

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki,
Kirsti Sorama & Marja Katajavirta

**MENESTYSTEKIJÄT
PUUTUOTEALALLA: ALOITTAVIEN
JA KOKENEIDEN YRITTÄJIEN
NÄKEMYKSET**


Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 96

Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki,
Kirsti Sorama & Marja Katajavirta

MENESTYSTEKIJÄT PUUTUOTEALALLA: ALOITTAVIEN JA KOKENEIDEN YRITTÄJIEN NÄKEMYKSET

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



 Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoki 2014

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. **Tutkimuksia** Research reports
- B. **Raportteja ja selvityksiä** Reports
- C. **Oppimateriaaleja** Teaching materials
- D. **Opinnäytetöitä** Theses

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-00-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta 2014. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 96, 97 s.

Raportissa tarkastellaan hyvin menestyneiden puutuotealan yritysten menestyksen taustalta löytyviä tekijöitä. Tietoja raporttiin on kerätty kahdessa eri osatutkimuksessa, joista toisessa tarkastellaan viiden vuoden sisällä yritystoiminnan aloittaneiden yrittäjien kokemuksia ja kehitystarpeita. Tämä osuus on toteutettu kyselytutkimuksena, jonka lisäksi on tehty muutama täydentävä haastattelu. Toisessa tutkimuskokonaisuudessa keskitytään tarkastelemaan alalla pitkään toimineiden seitsemän menestyneen yrityksen case-kuvauksia.

Aloittavien yrittäjien taustalla on motivaatio saada tehdä itseä kiinnostavia asioita, hyväksi näkemällään tavalla. Sama innostus omaa asiaansa kohtaan löytyy myös pitkään menestyksekkäästi alalla toimineista yrityksistä. Yritykset toimivat maltillisesti pitkällä aikajänteellä välttämällä suuren riskien ottamista. Yrittäjiltä löytyy kiinnostusta kehittää yrityksen toimintaa useimmiten pienin korjauksin kohti parempaa tuotetta tai palvelua ja kannattavampaa tuotantoa. Tämä tapahtuu muuttuviin olosuhteisiin ja kysyntään vastaten. Näihin haasteisiin vastataan esimerkiksi osaavan ja taidoiltaan monipuolisen työvoiman avulla.

Menestyvien yritysten taustalta löytyy hyvin hoidettuja kokonaisuuksia sekä pitkäjänteistä ja sitkeää työtä hyvän talouden, laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen aikaansaamiseksi.

Avainsanat: puuteollisuus, menestyminen, menestystekijät, kehittäminen

Yhteystiedot:

Heikki Holma, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Elintarvike ja maatalous
PL 83, 60101 Seinäjoki
heikki.holma@seamk.fi

ABSTRACT

Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta 2014. Success in the wood product sector: beginners' and veterans' views. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 96, 97 p.

The report focuses on the factors underlying the success of well-performing wood-product firms. Data collection for the report was done through two different studies. One of them was a quantitative inquiry among firms that had started during the past five years. The main goal was to find out the entrepreneurs' experiences and the needs for improvement recognized by them. The second study focuses on seven firms that have operated in the sector for a long time. This part consists of case interviews and case descriptions.

Behind the startup firms or new entrepreneurs, it is possible to recognize the entrepreneurs' motivation of doing things they personally find interesting in a way they regard as good. The same enthusiasm for working with interesting things can also be found at firms that already have successfully operated in the field for a long time. Firms operate with prudence in the long run, avoiding taking big risks. Entrepreneurs are interested in developing the operations of the firm little by little, by making small adjustments when heading towards a better product or service, or more profitable production, responding to the changing environment and demand. These challenges are faced, among other things, with qualified and multiply-skilled labor.

Behind successful businesses, we can find well-managed business functions as well as persevering work to perform well financially and to provide high-quality products and services.

Key words: wood industry, success, success factor, development

Contact information:

Heikki Holma, Seinäjoki University of Applied Sciences
School of Food and Agriculture
P.O.Box 83, 60101 Seinäjoki, Finland
heikki.holma@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Raportin rakenne	8
2 YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT KIRJALLISUUDEN PERUSTEELLA	10
2.1 Yrittäjän motivaatio	10
2.2 Liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoimintamallit	12
2.3 Tulevaisuuden ennakointikyky, toiminnan uusiutumiskyky ja suunnitelmallisuus	15
2.4 Strateginen suunnittelu ja johtaminen.....	17
2.5 Osaaminen	20
2.6 Verkostoituminen, kumppanuudet ja kyvykkyys	22
2.7 Asiakaslähtöisyys ja markkina-/markkinointiorientaatio.....	23
2.8 Organisoiminen.....	25
2.9 Yhteenveto yritysten menestystekijöiden kirjallisuudesta.....	26
3 PUUTUOTEALAN YRITTÄJÄKSI RYHTYNEIDEN KOKEMUKSIA JA TARPEITA	28
3.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen	28
3.2 Taustatiedot	29
3.3 Yrityksen perustaminen tai ostaminen.....	33
3.4 Asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen.....	36
3.5 Yrityksen tulevaisuus ja kehittämistarpeet	37
3.5.1 Hallinto.....	39
3.5.2 Asiakkaat.....	40
3.5.3 Tuotanto	42
3.5.4 Tuotekehitys.....	43
3.5.5 Tuotantoympäristö	44
3.6 Täydentävät kyselyt.....	45
3.7 Yhteenveto puutuotealan yrittäjiksi ryhtyneistä.....	46
4 PUUTUOTEALALLA MENESTYMINEN KONKARIYRITYSTEN NÄKÖKULMASTA. 49	
4.1 Haastattelujen toteuttaminen ja analysointi	49
4.2 Haastateltujen yritysten kuvaukset.....	50
4.3 Haastattelujen tulokset	65
4.3.1 Sopeutuminen ja mukautuminen ympäristön muutoksiin	65
4.3.2 Kilpailuetu	66

4.3.3 Yrittäjän motivaatio	69
4.3.4 Toiminnan organisointi	69
4.3.5 Toiminnan kehittäminen	71
4.3.6 Kokemukset onnistumisista	73
4.3.7 Toiminnan suunnitelmallisuus	74
4.3.8 Muutokset organisaatiossa ja johtamisessa	74
4.3.9 Muita huomioita	75
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
5.1 Menestyvien yritysten tunnuspiirteitä	77
5.2 Johtopäätökset	81
LÄHTEET	85
LIITTEET	91

KUVIOT

KUVIO 1.	Liiketoimintastrategian elementit (Sjöholm 2006).....	12
KUVIO 2.	Yrittäjistä useimmat toimivat yhdessä yrityksessä.	30
KUVIO 3.	Pää- ja sivutoimisesti aloittaneet yrittäjät.	30
KUVIO 4.	Yritysten päätoimialat.....	32
KUVIO 5.	Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät.	32
KUVIO 6.	Päätoimi ennen yrityksen perustamista tai ostamista.	33
KUVIO 7.	Yrityksen sijainti suhteessa asuinpaikkakuntaan.	34
KUVIO 8.	Motiivit yrittäjäksi ryhtymiselle.	35
KUVIO 9.	Yksin ja yhdessä perustettujen yritysten määrä.	35
KUVIO 10.	Julkisten, yksityisten ja rahoituslaitosten tarjoamien palveluiden hyödyntäminen.	37
KUVIO 11.	Yrityksen päämäärä seuraavan viiden vuoden aikana.	38
KUVIO 12.	Yrityksen tulevaisuuden näkymät.....	39
KUVIO 13.	Yrityksen hallinnon kehittämistarve, tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.	40
KUVIO 14.	Yrityksen asiakkaisiin liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.	41
KUVIO 15.	Yrityksen tuotantoon liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.	42
KUVIO 16.	Yrityksen tuotekehitykseen liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.....	43
KUVIO 17.	Yrityksen tuotantoympäristöön liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.....	44
KUVIO 18.	Yritysjohtajien mainitsemia menestystekijöitä.	78

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Vastaajien sukupuoli, ikäjakauma ja koulutus.	29
TAULUKKO 2.	Koonti haastatteluiden avainasioista.	63

1 JOHDANTO

Tämä tutkimusraportti on osa Suomen metsäkeskuksen, julkisten palvelujen, Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön hallinnoimaa ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kanssa yhdessä toteuttamaa Palvelevat Puuyritykset -toimialahanketta. Puutuotealan vasta aloittaneiden ja menestyneiden yritysten tarkastelu liittyy puutuotealan laajempaan hankekokonaisuuteen, jota on rahoitettu Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmasta. Hankkeessa on aiemmin käsitelty puualan palveluliiketoiminnan kehittämistä, puurakentamisen verkostoja, maatilarakentamista sekä rakennusalan verkostoja.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Puutuotealalla kannattavuus on ollut viime vuosina heikkoa. Useilla tuotteilla on alhainen jalostusaste ja bulkkituotanto on määrällisesti suurta. Ala on lisäksi voimakkaasti riippuvainen rakennustoiminnasta, joka romahti vuonna 2009. (Tilastokeskus: Rakentamisen liikevaihtokuvaaja 2014.) Maakunnissa sijaitsevien pienten yritysten kannalta tilannetta hankaloittaa edelleen se, että rakennusallalla kysyntä painottuu voimakkaasti kesään ja on hyvin herkkä suhdanteille. Useiden tuotteiden päämarkkinat sijaitsevat kaukana tuotannosta, jolloin keskeiseksi kilpailukeinoksi on jäänyt hinta. (Makkonen ym. 2013, 7.) Rakentamisen elpyminen näkyy selvimmin maakuntakeskuksissa ja etenkin pääkaupunkiseudulla. Vaikka valtakunnallinen tilasto näyttää rakentamisen elpyvän, ei tilanne ole sama joka puolella Suomea.

Kuitenkin myös tämän taloudellisesti heikon jakson aikana puutuotealalle on syntynyt uusia yrityksiä. Käsillä olevan tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mikä yrittäjät on saanut perustamaan yrityksensä, millaista apua he ovat käyttäneet yrityksen perustamis- tai alkuvaiheessa ja millaista apua he mahdollisesti olisivat tarvinneet.

Benchmarking, vertailujohtaminen on kiinnostanut suomalaisia yritysjohtajia siitä lähtien, kun Karlöf ja Östblom julkaisivat 1993 kirjansa Benchmarking. Tämä vertailujohtamisen kirja julkaistiin samana vuonna suomeksi. Viime aikoina mielenkiinto on kohdistunut lähinnä kirjan viimeiseen osuuteen, joka käsittelee vertailuoppimista, benchlerningiä. Vertailuoppimisessa on yhdistetty vertailujohtaminen, oppiminen ja yleinen osallistuminen. Kehittyminen perustuu hyvien esikuvien opetukselliseen vaikutukseen.

Toisten kokemuksista oppiminen on kuulunut aina tiedon hankinnan perusstrategioihin. Tieto ja osaaminen on kirjallisuudessa nähty viimeisen kymmenen vuoden aikana yhtenä tärkeimmistä taloudellisen menestyksen peruselementeistä (esim. Ojala 2008; Viitala 2008). Kokemukset nähdään tiedon perustana vertailuoppimisessa. Menestyminen edellyttää kuitenkin sitä, etteivät kokemukset johda pelkkään tehtävien rutiinimaisiin toistoihin. Oppiminen edellyttää uusien asioiden sisällyttämistä toimintoihin eli tehtäviin on sisällyttävä vaihtelua. Se vaatii älyllistä ponnistelua, joka mahdollistaa uudistumisen. Asioiden omaksumiskyvyn tärkein taustatekijä on aiheeseen liittyvä aikaisempi tieto. Pyrkimys oppia ymmärtämään toisten malleja auttaa ymmärtämään omaa tilannetta ja heikkouksia sekä herättämään parannusideoita omaan liiketoimintaan. Vertailuoppiminen voi myös kehittää innovaatiokykyä. (vrt. Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Käsillä olevassa raportissa tarkastellaan puualan yritysten alkutaivalta sekä jo pidempään alalla toimineita, menestyneitä yrityksiä. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä puualan yritysten menestysten takaa löytyy. Lisäksi alatavoitteena on selvittää alan alkuvaiheen yritysten ja yrittäjien taustaprofiilia ja kokemuksia yritysjäyden ensimmäisistä vuosista. Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tekijöitä puualan yritysten menestyksen takaa löytyy?
2. Millaisia puualan aloittavat yritykset ja yrittäjät ovat profiililtaan ja motiiveiltaan?
3. Millaisia asiantuntijapalveluita alan yritykset ovat hyödyntäneet?
4. Millaisia kehittämistarpeita alan alkavilla yrityksillä on?
5. Millaisia tulevaisuudennäkymiä alan yrityksillä on?

1.2 Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa sekä käytettyjä menetelmiä ja rakennetta. Luvussa kaksi tarkastellaan yritysten menestystekijöitä kirjallisuuden perusteella. Tarkastelunäkökulmina ovat yrittäjän motivaatio, liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoimintamallit, tulevaisuuden ennakointikyky, toiminnan uusiutumiskyky ja suunnitelmallisuus, strateginen suunnittelu ja johtaminen osaaminen, verkostoituminen, kumppanuudet ja kyvykkyys, asiakaslähtöisyys ja markkina-/markkinointiorientaatio sekä organisoiminen.

Kolmannessa luvussa selvitetään, mikä on saanut uusien yritysten perustajat perustamaan yrityksiä, millaisia haasteita he ovat yrittäjyytensä alkutaipaleella kohdanneet sekä tarkastellaan heidän näkemyksiään koulutus- ja asiantuntijapalvelutarpeista.

Neljännessä luvussa keskitytään puutuotealan tarkasteluun menestyneiden, jo pitkään alalla toimineiden yrittäjien näkökulmasta. Aluksi esitellään yritykset, joita haastateltiin menestyneiden yritysten tutkimukseen. Yrityksen kuvauksen perään on lyhyesti kuvattu kunkin yrityksen keskeisiä menestystekijöitä. Tämän jälkeen on haastatteluaineistosta tehty poikittaisanalyysejä ja etsitty eri yrityksissä esiintyviä menestykseen liittyviä tekijöitä.

Lopuksi luvussa viisi tehdään aineiston pohjalta johtopäätöksiä sekä tarkastellaan, kuinka kirjallisuudessa esitetyt ajatukset ja haastatteluissa ja kyselyissä esiin nousseet asiat suhteutuvat toisiinsa.

2 YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT KIRJALLISUUDEN PERUSTEELLA

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuden perusteella yritysten menestystekijöitä.

2.1 Yrittäjän motivaatio

Suurin osa yrittäjiksi ryhtyvistä tekee tietoisien ratkaisun yrittäjäksi ryhtyessään. Kaikkia motiiveja ihminen ei välttämättä edes itse tiedosta, mutta perimmältään hän toimii omien tavoitteidensa mukaisesti. Yrittäjyys vaatii tiettyjä ominaisuuksia, joista keskeisiksi liitetään usein riskin ottaminen, innovatiivisuus ja ennakointi (Mattila 2005, 38; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 31). Mikä saa ihmisen ryhtymään yrittäjäksi ja ottamaan riskin? Useat yrittäjyyden motivaatioita tutkivat lähtevät liikkeelle yleisistä motivaatioteorioista (mm. Juuti 1989; Peltonen 1986). Tässä julkaisussa ei pureuduta motivaatioteorioihin yleensä, vaan keskitytään tarkastelemaan yrittäjyyden motiiveja.

