahdollisuutta hankkia tarvittavaa omarahoitusosuutta kaupan toteutumiseen. Toisaalta myyjän tulisi kiinnittää huomiota siihen, että vaikka suunnitelmissa olisikin oma eläkkeelle siirtyminen, niin myytävä yritys on pidettävä hyvässä tulokunnossa aina myyntihetkeen saakka. Lisäksi ostajalle pitää pystyä osoittamaan tulevaisuuden keihäänkärkituotteet ja potentiaaliset asiakkuudet. Valitettavan usein näin ei ole vaan yrittäjä päästänyt yrityksen toiminnan hiipumaan eläkepäivien häämöttäessä parin kolmen vuoden päässä. Ostajan henkilöhistoria ja kompetenssi sekä liiketoimintasuunnitelma laskelmineen yhdessä ostettavan yrityksen elinkelpoisuuden ohella, ovat lähtökohtina rahoittajan päätöksenteossa. Käytännössä yritysostoihin tarvitaan lähes poikkeuksetta aina myös ulkopuolista rahoitusta ja kaksi edellä mainittua ongelmaa saavat rahoittajat perääntymään hankkeesta. (Varamäki ym., 2014.) Jos yritys on toiminut pari kolme viimeistä tilikautta tappiollisena tai tuottanut toimialaan nähden alakanttiin

yrityskaupalle ei ole perusteita. Rahoitus onnistuu vain jos myyjä on ajoissa panostanut toimenpiteisiin liiketoiminnan jatkuvuutta ja kehittämistä silmälläpitäen. Muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriö tukee Suomen Yrittäjät ry:n heinäkuussa 2013 käynnistämää omistajanvaihdoshanketta. (Suomen Yrittäjät, 2013.) Suomessa on siis jo aloitettu työ yrityskannan uusiutumiseksi opastamalla yrityksen myymistä harkitsevia. Oman yrityksen voi myydä alkavalle tai jo toimivalle yritykselle. Kaivattua työpaikkojen säilyttämistä ja lisääntymistä sekä uusia innovaatioita ja uutta kilpailukykyä voidaan saavuttaa onnistuneiden yrityskauppojen avulla. Huomattavasti huonompi vaihtoehto, josta jäljelle ei jää voittajia, on yritystoiminnan lopettaminen.

6 TOIMINNAN LAAJENTAMISEN HAASTEET

6.1 Talous

Oman yritykseni kirjanpito on ollut alusta alkaen tilitoimiston hoidossa. Koska yritykseltä vaaditaan rahoitusneuvottelujen yhteydessä liiketoimintasuunnitelma ja rahoituslaskelma sekä usein myös myyntiennustelaskelma on tilitoimisto ollut hyvänä tukena yrityksen taloudenhallinnassa, suunnittelussa ja arvioinnissa. Taloussuunnitelmassa kuvataan ja määritellään yrityksen talouden seuranta, raportointi ja niiden organisointi. Suunnitelmaan tulisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä ja alustava rahoitussuunnitelma. (Kinkki & Isokangas 2003, 238.) Taloussuunnitelmasta on hyvä käydä ilmi kuinka paljon rahaa tarvitaan ja milloin, yrityksen todennäköinen voitto liiketoiminnan vakiinnuttua sekä kuinka näihin ennusteisiin on päädytty. Niiden avulla arvioidaan rahoituksen riittävyttä ja todennetaan pääoman hankintaa ja rahankäyttöä yrityksessä. Vaikkakin esimerkiksi yritystä ostettaessa painotetaan uuden yrittäjän liiketoimintasuunnitelman ja muiden laskelmien perusteella tehtävää arviointia liiketoiminnan kannattavuudesta niin myös ostettavan yrityksen kirjanpitohistorian perusteella voi arvioida liiketoiminnan luonnetta ja tulevaisuutta. Talous- ja rahoitussuunnitelma on apuväline pohdintaan siitä, miten yrityksen maksuvalmius turvataan ja tarvitaanko esim. vierasta pääomaa. (McKinsey & Company 2000, 105.)

6.2 Uusi organisaatio

Yritykseni kahden edellisen edustuksen hoitaminen ei ole siis tähän asti vaatinut palkattua henkilöstöä vaan päämiesten oman organisaation ja kumppaneiden kautta voidaan hoitaa asiakastoimituksiin tarvittavat asennukset ja huolto- ja ylläpitokäynnit. Lisäksi tarvitaan panostuksia tietojärjestelmiin sekä kumppanuussopimusten uudelleenarviointeihin ja järjestelyihin. Tähän saakka olen ollut ehdottomasti sitä mieltä että yrityksessä riittää yksi päätoiminen yrittäjä joka myös omistaa yrityksen kokonaan. Vastaväitteenä voidaan tietysti esittää että joko yhden tai useamman uuden osakkaan mukaantulo tuo yritykseen uutta osaamista ja auttaa päätöksen teossa. Itse olen kuitenkin suunnitellut palkkaavani osaajia myyntiin ja markkinointiin. Myöhemmin tarvittaneen henkilöstöä myös toiminnan ja laadun kehittämiseen ja päämiesyhteistyöhön. Oma pontimeri on halussa menestyä sekä yrityksen eteenpäin viemisessä rohkeasti. Varsinkin yrityksen kehittämiseen sitoutuminen vaatisi yhtiökumppaneilta samanlaista arvopohjaa sekä vision jakamista. Suurin painoarvo on ihmisen asenteissa työntekijänä; Löytyykö hänestä paljon puhuttua sisäistä yrittäjyyttä jolla henkilö kehittää itseään ja on halukas oppimaan uutta. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002, 39.)

Omissa suunnitelmissani osaaminen ja sen aktiivinen kehittäminen on kaiken toiminnan keskiössä. Intoa ja motivaatiota tarvitaan huonoina päivinä suuressakin organisaatiossa mutta tänä päivänä yrityksen on erittäin vaikea menestyä myös jos asiakkaita vakuuttavaa vankkaan tietoon ja taitoon perustuvaa osaamista ei voida tarjota. Suuressa roolissa yrityksessä onkin panostaminen asiakaslähtöiseen toimintaan. Varsinkin uusien asiakkuuksien saamiseksi tarvitaan laaja-alaista ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta jo heti ensimmäistä tapaamisesta lähtien. ICT – alalla pelkkä laitekauppa on erittäin kilpailtua eikä liiketoiminnan kannattavuutta voi rakentaa pelkästään sen varaan.

Iso ratkaistava haaste on liiketoiminnan kasvu, sen hallinta ja ylläpitäminen. Edelleenkin markkinataloudessa yrityksen tärkein tavoite pitää olla voiton tuottaminen ja jotta siihen päästään on koko yrityksen henkilöstön sisäistettävä asiakassuhteiden säilyttämisen tärkeys. Asiakkaiden tulee pystyä luottamaan annettuihin lupauksiin jotta voidaan ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tappiollinen toiminta johtaa ajan mittaan taloudellisiin vaikeuksiin ja, ellei toimintaa saada kannattavaksi, tappiollisuus johtaa toiminnan loppumiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 121.) Henkilöstön merkitys kasvaa koko ajan ja omaan toimintaan sopivien osaajien löytäminen voi olla yllättävän hankalaa.

6.2.1 Vuokratyövoimaa vai vakituinen työsuhde?

Suomessa palkan suuruus määräytyy usein yleissitovan työehtosopimuksen nojalla. Jollei sitä ole työntekijän tulee saada työstään sellainen kohtuullinen korvaus joka riittää tavanomaisiin elinkustannuksiin. Palkka on maksettava työntekijälle sopivassa muodossa eikä sitä saa pidättää tai maksua viivästyä tahallisesti. Yrityksen tulee sen ylintä johtoa myöten sitoutua noudattamaan säädettyjä lakeja. Liiketoiminnan on oltava mahdollisimman läpinäkyvää ja mikäli epäkohtia ilmenee, niihin on puututtava. (Könnölä & Rinne 2001, 78–79.)

Vaihtoehtona työvoiman vakinaistamiselle nykyään on hyvin tavallista käyttää vuokratyövoimaa. Yllättävän usealla toimialalla käytetäänkin jo nyt hyvin yleisesti vuokratyövoimaa. Suurimpana perusteena sen käytölle yrityksillä on pyrkimys lisätä työvoiman joustavuutta eli työvoiman käyttöä sitä mukaa kun hyödykkeiden kysyntä tai tuotannon tahti edellyttää. Joustavuuden avulla käyttäjäyritys siirtää liiketoiminnan riskejä, erityisesti työvoimakuluihin liittyviä riskejä pois itseltään. Tällöin tehdään sopimus työvoimaa vuokraavan yrityksen ja työvoimaa käyttävän yrityksen välillä. Työntekijä puolestaan tekee työsopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa. Sopimuksen myötä yritys maksaa vuokratyöyrityksen työntekijän työpanoksesta toimeksiannossa sovitusti. Käytännössä vuokratyövoima maksaa yritykselle tietyn, yleensä toimialakohtaisen kertoimen mukaan hiukan enemmän kuin jos työntekijä palkataan yritykseen itse. Kertoimen perusteena on se että vuokratyöyritys hoitaa kaikki työsuhteeseen liittyvät prosessit ja kattaa myös kaikki työnantajamaksut. Hyötyjä vuokratyövoiman käytöstä yritykselle syntyy näin ensinnäkin siitä

että rekrytointiin ei tarvitse käyttää aikaa vaan vuokratyöyrittäjä etsii kuhunkin toimeksiantoon sopivan työntekijän. Kun taas tarvitaan työntekijä tilapäisiin töihin tai määräaikaiseen ja lyhyeen työsuhteeseen esimerkiksi projekti- ja kausitöihin on vuokratyövoiman käyttö perusteltua. Vuokratyöyrittäjä on vastuussa työntekijästä jolloin käyttäjäyrityksen tehtäväksi ja oikeudeksi on valvoa ja johtaa työtä. Nykyään myös toimihenkilöitä on saatavilla vuokratyöyrittäjistä esimerkiksi IT – tukitehtäviin sekä asiakaspalveluun ja myyntiin. Yhä useammin vuokratyö on tie vakituiseseen työsuhteeseen kun työnantaja on tyytyväinen työntekijän ammattitaitoon ja työskentelyyn. (Henkilöstöpalvelualan yritysten liitto, 2014.)

6.2.2 Muutokset työsuhteissa

Yrityksen oman työntekijän ja vuokratyöntekijän asema yritykseen nähden eroaa merkittävästi esimerkiksi irtisanomis- ja lomautustilanteissa. Vuokratyöntekijän työsuhde loppuu toimeksianton päättyessä. Tavallisessa työsuhteessa työntekijän ei tarvitse ilmoittaa syytä irtisanoutumiselle, vuokratyöntekijän vuokrannut yritys on taas velvollinen huolehtimaan siitä että sopimuksen tehneellä yrityksellä on käytettävissään työntekijä sopimuksen aina mukaisesti. Jos työntekijästä itsestään johtuva syy, kuten työvelvoitteiden vakava laiminlyönti, aiheuttaa syyn työsuhteen päättymiselle vuokratyöntekijästä vastaava vuokratyöyrittäjä hoitaa työsuhteen päättämiseen tarvittavat prosessit. Vuokratyön käyttäminen korostuu sesonkiluonteisissa työtehtävissä. Tavallisesti työntekijä lomautetaan työn tilapäisen vähentymisen vuoksi. Koska työsuhde kuitenkin jatkuu mutta työnteon loppumisen vuoksi myös palkanmaksu keskeytyy niin työntekijä voi irtisanoutua työsuhteesta. Työsuhteen päättäminen tapahtuu joko määräaikainen työsuhde päättyessä tai toistaiseksi voimassa oleva työsopimus irtisanoaan. Työntekijäpuolella osa kokee vuokratyön itselleen sopivaksi myös sen vuoksi, että työntekijän ei itse tarvitse aktiivisesti hakea uutta työpaikkaa edellisen työsuhteen päättyessä vaan vuokratyöyrittäjä etsii työntekijälle uusia työkohteita. (Henkilöstöpalvelualan yritysten liitto, 2014.)

6.2.3 Liikesalaisuudet, immateriaalioikeudet, patentit

Yrityksen ja edustettavien päämiesten välisten sopimuksen lisäksi on tarpeellista tehdä salassapitosopimukset myös työntekijöiden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei työsuhteensa aikana ja määritellyn ajanjakson aikana myöskään työsuhteen päätyttyä, paljasta kokonaan tai osittain kolmannelle osapuolelle tai käytä omaksi edukseen tietoja, jotka katsotaan yrityksen tai sen asiakkaiden liike- ja ammattisalaisuuksiksi. Luottamuksellisten tietojen siirtyminen ulkopuolisille henkilöille voi vahingoittaa yritystä erittäin pahasti. Työntekijälle uskottuja tai muuten tietoonsa saamia tietoja koskien kaikkea viestintää, virallisen ja epävirallisen, suullisen, sähköisen ja kirjallisen viestinnän, tulee kuulua sopimuksen piiriin. Kilpailijoille vuotaneet asiakastiedot, liikesalaisuudet ja liikeideat voivat jopa asettaa

yrittäjien jatkuvuuden vaaraan. Sopimuksessa sovitaan paitsi salassapidosta, myös mahdollisesta vahingonkorvauksesta mikäli työntekijä rikkoo vaitiolovelvollisuutensa. Tietyillä toimialoilla, kuten terveydenhuollossa salassapitosopimukset ovat arkipäivää ja niiden tekemiseen on jo totuttu. ICT – alan salassapitosopimus noudattelee samoja periaatteita kuin sosiaali- ja terveysalalla mutta esimerkiksi sopimusosapuolet ja salassapidon kestoaika ovat yleensä lyhyemmät. Vertailun vuoksi; Potilastietojen salassapitovelvoite on sopimuksen mukaan sitova pysyvästi kun taas ICT – alan sopimuksissa velvoiteaika voi olla rajattu esimerkiksi kahdesta viiteen vuoteen työsuhteen päättymisestä alkaen. Tyypillinen tilanne syntyy kun työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa määräaikaisena tietyn projektin puitteissa ja siirtyä toisen työnantajan palvelukseen. Tällöin toimitaan esimerkiksi IT2010-sopimusehtojen mukaisesti. Tietojen luovutuksenkin osalta kannattaa määrittellä kuka yrityksen johdosta antaa luvan luovuttaa tietoja yrityksen ulkopuolelle. Salassapitosopimus on yleensä myös osa yrityksen tietoturvalähtöisyyttä ja varmistaa osaltaan sen että yrityksessä ei tapahdu tietovuotoja. Kaikki työntekijän, kumppani- tai alihankintayrityksen haltuun saamat yritystä tai sen asiakkaita koskevat liike- ja ammattisalaisuuksia ja/tai muuta taloudellista arvoa sisältävät esineet ja dokumentit kuuluvat sopimuksen piiriin. Henkilöstöä tai sopimusosapuolena toimivaa yritystä voidaan myös ohjeistaa tuhoamaan yrityksen johdon pyynnöstä ja osoittamalla tavalla kyseisen aineiston. Tämä vaihtoehto voi tulla tarkasteluun kun työntekijä tai alihankkija on toiminut eri paikkakunnalla tai jopa eri maassa kuin missä työnantaja yritys toimii. (Tekes, 2014.)

Jos yrityksen edustukseen tulevat tuotteet ja palvelut saadaan yrityskaupan kautta, tulee sopimuksissa huomioida myös immateriaalioikeudet eli yksinoikeudet, joiden avulla pystytään turvaamaan henkisen työn tulosten taloudellinen hyödyntäminen. Yksinoikeuden haltija voi kieltää työnsä tuloksen hyödyntämisen muilta. Immateriaalioikeuden kohde on henkinen pääoma jonka taloudellista hyödyntämistä yksinoikeuden haltija pystyy kontrolloimaan. Patentti- ja hyödyllisyysmallioikeuksien lisäksi yrityksellä on oikeus kieltää esimerkiksi sen nimen, tavaramerkin, logon tai kuvan käyttö ilman yrityksen lupaa. (Haarman & Mansala 2012, 15–17.)

6.3 Kilpailukiello

Sopimuksessa päämiehen kanssa ei kannata sopia oikeudesta purkaa edustussopimus päättymään ilman irtisanomisaikaa vaikka päämies sitä ehdottaisi. Myöskään erilaisista sopimussakkoista, vahingonkorvauksista tai riitojen ratkaisemisesta ei tarvitse välttämättä sopia mitään. Mahdollisten erimielisyyksien ratkaisemiseen paras keino on aina neuvottelu. Mikäli se ei tuota tulosta asia voidaan viedä käräjäoikeuteen. Välimiesmenettely on riitojen ratkaisukeinona sekä kallis lopputulokseltaan usein epäselvä. (Laki kilpailunrajoituksesta 27.5.1992/480.) Kuitenkin edustussopimuksissa on usein ehtoja ja niihin liittyviä sopimussakkoja koskien kilpailukielloa. Edustussopimuksissa voidaan rajata edustajan

oikeutta ottaa kilpailevia tuotteita edustukseen. Jos päämies haluaa sopimukseen maininnan kilpailevan toiminnan rajoittamisesta, edustajan kannattaa vaatia tarkka kuvaus siitä mikä on kilpailevaa toimintaa. Esimerkiksi jos päämiehen tuotevalikoimista löytyy ohjelmistoja, voiko edustaja tehdä edustus sopimuksen jonkin toisen ohjelmiston myynnistä vai onko kaikki ohjelmistomyynti kilpailevaa toimintaa? Tai jos päämiehellä on tuotevalikoimissa jonkin laitevalmistajan kannettavia tietokoneita, mutta ei palvelimia niin voiko edustaja tehdä sopimuksen toisen valmistajan palvelimien myynnistä? Edustaja voi myös turvata selustaansa vaatimalla puolestaan yksinoikeuden päämiehen kaikkien tuotteiden ja palveluiden edustukseen, mukaan lukien myöhemmin päämiehen kautta tulevat uudet tuotteet ja palvelut. Jos sopimuksessa on sovittu siitä että edustaja saa käyttää toiminnassaan työntekijöitä, alihankkijoita tai muita kolmansia osapuolia niin eksklusiivisuuden avulla edustaja voi turvata oman liiketoimintansa jatkuvuutta ja kehittämistä myös kolmansien osapuolien avulla. Sopimuksin on hyvä varmistaa paitsi työntekijöiden myös kumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa salassa pidettävät tiedot rajauksineen sekä määrittellä ehdot kilpailukielloista.

6.3.1 Salassapitovelvollisuus

Myös työntekijää koskee kilpailukiello työsuhteen aikana. Työntekijä ei saa tehdä sellaista työtä toiselle tai harjoittaa sellaista toimintaa joka ilmeisesti vahingoittaa hänen työnantajaansa. Tällaista kilpailutekoa pidetään hyvän tavan vastaisena. Kilpailevan toiminnan valmistelemista työsuhteen aikana pidetään samalla tavoin kiellettynä. Kilpailukiello ei tarkoita etteikö osa-aikaisesti työskentelevä tai lomautettu työntekijä ottaa samanlaista työtä vastaan muualtakin ellei työtehtävien erityisluonne muodosta estettä. (Hietala ym. 2008, 184.) Organisaatiossa ylempänä oleville työntekijöille voidaan asettaa laajempi uskollisuusvelvollisuus kuin alempana oleville. Jopa työnantajan toimialan kilpailutilannekin saattaa vaikuttaa työntekijän oikeuteen toimia omaan lukuunsa tai toisen työnantajan palveluksessa. (Hietala ym. 2008, 185.)

6.4 Toimisto- ja liiketilat

Kiinteille toimisto- tai liiketiloille ei ole ollut tähän tarvetta koska oma toimialue on erittäin laaja ja myös esimerkiksi laitetoimitukset asiakkaille hoituvat ilman omaa väliavarastoinnin tarvetta. Huolto-/ylläpitokumppanit hoitavat heille toimitettujen pientarvikkeiden varastoinnin, mukaan lukien asennuksissa tarvittavat kaapelit ynnä muut pienen määrän pääomaa sitovat artikkelit. Kansainvälisen päämiehen A tilaus-/toimituslogistiikka Suomessa pohjautuu valtaosin vastaavaan malliin globaalisti eli omassa varastossa Euroopassa on vain ne laitteet ja varaosat joille on tiukimmat huolto-/ylläpitosopimusten

vasteajan asiakassopimuksissa. Kun on tarpeen varastoida laitteita Suomessa, niin se tehdään kumppaniyrityksen toimesta.

Uusien edustusten myötä eteen tulee tarve sekä toimisto-/liiketilalle heti kun henkilökuntaa palkataan myyntitehtäviin. Liiketilän sijainnin merkitys on tärkeä. Vaikkakin tarve ei ole tavoittaa mahdollisimman suurta asiakasmassaa päivittäistavarakaupan tavoin niin sijainnilla on aina merkitystä. Keskeinen paikka voi olla paikkakunnan keskusta tai yrityskylä. Työpaikkana yrityksen tulisi sijaita helposti saavutettavalla paikalla kulkuneuvosta riippumatta. Hyvä sijainti tarkoittaa kalliimpia kustannuksia mutta yhä useammin myös työntekijä valitsee työpaikan sen mukaan missä se sijaitsee. Työmatkat, alueen palvelut ja alueen yrityskulttuuri painavat vaakakupissa kun työntekijä valitsee tarjolla olevien työpaikkojen väliltä omaan elämäntilanteeseen sopivaa vaihtoehtoa.

Liiketilän kustannuksille on asetettava raamit budjetissa. Se kannattaa laatia siten että valittava tila voi kasvaa yrityksen myötä. Lisäksi mahdollisimman uudet tilat tuovat tullessaan viihtyisyyttä ja korjauksiin ja remontteihin ei tarvitse varautua. Oman yrityksen tarve on pääosin toimistotilalle mutta huomioon pitää ottaa myös liiketilojen mahdollinen tarve tulevaisuudessa. Tämä tuo tullessaan vaatimuksen tilojen muunneltavuudelle. Tilat joita voi muuttaa esimerkiksi keveitä seinärakenteita siirtämällä tai ottamalla lisätiloja käyttöön samasta kiinteistöstä tulevat ennen pitkää edullisemmaksi kuin muuttaminen aina tarpeen vaatiessa uusiin tiloihin. (Liiketilojen hankkiminen, Yritys Suomi, 2014.)

Itse pidän tärkeimpänä kriteerinä tilojen sijaintia. Tämän jälkeen arvioidaan onko kiinteistö tilojen puolesta sopiva. Lähtään ja tekniikaltaan sopiva kohde määrittää lopuksi käyttöönotettavien tilojen valinnan. Tiedossani on heti tarjolla oleva ja liiketoimintaani sopiva toimisto-/liiketilän Oulun keskusta ja siihen liittyen olen jo käynyt alustavia keskusteluja tilojen vuokraamiseksi.

6.5 Huolto- ja ylläpitotoiminnan kehittäminen

Asiakkaalle myytävät huolto- ja ylläpitosopimukset, jotka takaavat järjestelmän moitteettoman toiminnan ja korjaukset vikatilanteissa ovat pääsääntöisesti erittäin kannattavaa liiketoimintaa myös ICT -alalla. Yhä suuremmissa roolissa on ennakoiva työ jolla pyritään minimoimaan tietojärjestelmien toimintakatkokset. Huoltosopimuksella asiakkaalle tarjotaan ohjelmiston, laitteen tai järjestelmien huoltoa ja korjausta vika- tai häiriötilanteissa. Ylläpitosopimuksella toimitettu ohjelmisto- tai järjestelmä pidetään toimintakunnossa sopimusehtojen mukaisesti. Ehtoihin sisällytetään muun muassa palvelun hinnoittelu, vasteajat viankorjaukselle ja menettelyt toimenpiteille ikääntyvien laitteiden tai ohjelmapäivitysten päivittämiseksi, joilla pyritään ennakoimaan ja estämään vika- ja häiriötilanteita. Ylläpitoon voidaan sisällyttää huolto- ja varaosapalvelut erillisenä osiona tai sopimus tehdään siten, että asiakas ostaa palvelua jossa

palveluntoimittaja hoitaa kaiken järjestelmiin liittyvän hankinta- ja ylläpitotyön. Asiakas ostaa palvelua jolla se ulkoistaa vika- ja häiriötilanteiden korjaamisen ulkopuoliselle taholle yleensä siksi että sopimuksen avulla se voi keskittyä omaan liiketoimintaansa. Sopimus liittyy usein myös yrityksen riskienhallintaan. Laitteiden lisäksi myös ohjelmistot voivat vikaantua. Kun asiakkaalle myydään ylläpito- ja huoltosopimuksia on erittäin tärkeää että koko toimintaketju vikaantumistilanteessa on kuvattu ja dokumentoitu. Oman yrityksen henkilöstön sekä laite- ja ohjelmistotoimittajien väliset toiminnan rajapinnat sovitaan aina kirjallisesti. Todistukseksi laadukkaasta toiminnastaan yrityksen kannattaa hankkia myös tarvittavat sertifiointit. (ISO/IEC 27001:fi 2006.) Huolto- ja ylläpitotoiminta mahdollistaa ja antaa yritykselle mainion kanavan lisämyynnille. Onnistunut yhteistyö ja häiriöiden ennakointi herättää asiakkaassa luottamusta. Hyvän asiakassuhteen perusteella yritykselle voidaan tarjota uusia lisäominaisuuksia ohjelmistoihin ja käyttökoulutusta. Erityisen merkillepantavaa on selvittää miten yrityksen johto on asemoinut ICT:n omassa toiminnassaan. Jos yritysjohto on kokenut että ICT aiheuttaa pelkkiä kustannuksia ja uusien ohjelmistojen käyttöönotto vie arvokasta työaikaa, avautuu hyvä tilaisuus konsultoida yritysjohtoa valjastamaan ICT käytettäväksi yrityksen tavoitteiden edistämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

7 UUSIEN EDUSTUKSIEN TOIMEENPANO

Työni uusien edustuksien hankkimiseksi alkoi kun otin yhteyttä yrityksen C toimitusjohtajaan puhelimitse. Neuvottelut etenivät kirjeenvaihtoon sähköpostilla ja vierailuun yrityksessä. Edustussopimuksen lisäksi määriteltiin yhteistyötavat ja tavoitteet. Sopimuksen pohjalta yritykseni alkaa myydä edustussopimuksen tuotteita ja palveluita. Edustus D taas tuli mukaan toimintaan olemassa olleiden edustusten myötä. Sama yritys tekee alihankintana ohjelmistotuotantoa yritykselle B ja nyt edustukseen tuleva ohjelmisto on toiselle toimialalle kehitetty ohjelmista. Uusien edustusten myötä Yritykseni päivitti liiketoimintasuunnitelmaa ja strategiaa sekä teki laskelmia kannattavuuden ja hallitun kasvun varmistamiseksi.