Peltonen (1986, 41) on ryhmitellyt aiemman yrittäjien motiivitutkimuksen tuloksia kolmeen ryhmään. Tunneperäiset motiivit pitävät sisällään sellaisia syitä kuten riippumattomuus, työviihtyvyyys ja yksilöllisyys. Välinemotiiveja ovat esimerkiksi raha ja työn tarve ja esimerkkejä kehittymotiiveista ovat luovuus, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen sekä haasteellisuus. Vaikka Peltonen teos on jo muutaman vuosikymmenen ikäinen, ovat nämä samat motiivit edelleen tunnistettavissa. Mattila (2005, 70) on tehnyt niin ikään jaottelun kolmeen, jossa yrittäjäksi ryhtymisen takaa löytyvät yleiset taustatekijät (koulutus, työkokemus, perhetausta), henkilötekijät (itsenäisyyden halu, alan osaaminen jne.) ja tilannetekijät (työttömyys, tyytymättömyys jne.). Yrittäjyyden motiiveiksi on listattu myös halu saada jotakin merkittävää aikaan, paljon rahaa, sosiaalista arvostusta, itsensä työllistettyä. Lisäksi yrittäjäksi ryhtyvää voi motivoida halu itselle mielekkääseen työhön, harrastuksen ja ansiotulon yhdistämiseen, itseohjautuvaan toimintaan, hyödyntää oma elämäntilanne yritystoiminnassa sekä kokeilla menestykö yrittäjänä. Mielenkiintoista on, että samalla kun yrittäjyys esitetään paljon aikaan vievänä, esitetään motiiviksi myös halu saada lisää vapaa-aikaa. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 159; ks. myös Burns 2011, 38–44.)

Osa yrittäjistä "ajautuu" yrittäjäksi, sillä saatu malli, ala, ammattitaito ja työkokemus liittyvät käytännön taitoja vaativiin tehtäviin. Aloittava yrittäjä voi löytää itsensä tilanteesta, jossa oma yritys on tie eteenpäin. Toisille yrittäjyys tulee tilaisuuteen tarttumisen myötä. Tällaisissa henkilöissä yhdistyvät usein sekä käytännön taidot että teoreettiset tiedot. Henkilö voi aktiivisesti etsiä tilaisuutta yritysidean löytymiseksi tai se voi olla järkiratkaisu jonkin tietyn taidon tai tilanteen takia. (Peltonen 1986, 42–43.)

Motivaatiotekijät yrityksen hoitamisessa ja kasvattamisessa ovat moninaisia ja kietoutuvat yhteen. Niihin liittyy uusien mahdollisuuksien hankkiminen, esimerkiksi tietotaidon tai uusien innovaatioiden osalta. Toisaalta hankitaan uusia resursseja esimerkiksi brändien tai patenttien muodossa. Motivaatiotekijät eivät ilmaannu tyhjiöstä, vaan ne ovat kontekstisidonnaisia. (Angwin 2007.)

Allen (2009, 30–32) toteaa, että yrittäjyyteen on liitetty joukko stereotypioita ja myyttejä. Allenin mukaan yrittäjän kannustimena ei ole ensisijaisesti raha vaan pyrkimys itsenäisyyteen ja mahdollisuuteen nähdä oman työnsä tulokset. Iso alkupääoma ei ratkaise onnistumista. Tärkeämpiä ovat hyvä perustajatiimi ja verkostot. Menestystä ei ratkaise loistava liikeidea vaan loistava toteutus, jonka tekijänä on hyvä tiimi. Myös verkostot voivat olla merkittävä tekijä. Menestyneet yrittäjät eivät suhtaudu liiketoimintaan nollasummapelinä vaan ajattelevat, että heillekin on edullisempää, kun toinen neuvotteluosapuoli menestyy. Menestyäkseen aloittavan yrittäjän ei tarvitse tehdä tarkkaa ja muodollista liiketoimintasuunnitelmaa, vaan tärkeämpää on käyttää aikaa ja voimavaroja markkinoiden selvittämiseen ja oman liikeidean mahdollisuuksiin tyydyttää joustavasti markkinoiden tarpeet. Yrittäjyys edellyttää riskien minimointia eikä niinkään kovaa riskinottoa. Yrittäjyyden voidaan väittää syntyvän uskalluksesta, motivaatiosta ja yrittäjäosaamisesta.

Yrittäjäominaisuuksista Allen (2009, 33–34) nostaa tärkeimmäksi sisäisen halun toimia yrittäjänä, koska liiketoiminta on kovaa työtä eikä ole suinkaan jatkuvaa tasaista eteenpäin menoa. Yrittäjillä on tarve toimia itsenäisesti ja saada aikaan jotakin. Muista positiivisista ominaisuuksista hän ottaa esiin luovuuden erityisesti liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa, liiketoimintaosaamisen, kriittisen ajattelukyvyyn, kyvyn luoda kestäviä liikesuhteita, sinnikkyuden ja epävarmuuden kestokyvyn. Shane (2003) muistuttaa, että mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen ei vielä riitä vaan mahdollisuuksia hyödyntävä toiminta on kyettävä myös organisoimaan. Hän yhdistää menestyvän yrittäjyyden vahvaan osaamiseen.

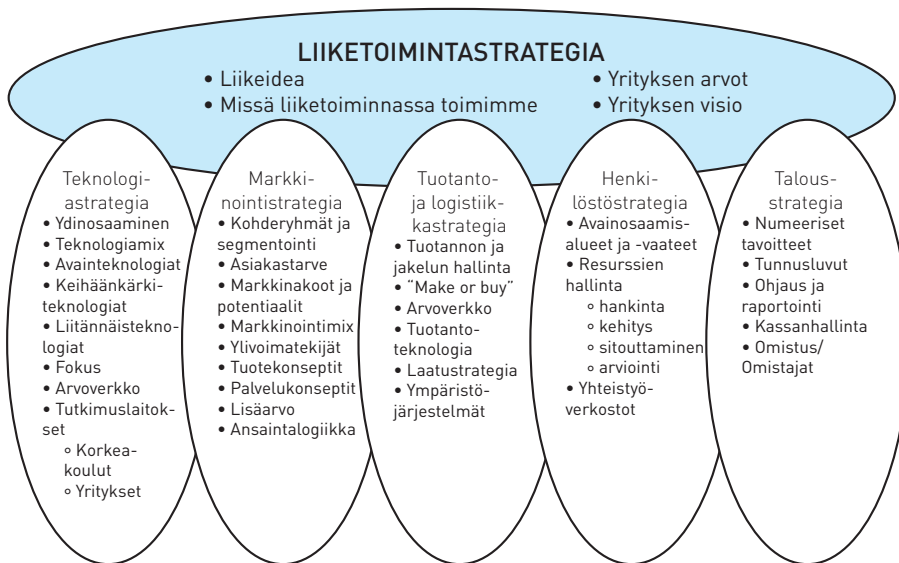
Huuskonen (1992, 154–155) jakaa yrittäjäksi ryhtymiseen ja yrittämiseen vaikuttavat taustatekijät seuraaviin ryhmiin: yleiset taustatekijät, henkilötetekijät ja henkilön tilanetekijät. Yleisiä taustatekijöitä ovat työkokemus, aikaisempi yrittäjäkokemus, perhetausta, roolimallit. Henkilötetekijöinä yrittäjyyteen liitetään sellaisia persoonallisuuden piirteitä, kuten esimerkiksi usko kykyyn vaikuttaa omaan menestykseensä, suoriutumistarve, riskisuuntatuneisuus, autonomian- ja vallanhalu sekä arvot ja asenteet. Yrittäjämyönteinen ympäristö vaikuttaa arvojen ja asenteiden tasolla ja edelleen myöhempään ratkaisuihin. Näissä tulee esiin riippumattomuus ja itsenäisyys. Henkilön tilanetekijöihin liitetään usein käsitteet yrittäjyyden veto- ja työntetekijät.

Vetotekijät määritellään yrittäjyyteen houkuttelevina positiivisina asioina. Näitä ovat esimerkiksi sopivan liiketoimintamahdollisuuden ilmaantuminen, mahdollisuus kehittä-

tyä ja käyttää hyväksi omia taitojaan, halu saada aikaan jotain omaa ja olla itsenäinen sekä mahdollisuus ansaita enemmän rahaa tai toteuttaa oma idea. Työntekijät ovat asioita, joihin yksilö ei ole tyytyväinen elämässään tai työurallaan. Etsiessään muutosta hän voi ajautua pakon edessä yrittäjäksi esimerkiksi, jos yksilö on joutunut työttömäksi, on tyytymätön nykyiseen työtehtävään tai urakehitys on pysähtynyt. Suomessa yrittäjyyspäätöksen taustalla on useammin positiiviset motiivit ja intentiot kuin yrittäjäksi ryhtyminen pakon edessä. (Viitala & Jylhä 2013, 35–36.)

2.2 Liiketoiminnan kehittäminen ja liiketoimintamallit

Liiketoiminnan kehittämisessä on tärkeää muodostaa liiketoiminnasta kokonaiskuva ja pohtia, mitä jokin yksittäinen tekijä tai sen muutos aiheuttaa koko yrityksen toimintaan (ks. Senge 1991). Yrityksen menestymistä ei yleensä ratkaise se, että keskitytään onnistuneesti ainoastaan johonkin yksittäiseen tekijään. Yrityksen menestyksen avaimena nähdään yleensä kaikkien osatekijöiden oikeanlainen huomioonottaminen valitsevassa tilanteessa. Liiketoimintastrategian luominen ja sen onnistunut käytäntöön saattaminen on peruslähdekohta liiketoiminnan kehittämisessä. Sjöholm (2006) kuvaa liiketoimintastrategiaa ja sen osia seuraavalla kuviolla 1.



KUVIO 1. Liiketoimintastrategian elementit (Sjöholm 2006).

Yritysten haasteena on linjata liiketoimintastrategiaansa hyödyntämään markkinoiden ja toimialojen kehitystä sekä toteuttaa tuloksellisesti samalla tarvittavia liiketoimin-

nan muutoksia. Strategioiden toimeenpanoon tarvitaan pitkän aikavälin suunnitelma. Strategian toteuttamiseksi tehtyä suunnitelmaa voidaan kuvata liiketoimintamallin avulla. Mallissa kuvataan liiketoiminnan keskeiset osatekijät sekä varmistetaan niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Saarelainen (2013) korostaa, että kaikkia osatekijöitä on tarkasteltava yhtäaikaaisesti ja kokonaisuutena, koska yhden tekijän muuttaminen vaikuttaa aina koko organisaation toimivuuteen. Liiketoimintamallin on oltava dynaaminen. Strategian ja toimintaympäristön muutosten jälkeen olisi aina tarkasteltava, onko nykyinen liiketoimintamalli edelleen toimiva. Yritystoiminnan keskeisten menestystekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen voi auttaa yritysjohtajia menestymään paremmin.

Liiketoimintamalli ei ole täsmällisesti määritelty käsite. Määritelmässä painotetaan ansaintalogiikkaa, organisaatorakennetta, tuote- ja palvelukokonaisuutta tai asiakaslupaus (Saarelainen 2013). Lisäksi määritelmistä löytyy paljon muitakin painotuskohteita, kuten arvonaluonti asiakkaalle, keskittyminen ydinliiketoimintaan, asiakassuhteet, tuoteinnovaatiot, ydinstrategiat, strategiset voimavarat ja teknologia (Morris, Schindehutte, & Allen 2005, 728). Liiketoimintamalli rakentaa sillan strategian ja operatiivisen toiminnan välille. Yhtenä keskeisimmistä liiketoimintamallin elementeistä voidaan pitää asiakasta. Kaiken liiketoiminnan kehittäminen alkaa asiakkaasta, koska yrityksen pysyminen hengissä edellyttää kykyä tuottaa arvoa asiakkaalle. On osattava kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Mallia voidaan käyttää esimerkiksi asiakasnäkökulmasta lähtevään tarkasteluun: miten asiakaslupaus kyetään toteuttamaan nykyisillä resursseilla, ovatko valitut palvelumallit käyttökelpoisia valituille asiakasryhmille, tuottaako yrityksen ansaintamalli riittävästi ja onko kustannusrakenne järkevä.

Liiketoimintamallia voidaan käyttää tarkasteluun siitä, mistä menestystekijöistä syntyy yrityksen pitkän aikavälin kilpailuetu. Kestävän kilpailuedun hankkiminen on ehkä yrityksen tärkein tehtävä, koska se johtaa yrityksen menestymiseen. Sen vuoksi yrittäjien on syytä tunnistaa ja hyödyntää yrityksensä kilpailuetu. Grantin (2008) mukaan kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä. Yritys, jolla voidaan sanoa olevan kilpailuetu, toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, joita sen kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat eivät toteuta tai niillä ei ole mahdollisuutta toteuttaa. Kilpailuetu syntyy usein hankalasti kopioitavista tekijöistä, kuten aineettomasta pääomasta ja sen johtamisesta (Barney 1991).

Nykyään kaikkien tuotteiden tarjonta on suurempaa kuin kysyntä. Tuotantovälineet ja -menetelmät ovat kehittyneet merkittävästi. Seurauksena on ollut, että hinnat ovat laskeneet ja tuotteet yhdenmukaistuneet. Uuden tuotteen, vaikka se sisältäisi merkittävän innovaation, on vaikea tunkeutua menestyksellisesti markkinoille. Asiakkaiden on helpompi hyväksyä uusi tuote, kun sen yhteyteen on rakennettu uusi liiketoimin-

tamalli, josta asiakas voi aistia itseään tyydyttävän positiivisen ratkaisun. Pelkkä palvelun lisääminen ei ole kuitenkaan välttämättä riittävä uudistus. Uudistamisessa on syytä käyttää entistä laajempaa joukkoa niin yrityksen sisältä kuin ulkoakin. Innovaatioprosessiin otetaan mukaan asiakkaita, yliopistojen ja tutkimuslaitosten henkilökuntaa, opiskelijoita jne. Tätä kutsutaan hajautetun älykkyyden hyödyntämiseksi eli crowdsourcing-menetelmäksi. Kaikki viisaus ei voi olla yhdessä yrityksessä eikä vain yhdellä toiminnasta vastaavalla henkilöllä. Liiketoimintakonseptin uudistaminen voidaan tehdä esimerkiksi Sjöholmin (2010) ehdottamalla tavalla käymällä läpi yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä systemaattisesti kolme eri osa-aluetta, nimittäin asiakasrajapintauudistukset, teknologia- ja tekniset uudistukset ja toimintauudistukset. (Sjöholm 2010.)

Menestyksen voidaan yleisesti väittää perustuvan strategiseen suunnitteluun ja johtamisosaamiseen. Strategioissa on epäonnistuttu, jos yritys ei menesty. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa on nostettu keskeisinä menestystekijöinä esiin tietopääoma ja johtamisen osaaminen. Dynaamisen kyvykkyyksien teorian mukaan yritysorganisaatiot ovat tietopääomasta, staattisista ja dynaamisista rutiineista sekä niitä yhdistävistä kyvykkyyksistä koostuvia oppimis- ja vuorovaikutusverkostoja. Dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on myös aistia markkinoiden hiljaiset signaalit.

Kestävää kilpailuetua voidaan etsiä yrityksen toiminnallisista, taloudellisista tai mielikuvallisista osaelementeistä. Omat tuotteet on mahdollista asemoida uudella tavalla eri markkinoilla ja pyrkiä saamaan niille oma sijansa asiakkaiden mielissä. Brändikonseptin kirkastaminen vaatii yrityksiltä kokonaisvaltaista imagoanalyysiä, jotta saataisiin selville yrityksen ylivoimatekijät. Ylivoimatekijät voivat toki olla muitakin kuin suoraan markkinoinnin elementtejä. Kuitenkin on muistettava, että yleinen näkemys on, että liiketoiminnan menestys alkaa asiakkaista. Markkinoinnin strategiat ovat pääsääntöisesti niin keskeisiä yritystoiminnassa, että ne ovat samalla koko liiketoiminnan strategisen suunnittelun ja johtamisen tärkeitä osa-alueita.

Strategisessa suunnittelussa on otettava huomioon, että yrityksen tärkein tehtävä, koska se johtaa yrityksen menestymiseen. Sen vuoksi yrittäjien on syytä tunnistaa ja hyödyntää yrityksensä kilpailuetu. Grantin (2008) mukaan kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaaliin kilpailijoihinsa nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä. Yritys, jolla voidaan sanoa olevan kilpailuetu, toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota sen kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat eivät toteuta tai niillä ei ole mahdollisuutta toteuttaa. Kilpailuetu syntyy usein hankalasti kopioitavista tekijöistä, kuten aineettomasta pääomasta ja sen johtamisesta (Barney 1991). toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailijat kehittävät omaa toimintaansa. Yrityksiltä, yrityksiltä tämä edellyttää jatkuvaa oman osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Koirasen (2001) huomio siitä, että menestyksen mallit eivät ole yleistettävissä tai siir-

rettävissä kohteesta toiseen, osoittautuu todeksi myös tämän tutkimuksen haastateluaineistossa. Menestyksen mallit voidaan helposti myös tulkita väärin ja menestyminen tarvitsee erilaisia asioita eri ajankohtina ja eri toimintaympäristön tilanteissa. Hankalimmaksi ongelmaksi Koironen nimeää sen, että yritystoiminnassa menestyksen kriteerit eivät ole yksiselitteisiä.

2.3 Tulevaisuuden ennakointikyky, toiminnan uusiutumiskyky ja suunnitelmallisuus

Liiketoimintamalli on kirjallisuudessa ahkerasti käytetty käsite, mutta kuten aiemmin edellisessä luvussa todettiin, sen määrittely ei ole aivan yksiselitteistä. Voidaan sanoa, että liiketoimintamallissa esitetään yrityksen suunnitelma strategian toteuttamiseksi. Liiketoimintamallissa on tarkasteltava kaikkia keskeisiä elementtejä yhtäaikaaisesti ja kokonaisuutena, koska yhdenkin osatekijän muuttaminen vaikuttaa koko organisaation toimivuuteen. On varmistettava, että kaikki keskeiset liiketoiminnan osatekijät sopivat yhteen ja ovat tasapainossa. Liiketoimintamallin on oltava dynaaminen. Toimintaympäristön muutoksiin on vastattava nopeasti eli strategioita on voitava muuttaa hyvinkin nopeasti tilanteiden muuttuessa. Kaikkien keskeisten menestystekijöiden ja niiden välisten tekijöiden kuvaaminen on auttanut useita yrityksiä menestymään. (Saarelainen 2013.) Senge (1991) korostaa kirjassaan *The Fifth Discipline* kokonaiskuvan ja systeemiajattelun merkitystä etsittäessä menestyksen avaimia. Pelkät strategiat eivät riitä vaan vaaditaan myös taitoa niiden muuttamiseksi käytännön toiminnaksi.

Yrityksen menestymiseen vaikuttavat sisäisen toiminnan onnistumisen lisäksi koko ulkoisen toimintaympäristön tekijöiden huomioonottamisessa onnistuminen niin makrotaloudellisissa (poliittiset, taloudelliset, teknologiset, oikeudelliset, yhteiskunnalliset ja lainsäädännölliset tekijät) kuin välittömän eli mikrotaloudellisen toimintaympäristön tekijöissäkin (markkinat, yritysten välinen kilpailu, asiakkaat). Tässä kokonaisuudessa liiketoimintaosaamisen merkitys ja toimintaympäristön aikaisempaa aktiivisempi muutosten ennakointi ovat korostuneet viime vuosina. Liiketoimintaosaamisella käsitetäänkin yrittäjän kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön *proaktiivisesti*, toimintaympäristön muutos ennakoiden. (Näsi & Neilimo 2006.)

Johannisson (2007) pitää tärkeänä strategista ymmärrystä siitä, mitkä ovat liiketoiminnan ehdot, miten ne muuttuvat toimintaympäristössä ja mitä uusia mahdollisuuksia avautuu. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia on tehnyt maailmastamme helpommin tavoitettavan ja läpinäkyvämmän, mutta entistä monimutkaisemman ja sumeamman. Sitä ei voi enää hallita perinteisellä systemaattisella suunnittelulla. Liiketoiminnassa hyödynnetään verkostoja, joiden rajat samoin kuin niissä toimivien yritysten rajat ovat epäselvät ja elävät jatkuvasti. Muuttuvassa maailmassa kaikkien

yritysten on oltava joustavia ja niiden on käytävä jatkuvaa vuoropuhelua ympäristönsä kanssa. Yrityksillä on nopean muutuskyvyn ja systemaattisen suunnittelun ristiriitainen tarve. Yhteiskunnan kiivas dynamiikka on nostanut ykkösasiaksi kyvyn välittömään nopeaan toimintaan ja jatkuvan vuorovaikutuksen. Menestyneille perheyriyksille on Johannissonin mukaan tunnusomaista hallita tilannettaan ja vastata toimintaympäristön haasteisiin *toimimalla interaktiivisesti, vuorovaikutteisesti, ei proaktiivisesti eli pyrkimällä ohjaamaan ja käynnistämään asioita, kuten johtamiskirjallisuus perinteisesti väittää*. Menestyneet yritykset eivät ole myöskään reaktiivisia, mukautuvia ja seurailevia. Kun yritykset toimivat vuorovaikutteisesti, ne pääsevät enemmän vaikuttamaan oman kehityksensä ehtoihin ja toiminnan linjauksiin.

Strateginen ymmärrys on tärkeää pienen yrityksen menestymiselle. Ydinajatuksena on, että pieni yritys voi korvata puutteellista tietoaan ja vajaata kokonaiskuvaa toimintaympäristöstään sekä vähäisiä vaikuttamisen mahdollisuuksiaan sillä, että oma organisaatio ja sen sisäiset asiat ymmärretään hyvin ja niitä pystytään pitkälle kontrolloimaan. Koska ulkoista toimintaympäristöä ei pystytä suunnittelemaan ja säätelämään, yritysten on käytännössä oltava tiiviissä vuoropuhelussa toimintaympäristön kanssa ja kokeiltava asioita, mikä usein merkitsee myös virheiden tekemistä. Gibb ja Scott (1985) totesivat strategisen ymmärryksen merkitystä tutkiessaan, että yrityksen pehmeät resurssit, henkinen ja sosiaalinen pääoma – tieto, osaaminen ja kyky luoda ja ylläpitää luottamussuhteita – ovat tärkeämpiä kuin kovat voimavarat, aineelliset ja pääomaresurssit. (Johannisson 2007.)

Myös Puhakka (2007) korostaa Johannissonin kanssa samoja seikkoja: on siedettävä maailman kompleksisuutta ja mahdollisuuksien näkemisestä on tullut entistä tärkeämpää. Yrittäjältä vaaditaan luottamusta omaan kykyyn luoda uutta intuitiivisesti, koska rationaalisuudella ja järjestelmällisyydellä ei enää voi hallita pirstaleista maailmaa. On osattava analysoida rationaalisesti, mutta on myös oltava taitoa nähdä mahdollisuuksia, joita toiset eivät näe. Yritysten olisi kyettävä hyödyntämään dynamiikkaa. Niiden olisi mentävä kokeilemaan asioita heti ja jätettävä pitkän aikavälin suunnittelu vähemmäksi. Yritysten olisi lähestyttävä potentiaalisia asiakkaita ja kumppaneita oppiakseen ymmärtämään asiakkaita, teknologioita ja muita yrityksiä. Puhakan mielestä yritysten on järkevämpää hallita nykyhetkeä kuin pyrkiä määrittämään tarkasti yrityksen tulevaisuus, halutut liiketoiminnot ja keinot sinne pääsemiseksi perinteisellä strategisella suunnittelujärjestelmällä, koska toimintaympäristö on dynaaminen ja muuttuva. Tämä ei merkitse sitä, että ei olisi syytä laatia vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia ja hajautettava riskejä. Monimutkaisessa kompleksisessa maailmassa on parempi olla suurin piirtein oikeassa kuin hitaan ja kalliin analyysin kautta täysin oikeassa. Puhakka luettelee kuusi tekijää, jotka erottavat hyvät yritykset huonoista:

1. ne osaavat sopeutua älykkäästi tilanteisiin,
 2. niiden toimintatavat ovat lähempänä asiakkaiden maailmoja,
 3. ne kyseenlaistavat ja uudistavat jatkuvasti rutiinejaan,
-

4. ne luovat jatkuvasti uutta,
5. ne verkostoituvat sekä keskustelevat ja luovat näkemystä ympäristössään ja
6. ne pyrkivät olemaan pikemminkin keskellä myrskyä kuin turvallisesti kotona.

Nykyisessä ennustamattomassa ja turbulentsissa toimintaympäristössä strategisia päätöksiä joudutaan tekemään välittömästi, kun muutostekijä tai mahdollinen uhkatekijä on havaittu. Sjöholm (2010) on samaa mieltä edellisten kirjoittajien kanssa siitä, että porterilainen vuosikellomainen strategiasuunnittelu on liian kankea ja toimimaton järjestelmä. Tarvitaan dynaamista liiketoimintamallin määrittelyä ja suunnittelua. Asioita ei voi enää siirtää seuraavalle strategiakerrokselle. Teknologiaan, tuotteisiin ja palveluihin liittyviä innovaatioita tarvitaan jatkossakin, mutta niihin on syytä liittää liiketoimintainnovaatioita. Yhteisvaikutuksella voidaan saada huomattavasti suurempi kilpailuetu, jota kilpailijan on vaikea kopioida. Yritysten olisi syytä pohtia, miten ne voivat käyttää hyödykseen verkostoaan pyrkiessään löytämään uusia innovatiivisia ajatuksia. (Sjöholm 2010, 10–11.) Myös Heimonen (2013) näkee, että menestyvä pk-yritys tarvitsee innovaatioiden lisäksi liiketoimintaosaamista, kuten kykyä tunnistaa ja hyödyntää kannattavasti innovatiivisia liiketoimintamahdollisuuksia. Heimonen näkee, että yksinomaan uudet yritykset ja yrittäjät eivät ole talouden uudistajia, työllistäjiä ja arvon luoja, vaan huomio kannattaa kiinnittää alalla jo useita vuosia toimineisiin innovatiivisiin ja menestyksekkäisiin pk-yrityksiin.

2.4 Strateginen suunnittelu ja johtaminen

Yhä useammat yritysten johtavassa asemassa toimivat myöntävät, että strategia ratkaisee yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. Menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä ovat, että yritys pystyy luomaan menestysstrategiat, toteuttamaan ne hyvin ja uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä. Yritysjohtajien olisi uhrattava riittävästi aikaa strategiseen suunnitteluun. Onnistuminen vaatii tiedon ja taidon lisäksi myös halua, näkemystä ja rohkeutta. Johtajalta vaadittava kokonaisnäkemys edellyttää suurten vuorovaikutussuhteiden määrän hallintaa. Strategisen johtamisen menestyksen kulmakivinä Kamensky luettelee seuraavat: on hallittava asiakkaiden tarpeita, kilpailua, resursseja ja/tai verkostoja ja aivan erityisesti näiden päätekeijöiden välisiä suhteita. (Kamensky 2010.)

Kamensky (2010) ilmentää strategisen johtamisen merkitystä jo kirjansa otsikolla ”Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti.” Strategioilla yritykset pystyvät parantamaan toimintaansa, kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Parhaiden yritysten sanotaan olevan aktiivisia toimintaympäristönsä muokkaajia eikä pelkästään muutoksiin sopeutujia. Yritysten kyky luoda oma tulevai-

suutensa muodostuu sitä keskeisemmäksi menestykselle, mitä monimutkaisemmaksi ja nopealiikkeisemmäksi yritysten toimintaympäristö muuttuu. Selkeä ja voimakas visio on ollut yksi organisaatioiden keskeisistä menestystekijöistä. Resurssien oikea kohdentaminen, käyttö ja kehittäminen luovat uutta kasvua ja kehitystä. (Kamensky 2010, 17–19, 79.)

Neilimo (2001) puolestaan esittää, miten strategisen johtamisen kirjallisuudessa yrityksen menestymisen kulmakivet on asetettu usein neljälle strategisen johtamisen pääalueelle. Menestyvällä yrityksellä on selkeä toiminta-ajatuksesta johdettu strategia, erityisesti kilpailustrategia, mutta myös kilpailustrategiaa tukeva organisaatiostrategia ja omistajien roolia yritystoiminnassa hahmottava omistajastrategia. Onnistuneen kilpailustrategia-valinnan ohella myös toimiva organisaatiostrategia kuuluu yrityksen strategisen menestymisen kulmakiviin. Johtamista palvelevat ohjaus- ja tietojärjestelmät sekä yritysjohton ja henkilöstön osaaminen muodostavat tämän strategisen menestyskonseptin kaksi muuta kulmakiveä. Näihin tekijöihin liittyy aina enemmän tai vähemmän tilannesidonaisuutta.

Porter (1985) toi yrityksen menestysstrategiakeskusteluun ns. kilpailustrategisen ajattelun- ja toimintamallin. Koulukunnan mukaan yritys menestyy markkinakilpailussa, mikäli se valitsee itselleen kilpailuympäristöönsä sopivan kilpailustrategian. Yrittäjän on osattava analysoida kysyntää, asiakkaita ja kilpailua. Kilpailun analysoinnissa etsitään vastauksia siihen, mikä ohjaa kilpailua, mitkä ovat kilpailun päälinjat ja intensiivisyys sekä miten yritys pystyy hankkimaan paremman kilpailuaseman. Porterin (1985) mukaan yritys voi menestyä markkinoilla vain nojaamalla kilpailustrategiassaan joko kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen tai keskittymiseen. Suurilla markkinoilla yritys voi saada kustannusetua alhaisilla yksikköhinnoin. Silloin se pystyy itse asettamaan hintansa matalalle. Bergström & Leppänen (2013, 89) kuvaavat Porterin yleisiä kilpailustrategioita seuraavasti: Erilaistumisstrategiaa toteuttava yritys näkee, että menestyminen markkinoilla riippuu erityisesti siitä, miten se onnistuu olemaan erilainen kilpailijoihinsa nähden. Se tarjoaa laajoille markkinoille, joiden ominaisuuksia, ulkonäköä tai luotettavuutta asiakkaat arvostavat. Näille asiakkaille hinnalla ei ole merkitystä. Vastaavasti keskittymisstrategiaa ohjenuoranaan pitävä yritys etsii kapean segmentin, jolle se myy alhaisin hinnoin tai yksilöllisiä tuotteita. Pienikin yritys voi näin menestyä löytämällä oman paremmuutensa ja keskittymällä kapeaan markkinarakoon. Pieni yritys voi keskittyä muutamaa tuotteeeseen tai asiakkaaseen, jotka se hoitaa tehokkaasti ja osaavasti. Vakiintuneet asiakassuhteet ja asiakastyytyväisyys asettavat yrityksen kilpailijoiden edelle.