7.1 Kannattavuus

Yritykset kasvattavat toimintaansa nykyiseen markkinatalousajatteluun kuuluun joko liikevaihdon ja –voiton lisäämiseksi tai taloudellisesti vakaan asemansa turvaamiseksi. Ennen kuin aloitetaan uusi edustus, yrityksen on tehtävä päätös kuinka se auttaa tuottavuuden kasvattamisessa ja kuinka nopeasti tulosten pitää näkyä. Tällöin tulee tiedostaa omat kyvyt ja mahdollisuudet suhteessa niihin riskeihin joita talouden, kilpailutilanteen tai vaikkapa osaamisen osalta on otettava. (Kanniainen 1999, 25.) Nykyisistä edustuksista toinen on kasvuyritys jonka selkänä on kilpailijoitaan edistyksellisempi tuote. Sitä taustaa vasten olen arvioinut, minkälaiset mahdollisuudet uusilla edustuksilla on markkinoilla. Yritys C:n ohjelmistotuote on jo saanut hyvin jalansijaa markkinoilla. Toisaalta kun Yritys B:n tuotteiden asiakkaana ovat sosiaali- ja terveysalan toimijat sekä julkishallinnon organisaatiot että yritykset on ollut yllättävää huomata että uuden innovaation tuominen markkinoille onkin kohdannut huomattaviakin esteitä. Toimialalla on tiedostettu varsin hyvin tarve tehdä muutoksia toimintatavoissa mutta niin sanottu sote –uudistus takkuaa yhä. Raskaat ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät ovat tehneet arvioiden mukaan mittaamatonta vahinkoa joka ilmenee nyt uusien järjestelmien käyttöönoton vastustamisena. Raporttien tekeminen tai tiedon löytäminen järjestelmistä koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi työksi joka taas on pois varsinaisiin hoito- tai hoivatyöhön käytettävistä työtunneista. Organisaatiot ovat väsyneet ja turhautuneet tietojärjestelmien toimimattomuuteen. (Eduskunta, 2012.)

7.2 Kasvu ja tehokkuus

Taloudelliset ja yhteiskunnalliset arvot, periaatteet sekä toimintalogiikka ovat murroksessa. Kehitystä ei voi enää estää mutta Sydänmaanlakan mukaan pärjätäksemme myös tulevaisuudessa koko ajattelutapamme tulisi muuttua keskitetystä materiantuotannosta aineettomien ja luovien verkostojen talouksiin jotka

tuottavat tarvittavat palvelut. Haasteina sekä yrityksillä että heidän asiakkailtaan on vastata sekä tehokkaaseen toimintaan ja samalla innovatiivisuuteen johon tarvitaan luovuutta ja ketteryyttä. Käyttövoimaksi murroksessa tarvitaan henkisiä pääomia joiden avulla tehdään tarvittaessa uraa uurtavia muutoksia toimintaan. Innovatiivisuus tarvitsee oikeanlaista ympäristöä jossa on tilaa ja aikaa myös kokeilemiselle. Luovuus edellyttää vuorovaikutusta ja keskustelua sekä kykyä kuunnella eri alojen asiantuntijoita. (Sydänmaanlakka 2009, 22.)

Tehokkuuden parantamiseksi ja toisaalta toiminnan jatkumisen ja liikevoiton kasvun turvaamiseksi tulee kaiken kokoisissa yrityksissä vaalia ja kehittää kertynyttä osaamispääomaa pitkäjänteisesti. Kvartaalitalouteen perustuva toimintastrategia ei välttämättä enää kannata. Päinvastoin yrityksen kilpailuasema vaarannetaan entisestään etsimällä yhä halvempia tuotantokustannuksia, nopeampaa valmistusta ja aina vain kasvavaa tuottoa. Digitalisaation sekä automaation, tiedolla johtamisen ja tiedon avoimuuden avulla saavutettavien hyötyjen tavoittelemista haetaan myös kaikissa julkisissa organisaatioissa. Viranomaisen toimintaa ohjaavat asiakkaiden tarpeet ja mukaan kehitystyöhön otetaan myös kolmas sektori ja yritykset. Organisaatioiden ongelmat, jopa toiminnan ajautuminen kriisiin voivat kuitenkin myös toimia mahdollistajana jos vain osataan oppia aiemmista virheistä ja luottaa uusien, entistä parempien toimintamahdollisuuksien avautumiseen. Juuri tässä piilee suurin haaste saavuttaa asiakkaiden luottamus ja saada aikaan liiketoimintasuhde. Jos pitäydytään vanhoissa toimintamalleissa eikä haluta tai osata uudistua ei voida kasvattaa yrityksen toimintaa. (Valtiovarainministeriö 2014, 10 – 11.) Itse olen tiedostanut ja seurannut tarkasti miten yritykset ovat sopeuttaneet toimintaansa tehokkuusvaatimusten paineessa ja aikaansaaneet siitä huolimatta jopa huomattavaa kasvua.

7.3 Strategia, visio

Yrityksen toiminnalle asetettu asiakaslähtöinen visio jota strategia tukee. Se on toiminnan lähtökohta. Menestyvässä yrityksessä yrittäjät, esimiehet ja työntekijät toimivat yhteistyössä kohti asetettuja tavoitteita. Johdon roolin muutokset edellyttävät vastuun ja vallan uusjakoa ja selkiinnyttämistä; valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä tukien yksilöiden itseohjaavuutta, luottamusta, varmuutta ja uskoa onnistumiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 47.) Jos koko yritykseen saadaan heti sen toiminnan alussa luotua myös henkilöstöön yrittäjyyden henki niin työn tekemisen motivaation ja ilon kautta myös työntekijät auttavat mielellään omalta osaltaan toiminnan kannattavuudessa. Vastaavasti jos yrityksen henkilöstö kokee olevansa vain palkansaajan roolissa johdon alaisuudessa ja turhautuu. Yrityksen luotsaaminen on raskasta työtä joka väistämättä näkyy sen tehokkuudessa ja taloudessa monin tavoin. Liiketoiminnalliset tarpeet kuten yrityksen arvo, toiminnan kasvattaminen, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja taloudellinen menestyminen edellyttävät, että yrityksen koko henkilöstö on mukana yrityksen strategiassa. Erittäin vahvaa tukea strategialle tulisi antaa yrityksen ylimmältä johdolta kokonaisuudessaan. Monilla

nykyisillä tietointensiivisillä toimialoilla yrityksen arvossa yhä isomman roolin saa aineeton omaisuus. Henkilöstön osaaminen ja sen mukautumis- ja oppimiskyky hektisessä toimintaympäristössä on osa moniulotteista systeemiä joka koostuu muun muassa tietopääomasta. Yrityksen johdon taitavuus taas määrittää sen miten hyvin yritys strategiaansa toteuttaa ja kuinka se saadaan implementoitua esimerkiksi nopean kasvun tavoitteisiin. Strategisen kilpailukyvyn ymmärtämisen merkitys on siinä että organisaatioiden pitää pystyä sekä tarjoamaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat että ymmärtää miten omaa toimintaa kehitetään. (Viitala & Jylhä 2013, 75.) Tämä on erittäin tärkeää huomioida ja kehittää yrityksen toimintaa siten, että pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

7.4 Henkilöstön rooli yrityksen toiminnassa

Myös henkilöstön tulee kantaa vastuunsa ja olla aidosti kiinnostunut yrityksen toimintaympäristöstä, strategiasta sekä miettiä miten oma työpanos vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Itse odotan henkilöstöltä valmiutta myös muutoksiin. Ainakin nykyisellään yrityksen toimintaympäristö muuttuu ja elää voimakkaasti. Toimiva johtamisjärjestelmä yrityksessä pystyy nopeasti reagoimaan tilanteisiin, joissa strategioita onkin muutettava. Talouteen, asiakkaisiin ja kilpailutilanteeseen, sisäisiin prosesseihin ja toiminnan kehittämiseen liittyvät muutokset tulee tehdä koko henkilöstön ymmärtävällä tavalla. Parhaassa tapauksessa henkilöstön ymmärtäessä vastuunsa myös muutostilanteissa jotta yritys pysyy koko ajan kilpailukykyisenä. Henkilöstö viihtyy myös erinomaisesti ja yrityksen missioon sitoutumalla lisää entisestään sen aineetonta arvoa. Yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean, strategian ja tavoitteiden mukaisesti organisoidaan koko yrityksen toiminta. Yrityksen johto ja henkilöstö linjaavat mitä tehtäviä ja miten yrityksessä tehdään. Työntekijän pitää omaksua oma roolinsa ja pohtia kuinka hän voi auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2006, 195.)

7.4.1 Perehdyttäminen

Yrityksen pitää perehdyttää työntekijä tehtävään eli opastaa hänelle annettujen tehtävien suorittamiseen siten että hän omaa riittävät valmiudet joilla selviytyy toimenkuvan mukaisista työtehtävistä ja sen asettamista vaatimuksista. Perehdyttämistä tarvitaan myös kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. Kaikissa muutostilanteissa pitäisi muistaa perehdyttämisen jatkuvuus. Perehdyttäminen koostuu organisaatioon, työyhteisöön ja työhön perehdyttämisestä joita seuraa varsinainen työnopastus. Onnistunut perehdyttäminen ja työnopastus tuovat yritykselle monia mahdollisia hyötyjä ja etuja; Perehdytyksen, kuten kaiken muunkin koulutuksen tarkoitus tulisi olla tiedon välittämisen lisäksi myös kokemuksen luominen. Useissa yrityksissä perehdyttämisen merkitys ja tarve tiedostetaan mutta se jää tästä huolimatta puutteelliseksi. Etenkin

esimiesten kohdalla perehdyttäminen on vaarassa epäonnistua. (Järvinen 2001, 15). Taloudellisesta näkökulmasta ajatellen myös Suomessa organisaatioiden kansainvälistyessä sekä työntekijöiden työnkuvan monimutkaistuessaa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Nyt 2000 – luvulla ollaan jo tilanteessa että työntekijän perehdyttäminen uuteen tehtäväänsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen koetaan menestyvissä yrityksissä todella tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Työntekijän tehtäväksi jää päättää mikä rooli työllä itse on hänelle. Sisäinen yrittäjä, toimintojen reaaliaikaistuminen, informaatiohäyky, jatkuva uudistuminen ja verkostoituminen sekä itseorganisoituminen ovat työelämän realiteetteja. Yrityksen johdon toiminnot ohjaavat työntekoa ja henkilöstöä tukevassa organisaatiossa työntekijä tuntee oman työpanoksensa olevan merkityksellistä. Työmotivaation ylläpitämiseksi vastuun sekä toisaalta vaikuttamisen ja viihtymisen avaimia annetaan mielellään yhä enemmän työn suorittajalle – työntekijälle itselleen; Mikäli hänellä on valmiuksia siihen. (Järvinen 2001, 28.)

7.5 Tarvittavat tietojärjestelmät

Yksinyrittäjä pystyy aloittamaan yrityksen ja toimimaan myyntiedustajana ilman mittavia tietojärjestelmäinvestointeja. Microsoft Officen tapaisilla perusohjelmistoilla voi helposti hoitaa myös asiakasrekisteriä ja muita tarvittavia toimintoja. Sähköpostitilin helposti ja www – kotisivut tehtyä nopeasti, valinnanvaraa on erittäin runsaasti. Myyntityölle ei tarvita kiinteää toimipistettä ja työtä voikin tehdä sijainnista riippumatta. Kannettavan tietokoneen ja älypuhelimien avulla yhteydenpito onnistuu lähes mistä vain Suomessa ja Pohjoismaissa. Kun yritys kasvaa ja liiketoiminta kehittyä tulee tarve lisätä henkilöstöä. Esille nousevat tarvittavien tietojärjestelmien hankinnat. Ryhmäkalerista lähtien aina taloushallintoon ja asiakashallintaan saakka tarvittavat ohjelmistot ja järjestelmät ovat vähitellen vakiintumassa käyttöön myös pienemmissä yrityksissä. Asiakaspalvelu- ja palauteprosessit sekä niihin liittyvät käytännöt voidaan helposti luoda ja ylläpitää ohjelmistojen avulla. Asiakkaan yhteydenotto- ja työhöön hallinta ja seuranta voidaan tehdä täysin automaattiseksi. Automaattihälytyksillä varmistetaan että esimerkiksi myynti – ja tilaus/toimitusketjun tarvittavat toimenpiteet prosessien eri vaiheissa tulevat varmasti tehdyksi. Sähköisillä järjestelmillä tietoa voidaan hallita ja jakaa siten että se on käytettävissä oikeilla henkilöillä tarvittavana aikana. Toiminnan tehostaminen ja laadun parantaminen onnistuu tämän päivän tietojärjestelmien tukemana. Suuri yritys saa henkilökunnan kompetenssien hyödyntämiseen apua henkilöstöhallinnan järjestelmästä ja yrityksen johto operoi toimintaa laskenta- ja raportointijärjestelmien avulla. (Kaskela, 2005.) Itse olen vertaillut muun muassa tarjolla olevia CRM – järjestelmiä ja palautteidenhallintaohjelmistoja kuten Requeste. Haasteena on runsaudenpula; Lähes kaikkiin ajateltavissa oleviin yrityksen toimintoihin on tarjolla lukuisia vaihtoehtoja. Tehokkaimmaksi tavaksi tehdä

valintoja eri vaihtoehtojen välillä on osoittautunut yhteydenotto ohjelmistoja käyttäviin yrityksiin. Se säästää ensinnäkin aikaa ja mahdollistaa esimerkiksi käyttöönottoon liittyviin ongelmiin varautumisen ennakolta.

7.6 Markkinointi ja viestintä

Kun yritys lähtee kasvamaan ja kehittämään toimintaansa, ulkoisen markkinoinnin digitaaliset välineet saavat nykyään odotetusti paljon painoarvoa. Näkyvyys ja levikki saadaan Internetissä nopeasti laajaksi. Se tietysti edellyttää että digitaalinen toimintaympäristö osataan markkinoinnissa hyödyntää oikein. Printti- ja radio- sekä televisiomarkkinoinnissa viestinnän suunta on yhdeltä toimijalta monelle vastaanottajalle. Viesti lähetetään samanaikaisesti kaikille. Internetissä viesti leviää verkottuneiden vastaanottajien välityksellä keskustelun tavoin. Koska Internetin tietomäärä on valtava ja saavutettavissa koko ajan on erittäin tärkeää ymmärtää kuinka viestintää saadaan erottumaan muista. Onnistunutta verkkomarkkinointia voi verrata suusta - suuhun markkinointiin eli haluttu positiivinen ja asiakkaita kiinnostava sanoma leviää, ilman että yrityksen pitää aktiivisesti päivittää sitä. Säännöllinen viestintä on toki tärkeää mutta oleellista on pohtia niitä keinoja millä yrityksen tuotteita ja palveluita saadaan tuotua esille tämän päivän tietoverkottuneessa yhteiskunnassa muita paremmin. Näkyvyyttä pyrin kasvattamaan yhdessä massamedioiden, Internetin ja messujen sekä muiden tapahtumien yhteydessä. Viestinnän kohdentamisessa digitaaliset mediat ovat oivallinen apuväline. Asiakasryhmä tai jopa asiakaskohdattavat E-kirjeet ja yritysesittelyt ovat helppo ja nopea tapa tavoittaa asiakkaita. Ohjelmistoja ja palvelusivustoja niihin liittyen on paljon tarjolla. Palautetta saadaan koostettua ja analysoitua sähköisen asiakaskyselyn kautta. Asiakasreferenssien esilletuominen digitaalisissa medioissa antaa luotettavuutta yrityksen toiminnalle. Yrityksen viestintää varten käytössä onkin ennen näkemätön määrä välineitä joiden kaikkien hyödyntämistä läpikäydään yrityksen markkinointisuunnitelmassa. (Salo 2012.) Kaikki yrityksen toimintaa koskeva palaute, oli se sitten positiivista tai negatiivista leviää digitaalisten medioiden välityksellä salamannopeasti. Tämän vuoksi myös sisäisessä viestinnässä tulee pyrkiä siihen, että yrityksen työntekijät ovat tarpeellisilta osin perillä omaan työnkuvaansa liittyen yrityksen viestintäohjeista. Sen avulla selkeytetään viestinnän roolia yrityksessä ja kartoitetaan kuka viestittää yrityksen asioita missäkin tilanteessa. Markkinointisuunnitelmassa puolestaan määritellään kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan. Lisäksi määritellään markkinoinnin kohderyhmät joista tavoitellaan maksuvalmiit, kiinnostavimmat asiakkaat. (McKinsey & Company 2000, 71- 72.)

7.7 Asiakkaat ja asiakassegmentointi

Asiakkaan merkitys pienyrityksen selviytymisessä, kehityksessä ja kasvussa on keskeinen ja asiakaslähtöisyys tärkeä menestystekijä. Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä määrätietoista

asiakkaiden hankintaa ja asiakassuhteiden ylläpitämistä. (Kallio 2002, 153, 157.) Laajennettavan yritykseni asiakkaita ovat yritykset ja julkishallinnon organisaatiot jotka voi segmentoida esimerkiksi seuraavasti; Strategiset asiakkaat ovat yritykselle tärkeimmät asiakkaat. Heidän kanssaan pidetään aktiivisesti yhteyttä ja kuunnellaan saatua palautetta, jonka perusteella asiakassuhdetta voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin. Yhteistyön toimiessa halutulla tavalla asiakkaalle voidaan tehdä lisämyyntiä ja pystytään kehittämään yhdessä asiakkaan liiketoimintaa. Toinen määriteltävä asiakasryhmä ovat taktiset asiakkaat eli ne asiakkaat joiden kanssa on joko tehty kauppaa tai se on ainakin lyhyen aikavälin tavoitteena. Yhteydenpidon pitää olla aktiivista ja säännöllistä asiakkaan suuntaan. Asiakkaalle esitellään tuotteita ja palveluita joihin liittyvän vuoropuhelun avulla haetaan esiin asiakkaan kiinnostuksen kohteet. Kolmas asiakasryhmä ovat operatiiviset asiakkaat. Edelleen myös tässä asiakasryhmässä yhteydenpito on säännöllistä ja ensimmäisestä onnistuneesta kaupasta lähtien kysytään asiakaspalaute joka tallennetaan jatkokäsittelyä varten. Varsinkin julkishallinnon organisaatiot ovat omaksuneet operatiivisen asiakkaan toimintatavan pilotoida tarjottuja tuotteita ja palveluita ennen käyttöönottoa. Operatiivisten asiakkaiden kanssa kartoitetaan kiinnostus pilotointiin tai katselmukseen heidän haluamissaan tuotteissa ja palveluissa. Onnistuneen pilotoinnin jälkeen asiakkaan kanssa siirrytään taktiseen vaiheeseen ja lopullisena tavoitteena on pysyvä asiakkuus.

Asiakassegmenteille pitää tehdä asiakkuuden hoitomallit sekä arviot niiden toteuttamiseen vaadittavista resursseista ja kompetensseistä. Laaditaan konkreettisia keinoja, toimintatapoja sekä tavoitteet ja toimintamallit eri asiakassegmenteille helposti käyttöönotettavaan muotoon jotta voidaan helposti johtaa eri asiakassegmenteille asetettuja kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Yrityksen toiminnan voidaan katsoa olevan asiakaslähtöistä, kun asiakkaan näkökulma on etusijalla, tietoa asiakkaista ja kilpailijoista tuotetaan, levitetään ja hyödynnetään yrityksen kaikilla tasoilla, yrityksen toiminnot ja resurssit kohdistetaan lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle, yritys ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet (jopa yli odotusten) ja yritys etsii päivittäin uusia asiakassuhteita ja ennen kaikkea pyrkii säilyttämään vanhat asiakkuudet. (Kallio 2002, 154.)

7.8 Kilpailijat

Yrityksen markkina-alue on tällä hetkellä Suomi. Kuitenkin yksi nykyisistä edustuksista ja toinen uusista on ehdottanut toiminnan kansainvälistämistä. Kilpailu on kovaa kaikilla toimialoilla ja ulkomaille meno vaatii erittäin tarkkaa suunnittelua sekä apua siihen erikoistuneilta toimijoilta. Tavoitteena on sitouttaa päämiehet kantamaan pääosa taloudellisista riskeistä joita kansainvälistymiseen väistämättä liittyy. Kilpailijoihin verrattuna valtteina omassa toiminnassani ovat toimiva yhteistoimijoiden yritysverkosto ja ainakin vielä toistaiseksi pienen organisaation mahdollistama nopeus ja valmius muuttavat suunnitelmia nopeasti aina tarvittaessa. Kilpailukyvyyn osalta yritykseni edustamat tuotteet pystyvät haastamaan kilpailijat hyvin.

Nettikaupassa yritys häviää kilpailijoilleen niin sanottujen bulkkituotteiden kategoriassa mutta yrityksen fokus onkin paitsi uniikkeissa tuotteissa myös osaamisessa ja asiantuntijapalveluiden tarjoamisessa asiakkaille.

7.9 Logistiikka, huolto- ja ylläpito

Suuret kansainväliset ICT – laitevalmistajat ja palvelutuottajat ovat rakentaneet logistiikka ja huolto-/ylläpitoverkostonsa useimmiten ”follow the sun” – malliin eli se toimii vuoden ja kellon ympäri sijaitseva asiakas sitten Pohjois-Suomessa tai Pohjois-Intiassa. Helpdesk-, lähituki- ja etähallintapalvelujen tuottamiseen asiakkaille laitevalmistajilla on sopimuskumppaneita maittain. Asiakkaan varalaitetilauksia ja vika- tai huoltokutsuja voidaan vastaanottaa mihin vuorokaudenaikaan tahansa ja tarvittavat toimenpiteet, esimerkiksi etävalvonnalla tehtävät korjaukset tai varalaitteen toimittaminen asiakkaalle voidaan tehdä asiakkaan ylläpito ja huoltosopimuksessa määritellyssä aikataulussa. (Cisco systems, 2014.)

Oman yrityksen toiminnassa hyödynnetään nyt ja tulevaisuudessa paitsi laitevalmistajien tarjoamia palveluita myös paikallisia ja alueellisia alihankinta- ja yhteistyökumppaneita huolto- ja ylläpitoihin. Ylläpitoon kuuluu osana lähituki, joka on asiakkaan luona tapahtuvaa opastusta, neuvontaa ja asennusta mutta johon tällä hetkellä ei ole rekrytoitu omaa henkilökuntaa. Myös sen hoitamisen olen todennut olevan järkevistä antaa kumppaniyrityksen tehtäväksi. Toiminnan laajentuminen ja tavoitteena oleva kansainvälistyminen asettaa omat haasteensa logistiikalle silloin jos yritys haluaa hoitaa itse siihen kuuluvat tehtävät. Koska tavaroita saattaa kadota tai toimitus saattaa viivästyä, asiakirjojen tulee olla asianmukaiset ja kauppatavat ovat erilaisia eri puolilla maailmaa myös omat päämieheni käyttävät kansainvälisten kuljetusyritysten palveluita. Kansainvälinen kauppakamari on luonut kuljetuslausekkeet jotka määrittävät minkälaisin kuljetusehdoin tavaraa toimitetaan lähettäjältä vastaanottajalle. (Suomen kuljetusopas 2010.) Kaiken kaikkiaan tällä hetkellä koen järkevimmäksi käyttää kumppaneita asiakkaan huolto- ja ylläpito tehtävissä.