Resurssit on myös nähty tärkeinä kilpailuedun luomisessa (esim. Wernerfelt 1984). Resurssipainotteisen menestysstrategia-ajattelun rinnalle nousi 2000-luvulla yrityksen yksilöosaamista ja johtoryhmätyöskentelyn hallintaa painottava näkemys yrityksen menestyskonseptista. Näkemyksen mukaan johtajaominaisuudet ja johtajaosaaminen

ovat keskeisiä. Esimerkiksi Kotter (1988) on nähnyt yrityksen menestyksen perustuvan paljolti johtajan ominaisuuksiin. Kotterin mukaan on tärkeitä, että johtaja tuntee toimialansa liiketoimintalogiikan hyvin, sekä laaja vuorovaikutussuhde käytössään, hänellä on kykyä analyttiseen ajatteluun ja ihmishuuhdetaitojen hoitamiseen. Oleellisia tekijöitä ovat myös persoonallisuus ja motivoituneisuus työhön.

Neilimon (2001) mukaan menestyksen takaa paljastuu tiedon ja osaamisen, knowledge managementin, muuttuminen liiketoimintaälykkyudeksi, business intelligenceksi, joka ilmenee kykynä synnyttää menestyksellisiä ja innovatiivisia liiketoimintakonsepteja. Bergströmin ja Leppäsen (2013) mukaan business intelligence tarkoittaa toimintaa, jossa systemaattisesti kerätään tietoa toimintaympäristöstä, analysoidaan se ja arvioidaan sen merkitystä yritykselle. Business intelligencen osa-alue competitive intelligence on toimintaa, jossa haetaan tietoa kilpailijoista. Keskeiset kilpailijat on osattava määrittellä sekä omalta että muilta toimialoilta, joiden tuotteet tyydyttävät asiakkaiden samoja tarpeita. Yrittäjän on selvitettävä kilpailijoiden ja toimialan menestystekijät sekä seurattava kilpailu- ja markkinatrendejä.

Kamensky (2010, 302–307) esittää esimerkkejä, kuinka liiketoimintastrategiat voivat olla tarvelähtöisiä, kustannustehokkuuslähtöisiä, fokuslähtöisiä tai osaamislähtöisiä. 1) Tarvelähtöisessä esimerkkikuvauksessa keskeiset strategiat ovat: vuorovaikutus asiakkaiden kanssa läpi arvoketjun; uudet asiakkaat, markkinat ja tuotteet; ainutlaatuinen palveluosaaminen; kilpailijoita parempi arvo/kustannussuhde; ympäristön herkkä ja tarkka seuranta; innovatiivinen organisaatiokulttuuri. Kullekin strategialle on myös laadittu strategiset toimenpiteet. Tarvelähtöisyydessä tulevat esiin muun muassa herkkyyks ympäristölle, joustavuus ja nopeus. Kontaktipinnan asiakkaisiin on syytä olla laaja, jotta henkilöstön kyky toteuttaa strategiaa ja toimia operatiivisesti tehokkaasti toteutuvat. 2) Kustannustehokkuuslähtöisessä liiketoimintastrategiassa painotetaan kannattavuusohjattua markkinointia; hinta- ja volyyminjohtajuutta; palvelun minimointia; tehokasta ostotoimintaa ja logistiikkaa, sidotun pääoman optimointia sekä solakkaa ja joustavaa organisaatiota. Tällainen yritys haluaa olla alansa hintajohtaja ja kustannustehokkuusajattelu hallitsee läpi koko arvoketjun. 3) Fokuslähtöisessä strategiassa keskeiset strategiat ovat segmentoinnin terävöittäminen, asiakaskohtaiset tuotekonseptit, jälkimarkkinoinnin kehittäminen, asiakashyödyn keskittäminen, keskittyminen ydinosaamiseen ja siilipuolustus kilpailijoita vastaan. Keskittäminen koskee liiketoimintoja, markkina-alueita, asiakkaita, tuotteita, organisaatiota ja osaamista. Asiakkaiden arvo-/kustannussuhteen muodostamisessa painopiste on asiakashyötyjen lisäämisessä, mutta voimakkaalla keskittämällä saadaan myös monia kustannusetuja. 4) Osaamislähtöisen liiketoimintastrategian valinneet lähtevät perusolettamuksesta, että osaaminen ratkaisee menestyksen. On kiinnitettävä erityistä huomiota strategian johtamiseen, vuorovaikutukseen ja osaamiseen. Tässä strategiassa korostuvat muutoksen ja kehittämisen elementit. Keskeisinä strategioina Kamensky luettelee seuraavat: keskittyminen ydinbisneksiin, ammattitaitoinen

strategiatyöskentely, vuorovaikutusjohtaminen, muutososaaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, synergiahöytyjen varmistaminen ja kehittäminen sekä kirkas yrityskuva ja hyvä maine.

2.5 Osaaminen

Viime vuosina on tuotu korostuneesti esiin merkittävänä yrityksen menestymisen tekijöinä yritysjohdon osaaminen, oman johtamiskokemuksen yhdistäminen tulevaisuuden visiointiin ja tässä toiminnassa yhteistyö muun johdon ja henkilöstön kanssa (esim. Ojala 2008, Viitala 2008). Edelleen Ojala (2008) toteaa, että työelämän muutokset ovat nostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen. Tähän on kolme pääasiallista syytä: siirtyminen yritystoiminnassa entistä enemmän tuotannosta palveluihin ja tietotyöhön, osaajien muuttuminen työelämän niukkuusresurssiksi ja osaamisen merkityksen korostuminen yrityksen arvon muodostumisessa.

Puualan yritysten ansaintalogiikka on muuttunut ja muuttumassa palveluja sisältäviksi kokonaispaketeiksi. Entistä enemmän on otettava huomioon se, että suurehkoista työttömyydestä huolimatta osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa ei ole helppo saada. Koulutustilastoja lukiessa näkee, että puuala ei ole lainkaan nuorten suosiossa. Palvelujen kysynnän voi olettaa tulevaisuudessa vain kasvavan elintason noustessa, väestön ikääntyessä, itse tekemisen taidon vähentyessä ja kuluttajien arvomaailman muuttuessa. Palvelu ja osaaminen muodostavat yritysten ja niiden tuotteiden tavan erottua toisista ja tehdä liiketoiminta kannattavammaksi. Palvelujen tuotteeseen yhdistämisen merkitys on ilmennyt myös Palvelevat puuyritykset -hankkeen muissa osatutkimuksissa. Erottuminen, vakavaraisuus ja kannattavuus voidaan nähdä liiketoiminnan perusedellytyksinä kaikissa yrityksissä.

Osaamis pääoman johtamisessa Ojala (2008) korostaa henkilö-, rakenne- ja suhdet pääoman johtamisen merkitystä yrityksen menestykselle. Henkilöpääoman osatekijöinä tarkastelun kohteena ovat henkilöstön määrä, laatu, osaaminen ja ammattitaito, luovuus ja innovatiivisuus, innostus, sitoutuminen ja motivaatio. Rakennepääomassa tulevat esiin teknologia ja henkiset rakenteet, kuten arvot ja ilmapiiri. Järjestelmien ja prosessien johtamisessa on syytä pohtia osaamisen jakamista ja hyödyntämistä. Toisin sanoen käsitellä sitä, miten organisaatio oppii ja miten osaamista voidaan kehittää. Osaamisstrategian suunnittelu ei vielä takaa hyvää tulosta, ellei yrityksessä kyetä toteuttamaan sitä kunnolla. Tämä puolestaan edellyttää oppimisprosessin keinojen käytön analysointia ja käytäntöön soveltamista. Suhdepääoman johtamisessa keskeisiä suhteita ovat suhteet avainasiakkaisiin, kumppaneihin, alihankkijoihin ja toimittajiin. Menestymisen yksi keskeisistä edellytyksistä on se, miten onnistutaan verkostojen rakentamisessa.

Edellä viitattiin yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yrittämisen motivaatioon. Nykyään ajatellaan, että yrityksen johtamisessa sosiaaliset taidot ovat ratkaisevan tärkeitä siinä, miten yritys saadaan tuloksellisesti toimimaan. Kyvykkyydessä on kaksi puolta eli kyky tehdä menestyksellisiä liiketoiminnan ratkaisuja ja kyky saada tehdyt ratkaisut oman tiimin kanssa toimimaan. Hyvällä liiketoiminnan osaajalla on holistista kyvykkyyttä, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää kokonaisuuksia eli hänellä on kykyä nähdä metsä puilta. Hänellä on myös loogista kyvykkyyttä, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää syy-seuraussuhteita eli hän kykenee näkemään, miten yhden osan muuttaminen vaikuttaa muihin yrityksen asioihin. Pelkästään teknokraattisella päättelykyvyllä ei päästä erinomaisiin tuloksiin vaan tuloksellinen toiminta vaatii myös luovuutta. Luovien ratkaisujen toimivuuden selvittämisessä on muistettava tavoitteellisuuden merkitys, koska kaikki luovat ratkaisuehdotukset eivät kelpaa liiketoiminnan kannalta älykkäiksi ratkaisuiksi. (Rope 2013.)

Ropen (2013) mukaan liiketoiminnan liiketoimintaälyn eli ”bisnesälyn” ytimessä ovat edellä mainitut holistinen ja looginen kyky. Pelkkä kyky ei kuitenkaan hyvälle yritysjohtajalle riitä, koska on oltava asiapohja, johon hän voi kykyjään soveltaa. Tätä Rope nimittää *bisnesosaamiseksi*. Muina bisnesälyn tukirakenteen rakennuspalikoina liiketoiminnan osaamisen lisäksi Rope näkee *tulevaisuussuuntautuneisuuden, päätöskyvyn, vaikuttamisvallan ja uskottavuusperustan*. Yrittäjän näkökulman on oltava tulevaisuudessa. Vanhoihin rakenteisiin ja ajatusmalleihin ei saa jumiutua, vaikka ne olisivat tähän asti hyvin. Päätöksentekokyky on menestyneille yritysjohtajille oletettavasti helpompaa kuin muille, vaikka yritystoiminnassa päätökset joudutaan tekemään suuren epätietoisuuden vallassa. Yritysjohtajalla on oltava kyvykkyyttä ja karismaa vaikuttaakseen liiketoimintansa kannalta keskeisiin ihmisiin saadakseen vietyä läpi ja toteutettua ajatuksensa. Uskottavuus ja luottamus ovat yrityksen sisäisten ja ulkoisten suhteiden sekä motivaation kannalta olennaisia tekijöitä.

Yrittäjän ajattelumaailma on kaiken taustalla. Se on kaiken menestyksellisen liiketoiminnan rakentamisen avain. Ajattelusta tulee toiminta ja toiminnasta tulevat tulokset. Ajattelumaailman elementtejä ovat riski-, markkina-, talous-, investointi-, luopumis-, toiminnallistamis- ja psykologinen ajattelu. Ilman riskiä ei ole yritystoimintaa. Markkina-ajattelun mukaan yritystoiminnan menestys perustuu markkinoihin ja asiakaskunnan suosion voittamiseen. Ajattelu ei saa pohjautua tuotteen asiasisällön ja järkiperusteiden kautta toimimiseen. Asiakkaat valitsevat pääasiassa tunteiden pohjalta. Toimiva talous on välttämätön. Suuri osa yritysjohtajista ei kuitenkaan näe, kuinka tärkeää on yhdistää strateginen talousjohtaminen myyntiprosessiin ja tarkastella taloutta aikasarjoina eikä pelkästään talouden tunnuslukujen kautta (Koski 2012). Investoinnit ovat aina etupainotteisia, mutta tuotot ovat epävarmoja ja jälkipainotteisia. Kuitenkin on oltava rohkeutta investoida uskomuksiinsa asioihin, jos aikoo saada tuloksia aikaan. Luopumisajattelu merkitsee, että aina on luovuttava jostakin saadakseen jotain. Liiketoiminnassa on varattava aikaa varsin paljon ennen kuin jokin päätös on saatu

käytännössä toimivaksi ja tuottavaksi. Psykologinen ajattelu viittaa mm. siihen, että on tunnettava asiakkaan maailma mahdollisimman hyvin. Samoin on tärkeää, jotta saataisiin oma henkilöstö ja muut sidosryhmät mukaan tehtyihin päätöksiin. (Rope 2013.)

2.6 Verkostoituminen, kumppanuudet ja kyvykkyys

Verkostoituminen ja sähköinen liiketoiminta valtaavat yhä enemmän alaa. Verkostotalous edellyttää johdolta kykyä kytkeä yrityksen osaksi yritysten ja kuluttajien verkostoja. Johdolta vaaditaan kykyä johtaa yritystä verkosto- ja kumppanuustaloudessa. Kilpailu tapahtuu internetitaloudessa enemmän hyvien liiketoimintamallien kuin tuotteiden kesken. (Neilimo 2001.) Yleisesti sellaisten liiketoimintamallien rakentaminen, jotka takaavat asiakkaiden saaman arvon nousun ja toiminnan kannattavan kasvun, ovat tärkeitä tekijöitä tavoiteltaessa menestymistä (esim. Kim & Mauborgne 2007).

B-to-B -liiketoiminnassa verkostoituminen ja vaatimukset verkostojen jäseniltä kasvavat edelleen. Etsitään kumppaneita, joiden kanssa toimiessa oma verkosto muodostuu vahvemmaksi kuin toisten toimijoiden verkostot. Pitkien ja tiiviiden asiakassuhteiden tutkimus sai alkunsa 1980-luvulla. Kumppanuuksien ja verkostojen tuomat hyödyt eri toimijoille ovat olleet aktiivisen tutkimuksen kohteena 1990-luvulta alkaen. Prahalad ja Hamel (1994) nostivat kyvykkyudet esiin. Kyvykkyydellä he tarkoittavat toistettavissa olevaa toimintamallia tai rutiinia, joka käyttää hyväksi saatavilla olevia resursseja tuotteiden ja/tai palvelujen tuottamisessa ja toimittamisessa asiakkaille. Usein kyvykkyyden rinnalle nostetaan käsite kompetenssi eli yrityksen kyky jatkuvasti ja koordinoitusti käyttää resurssejaan ja kyvykkyksiään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja kilpailuedun saavuttamisessa tai ylläpitämisessä. Yritysten on keskityttävä ydinosaamiseensa ja ulkoistettava vähemmän tärkeitä toimintonsa. Verkostoajattelussa otetaan huomioon niukat resurssit ja niiden mahdollisimman tehokas käyttö.

Verkostoyhteistyössä pyritään hyödyntämään erilaisten osapuolten yhteistyötä. Verkoston toimijoiden erilaisen tietämyksen ja resurssien yhdistämisellä voidaan tukea innovatiivisia ratkaisuja, tuotteita ja palveluja. Yhteistyö edellyttää kuitenkin paneutumista kommunikaatioon ja pyrkimystä ymmärtää toisen osapuolen tarpeita ja tavoitteita. Yhteistyöllä saavutettavaa lisäarvoa ei synny ilman molempinpuolista luottamusta ja sitoutumista. Luottamus ei synny luontaisesti vaan sitä on tietoisesti rakennettava. (Blomqvist 1999.)

Luottamuspääomaa on pidetty Blomqvistin (2007) mukaan yhtenä menestyvän yrittäjän keskeisenä voimavarana. Luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeä elementti yrityksen henkilöstön motivoinnin ja edelleen hyvän taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi.

Lehtonen (2007, 29–35) toteaa, että pitkän aikavälin kilpailuetua rakentavat tuloksentekijät: johtajat, esimiehet, tiiminvetäjät ja henkilöstö. Työn tuottavuus ja ihmisten hyvinvointi ovat osatekijöidensä tulo. Vaikuttavia osatekijöitä ovat työolosuhteet, työn sisältö, työtaidot ja johtaminen. Lisäksi on huomattava, että hyvät esimiestaidot ja työntekijöiden alaitaidot ovat kolikon kaksi puolta. Markkinoinnissa on jo 1990-luvulta alkaen pidetty keskeisinä tekijöinä suhdeverkostoja ja erityisesti asiakassuhteiden hallintaa ja tuotu voimakkaasti esiin arvon luomisen merkitystä sekä edelleen luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä pitkäaikaisissa liikesuhteissa (esim. Hollensen 2003; Ojasalo & Ojasalo 2010).

2.7 Asiakaslähtöisyys ja markkina-/markkinointiorientaatio

Tikkanen ja Frösén (2011) toteavat, että väite suomalaisen markkinointiosaamisen heikosta osaamisesta näyttää heidän tutkimustensa nojalla olevan valitettavasti totta. Heidän mukaansa tarvitaan nykyistä enemmän osaamista innovaatioiden kaupallistamisessa ja kansainvälisten toimittaja-, tuotanto- ja jakelijaverkostojen sekä asiakassuhteiden johtamisessa. He väittävät, että taantuman aikana yrityksistämme ovat menestyneet ne harvat, jotka ovat osanneet virittää liiketoimintamallinsa aidosti markkina- ja asiakassuuntautuneiksi. Tikkasen ja Frösénin (2011) tutkimus kohdistui yli viisi henkilöä työllistäviin yrityksiin, mutta voidaan kuitenkin olettaa, että tämä pitää paikkansa myös alle viisi henkilöä työllistävässä puualan yrityksissä – ainakin sitä on syytä tutkia.

Strategiset orientaatiot kuten suhtautuminen asiakkaisiin ja innovaatio toimintaan vaikuttavat erikseen tai yhdessä yrityksen tulokseen. Kuitenkin esimerkiksi hyväkään asiakasymmärrys ei paranna yrityksen liiketoimintamenestystä, ellei ymmärrystä käytetä arvontuotantoprosessien ja liiketoiminnan kehittämiseen. Markkinaorientaatioon sisältyy näkemys yrityksen kaikkien toimintojen valjastamisesta palvelemaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Toisinaan käytetään termiä markkinointiorientaatio, jota käytettäessä korostetaan markkinointitoimenpiteiden kohdistamista palvelemaan koko markkinan sijaan rajattuja asiakassegmenttejä, joiden tarpeet yritys pystyy tarjouksen mukaisesti ja kannattavimmin täyttämään. Kilpailutekijöinä mainitaan tarkoituksenmukainen segmentointi, asemointi ja edelleen arvo, joka asiakkaalle pystytään tällä tavoin tuottamaan.

Puutuotealojen kuten kaikkien muidenkin sektoreiden yritysten liiketoiminnan menestys perustuu siihen, kuinka hyvin ne kykenevät toteuttamaan liiketoiminnan ydintehdävät. Perustehtävien erinomainen suorittaminen ei riitä vaan näistä operaatioista on kyettävä muodostamaan kokonaisuus, joka palvelee kannattavasti asiakkaita. Narver

ja Slater (1990) tuovat voimakkaasti esiin asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemista kilpailuedun lähtökohtana. He edellyttävät yritykseltä myös kilpailijoiden ja heidän tarjoomiensa tuntemusta, joka johtaa parempaan kykyyn reagoida kilpailijoiden toimenpiteisiin. Kohli ja Jaworski (1990) edustavat prosessikeskeistä näkökulmaa. Sen mukaisesti toimintojen välinen koordinaatio mahdollistaa kaikkien yrityksen toimintojen valjastamisen yhteistyöhön markkinatiedon luomisessa, levittämisessä ja hyödyntämisessä arvon tuottamiseen asiakkaalle.

Löytääkseen kilpailuedun ja menestymisen edellytykset, yrittäjän on osattava analysoida markkinoiden kysyntää ja kilpailua sekä yrityksen sisäisiä tekijöitä ja voimavaroja. Markkinointikirjallisuudessa korostetaan asiakkaiden tuntemisen ja asiakkuuksien hallinnan merkitystä. Asiakkaat päätyvät vaihtoehtoja vertailtuaan siihen tarjoomaan (fyysinen tuote + palvelu + tapa toimia), joka tuottaa heille eniten hyötyä tai arvoa (Bergström & Leppänen 2013, 87). Asiakkaan kokemus paremmuus muihin nähden eli kilpailuetu voi Bergstömin ja Leppäsen (2013) mukaan olla taloudellinen, toiminnallinen ja/tai imagollinen. Jos yrityksellä on taloudellista kilpailuetua, se pystyy kilpailemaan hinnalla. Hintakilpailukyky on seurausta alhaisemmista kustannuksista, halvemmista ostoista tai tehokkaammasta toiminnasta kuin kilpailijoilla. Jos yrityksellä on toiminnallista kilpailuetua, sen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ylivoimaisia. Esimerkiksi tuotteiden materiaalit, ulkonäkö, teho ja suunnittelu ovat parempia kuin kilpailijoiden tuotteissa. Kilpailuetu muodostuu silloin, kun ostajien mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista ovat korkealla. Tuotteen valinnassa ovat etusijalla esimerkiksi tuotteen merkki, tuotteeseen liittyvä palvelu ja tuotteen maine. Yrittäjän on muistettava, että todellisia etuja ovat vain ne tekijät, joita asiakkaat pitävät etuina. Asiakkaat vertaavat eri vaihtoehtojen tuottamaa hyötyä. Sen vuoksi yrittäjän on tunnettava hyvin kilpailijat ja näiden tuotteet. Omien tuotteiden ominaisuuksia voidaan erehtyä pitämään kilpailuetuina, mutta asiakkaat saattavat kokea toisin. (Bergström & Leppänen 2013, 87–88.)

Tutkijat korostavat (esim. Jaworski & Kohli 2000; Tuominen, Rajala & Möller 2004; Aspara, Pönttiskoski & Tikkanen 2007) yritysten proaktiivista liiketoiminnan logiikkaa ja aktiivista osallistumista markkinoiden ja toimintaympäristön kehittämiseen. Katse halutaan kääntää tulevaisuuden piilevien tarpeiden täyttämiseen. Markkinaorientoituneen toimintakulttuurin ja -prosessien on osoitettu erilaisten vaikutuspolkujen kautta parantavan liiketoiminnan tuloksellisuutta. (Tikkanen & Frösén 2011, 33–43.) Markkinoinnissa käytetään nykyisin vallalla olevista markkinoinnin suuntauksista termejä suhdemarkkinointi, kokonaisvaltainen ja vastuullinen markkinointi (vrt. Hult 2011, Bergström & Leppänen 2009).

Tämän vuosituhannen merkittävin keskusteluaihe on ollut brändi (Anderson & Narus 2004). Yrityksiltä on vaadittu yhtenäistä brändistrategiaa. Brändi on mielikuva tuotteesta. Tämä mielikuva kertoo siitä kokemuksesta, jota asiakas voi odottaa tuotteelta.

Mielikuvien merkitystä on korostettu erityisesti kuluttajamarkkinoinnissa mutta myös b-to-b-markkinoinnissa. Lindroosin, Nymanin ja Lindroosin (2005, 8–10) mukaan pienetkin yritykset voivat luoda menestyneen brändin niukin resurssein, jos niillä on henkistä pääomaa, aitoa omaperäisyyttä ja sitkeyttä. Brändin rakentamista ei aina nähdä yrityksissä tuottavana toimintana, eikä siihen silloin uhrata riittävästi voimavaroja. Monet yritysjohtajista kuitenkin uskovat brändin merkittävyyteen. Tätä kuvaa Nokian Renkaiden toimitusjohtaja Granin näkemys, että tuloksesta puolet riippuu brändin arvosta. Brändin tarkoituksena on tehdä tuotteet asiakkaille kiinnostaviksi ja pitää huoli asiakassuhteen pysyvyydestä ja kehittymisestä myös tulevaisuudessa.

2.8 Organisoiminen

Töiden organisoiminen on johtajien suurimpia tehtäviä yrityksen toimivuuden kannalta. Töitä on osattava jakaa niin, ettei työtaakasta tule yrittäjälle kohtuuton. Töitä on osattava jakaa työntekijöille myös tasapuolisesti. Johtajan on huolehdittava siitä, että työntekijät tietävät, mitä on tarkoitus saada aikaan ja miksi, jokaisena päivänä. Kaikille työntekijöille pitää pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua, säilyttää motivaationsa ja oppia uutta. Kommunikaatio yrityksen sisällä samoin kuin koko sisäinen markkinointi on usein mainittu alueena, jossa monetkaan yritykset eivät ole onnistuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Hamel (2007, 82–85) kirjoittaa, että yrityksissä voi olla liikaa johtamista ja liian vähän vapautta, liikaa hierarkiaa ja liian vähän yhteisöllisyyttä, liikaa puhetta ja liian vähän tarkoitusta. Yhteisöllä pitää olla tavoite, joka innostaa työntekijöitä antamaan panoksensa yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Ohut ja hajautettu organisaation rakenne, demokraattisuus ja monensuuntainen yhteydenpito näyttävät sopivan muillekin kuin internetissä toimiville yrityksille. Pienet itseohjautuvat tiimit on koettu miellyttäväksi. Inhimillisen kokoinen ja kannustava työyhteisö on mahdollista syntyä pieneen yritykseen luonnostaan. Näissä työyhteisöissä on mahdollista käydä jatkuvaa, aitoa ja laajaa sisäistä keskustelua. (Hamel 2007, 128–144.)

Lean management yhdistetään turhien johtamistasojen ja yleisesti turhien tuottamattomien toimintojen poistamiseen. Lean ajattelulla pyritään parantamaan asiakastytyväisyyttä, parantamaan laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon läpimenoaikoja. Lean-filosofian mukaan vältetään kaikkea turhaa, ollaan joustavia ja avoimia muutoksille. Sana Lean tuli tunnetuksi Womackin, Jonesin ja Roosin (1990) kirjoittamassa teoksessa Toyotan menestyksestä (The Machine That Changed the World) ja autoteollisuuden muutoksista kohti Lean-tuotantoa. Lean-ajattelussa pidetään keskeisinä seuraavia tekijöitä:

- arvon määrittämisen perustuminen asiakkaan näkemyksiin
- arvoketjun tunnistaminen ja kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen
- arvoketjun perustaminen asiakkaan tarpeisiin perustuvaan imuohjaukseen
- työntekijöiden osallistamisen kehittäminen
- toiminnan jatkuva kehittäminen

Toimialan kilpailuvoimat aiheuttavat yrityksille tarvetta lyhytaikaiselle ja pitkäaikaiselle joustavuudelle. Tähän on usein yhdistetty käsite strateginen ketteryyys. Oleellista yritykselle on tunnistaa toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä reagoida näihin tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Pienille yrityksille tämä on helpompaa, mutta kaikkien yritysten pitää pyrkiä ketteryyteen, koska yritysten toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin ja on entistä vaikeammin ennustettavissa.

2.9 Yhteenveto yritysten menestystekijöiden kirjallisuudesta

Yksiselitteistä ja kaikille sopivaa menestyskonseptia ei ole olemassa, mutta menestymisen kulmakiviä on löydettävissä strategiatutkimuksen alueelta. Menestyskonseptivalinta on pitkälti yritys- ja tilannesidonnainen asia. Samalla se on aina yhdistelmä management- ja leadership-painotteista menestysstrategiaa. Jos on valittava joitakin strategisia kulmakiviä, turvallisinta on rakentaa modernin yrityksen menestysstrategia kustannustehokkuuden, tuotteen tai tuottamisprosessin korkean laadun sekä vahvasti asiakaslähtöisen liiketoimintamallin varaan nämä menestyskonseptin osat samanaikaisesti yhdistäen. Strategiavalintaa on tuettava johdon ja henkilöstön korkealla osaamisella sekä yhteistyökyvyllä. (Neilimo 2001.)

Menestyvillä yrityksillä on oltava strategista ymmärrystä, mikä ei merkitse suuritöisten ja täsmällisten suunnitelmien tekoa. Järjestelmällinen ja raskas suunnittelujärjestelmä ei ole käyttökelpoinen dynaamisessa ja kompleksisessä nykymaailmassa. Yrityksiltä vaaditaan tulevaisuuden ennakointikykyä, toiminnan uusiutumiskykyä ja dynaamista liiketoimintamallia (esim. Sjöholm 2010). Aikaisemmin korostettiin reaktiivisuudesta siirtymistä proaktiivisuuteen. Nyt korostetaan entistä enemmän interaktiivisuutta toiminnan ohjaajana eli vuorovaikutteinen kehittäminen on tullut ennakkoinnin rinnalle.

Muuttuva maailma on strategiatyön pohjana. Tärkeää on jatkuvasti analysoida toimintaympäristöä ja havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Analyysien pohjalta syntyy visioita, jotka on kyettävä muuntamaan konkreettisiksi tavoitteiksi. Strategiatyöskentelyyn on saatava koko henkilöstö mukaan ja kaikki sen voimavarat

käyttöön esimerkiksi Balanced Score Card -työskentelyllä. Vähänkin isommissa organisaatioissa päätöksentekotasoa on vähennettävä ja valtaa annettava kaikille tasoille. Tällä tavoin saadaan toimintaan joustavuutta, tehokkuutta ja voidaan reagoida toimintaympäristön muutoksiin hyvinkin nopeasti.

Strategiatyöhön on varattava riittävästi aikaa, mutta muutoksiin on reagoitava nopeasti. On pidettävä huoli siitä, että yritys on kaiken aikaa kehityksen etujoukoissa. Tämä vaatii jatkuvaa osaamisen uudistumista. Koko henkilökunnan on otettava aidosti strategiatyöhön osaa, ja yrityksessä on muutenkin sisäistettävä vuorovaikutusjohtaminen. Tavoitteena on, että kaikki yrityksessä tiedostavat strategiatyön merkityksen ja sen myötä tehtävät valinnat. Motivaatio ja yhteinen tahto ovat joukkuepelin onnistumisen tärkeitä elementtejä. Strategian tehtävänä on erottua. Strategia voidaan nähdä myös kehitysprosessina. Pelkästään erinomaiset strategiat ja hyvin hoidettu strategiatyöskentely eivät takaa menestystä, vaan rinnalle vaaditaan niiden loistavaa viemistä käytäntöön. Onnistuminen vaatii kirkkaita tavoitteita, jotka on viety yksilötasolle. Suurten asiakokonaisuuksien hallinta nähdään tärkeänä menestyvän johtajan ominaisuutena. Hänellä on oltava näkemys erilaisista riippuvuussuhteista – yrityksen ja ympäristön, yrityksen ja yksilön sekä yrityksen sisäisistä riippuvuussuhteista. Menestys ei synny yhdestä erinomaisesta tekijästä, vaan siitä, miten osatekijöistä on onnistuttu rakentamaan menestyksellinen kokonaisuus. Johtajalta vaaditaan kykyä tehdä jämäkästi strategisia linjauksia. On huomattava, että pelkkä perinteinen osaaminen ei riitä, vaan yrittäjiltä vaaditaan myös rohkeutta, näkemystä, kunnianhimoa ja halua menestyä. Menestys vaatii jatkuvaa työtä. Menestyksen tavoittelu saattaa johtaa ns. pätevyysansaani eli yritystoiminnalle saattaa olla vahingollista koettaa toistaa yhä tehokkaammin ja kapea-alaisemmin aikaisemmin hyväksi havaittua menestysreseptiä. (vrt. Kamensky 2010.)