7.10 Laatu- ja toimintajärjestelmät

Laatujärjestelmät kuuluvat nykyään yhä useamman yrityksen arkeen. Parhaimmillaan yrityksen ylin johto on sisäistänyt laatujärjestelmän osaksi toiminnan kannattavuutta. Toisessa ääripäässä ovat yritykset jotka kokevat joutuvansa maksamaan siitä, että voidakseen tulla hyväksytyksi toimijaksi yrityksen pitää maksaa ”ylimääräistä” laatusertifikaateista. Usein myös laatu- ja toimintajärjestelmät sekoitetaan toisiinsa. Ero näiden kahden järjestelmän välillä löytyy siitä että laatujärjestelmä on lähempänä yrityksen tuotantoa. Sen toimittaessa tuotantoprosesseja voidaan määritellä ja suunnitella. Laatu – sana on tässä yhteydessä

nimenomaan tuotantoon ja palveluiden laadun tarkasteluun liittyvä termi. Myös tilaus- /toimitusprosessi asiakkaan näkökulmasta kuuluvat laatujärjestelmän piiriin. Toimintajärjestelmä tarkoittaa puolestaan sitä kuinka yritystä johdetaan. Se kattaa sekä laatujärjestelmän että ympäristöjärjestelmän, henkilöstösuunnitelman ja alihankkijaverkostot. (ISO/IEC 27001:fi, 2006; Wikipedia, 2012.) Oman yritykseni toiminnassa laatu- ja toimintajärjestelmät eivät tällä hetkellä ole ratkaisevassa roolissa. Joka tapauksessa laadukas toiminta on yritykselle tuottavampaa kuin huonolaatuinen työ. Lisäksi kun yrityksen toiminnan prosessit on läpikäyty ja dokumentoitu, arjen pyörittäminen on helpompaa myös silloin kun tulee tarvetta oikaista tai korjata toimintaa. Yritys pystyy myös tunnistamaan toimintaa häiritsevät prosessit laatujärjestelmän avulla. Laatu ja toimintajärjestelmiksi kutsutaan tavallisimmin organisaation yhteisesti käyttämiä ohjelmistoja ja ne koetaan hankaliksi. Kuitenkin nämä järjestelmät voidaan ottaa käyttöön ja niiden omaksumista edistää viestinnän ja koulutuksen keinoin pitämällä mielessä se, että järjestelmien käyttöönoton pitää perustua hyödyn tavoittelemiseen, ei pakkoon tai saneluun jonka taustalla on vain tarve saada maininta laatujärjestelmästä yrityksen markkinointimateriaaliin. (ISO/IEC 27001:fi, 2006.)

7.11 Yrityksen arvot ja vastuullinen liiketoiminta

Yrityksen arvot löytyvät sen toiminnasta. Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan tekoja taloudellisissa, ekologisissa ja sosiaalisissa elementeissä yrityksen liiketoiminnassa ja se on osa kestävästä liiketoimintaa. (Ketola 2005, 14.) Vastuullinen liiketoiminta voidaan edellisten osa-alueiden lisäksi jakaa kolmeen erilaiseen vastuutasoon; arvoihin, sanoihin ja tekoihin. Näiden vastuutasojen kautta voidaan analysoida kunkin vastuualueen esiintymistä yrityksen liiketoiminnassa. (Ketola 2005, 57.) Harkinnan jälkeen yrityksen johdon tulisi tunnistaa ne arvot joilla vastuullinen taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen toiminta onnistuu luotettavasti ja asiakkaita tyydyttävästi. Edustussopimuksissa päämiehet edellyttävät usein omien jälleenmyyntiyritysten sitoutuvan toiminnalle määritettyihin arvoihin jotka he määrittelevät. Tämä vaatii yhteistä ymmärrystä ja halua läpikäydä myös mahdolliset arvoristiriidat. Pelkkä liiketoiminnan voiton tavoittelu ei riitä muodostamaan asiakkaita kiinnostavaa arvopohjaa. Se voi olla kirjattuna yrityksen arvoihin esimerkiksi siten että korostetaan yrityksen oman edun tärkeyttä. Joka siis yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä että yrityksen tulee tuottaa voittoa. Liiketoimintavoiton rinnalle asiakaslähtöisyys, ympäristön kunnioittaminen kaikessa toiminnassa ja ylimmän johdon sitoutuminen määriteltyjen arvojen mukaiseen toimintaan tulisi olla yrityksen olemassaolon perusta. (Ketola 2005, 9.)

7.12 Ympäristön huomioiminen

Yritysten toimintakulttuurissa pitää ottaa huomioon myös ympäristötekijät yhä kattavammin. Nykyisillä kulutustottumuksilla kulutamme maapallon luonnonvarat hyvin pian loppuun ja myrkytämme samalla

asuinympäristömme. Vaikkakin myös Suomessa, erityisesti isoissa kaupungeissa, pyritään edelleen esimerkiksi kaupan alalla suuruuteen ja kovaan myyntivolyymiin niin kuluttajien ostokäyttäytyminen on jo muuttumassa. Luksustavarat, kerskakulutus ja kertakäyttötuotteet ovat häviämässä kestäväen kehityksen tuotannolle ja valmisteille. Lähi- ja luomutuotanto, terveys, ympäristönsuojelu, kestävyys ja ajaton kauneus ovat nousemassa tuotteissa esiin yhä kiihtyvällä tahdilla. (Könnölä & Rinne 2001, 11–13.) Samalla tavalla kuin ihmiset ovat alkaneet kiinnittää huomiota maapallon tilaan, myös tavoitteet luoda pitkällä aikajänteellä uudenlaisen menestyksen ja hyvinvoinnin perustaa ovat tulleet mukaan keskusteluihin tulevaisuudestamme. Yrityksen arvojen määrittelyssä tulee tiedostaa uudet ei-teolliset lainalaisuudet, jotka toimivat uusien markkinoiden ja liiketoimintakonseptien perusrakenteina. Radikaalit uudistukset ja systeemiset innovaatiot kyseenalaistavat organisaatioiden toimintaa ja olemassaolon tarkoitusta. Tietoa hallitaan ja käytetään ”tuotannossa” raaka-aineena ja ihmisten ja yritysten väliset avoimet sekä luottamukselliset verkostot eivät tarvitse perinteisiä toimintaympäristöjä toimiakseen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013, 8.) Luonto on nykyään otettu mukaan yhdeksi yrityksen toiminnan ”äänettömäksi” sidosryhmäksi kun on huomattu että yritystoimintaa ei voi olla ilman luontoa ja sen ekologista toimintaympäristöä. Viranomaiset, lainsäätäjät, ympäristöjärjestöt, asiakkaat yrityksen henkilökunta, osakkeenomistajat ja rahoitusyhtiöt edustavat luontoa yrityksen toimintaympäristössä. Yrityksen toimialasta riippuen joudutaan tekemään hyvinkin suuria kompromisseja ja ratkaisuja tyydyttämään myös muita sidosryhmiä kun pyritään kohtelevaan luontoa vastuullisesti. (Ketola 2005, 25 – 26.)

8 KANSAINVÄLISTYMINEN

Oma kiinnostus ja päämiesten pyrkimykset kansainvälistymiseen ovat erittäin hyvä pohja jolle voi suunnitella toiminnan laajentamista ulkomaille. Tärkeimpiä kysymyksiä on se kuinka laajalla tuote-/palvelukokonaisuudella ulkomaiden markkinoille ollaan menossa vai valitaanko aluksi vain yksi päämies, jonka edustusta lähdetään viemään kansainväliseksi. Suomalaisia kuvataan usein hyvin koulutetuksi, sisukkaaksi kansaksi joka on onnistunut itsenäistymisensä jälkeen luomaan kansalaisilleen edistyksellisen hyvinvointivaltion. Yritykset ovat tässä historiankulussa kansainvälistyneet varsin myöhäisessä vaiheessa. Vaikka ulkomaankauppaa onkin käyty pitkään, voisi silti sanoa että yritysten laajentuminen Suomen rajojen ulkopuolelle on saanut vauhtia vasta 1980-luvun alusta. Meillä on kuitenkin nykyisin jo paljon yrityksiä, joilla on toimintaa eri maissa. Kansainvälisiä yrityksiä tarvitaan kuitenkin lisää. Kuinka niitä saataisiin luotua?

8.1 Lähimarkkinat

Suomalaiset yritykset, varsinkin ICT – sektorilla, ovat tutkimusten mukaan suunnanneet mieluummin Keski-Euroopan maiden kuin esimerkiksi Norjan markkinoille. Tutkittaessa Suomen ja Norjan välisiä kauppasuhteita on selvinnyt että Suomen vienti Norjaan vuonna 2010 oli 1,4 miljardia euroa ja tuonti Norjasta 1,2 miljardia euroa. Suomen kaupankäynti on samaa kokoluokkaa Italian, Belgian, Viron ja Tanskan kanssa. Kahdenvälinen kauppa Norjan ja Suomen välillä on pysynyt suunnilleen samana viimeisen noin kymmenen vuoden aikana. Pohjoismaisina valtiona Norja ja Suomi ovat yhteiskunnallisten rakenteiden, asenteiden ja poliittisten järjestelmien osalta samankaltaisia joten yhteistyölle on olemassa luontevat puitteet. Muihin Pohjoismaihin verrattuna kahdenväliselle kaupalle Norjan kanssa on tulossa erittäin hyviä kasvumahdollisuuksia Barentsin alueen öljy- ja kaasuteollisuuden kasvun myötä. Tämä kehitys antaakin hyvän etenemispohjan rakentaa pitkäaikaista, vuosikymmenien päähän ulottuvaa yhteistyötä. Kaksi tärkeintä kauppasuhteiden edistämiseen tarvittavaa tekijää Suomen ja Norjan välisen kaupan kehittämiseksi ovat ensinnäkin valtioiden tuki yritysten toimintaedellytysten kehittämiseksi ja poliittisten esteiden poistaminen jotta yhteistyö pääsee luontevasti alkuun. Lisäksi on asetettava kauaskantoiset, huipputason tavoitteet ja tehtävä toimintaohjelma niihin pääsemiseksi. Kaiken kaikkiaan on kyse siitä, että Suomen on pidettävä puoliaan Pohjoismaisilla markkinoilla ja edistettävä tietoisuutta Suomalaisista yrityksistä jotka haluavat laajentaa toimintaansa Norjaan. (The Board of Norsk-Finska Handelsföreningen, 2011.)

8.2 win-win-win

Suomalainen Dazzle oy julkisti vuonna 2007 win-win-win – konseptin joka kiteytettynä tarkoittaa sitä, että organisaatio on löytänyt ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisuudesta itselleen strategisen vahvuuden, uusia liiketoimintoja ja innovaatioita ja on siten luonut itselleen kestävän brändin. Win-win-win organisaation toiminta on avointa ja läpinäkyvää eli se kestää tarkastelun kaikilla toiminnan osa-alueilla. Menestys kestää pitkään joka johtaa hyvään taloudelliseen tuottavuuteen. Henkilöstön ja johto ottavat vastuun omasta toiminnastaan ja organisaatiossa toimintaa ohjaavat innovatiivisuus ja luovuus. Organisaatiossa yhdistyvät henkilöstön osaaminen, pitkäikäiset asiakkuudet ovat kumppanuussuhteita ja organisaatio saa hyviä sijoittajia sekä yhteistyökumppaneita.



KUVA 2. win-win-win –konsepti (Tulevaisuuden menestysteetit, Dazzle oy, hakupäivä 19.9.2014)

Tavallisesti yritystoiminta on aloitettu kotimaassa ja laajentuminen ulkomaille on yleensä aloitettu varovaisesti; Kansainvälistyminen on vaatinut perinteisesti yritykseltä monia muutoksia muun muassa rahoitussuunnittelun, henkilöstöpolitiikan, ympäristöpolitiikan ja riskikartoitusten osalta. Kansainvälistymiseen on lähdetty hitaasti, läheltä ja edullisesti. Tytäryrityksen perustaminen tai ostaminen ulkomailta on koettu helpoimmaksi tavaksi laajentua maailmalla. Näistä vaihtoehtoista ulkomaiset tytäryritykset ovat osoittautuneet kannattavimmaksi vaihtoehdoksi. Ostetun yrityksen haltuunotto on jo pelkästään kotimaassa haastavaa. Ulkomailla epäonnistumisen mahdollisuus on huomattavasti suurempi lähtien eri kulttuurien yhdistämisen vaikeuksista.