3 PUUTUOTEALAN YRITTÄJÄKSI RYHTYNEIDEN KOKEMUKSIA JA TARPEITA

Tässä luvussa tarkastellaan viimeisen viiden vuoden aikana yrittäjäksi ryhtyneiden motiiveja yrittäjäksi ryhtymisestä ja kokemuksia yrittäjyyden alkutaipaleelta.

3.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Etelä-Pohjanmaan alueella puutuotealan yrittäjiksi viimeisen viiden vuoden aikana ryhtyneille laadittiin ja lähetettiin postitse kysely, joka toteutettiin helmi-maaliskuussa 2014. Kyselyssä (Liite 1) kartoitettiin aluksi vastaajien taustatietoja kuten sukupuoli, ikä ja koulutus. Lisäksi kartoitettiin taustatietoja yrityksestä ja yrittäjyydestä. Toisessa osiossa selvitettiin yrityksen perustamiseen tai ostamiseen liittyviä asioita, mm. kokemusta yritysten perustamisesta ja ostamisesta, työkokemuksesta ennen yrittäjäksi ryhtymistä, sivutoimisuudesta, yrittäjäksi ryhtymisen motiiveista, yrityksen sijainnista, onko yritys perustettu yksin vai yhdessä toisten kanssa sekä siitä, millaisia yrityspalveluja perustamisvaiheessa on käytetty. Kolmannessa osiossa kysyttiin yrityksen kehittymisestä nykypäivään. Neljännessä osiossa kartoitettiin tulevaisuutta ja kehittämistarpeita mm. yrityksen hallinnon, asiakkaiden, tuotannon, tuotekehityksen ja toimintaympäristön näkökulmista.

Kysely lähetettiin postitse 58 yrittäjälle. Annetun vastausajan päätyttyä tehtiin puhelinoittokierros ja tarjottiin mahdollisuutta vielä vastata kyselyyn. Tällä tavalla haluttiin kasvattaa kyselyn vastausjoukkoa. Puheluissa selvisi, että yrityksistä kaksi oli lopettanut toimintansa, neljä oli aloittanut toimintansa jo aiemmin kuin viisi vuotta sitten, eikä siksi katsonut kuuluvansa kyselyn kohderyhmään. Näistä kaksi oli tullut listalle yhtiömuodon tai yrittäjän ja nimen muutoksen seurauksena. Neljä yrittäjää kertoi, että heillä ei ollut toimintaa lainkaan, vaan ”firma on pöytälaatikossa” ja kolmen toiminnassa puutuotteet olivat enää vain pieni sivujuonne. Kolme yrittäjää toimi sivutoimisesti ja koki toimintansa niin pieneksi, etteivät vastanneet kyselyyn. Kuutta yrittäjää ei tavoitettu puhelimitse.

Kun koko aineistosta poistetaan ne 13 yritystä, jotka ovat lopettaneet, eivät olleet tällä hetkellä toiminnassa tai eivät kuuluneet kohderyhmään, jää jäljelle 45 yritystä. Kyselyyn vastasi kymmenen yrittäjää, jolloin vastausprosentiksi tulee 22 %, vastausprosentti on samaa luokkaa kuin postikyselyissä usein on. Aineiston koko jää kuitenkin sen verran pieneksi, että pitkälle meneviä johtopäätöksiä siitä ei voida tehdä. Kyselyistä saatua aineistoa täydennettiin vielä tekemällä kolme haastattelua.

Lomakekyselyistä saatu tutkimusaineisto vietiin sähköiseen muotoon. Tutkimusaineistoa analysointiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Varsinaisia tilastollisia testejä ei voitu aineiston pienuuden vuoksi käyttää, mutta tarkastelussa hyödynnettiin keskeisiä tunnuslukuja (keskiarvo, mediaani, minimi, maksimi). Haastatteluaineiston osalta käytettiin laadullisia menetelmiä aineiston analysoinnissa.

Lähes samanaikaisesti toteutettiin Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla -hankkeen kysely, jossa vertailtiin perustamalla ja ostamalla yrittäjiksi ryhtyneitä viiden vuoden ajalta. Tässä aineistossa on yrityksiä kaikilta toimialoilta. Osa kyselyiden kysymyksistä oli samoja, joten niiltä osin puualan yritysten antamia vastauksia voidaan peilata laajempaan aineistoon. Vertailun avulla nähdään, poikkeavatko puutuoteyrityksiltä saadut vastaukset laajemman omistajanvaihdos hankkeen yrittäjäkyselystä saatuun aineistoon verrattuna.

3.2 Taustatiedot

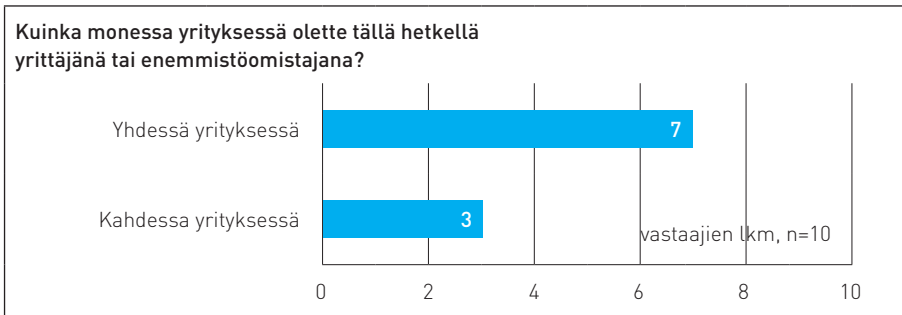
Kaikki kyselyyn vastanneet olivat miehiä. Vastaajien ikä oli 28-65 vuotta. Kuudella vastaajalla oli ammatillinen koulutus, kahdella oli korkeakoulututkinto. Yrittäjien koulutuksen osalta järjestys on sama kuin laajemmassa omistajanvaihdoshankkeen yrittäjäkyselyssä (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014).

TAULUKKO 1. Vastaajien sukupuoli, ikäjakauma ja koulutus.

Sukupuoli	lkm
Nainen	0
Mies	10
Ikä	
Keskiarvo	49 vuotta
Minimi	28 vuotta
Maksimi	65 vuotta
Koulutus	lkm
Kansakoulu	1
Ylioppilas	1
Ammatillinen koulutus	6
Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu	2

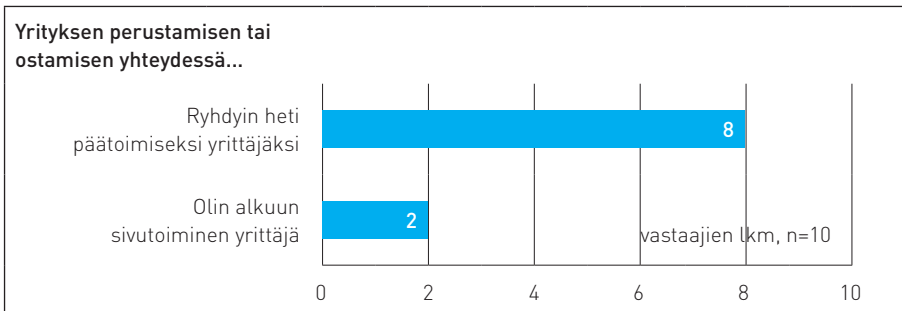
Useimmat vastaajat olivat yrittäjinä tai enemmistöomistajina yhdessä yrityksessä, kolmella vastaajalla oli myös toinen yritys (Kuvio 2). Vastaajista seitsemän oli itse perustanut yrityksen ja kaksi ostanut. Perustamisen ja ostamisen suhteet noudattelevat laajemman omistajanvaihdoshankkeen aineiston tuloksia (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014), sillä sen vastaajista 82 % oli itse perustanut yrityksen ja 18 % ostanut. Kolmesta myöhemmin haastatellusta yrittäjästä kaksi oli perustanut yrityksen yhdessä toisen henkilön kanssa ja yksi yksin.

Tiimiyrittäjyys tarjoaakin useita etuja: omaa pääomaa on mahdollisuus saada useammasta lähteestä, riski jakaantuu useamman kesken, yrittäjä ei ole yksin päätösten kanssa ja saadaan useamman henkilön osaaminen yrityksen käyttöön. Toisaalta tiimiyrittäjyys edellyttää osakkailta hyvää yhteistyötä, eikä harvinaista ole sekään, että yrityksiä puretaan osakkaiden kesken tulleiden erimielisyyksien vuoksi. Tiimiyrityksissä osakassopimukset ovat erittäin tärkeitä mahdollisten ristiriitatilanteiden varalle.



KUVIO 2. Yrittäjistä useimmat toimivat yhdessä yrityksessä.

Kahdeksan yrittäjää on ryhtynyt heti päätoimiseksi yrittäjäksi, kaksi on aloittanut sivutoimisena yrittäjänä ja toimii sellaisena edelleen (Kuvio 3). Laajemman omistajanvaihdoshankkeen (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014) kyselyn tulokset antavat vastaavan kuvan. Sen vastaajista 81 % oli ryhtynyt heti päätoimiseksi ja 19 % toimi ensin sivutoimisena yrittäjänä. Puualan kyselyn vastaajista kaksi oli aloittanut yritystoiminnan jo 15–30 vuotta sitten.



KUVIO 3. Pää- ja sivutoimisesti aloittaneet yrittäjät.

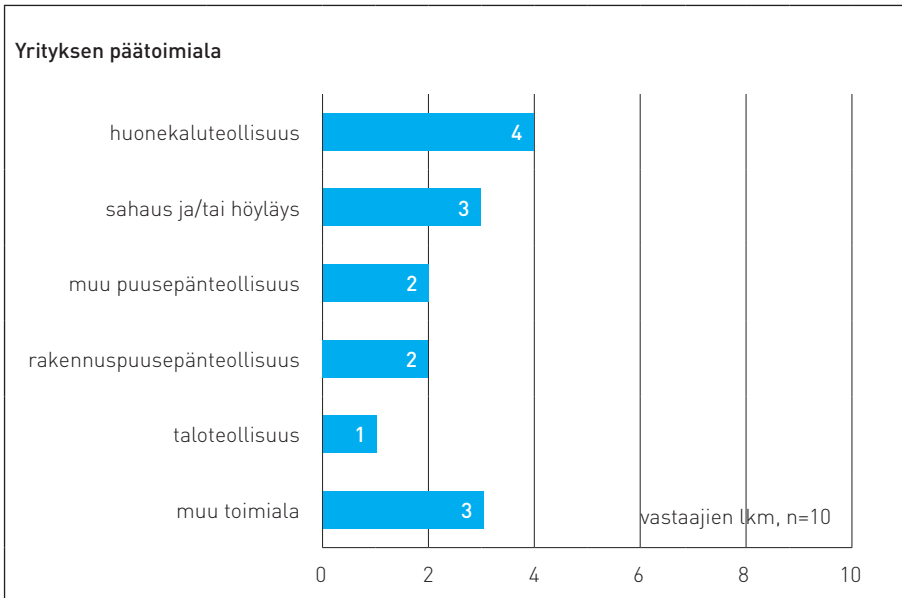
Puolet vastaajista oli aloittanut toiminnan vuonna 2012. Lisähaastatelluista kaksi oli aloittanut heti päätoimisena, yksi toimi ensin pari vuotta sivutoimisena. Näissäkin haastatelluissa yksi yritys oli jo vakiintunut ja toiminut alalla pitkään, sukupolvenvaihdoksen myötä oli vastuussa uusi yrittäjä, lisäksi yrityksen toimintaa oli jaettu kahdelle yritykselle. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin olennaisinta tarkastella uuden yrittäjän yritystoiminnan alkua ja siinä havaittuja tarpeita ja hyödynnettyjä palveluita. Se, onko yritys ostettu vai alusta alkaen perustettu, ei ollut tässä tilanteessa olennaista.

Yrityksissä tapahtuvat omistajanvaihdokset ovat olennainen osa yrityskannan normaalia dynamiikkaa. Kysyttäessä yrittäjiltä, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun he luopuvat päävastuusta yrityksessä, vastaukset jakautuivat niin, että karkeasti ottaen yksi kolmannes uskoi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle, toinen kolmannes tekevänsä sukupolvenvaihdoksen ja kolmas kolmannes uskoi yritystoiminnan loppuvan (Varamäki 2010, 60). Aloittaneen yrittäjän kannalta olennaista on se, että hän on päättänyt ryhtyä yrittäjäksi. Se, hankitaanko yritys perustamalla vai ostamalla voi vaikuttaa esimerkiksi tunnettuuden, asiakaskunnan ja muiden tekijöiden osalta ja niitä onkin pyritty huomioidaan kyselyä tehtäessä. Joka tapauksessa kyseessä on uusi yrittäjä, jonka kokemuksista, palvelutarpeesta ja koulutustarpeista tässä kyselyssä oltiin kiinnostuneita.

Omistajanvaihdosten kautta siirtyvä yrittäjyys on ainakin yhtä tärkeää kuin perustettavatkin yritykset. Kansantaloudellisesta näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että vakiintuneet yritykset, joilla on valmiit tuotteet ja asiakkaat löytäisivät jatkuvuutta. On tuhlauksia, mikäli tällainen yritys joudutaan lopettamaan, kun kuitenkin tiedetään, että alkavien yritysten ”lapsikuolleisuus” on suuri ensimmäisten vuosien aikana. (Varamäki, Tall, Sorama & Katajavirta 2012.)

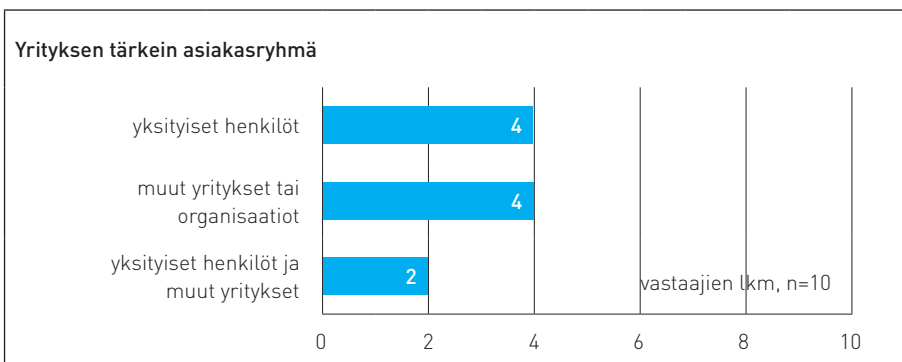
Tuloksia täydentävän puhelukierroksen aikana kävi ilmi, että useampia firmoja oli ”pöytälaatikossa”, eli vaikka yritys on olemassa, ei sillä ole toimintaa tällä hetkellä. Osa yrityksistä oli pieniä yrityksiä, jotka toimivat aktiivisesti vain osan aikaa vuodesta. Tällaisia sivutoimiyrityksiä löytyy esimerkiksi maatalouden tai maaseutumatkailun sivuelinkeinona sekä kausiluonteisten tuotteiden valmistajista. Osalla yrittäjistä yritystoiminta on alkanut palkkatyön ohessa harrastuksena ja kasvanut myöhemmin kokopäiväiseksi yritystoiminnaksi, osalla vastaavasti sivutoimiyrittäjyyden kautta.

Yritysten päätoimialat olivat: sahaus ja höyläys (4), huonekaluteollisuus (4), rakennuspuusepänteollisuus (2), muu puusepänteollisuus (2), taloteollisuus (1). Lisäksi yksittäiset yritykset ilmoittivat päätoimialakseen kiintokalusteet, liimalevynvalmistuksen, majoitustoiminnan ja vuokramökkit (Kuvio 4). Tuloksista käy ilmi, että usean yrityksen on ilmeisen hankala määritellä ainoastaan yhtä päätoimialaa, vaan ne todennäköisesti toimivat tasavahvasti kahdella tai kolmellakin toimialalla.



KUVIO 4. Yritysten päätoimialat.

Kuten kuviosta 5 nähdään, yritysten asiakaskunta jakautui hyvin tasaisesti yksityisten henkilöiden (4) ja muiden yritysten ja organisaatioiden (4) välillä. Loput kaksi yritystä ilmoittivat kummankin ryhmän olevan yhtä tärkeitä asiakkaita. Täydentävissä haastatteluissa yrittäjä toi esiin sen, että yksityisten ja yritysasiakkaiden tärkeys on hie-
man hankala määritellä. Yksityisiä henkilöitä on ehkä suurin osa asiakaskunnasta lukumääräisesti tarkasteltuna, mutta yksi yrityksen kanssa sovittu kauppa voi nousta merkittävään asemaan liikevaihdossa tarkasteltuna. Kuitenkin laaja yksityisten asiak-
kaiden joukko on tärkeä, sillä suuria kauppvoja voi tulla harvakseltaan. Laajemmassa omistajanvaihdoshankkeen aineistossa (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvai-
hoksilla 2014) yksityiset henkilöt olivat tärkein asiakasryhmä 54 %:lle yrityksistä, muut yritykset ja organisaatiot 35 %:lle yrityksistä ja molemmat 11 %:lle yrityksistä.



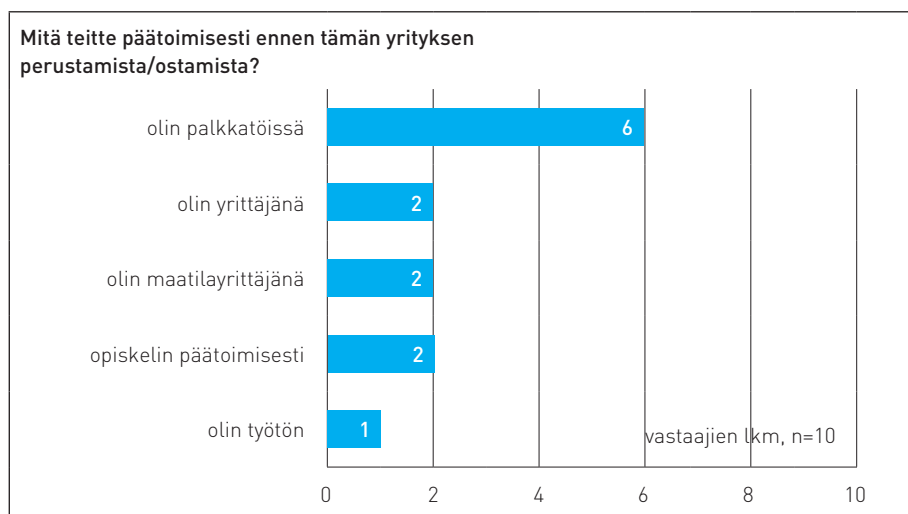
KUVIO 5. Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät.

3.3 Yrityksen perustaminen tai ostaminen

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä aiempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta tai oman yrityksen perustamisesta oli viidellä vastaajalla, samoin saman alan kokemusta toisen palveluksesta. Neljä vastaajaa oli toiminut esimiehenä tai johtajana. Yrityksen perustajat tai ostajat tuntevat siis jo toimialaa ja ovat kartuttaneet ammattitaitoa joko yrittäjäpuolella tai ammattiosaamisen puolella.

Kuusi vastaajaa on ollut perustamassa yhtä yritystä, kaksi kahta ja yksi kolmea. Kokemusta yrityksen myymisestä tai ostamisesta oli kolmella vastaajalla. Tulos on samassa linjassa omistajanvaihdoshankkeen [Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014] aineiston kanssa, jonka mukaan valtaosa yrittäjistä on ollut perustamassa yhtä yritystä.

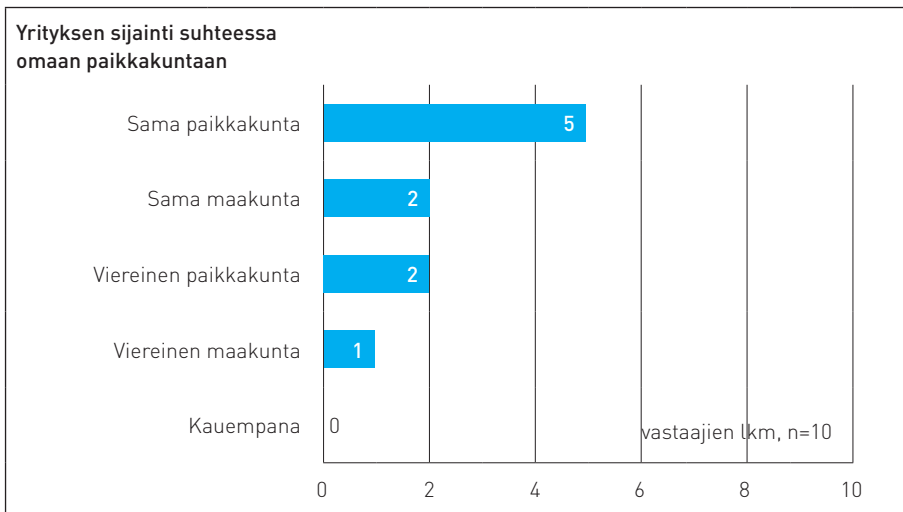
Ennen yrittäjäksi ryhtymistä vastaajista kuusi oli palkkatöissä, kaksi yrittäjänä, kaksi maatilayrittäjänä, kaksi opiskeli päätoimisesti ja yksi oli työttömänä (Kuvio 6). Koska päätoimia on vastauksissa enemmän kuin vastaajia, osa vastaajista on voinut käsittää kysymyksen niin, että on vastannut muutakin kuin viimeisimmän päätoimen. Toisaalta nykyisin on tietyn ehdoin mahdollista esimerkiksi opiskella työttömyysaikana, mikä voi myös olla mahdollinen selitys ilmoitettujen päätoimien ja vastaajien määrän epäsuhdalle.



KUVIO 6. Päätoimi ennen yrityksen perustamista tai ostamista.

Puolet vastaajista ilmoitti perustetun tai ostetun yrityksen sijaitsevan omalla asuinpaikkakunnalla. Vastaajien yrityksistä kaksi sijaitsi asuinpaikkakunnan viereisellä paikkakunnalla, kaksi samassa maakunnassa ja yksi viereisessä maakunnassa (Kuvio 7). Laajemmassa omistajanvaihdoshankkeen aineistossa [Kilpailuetua liiketoiminnan

omistajanvaihdoksilla 2014) asuinpaikkakunnalla sijaitti vielä suurempi osuus yrityksistä, 83 %.



KUVIO 7. Yrityksen sijainti suhteessa asuinpaikkakuntaan.

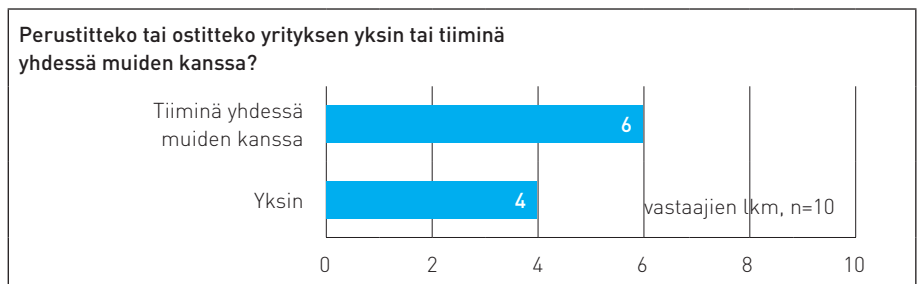
Aiemmissa omistajanvaihdostutkimuksissa (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013) on käynyt ilmi, että peräti lähes 60 % ostajista ja ostokohteista oli samalta paikkakunnalta, viereisiltä paikkakunnilta 17 % ja 8 % samasta maakunnasta. Yrityksiä sekä perustetaan että ostetaan lähialueilta ja myyntitilanteessa kannattaa ostajaa etsiä ensisijaisesti lähiseudulta.

Seuraavaksi kysyttiin, kuinka tärkeitä eri motiivit olivat yrittäjäksi ryhtymiselle. Vastaajista yhdeksän piti ”mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen” tärkeänä motiivina. Vastauksen keskiarvo oli 4,0 asteikolla 1=ei ollut lainkaan tärkeä motiivi ja 5=oli erittäin tärkeä motiivi. Toiseksi tärkein motiivi oli ”hyvä liike-/yritysidea” (ka 3,6). Kolmannelle sijalle ylsi ”yllättäen eteen tullut tilaisuus” (ka 3,5). ”Toimeentulon/elannon hankkiminen itselle” ja ”halu olla oman itsensä herra” saivat kumpikin keskiarvoksi 3,4. ”Mahdollisuus rikastua” oli erittäin tärkeä motiivi yhdelle ja hyvin tärkeä kolmelle vastaajalle. Vastaukset kuitenkin jakoutuivat niin, että keskiarvo vastauksissa oli 2,8. ”Työttömyys tai työttömyyden uhka” (ka 2,3) ja ”huono viihtyminen aiemmassa paikassa” (ka 2,2) jäivät motiiveita kysyttäessä viimeisiksi (Kuvio 8). Myös omistajanvaihdoshankkeessa saadussa laajemmassa aineistossa mahdollisuus itsensä toteuttamiseen on tärkein motiivi yrittäjäksi ryhtymiselle. Samoin kahdella viimeisellä sijalla molemmissa kyselyissä olivat työttömyys tai työttömyyden uhka ja huono viihtyminen aiemmassa paikassa, tosin eri järjestyksessä. Lisähaastatteluvastaavista kaksi oli ennen yrityksen perustamista harrastanut puutöiden tekemistä. Toinen oli jo pitkään ajatellut jossakin vaiheessa perustavansa yrityksen. Kolmas oli kasvanut yrittäjyyteen pienestä pitäen.

Kuinka tärkeitä seuraavat motiivit olivat teille yrittäjäksi ryhtymisessä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä motiivi 5=erittäin tärkeä motiivi
	lkm	lkm	lkm	lkm	lkm	
Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	0	1	0	7	2	4,0
Hyvä liike-/yritysidea	0	1	4	3	2	3,6
Yllättäen eteen tullut tilaisuus	0	2	3	3	2	3,5
Halu olla oman itsensä herra	1	2	4	4	1	3,4
Toimeentulo/elannon hankkiminen itselle	0	3	3	1	3	3,4
Mahdollisuus rikastua	3	1	2	3	1	2,8
Työttömyys tai työttömyyden uhka	4	2	2	1	1	2,3
Huono viihtyminen aiemmassa paikassa	5	1	2	1	1	2,2

KUVIO 8. Motiivit yrittäjäksi ryhtymiselle.

Kuviosta 9 nähdään, että yrittäjistä kuusi on perustanut yrityksen tiiminä yhdessä muiden kanssa ja neljä yksin. Lisähaastattelussa kaksi kolmesta yrityksestä oli perustettu yhdessä. Laajemmassa omistajanvaihdoshankkeen aineistossa (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014) suhteet olivat päinvastoin, 80 % oli perustanut yrityksen yksin ja 20 % yhdessä muiden kanssa. Osin tämä ero voi selittyä toimialalla. Kaikkien aloittaneiden yritysten joukossa on mm. pieniä yhden hengen palvelualan yrityksiä (parturi-kampaamot, hierojat yms.) runsaammin.



KUVIO 9. Yksin ja yhdessä perustettujen yritysten määrä.

Starttirahan tarkoituksena on turvata aloittavan yrittäjän toimeentulo. Sitä tulee hakea työ- ja elinkeinotoimistolta ennen yrityksen perustamista ja se voidaan myöntää työttömälle henkilölle sekä mm. palkkatyöstä, kotityöstä tai opiskelusta kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvälle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Starttirahan myöntämisen perusteet on määritelty, mutta käytännössä sen saaminen ei ole itsestään selvää, sillä välillä määrärahat ovat lopussa, eikä sitä voida myöntää. Starttirahan saaminen jakaa aineiston vastaajat puoliksi. Toinen puoli on sitä saanut ja toinen ei.

3.4 Asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen

Kyselyssä kysyttiin myös asiantuntijapalveluiden hyödyntämisestä yrityksen perustamisen yhteydessä tai sen jälkeen. Asiantuntijapalveluista useimmin on hyödynnetty tilitoimistoa (ka 3,8), samankaltainen tulos tulee useista muistakin vastaavista tutkimuksista (mm. Varamäki ym. 2013 a; Varamäki ym. 2014; Varamäki ym. 2012).

Tilitoimistot ovat yrittäjien tietotoimistoja lähes joka asiassa, mm. henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä. Sieltä apua yleensä ensin kysytään. Seuraavana oli pankki (ka 3,1). Tilitoimisto ja pankki vahvistivat asemaansa myös lisähaastattelussa. Seuraavina tulivat tilintarkastaja (ka 2,8), ELY-keskus (2,6) ja Finnvera (ka 2,6). Finnvera jakoi vastaajia voimakkaasti. Muutama oli hyödyntänyt sitä merkittävässä määrin, mutta suurin osa ei ollut hyödyntänyt sen palveluja lainkaan. Lisähaastattelussa kaksi yrittäjää toi esiin, että pankki haluaisi mielellään Finnveran olevan osarahoittajana. Finnveran raha on kuitenkin yrityksen näkökulmasta usein kalliimpaa kuin pankkien, joten yritys lainaisi mieluummin pankilta. Juristin (ka 2,2) palveluja oli käytetty suhteellisen vähän ja hyvin vähän oli käytetty konsultin (ka 1,9), yrittäjäjärjestöjen (1,8), verottajan (ka 1,6), Uusyrityskeskukseen (ka 1,4), kunnan tai seudun elinkeinotoimijoiden (ka 1,4) ja Metsäkeskuksen (ka 1,3) palveluja (Kuvio 10).