Dazzlen esittämässä vaihtoehtoisessa mallissa tavoitteena tuottaa kestävää menestystä ihmiselle, organisaatiolle, yhteiskunnalle sekä ympäristölle ja Suomesta tulee maailman win-win-win – brändillä esimerkkimaa ja saa siten vauhtia kansainvälistymiseen erottuen. Toimintatapa perustuu verkostoihin jossa jokainen uusi asiakas tai projekti on alku uudelle verkostolle. Kansainvälinen verkosto joka perustuu ihmisen ja organisaation sekä yhteiskunnan ja ympäristön positiiviselle vuorovaikutukselle luo kestävä menestyksen kaikille osapuolille. Syntyy innovaatiokehä jonka piirissä on asiakkaita useista eri maista eli kansainvälistyminen lähtee liikkeelle yritysten ja asiakkaiden yhteistyönä. Nuorten uuden arvomaailmaan ja luontaisen kansainvälisyyden odotetaan muuttavan suomalaista yritysmaailmaa ja edesauttavan kansainvälistymistä. (Dazzle oy, 2007.)

8.3 Uudet kansainväliset menestysyritykset

ICT – alalla Nokia oli globaali menestys, joka muutti monien suomalaisten yritysten toimintakulttuurin täysin. Voimakas laajeneminen onnistui toimialan imussa myös Nokian useilta alihankkijoilta ja ne kehittivät osaamisensa tasolle, jolla ne pystyvät nykyisin palvelemaan myös muita kansainvälisiä suuryrityksiä. Lisäksi syntyi uusia yrityksiä kehittämään tarvittavia tuotteita ja palveluita.

Miten suomalaiset pärjäävät maailmalla myös tulevaisuudessa? Perinteiset toimialat suurine konserneineen ilmoittavat menestyvänsä Suomessa vain mikäli energiaa on saatavissa riittävästi ja tarpeeksi halvalla. Uutta ydinvoimalaa sanotaan tarvittavan myös sen vuoksi että omavaraisuusastetta saadaan nostettua ja poliittisen levottomuuden aikana sen mukanaan tuomaa riskiä pienennettyä. Tuotteiden kuljetuksiin tarvitaan teitä, rautateitä ja avoimia merireittejä myös talvella. Henkilöstön osaamista tulisi huomattavasti nostaa jotta suomalainen osaaminen säilyisi korkeatasoisena. ICT – alan suuryritysten mukaan yliopistot ja korkeakoulut tulisi valjastaa korkealaatuisen tutkimuksen ja koulutuksen sekä kansainvälistymisen edistämiseen yritysten tarpeisiin. Muutoin vientiteollisuus siirtää tuotantonsa kokonaan halvempien kustannusten maihin. (Teknologiateollisuus 2014.)

Kehitys onkin ollut yllättäen kääntymässä päinvastaiseen suuntaan. Maamme rakenteellisia ja hallinnollisia ratkaisuja uudistettaessa jalansijaa on saanut innovointi ja luovuus. Tarve tuen antamiselle pienempien jo toimivien sekä perustettavien yritysten mahdollisuuksille luoda uutta ja uusiutua on tunnistettu. Myös perinteisten toimialojen tuotannon siirto ulkomaille halvempien tuotantokustannusten vuoksi on osittain keskeytynyt. Muun muassa tuotantoa takaisin Suomeen siirtäneet Biolan ja Helkana ovat huomanneet että palkka ja muut tuotantokustannukset ovat nousseet Aasian maissa koko ajan Suomea ja muita länsimaita enemmän. Lisäksi laatu ja toimitusvarmuus eivät ole edelleenkään halpatuotantomaisilla sillä tasolla johon sen niiden luultiin nousevan. Suomessa on odotettu uutta isoa yritystä joka nostaisi maan kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Tulevaisuuden toimialoista peliala,

energia, ympäristö- ja terveysteknologia sekä tietotekniikkapalvelut voivat ehkä tuottaakin ajan kuluessa suuryrityksiä. Suomalaisessa start-up kulttuurissa on omaksuttu ajattelutapa, jossa tavoite on pyrkiä saamaan mahdollisimman nopeasti kansainvälisiä menestyjiä. Aika näyttää saadaanko maahan uusia kansainvälisesti merkittäviä yrityksiä ja missä määrin yrityksiä palaa takaisin Suomeen, mutta ensimmäinen edellytys siihen on että tavoite on pitää yhtiön johtaminen kotimaisissa käsissä ilman että tavoitellaan pikavoittoja myymällä yritys ulkomaiseen omistukseen. (Taloussanomat, 2011.)

8.4 Uudet teknologiat ja markkinat

Uusien teknologioiden ja kehityksen avulla maailmasta on tullut aiempaa helpommin valloitettava markkina-alue. Yritykset eivät välttämättä laajennukaan ”yhtenäistä laajentumismallia” hyödyntäen vaan aloittavat viennin heti perustamisen jälkeen, suuntaavat suoraan toisiin maanosiin ja käyttävät vaativiakin operaatiomuotoja laajentumiseen. Myös verkostoituminen muiden yritysten ja ulkopuolisten resurssien kanssa on mukana luontevasti mukana osana toimintaa voimakkaasti. Hyvä esimerkki tästä on ohjelmistoala. (Kansainvälistymisen vaiheet ja johtaminen, 2010.)

Ulkomaille suuntautumistoimintansa aluksi yritysjohton on vastattava neljään kysymykseen: miksi, mitä, kenelle ja miten? Miksi kansainvälisille markkinoille halutaan mennä ja mitä hyötyjä siltä odotetaan? Tuloksia kansainvälistymisestä voidaan odottaa vasta pitkäjänteisen sitoutumisen jälkeen. Kartoitetaan vaadittavat resurssit ja voimavarat sekä pohdintaan mitä tuotteita, palveluja tai osaamista kansainvälistyminen koskee. Markkina-alueet ja kohdemaat ovat erilaisia joten niissä toimimiseen vaadittavat muutokset esimerkiksi tuotteisiin ja erilaisiin markkinointikeinoihin on tehtävä jotta ne vastaavat asiakkaiden odotuksia ja kohdemaan viranomaisten asettamia säädöksiä. Kohdemarkkinoiden erilaiset olosuhteet tuleekin huomioida perusteellisesti. Suomessa kotimaan markkinat eivät anna kokempohjaa kansainvälistymisen mahdollisiin riskeihin varautumiseen joten yrityksen tulee valmistautua eteen tuleviin ongelmiin huolellisesti.

Suunnittelun perusteella kansainvälistymiselle asetetaan tarkat tavoitteet ja laajentumisen aikataulu. Operointimuoto ja markkinointitoimenpiteet valitaan ja tehdään, joiden jälkeen selvitetään mahdollisen ulkopuolisen avun ja yhteistyökumppaneiden tarve. Kansainvälistymistoimien seurannan perusteella niiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti ja toimintaa muutetaan aina tarvittaessa. Tehtävä ei ole varmasti helppo, mutta jos tuotteet ovat kunnossa ja suunnitteluun ja toimintaan panostetaan riittävästi, onnistumisen edellytykset ovat olemassa. (Salonen, 2007.)

8.5 Vastuullisuus ja yritysetiikka

Etenkin kansainväliset yritykset asettavat taloudelliset, ekologiset sekä sosiaaliset määränpäänsä joita tavoitellaan arvojen ja etiikan avulla. Niistä myös tiedotetaan aktiivisesti. Yrityksen vastuu rakentuu eri osavastuiden; Sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen, kokonaisuudesta. Yksinkertaistettuna vastuullisuus tarkoittaa liiketoimintaa, sen kannattavuutta. Liikevoiton avulla yritystä voidaan pitää toiminnassa ja kehittää maksaa voitto-osuudet omistajille sekä voidaan huolehtia veloista. Myös yhteiskunta saa osansa sosiaalisesta vastuunkannosta verojen muodossa. (Ketola 2005, 32.). Ekologinen vastuu näkyy puolestaan toiminnan hiilijalanjäljessä jonka saasteet ja luonnonvarojen kuluttaminen muodostavat. (Ketola 2005, 46 – 47.) Yritys on vastuussa työntekijöistään ja sosiaalinen vastuu kattaa sekä työhyvinvointia että työturvallisuutta. Henkilöstösuunnitelmat ja ohjeet ovat sekä lakeihin että asetuksiin perustuvia mutta voivat sisältää myös yrityksen toimintakulttuurin. Pidetäänkö hyvistä työntekijöistä kiinni myös taloudellisesti huonompina aikoina? Vai pyritäänkö maksimaaliseen voittoon karsimalla henkilöstökuluja jos taloudessa eletään laskusuhdannetta. (Ketola 2005, 40 – 54.) Yrityksellä on paitsi vastuu myös vapaus ottaa vastuullisuus huomioon liiketoiminnassa sopivaksi näkemällään tavalla myös kansainvälisesti. Vastuullisuus ulottuu yrityksen ulkopuolelle kun taas yritysetiikka on yrityksen sisäistä hyvän ja huonon sekä oikean ja väärän vertailua. Yrityksen arvomaailma määrittää eettiset arvot joiden mukaan toimitaan joko velvollisuudesta tai tarpeesta hyötyä etiikasta. Hyötyetiikka tavoittelee kaikkien yhteisen edun mukaista toimintaa kun taas velvollisuusetiikka toimii oikeudenmukaisella tavalla. (Ketola 2005, 72 – 73.)

9 TULEVAISUUS

Yrityksen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen asiakastapaamiset sekä erilaiset meneillä olleet hankkeet ja projektit osoittivat, että kahden päämiehen lisäksi tarvitaan uusia toimenpiteitä nostamaan liikevaihtoa ja kannattavuutta. Vaihtoehtoiksi löytyneet uudet edustukset sopivat erittäin hyvin nykyisten rinnalle. Rakentamisen, kiinteistöhuollon sekä isännöinti- ja asunnonvuokraustoimintaan sopivan ohjelmiston edustus laajentaa asiakaspotentiaalia merkittävästi eikä kilpaile nykyisten edustusten kanssa. Ohjelmistoyritys haluaa lähitulevaisuudessa ehkä luovuttaa koko ohjelmiston myyntivastuun kokonaisuudessaan kumppanille ja tarjottuun mahdollisuuteen kannattaa tarttua. Tämä ohjelmistoedustus avaa tietä yrityksen toiminnan laajentamiselle ulkomaille. Toinen edustus on rekrytointi ja konsultointipalvelujen myyminen henkilöstötoimialalle. Sen liittäminen mukaan yrityksen toimintaa nivoutuu luontevasti yhteen edellä mainitun ohjelmistoedustuksen toimialojen asiakaskenttään.



KUVA 3. Kilpailukykyyn osatekijät (Teollinen Suomi, Sitra, Hakupäivä 20.9.2014)

Liiketoimintasuunnitelman ja strategian päivittäminen vastaamaan uusia mahdollisuuksia lähti toden teolla käyntiin syksyllä 2014. Koska taloustilanne on epävakaa ja suhdannenäkymät heikot on uusien asiakkuuksien saaminen haastavaa. Mikäli uskoo uutisointia tulevaisuus näyttää jatkossakin päivä päivältä synkemmältä. Kilpailu lisääntyy ja tiukkenee. Globaalit kriisit – kuten ilmasto, energia, talous ja elintarviketähdit hallitsevat uutisia. Ikääntyvä väestö, haja-asutusalueiden taantuminen ja kaupungistuminen, poliittinen epätasapaino ja vanhentuneet yhteiskuntarakenteet nostavat muurin valoisampaa tulevaisuutta vastaan varsinkin Pohjois-Suomessa. Kansainvälisellä tasolla terrorismi syö yhteiskunnan moraalialia ja uskoa parempaan ympäri maapalloa. Talous ja yhteiskuntarakenteet ovat

vaarassa murentua poikkeuksellisen syvän murroksen paineessa. Ongelmavyöhdin vaikutuksia on kriitikoiden mukaan nähtävissä jo nyt taloudessa, yhteiskuntajärjestyksessä, kotien arkielämässä ja kansalaisten arvoissa. Työttömyys luo ihmisille pahoinvointia ja toisaalta työssäkään ei viihdytä. Vapaa-aika koetaan riittämättömäksi ja sairaspöissaolot sekä enneaikainen eläköityminen lisääntyvät työelämässä. Tässäkö on yrittäjälle asetettu toimintaympäristö nyt ja tulevaisuudessa?

9.1 Jatkuvuus

Jos sitten kerran teollinen maailma on horjumassa ja vaikuttaa siltä että se kaataa mennessään kaikki elämänedellytykset niin kuka rohkenee toimia yrittäjänä? Näyttäisi kuitenkin siltä että molempien uusien edustusteni potentiaaliset asiakkaat hyötyvät sekä taloudellisesti että toiminnallisesti tarjolla olevista tuotteista ja palveluista joten ennusmerkit tuloksen kasvattamiseen niiden avulla ovat hyvät. Aika on otollinen mahdollisuuksien ja menestymisen kautta myös yrittämiselle. Perinteet, luulot ja uskomukset eivät enää ole vaikuttamassa tulevaisuuteen, mikäli katse venytetään ulos vanhoista toimintatavoista ja ajattelusta. Muotoilujohtaminen, ekologisuus ja kestävä kehitys sekä digitaalisuus on otettava tänä päivänä huomioon kun tavoittelee yritystoiminnan jatkuvuutta.

Yritykseni kehittäminen ja laajentaminen jatkuu useiden osatekijöiden tukemana. Seniorikansalaisten osuus kasvaa kovaa vauhtia länsimaissa. Suomalaiset yrityksen hakevat uusia markkinoita ulkomailta joko yritysten omien tuotteiden parista kuten esimerkiksi Suomalainen Lojer yhtiö tekee seniorikalustekokonaisuutta kehittämällä ja valmistamalla innovatiivisia ja ainutlaatuisia, korkeimpien laatustandardien mukaisesti valmistettuja tuotteita. Kainuulaisella Seniorpolis osaamiskeskitymällä taas kootaan usean toimialan yhteistyötä kehittämään seniorien hyvinvointia ja elämäntapaan liittyviä toimintoja ja tuotteita. Ikääntyminen ei koeta taakkana vaan pyritään hyödyntämään väestön ikääntymisestä nousevat, vanhuustaloudesta nousevat mahdollisuudet. Näillekin innovaatioille halutaan löytää yhä enemmän markkinoita myös kotimaan ulkopuolelta. Oma yritykseni on mukana sosiaali- ja terveysalan tämän toimialan markkinoilla. Maailman valloituksessa onnistuneet Alvar Aallon kalusteet tai todellinen muotoiluikoni, Coca-Cola lasipullo, osoittavat muotoilun ja kauneuden omaavien tuotteiden kiinnostavan ostajia vuosikymmenistä toiseen. Muotoilun ohella käytettävyys on noussut yhä tärkeämpään rooliin ja siihen tulee panostaa. Tarve yksinkertaisille, käyttäjien ehdoilla toimiville senioreille tarkoitettuille tuotteille ja palveluille, on kehittymässä valtavaa vauhtia Suomessa sekä esimerkiksi Japanissa. (Seniorpolis, 2014.)

9.2 Muotoilujohtaminen

Samalla tavoin kuin liiketoiminnan talouden suunnittelussa tuotteiden muotoilulle tulisikin luoda kauaskantoinen strategia. Suuret yritykset voivat tehdä tuotteistuksen alusta loppuun itse omin voimin, mutta pienten yritysten kannattaa käyttää tuotekehityksensä apuna muotoilun ammattilaisia.

Esimerkiksi Oululainen Muotoiluasema Oy toimii laaja-alaisesti asiakkaidensa kumppanina, tarvittaessa koko tuotekehitysprosessin ajan. Yrityksen palveluihin kuuluvat tuotteiden muotoilu, tuotekehityspalvelut, visualisointi, pakkaussuunnittelupalvelut ja graafinen suunnittelu. Kokemus erikokoisten yritysten tuotteiden suunnittelusta on mahdollistanut sille asiakkuuksia useilta eri toimialoilta. Yritys toimii myös esimerkiksi rautatieliikenteen ja ympäristötekniikan yritysten kumppanina mukana uusissa innovaatioissa. Työskentely suurten yritysten kuten Incap Furnituren ja Transtecin parissa, on tuonut tarvittavaa tunnettua. Muotoiluasema Oy onkin oivaltanut omat vahvuutensa ja käyttää niitä tehokkaasti verkostoitumalla aktiivisesti.

Suomalaisten yritysten pisimpään markkinoilla olleet tuotteet, jotka ovat myös menestyneet maailmanlaajuisesti, perustuvat lähes poikkeuksetta hyvään muotoiluun. Sen avulla myös käytettävyys ja ajattomuus nousevat tukemaan tuotteiden markkinointia erittäin luonnollisesti. Hyvinä esimerkkeinä tästä ovat Fiskarsin käyttöesineet ja suomalaisen lasiteollisuuden menestyksekkäästi muotoillut tuotteet. Tämän päivän maailmassa esimerkiksi Koneen hissit menestyvät kansainvälisessä kilpailussa myös muotoilunsa ansiosta. Samoin kuin suomalaiset muotoiluinnovaatiot laivanrakennuksessa auttavat paitsi kotimaisia telakoita markkinoinnissa kovasti kilpailluilla toimialalla, ne tuovat esille osaamista joka on kansainvälistä huippua. (Suomalaisen työn liitto, 2009.)

9.3 Pelko epäonnistumisesta

Yrittämiseen liittyy paljon keskustelua ja erityisesti siitä kuinka pienten keskisuurten yritysten ei kannata toimia kovan verotuksen ja sääntelyn Suomessa. Yrityksen taloudellisista vaikeuksista alkaakin yleensä yrittäjän painajainen joka johtaa pahimmillaan tuhoisaan kierteeseen. Henkilöstölle tulisi maksaa työstä kuuluvat korvaukset. Rahoittajat ja verottajakin vaativat osansa. Vaikeasta tilanteesta selviämistä auttaisi koko yrittäjää ympäröivän verkoston oikeat ja ripeät toimet konkurssin välttämiseksi. Konkurssista kun ei hyödy kukaan vaan jäljelle jää vain turhautumista, mielipahaa ja taloudellisia tappiota yllättävän monelle taholle. Yrittäjän on kannettava vastuu päätöksenteosta koska yrittämiseen olennaisena osana kuuluu riskinotto. Apua ongelmiin on saatavissa esimerkiksi yrittäjäjärjestöistä. (Suomen Yrittäjät, 2014.) Suomalaisen yritystoiminnan kehittämisessä konkurssien estäminen pitäisi ottaa yhdeksi päätavoitteeksi. Ihanteellisin tilanne tietysti olisi jos yrittäjällä on heti toiminnan perustamisvaiheessa käytettävissä

luotettavaa mutta kriittistä asiantuntija-apua. Ongelmia edeltää usein epätietoisuuden vaihe yrittäjän miettiessä mihin suuntaan liiketoimintaa tulisi kehittää jotta se saataisiin kannattavaksi. Koska taloudellisista vaikeuksista tulee kuitenkin usein tabu, siitä ei kehdata ja uskalleta kertoa kenellekään ennen kuin on liian myöhäistä. (Lukander Ruohola 2012.)

9.4 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan koko organisaation läpi ulottuvaa toimintaa, joilla pyritään tunnistamaan riskejä, välttämään niiden tapahtumista, sekä minimoimaan toteutumisesta aiheutuvia kuluja (Sutinen & Viklund 2004, 145.) Siihen sisältyy myös riskien todennäköisyyden arviointi. Yritysten toimintaympäristöä ohjaavat tätä nykyä vahvasti kansainvälisessä standardisointijärjestö ISO:ssa luodut standardit joiden avulla organisaatio voi kehittää riskienhallintansa vaatimusten mukaiselle tasolle ja saada siitä sertifikaatin. Sertifiointilla yritys omaksuu toimintatavan jossa tunnistetaan poikkeamia prosesseissa ja kyetään estämään ja hallitsemaan niitä. Laatujärjestelmät ovat laajentuneet käsittämään laadukasta yrityksen johtamisjärjestelmää johon sisäistetään myös esimerkiksi ympäristönsuojelua, työterveyttä ja turvallisuutta koskeva johtaminen. Standardien perustana on varmistaa yritysten toimintaa myös tietoisia riskejä ottamalla liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemiseksi. Yrityksen ylimmän johdon toimesta koko organisaation kaikkiin toimintoihin ulottuva laatuajattelu auttaa ylläpitämään kannattavuutta, koska hallittu toiminta auttaa laskemaan kulurakennetta ja tuottamaan siten lisää kannattavuutta.

Riskienhallinnan osalta ISO 31000 -standardin käyttö lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä, antaen mahdollisuuden mm. tunnistaa tarpeet riskien tunnistamiseen ja käsittelyyn koko organisaatiossa. Se edesauttaa raportoinnin, organisaation hallintotavan ja ennakoivan johtamisen kehittämistä, lisää sidosryhmien luottamusta ja auttaa kehittämään hallintakeinoja sekä operatiivista vaikuttavuutta ja tehokkuutta (International Organization for Standardization, 2014; Suomen Standardisoimisliitto, 2006.) Tapahtumat joita ei etukäteen osata odottaa tapahtuvaksi ja niitä ei ole hallittu aiheuttaen ongelmia yrityksen toiminnalle, voidaan luokitella pääpiirteittäin yrityksen toimintaa liittyviin liikeriskeihin kuten tuotantojärjestelmien teknisiin tai toiminnan taloudellisiin riskeihin. Vahinkoriskit ovat toinen riskiluokka johon lukeutuvat muun muassa henkilö- ja omaisuusvahingot sekä tietoihin ja toimintaan liittyvät riskit. (Sutinen & Viklund 2004, 145 – 146.) Kaiken kaikkiaan riskienhallintaa tulisi käsitellä siten että kaikki yrityksen prosessit kuten myynti-, toimitus- ja tilausprosessit läpikäydään riskianalyysin avulla, jotta tiedostetaan mihin ja miten mahdollisiin poikkeamiin tulisi varautua. Riskien aiheuttamat taloudelliset tai muut vahingot arvioidaan ja tehdään päätös siitä miten kuhunkin poikkeaman aiheuttamaan riskiin suhtaudutaan. (Juvonen ym. 2005, 32.) Jos riskiltä ei voida välttyä sitä on mahdollista siirtää tai ainakin pienentää vakuutusten avulla. Asiantuntijoita kannattaa käyttää vakuutusten hankinnassa jotta ei sorruta ali- tai ylivakuuttamiseen. (Sutinen & Viklund 2004, 146 – 148.)

9.5 Teknologinen etumatka

Kehittyville markkinoille Aasiaan ja Afrikkaan menevä suomalainen yritys on tyypillisesti iso vakavarainen konserni jolla on esimerkiksi mobiilitekniikan, maanviljelyksen tai ilmasto- ja jäteteknologian osaamista. Kehitysyhteistyöhön liittyen tehdään suomalaisten asiantuntijoiden voimin kehittyvien maiden omien pienten ja keski suurten yritysten mentorointia sekä etsitään ratkaisuja yritysten rahoitusvajeen paikkaamiseksi. Näyttääkin siltä että tulevaisuudessa perinteisten toimialojen yritykset eivät enää pelkää siirtä toimintojaan Suomesta ulkomaille, vaan ne ovat siirtämässä myös tuotekehitystä ulkomaille ja hyödyntävät paikallista osaamista. Pohjois-Suomestakin löytyy osaamista ja henkilökuntaan voidaan rekrytoida tarvittavaa, koulutettua työvoimaa. Uusien Suomesta käsin toimivien yritysten maailmanvalloitukseen tarvitaan siis paitsi innovatiivisia ja kehityskelpoisia tuotteita, myös osaamista ja rohkeutta toimia globaalisti. Tämä edellyttää yritykseltä onnistunutta strategista suunnittelua toiminnan kaikilla osa-alueilla. Jälleen kerran innovaatioiden, luovuuden, muotoilun ja liiketoimintaosaamisen hyödyntäminen nousevat toiminnan perustaksi. (Deloitte, 2012.)

10 POHDINTA

Yritykseni on asettanut strategiakseen liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvattamisen avainasiakkaiden mukana. Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen, laaja-alainen ICT – alan edustus toimii laajenemisen peruslähtökohtana. Uusien edustusten mukaantulo vaatii sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Henkilöstön kompetenssi sekä osaamis- ja innovaatiopotentiaali huomioimalla pyritään saamaan organisaatioon innovatiivisuutta jolla voidaan osittain vastata alan kilpailuun tuottavuutta lisäämällä. Yritykseni panostaa toiminnassaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen, joiden avulla uudet edustukset voidaan hyödyntää kaikkia osapuolia ja sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla.

Ehdottoman tärkeäksi voi nähdä verkostoitumisen merkityksen. Sekä henkilökohtaiset kontaktit että yhteistyöstä sopiminen yritysten kesken nopeuttavat asioiden läpivientiä ja auttavat omien tavoitteiden saavuttamisessa erittäin ratkaisevasti. Meneillään oleva taloudellinen murros on kuitenkin varsinkin osalle PK -yrityksiä suuri haaste. Paniikkimielialaa lietsovat talousuutiset vaikuttavat väistämättä länsimaisten yritysten toimintaan – yleensä vaikeuttaen niiden kasvuedellytyksiä. Suurille yrityksille taloudellinen taantuma ei näyttäisi olevan kohtalokas vaan niiden toiminta kestää myös markkinoiden notkahduksia. Toisaalta selkeästi nähtävä ihmisten ajattelutavan muutos ei voi olla vaikuttamatta suurtenkaan yritysten toimintaan pitkällä aikavälillä. Rationalismi ja tehokkuuden ihannoiti eivät enää jatkossa toimi isojenkaan toimijoiden liiketoiminnan kehityksessä. Kolonialismi toimi aikansa. Onko tämä nykyinen liiketapa puolestaan tullut tiensä päähän? Käsitykset ihmisestä osana luontoa ohjaavat tulevia johtajia ja heidän toimintaansa ja pakottavat luottamuksellisen ja innovatiivisen toiminnan käyttöönottoon.

Omissa tavoitteissa on toimialueen laajentaminen hallitusti ja kansainvälistyminen otetaan heti mahdollisimman nopeasti osaksi toimintastrategiaa. Oulun talousalueen yhteistyö Barentsin alueella toimivien yritysten kanssa auttaa kansainvälistymisessä naapurimaissa. Valtion rooli pienten- ja keskisuurten yritysten toimintaedellytysten parantamisessa on mielestäni kahtiajakoinen. Poliittisten päättäjien puheissa yrittäjyyttä halutaan tukea ja yritysten omistajavaihdoksiin toivotaan lisää toteutuneita yrityskauppoja. Kuitenkin käytännössä pienten- ja keskisuurten toimintaedellytykset ovat heikentyneet kiristyneet verotuksen ja niille asetettujen velvoitteiden myötä. Toivotaan että esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksessa hyötyjinä todella ovat myös pienet yritykset, jotka tuottavat verotuloja Suomeen.

Pienetkin voivat mielestäni selvitä tulevaisuudessa mikäli ne osaavat ja haluavat uudistua. Omalla yritykselläni on paikkansa näiden edelläkävijöiden joukossa, mutta itseltä tulee löytyä uskallusta ja ketteryyttä siihen. Maatamme markkinoidaan turisteille muun muassa erikoisuuksilla; hulluilla kilpailuilla, yöttömällä yöllä ja muulla eksotiikalla sekä myös maan turvallisuudella. Toisaalta itse koemme vahvasti olevamme ihmisinä kohteliaita, sisukkaita, rohkeita ja suoraselkäisiä. Noista arvoista löytyy mahdollisuus

toimia yrittäjänä, menestymällä toimien ihmisten kautta ja avulla. Menestyvä yrittäjäys vaatii halua toimia järkevän itsekkäästi, tehdä nopeita päätöksiä jotka tukeutuvat verkostoihin, valmiutta muuttaa toimintaansa ja päivittää suunnitelmia aktiivisesti. Tehtyjen päätösten perusteella tehtyjä toimenpiteitä pitää seurata ja tarpeen tullen vaihtaa taktiikkaa aina tarvittaessa. Jos päätös on osoittautunut oikeaksi, on järkevää muistaa sen hyvät puolet ja oppia siitä, jotta oppia voi hyödyntää taas uusissa rohkeissa päätöksissä.

LÄHTEET

Cisco systems, Inc. 2014. Smartnet service. Saatavissa:

<http://www.cisco.com/web/services/portfolio/product-technical-support/smartnet/index.html>. Viitattu 22.8.2014

Dazzle oy. 2007. Tulevaisuuden menestystekijät. Saatavissa:

www.dazzle.fi/Tulevaisuuden_menestystekijat_tutkimus_yhteenvedo.pdf. Hakupäivä 19.9.2014

Deloitte 2012. Technology Fast 50 vuoden 2012 listaus. Saatavissa:

http://www.deloitte.com/view/fi_FI/ajankohtaista/technology_fast_50500/2673ecf722b310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm. Hakupäivä 20.11.2014

Eduskunta, 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmät ja rahoitus: Saatavissa:

http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/trvm_2_2012_p.shtml. Hakupäivä 15.3.2014.

Finnvera, 2014. Liiketoiminnan aloittaminen. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu>. Hakupäivä 16.2.2014

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Haarman, P., Mansala, M., 2012. Immateriaalioikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Halila, H., Hemmo, M. 2008. Sopimustyyppit. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I., 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Henkilöstöpalvelualan liitto 2014. Vuokratyö. Saatavissa:

http://www.hpl.fi/www/fi/ajankohtaista/tiedotteet/index.php?we_objectID=572. Hakupäivä 19.9.2014

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2013. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. 4., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. 2008. Työsopimuslaki käytännössä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

- International Organization for Standardization. 2014. ISO standards. Saatavissa:
<http://www.iso.org/iso/home.html>. Hakupäivä 22.9.2014
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki:
Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki. WSOY
- Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kanniainen V, Lehtonen P (toim.). 1999: Strateginen yrittäjyys. Kauppakamari.
- Kaskela L, TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Yrityksen tietojärjestelmät. Saatavissa:
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441230>. Hakupäivä 25.11.2014
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kinkki, S., Isokangas J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Basic business operations. Helsinki: WSOY
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki:
Talentum Media Oy
- Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä. 1992. Oikeusministeriö. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920417/>. Hakupäivä 26.10.2014
- Laki kilpailunrajoituksista. Oikeusministeriö 1992. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19920480>. Hakupäivä 22.8.2014.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2011. Viestintä muutoksessa. Niukkuudesta yltäkylläisyyteen. Saatavissa:
www.lvm.fi/docs/fi/1551284_DLFE-12989.pdf. Hakupäivä 22.8.2014
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2013. Vihreän ICT:n toimintaohjelma. Saatavissa:
<http://www.lvm.fi/julkaisu/4372841/vihrean-ict-n-toimintaohjelma>. Hakupäivä 18.8.2014

- Lukander Ruohola HTO Oy. 2012. Vapaaehtoinen saneeraus. Saatavissa:
<http://www.llr.fi/index.php?page=3d318d63927904b817110a72217313b>. Hakupäivä 20.10.2014
- McKinsey & Company Inc. Finland (USA). 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Suomennos: Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.
- McKinsey & Company Inc. Finland (USA). 2010. Työtä, tekijöitä, tuottavuutta: Suomen prioriteetit seuraavalle vuosikymmenelle 2010. Saatavissa:
[http://www.mckinsey.com/locations/helsinki/our_work/~media/Helsinki/McKinsey % 20 % 20 % 20Tyota % 20tekijoita % 20tuottavuutta % 20 % 202020.ashx](http://www.mckinsey.com/locations/helsinki/our_work/~media/Helsinki/McKinsey%20%20%20Tyota%20tekijoita%20tuottavuutta%20%202020.ashx). Hakupäivä 22.6.2014
- Myyntin ja markkinoinnin yrittäjät MMY. 2014. Provisio ja kustannuslaskenta. Saatavissa:
<http://www.mmy.fi/oma-yritys/provisio-ja-kustannuslaskenta>. Hakupäivä 20.7.2014
- Opasmedia. 2014. Suomen kuljetusopas. Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/>. Hakupäivä 22.9.2014
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: ARC books Oy
- Pärnänen Anna, Sutela Hanna. 2014. Tilastokeskus. Itsensätyöllistäjät Suomessa –raportti. Saatavissa:
http://tilastokeskus.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=12305 Hakupäivä 30.9.2014
- Raatikainen, L. 2008. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Sipilä, J. 2003. Palveluiden hinnoittelu. Porvoo. WSOY.
- Stenholm, P., Aaltonen, S., 2012. Yrittäjyyden edistäminen starttirahalla, starttirahajärjestelmän vaikuttavuus ja toimivuus. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Salo, J. 2012. Sähköpostimarkkinoinnin opas. Koodiviidakko.
Saatavissa:<http://www.sahkopostimarkkinointi.info/media/opas/sahkopostimarkkinoinnin-opas-2012.pdf>.
Hakupäivä 25.11.2014
- Salonen, Petri. 2007: Onnistu suuressa maailmassa. Talentum.
- Sutinen, M., Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennytkenkeltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu

Strategy& 2014. 2014 China innovation survey: China's innovation is going global. Saatavissa: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2014-china-innovation-survey/>. Hakupäivä 25.10.2014

Sanomalehtien liitto. 2014. Vuosikertomus 2013. Saatavissa: http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtien_liitto/vuosikertomus_2013. Hakupäivä 19.8.2014

Seniorpolis oy, 2014. Ikääntymisen hyödyntäminen. Saatavissa: <http://www.seniorpolis.fi/>. Hakupäivä. 18.9.2014.

Sitra. 2014. Kilpailukyvyyn osatekijät. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra287.pdf>. Hakupäivä 20.9.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste). Saatavissa: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamissuunnitelmat_ja_hankkeet/kaste. Hakupäivä 19.4.2014

Suomen Yrittäjät ry, 2014. Yrittäjän tukiverkko. Saatavissa: <http://yrittajantukiverkko.fi/>. Hakupäivä 24.9.2014

Suomalaisen työn liitto. 2009. Lojerin muotoilukilpailu. Saatavissa: <http://www.avainlippu.fi/ajankohtaista/jasen-tiedotteet/2009/lojerin-muotoilukilpailulla-uutta-designia-hoitokalusteisiin>. Hakupäivä 18.9.2014.

Suomen Standardisoimisliitto. 2006. Standardit. Saatavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/julkaisut/standardit. Hakupäivä 19.9.2014.

Suomen Yrittäjät. 2013. Suomen yrittäjät vauhdittavat omistajanvaihdoksia. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-fi/suomenyrittajat/a/tiedotteet/suomen-yrittajat-vauhdittaa-omistajanvaihdoksia>. Hakupäivä 20.9.2014.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taloussanomien 2011. Kiina-ilmiö. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/uutiset/2011/12/16/heippa-kiina-yritykset-palaa-nyt-suomeen/201118935/12>. Hakupäivä 22.6.2014

The Board of Norsk-Finska Handelsföreningen r.f., NOFI 2011. Survey – Current Norwegian-Finnish business climate. Helsinki.

Tekes 2014. Yritysrahoitus. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/rahoitus/yrityksille/>. Hakupäivä 20.11.2014

Teknolohiateollisuus ry. 2012. Tilanne ja näkymät 1/2012. Saatavissa: <http://www.teknolohiateollisuus.fi/>. Hakupäivä 22.8.2014

Teknolohiateollisuus ry. 2014. Koulutus ja osaava henkilöstö. Saatavissa: <http://www2.teknolohiateollisuus.fi/fi/a/koulutus-ja-osaava-henkilosto.html>. Hakupäivä 23.8.2014

Teräs Jukka, Uusikylä Marjo (toim.). 2010: Ohjelmistoalan liiketoiminta Oulun seudulla. Tekesin katsaus 273/2010.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Ohje valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi annetun lain ja valtioneuvoston asetuksen käytäntöönpanosta.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Itä- ja Pohjois-Suomi – ohjelma. Saatavissa: https://www.tem.fi/alueiden_kehittaminen/kansallinen_alueiden_kehittaminen/ita-ja_pohjois-suomi_-ohjelma. Hakupäivä 20.5.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013. Katse pohjoiseen Toimenpide-ehdotukset. Raportti.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. TE- palvelut. Starttiraha. Saatavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html. Hakupäivä 15.3.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. TE- palvelut. Yrittäjäksi kouluttautuminen. Saatavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/yrittajaksi_kouluttautuminen/index.html. Hakupäivä 16.2.2014

Valtiovarainministeriö. 2014. Vakaa ja tehokas Suomi yhdyntävässä Euroopassa. Valtiovarainministeriön tulevaisuuskaatsaus 2014. Helsinki: VM- julkaisut.

Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S., Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. Raportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Viitala R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta, 6. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Verohallinto. 2010. Arvonlisäverotus EU-tavarakaupassa. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverotus_EUtavarakaupassa % 2814381 % 29](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Arvonlisaverotus_EUtavarakaupassa_%2814381%29). Hakupäivä 29.8.2014

Verohallinto. 2014. Tuloverotus – yritykset ja yhteisöt. Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Tuloverotus. Hakupäivä 29.8.2014

Wikipedia. 2012. Toimintajärjestelmä. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Toimintajärjestelmä>. Hakupäivä 12.2.2014.

Wikipedia. 2014. Yksityinen elinkeinonharjoittaja. Saatavissa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Yksityinen_elinkeinonharjoittaja. Hakupäivä 23.8.2014

Wikipedia. 2014. Yrittäjyys. Saatavissa: [http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritt % C3 % A4jyys](http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritt%C3%A4jyys). Hakupäivä 14.4.2014

Yritys Suomi. 2014. Liiketilöjen hankkiminen. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/liiketilöjen-hankkiminen1>. Hakupäivä 14.4.2014