Tilitoimiston asema on tärkein myös omistajanvaihdoshankkeen aineiston (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014) mukaan. Aineistojen suurin ero on uusyrityskeskukseen merkityksessä. Laajemmassa kyselyssä se koettiin toiseksi tärkeimmäksi asiantuntijaorganisaatioksi, kun se puualan yritysten keskuudessa jäi toiseksi viimeiselle sijalle. Uusyrityskeskukseen asiakaskunnassa on pieniä palveluyrityksiä, ja toisaalta omistajanvaihdoskysely lähetettiin Uusyrityskeskukseen asiakkaille.

Missä määrin hyödyntänyt yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen erilaisia julkisia tai yksityisiä asiantuntijapalveluita?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan hyödyntänyt 5=olen hyödyntänyt merkittävässä määrin
	lkm	lkm	lkm	lkm	lkm	
ELY-keskus	2	3	3	1	1	2,8
Yrittäjäjärjestöt	6	2	1	0	1	1,8
Verottaja	6	2	2	0	0	1,6
Uusyrityskeskus	7	2	1	0	0	1,4
Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	7	2	1	0	0	1,4
Metsäkeskus	8	1	1	0	0	1,3
Tilitoimisto	0	0	4	4	2	3,8
Tilintarkastaja	4	1	1	1	3	2,8
Juristi	5	2	0	2	1	2,2
Konsultti	6	2	0	1	1	1,9
Pankki	2	2	2	1	3	3,1
Finnvera	5	0	1	0	3	2,6

KUVIO 10. Julkisten, yksityisten ja rahoituslaitosten tarjoamien palveluiden hyödyntäminen.

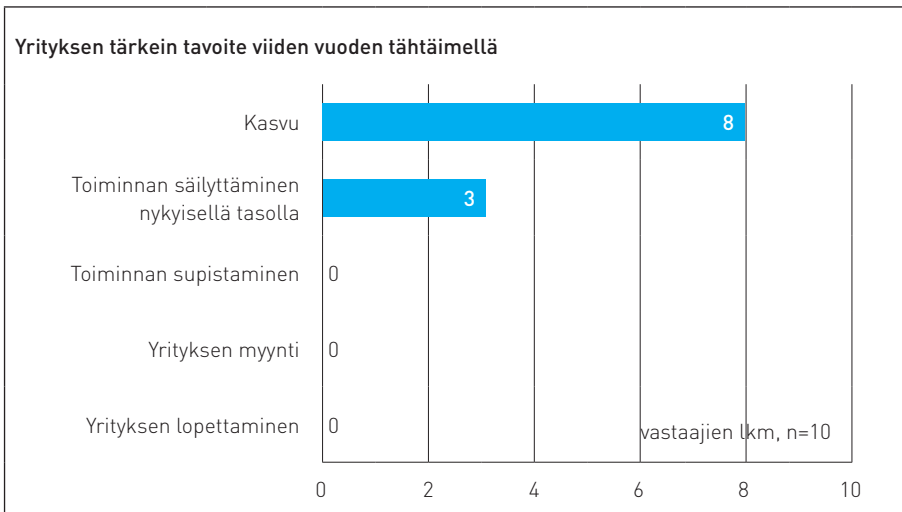
Vastanneista yrityksistä kolme työllisti alle viisi henkilöä. Kaksi työllisti 5–7 henkilöä ja kaksi 20–55 henkilöä. Osa-aikaisia työntekijöitä oli kolmella yrityksellä. Työntekijämäärien mukaisesti myös liikevaihdot vaihtelevat huomattavasti. Minimi oli 20 000 euroa ja maksimi 13,8 milj. euroa. Mediaani oli 280 000 ja keskiarvo 1,67 milj. euroa. Myöhemmin haastatelluista yrityksistä kaikki työllistivät alle viisi henkilöä.

3.5 Yrityksen tulevaisuus ja kehittämistarpeet

Tulevaisuuden tavoitteena kahdeksalla yrityksellä on kasvu ja kolme halua säilyttää toiminnan nykyisellä tasolla (Kuvio 11). Vastauksista oli myös tulkittavissa, että yksi yritys haluaa joko säilyttää toiminnan nykyisellä tasolla tai kasvattaa sitä. Siitä johtuu vastausten kokonaismäärän nouseminen yli 100 prosenttiin. Toiminnan supistamista, yrityksen myyntiä tai lopettamista ei harkinnut kukaan vastaajista. Kasvun ja toiminnan nykyisellään säilyttämisen suhteen yritykset ovat hyvin lähellä omistajanvaihdos-hankkeessa (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014) toteutetun laa-

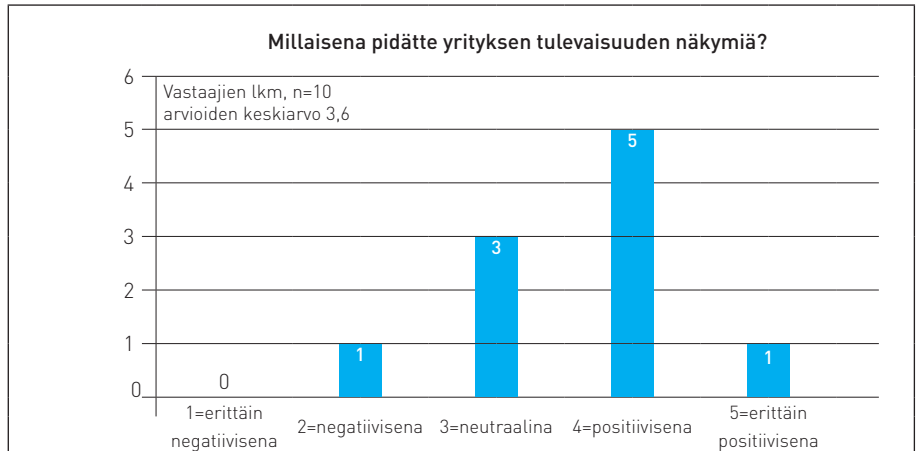
jemman kyselyn tuloksia. Siinä kasvua tavoitteli 70 % yrityksistä ja nykyisellä tasolla pyrki toimimaan 23 %.

Vähäisen vastausmäärän vuoksi kohderyhmälle tehtiin lisähaastatteluja puhelimitse. Niissä kävi ilmi, että yrityksistä ainakin kaksi välitti puutuotetta edelleen. Toinen selaisenaan, toinen liitti valmiita osia yhteen. Yksi yrittäjä kertoi toimivansa enää hyvin pienellä osalla puun parissa ja keskittyneensä metallipuoleen, toinen yrittäjä harkitsi parhaillaan laajentaako puupuolen toiminta vai siirtykö enemmän metallipuolelle. Näissä tapauksissa yritystoiminta sinänsä säilyy tai kasvaa, mutta yrityksen toimialan painopiste voi olla siirtynyt pois puupuolelta.



KUVIO 11. Yrityksen päämäärä seuraavan viiden vuoden aikana.

Yritysten tulevaisuuden näkymiä pidettiin suhteellisen positiivisena (ka 3,6) (Kuvio 12). Tulokset ovat hyvin samankaltaisia omistajanvaihdoshankkeen (Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014) kyselyn kanssa, sillä sen mukaan 60 % yrittäjistä näkee yrityksen tulevaisuudennäkymät positiivisina. Haastatelluista yrityksistä kaikki olivat haastatteluhetkellä ikään kuin löytäneet paikkansa. Kahdella yrityksellä oli selkeämmin nähtävissä alkuvaiheen toiminnan tutuksi tekemisen ja asiakaskunnan löytymisen kanssa tehtyä työtä. Toisella oli tällä hetkellä hyvin positiivinen näkemys työtilanteesta. Yksi yrityksistä oli perustettu edeltäneen yrityksen toiminnan pohjalle, sillä asiakaskunta oli osin jo valmiina ja näkymät tulevaisuuteenkin positiiviset.



KUVIO 12. Yrityksen tulevaisuuden näkymät.

3.5.1 Hallinto








Seuraavaksi kysyttiin yrityksen hallintoon, asiakkaisiin, tuotantoon, tuotekehitykseen ja tuotanto-ympäristöön liittyviä asioita. Kaikki kyselyn täyttäneet eivät vastanneet kysymyksiin. Tässä käsitellään asioita niihin vastanneiden osalta, puuttuvia vastauksia ei huomioida.

Hallintoon liittyvistä asioista yrityksistä viisi koki, että yrityksen strategia sekä johtaminen ja johtajana toimiminen ovat kunnossa. Kolme katsoi niiden tarvitsevan pientä kehittämistä ja yksi koki suurta kehittämistarvetta. Talous- ja henkilöstöhallinnosta edelleen viisi koki, että ne ovat kunnossa, neljä koki pientä kehittämistarvetta (Kuvio 13). Haastatelluissa yhden työntekijän firmoissa hallinto on pitkälti itsensä johtamista ja yrityksen strategian pohtimista. Taloushallinnon osalta tilitoimistoiden toimintaan luotetaan vahvasti.

Yrityksen ja henkilöstön riskienhallinta ja vakuuttaminen olivat kunnossa puolella vastanneista yrityksistä ja toinen puoli koki pientä kehittämistarvetta. Sopimusten ja lakiasioiden suhteen valtaosa vastaajista koki pientä kehittämisen tarvetta. Vienti- ja tuontikauppaan liittyvä osaaminen koettiin pääasiallisesti riittäväksi. Muutama yritys koki suurta kehittämistarvetta.

Kuviosta 13 ilmenee edelleen, että tärkeimmäksi asiaksi yritykselle koettiin taloushallinto (ka 4,2 asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeä ja 5 = erittäin tärkeä). Toiseksi tärkeimmiksi koettiin strategia sekä sopimukset ja lakiasiat (ka kummassakin 3,8). Vähiten tärkeiksi koettiin vienti- ja tuontikauppaan liittyvä osaaminen (ka 2,8) ja henkilöstöhallinto (ka 3).

Kolmantena näkökulmana kysyttiin vielä ulkopuolisen avun tarvetta asioiden kuntoon saattamiseksi. Strategian, johtamisen ja johtajana toimimisen, taloushallinnon, riskienhallinnan ja vakuuttamisen sekä sopimusten ja lakiasioiden osalta vain yksi tai kaksi vastaajaa koki tarvitsevansa ulkopuolista apua. Henkilöstöhallinnon osalta ei kukaan. Vienti- ja tuontikauppaan liittyvään osaamiseen oli kolmella vastaajalla tarvetta saada apua ulkopuolelta. Vain osalla vastaajista ylipäätään oli vienti- tai tuonti-kauppaa.

Yritystoiminnan arviointi:	Miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta			Asian tärkeys yritykselleni	Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	Osaan/asia on kunnossa	On pientä kehittämistarvetta	On suurta kehittämistarvetta		Kyllä	Ei
	lkm	lkm	lkm	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä	lkm	lkm
Strategia (Olen päättänyt selkeät tavoitteet, joihin pyrin yritystoiminnassani suunnitelmallisesti)	5	3	1	 3,9	2	7
Johtaminen ja johtajana toimiminen	5	3	1	 3,6	2	7
Taloushallinto (lymmärrys talousasioista, talouden johtaminen)	5	4	0	 4,2	1	8
Henkilöstöhallinto (työntekijöiden palkkaus, työsuhdeasiat yms.)	5	4	0	 3,0	0	9
Yrityksen ja henkilöstön riskienhallinta ja vakuuttaminen	3	5	0	 3,5	1	8
Sopimukset ja lakiasiat	1	7	1	 3,8	1	7
Vienti/tuontikauppaan liittyvä osaaminen	4	2	3	 2,8	3	6






KUVIO 13. Yrityksen hallinnon kehittämistarve, tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.

3.5.2 Asiakkaat

Kuviosta 14 ilmenee, että vastaajista viisi koki asiakaspalvelun olevan kunnossa ja neljä koki pientä kehittämistarvetta. Markkinoinnin ja myynnin osalta pientä kehittämistarvetta koki neljä yritystä ja suurta markkinoinnissa yksi ja myynnissä kaksi yritystä. Muun viestinnän sekä tiedon kilpailijoiden tuotteista ja toiminnasta osalta kummasakin kolme yritystä koki asian olevan kunnossa ja kuusi yritystä koki pientä kehittämistarvetta.

Asiakaspalvelu (ka 4,2) ja myynti (ka 4) koetaan hyvin tärkeiksi asioiksi yritykselle. Muu viestintä (ka 3,6) ja markkinointi koettiin myös suhteellisen tärkeiksi (ka 3,5). Tietoa kilpailijoiden tuotteista ja toiminnasta ei koettu erityisen tärkeäksi. Tosin vastaukset jakautuivat koko asteikolle, joten osalle yrityksistä tämä on hyvinkin tärkeää. Haastatteluista kävi ilmi, että yrittäjät ovat tietoisia yleisestä hintatasosta. He kuitenkin keskittyvät omaan tekemiseen, eivätkä koe tarpeelliseksi tarkkailla toisten yritysten tekemisiä.

Asiakaspalveluun kaivattiin vähiten apua ulkopuolelta (kaksi vastaajaa) ja markkinointiin eniten (viisi vastaajaa). Myynnin, muun viestinnän sekä tiedon kilpailijoiden tuotteista ja toiminnasta koki hallitsevansa noin puolet vastaajista, ja toinen puoli koki tarvitsevansa siihen ulkopuolista apua. Markkinointiin liittyvät asiat korostuivat myös haastatteluissa. Markkinoinnissa halutaan juuri omalle toimialalle ja omaan toimintaan sovellettua tietoa markkinoinnista, ei yleistä ja vaikeasti sovellettavaa tietoa. Markkinointikohtaan tuli maininta esimerkiksi valokuvien käsittelykursseista. Edustavien tuotekuvien ottaminen ja julkaiseminen esimerkiksi verkkosivuilla olisi tärkeää, mutta etenkin iäkkäämpi sukupolvi ei hallitse hyvin tai laisinkaan digitaalisten kuvien käsittelyä. Haastattelupyynnöjä puhelimitse tehtäessä kävi ilmi, että suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan nähnyt koulutustarvetta niin olennaisena, että olisi siihen osannut vastata tai sitä halunnut harkita.

Yritystoiminnan arviointi:	Miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta			Asian tärkeys yritykselleni	Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	Osaan/asia on kunnossa	On pientä kehittämistarvetta	On suurta kehittämistarvetta		Kyllä	Ei
Asiakkaat	lkm	lkm	lkm	Keskiaarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä	lkm	lkm
Asiakaspalvelu	5	4	0	 4,2	2	6
Markkinointi	3	4	1	 3,5	5	2
Myynti	3	4	2	 4,0	4	4
Muu viestintä	3	6	0	 3,6	4	4
Tieto kilpailijoiden tuotteista ja toiminnasta	3	6	0	 3,2	3	5






KUVIO 14. Yrityksen asiakkaisiin liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.

3.5.3 Tuotanto

Kuvion 15 mukaisesti tuotantoon liittyvien asioiden koettiin olevan pääsääntöisesti kunnossa. Raaka-aineiden, materiaalien ja alihankintapalvelujen ym. hankinnassa sekä tuotteiden palvelussa ja jakelussa koki kolme yritystä pientä kehittämistarvetta. Tuotteiden valmistamiseen /palvelujen tuottamiseen sekä ylläpitoon ja huoltoon katsoi kaksi yritystä olevan pientä kehittämistarvetta. Tuotteiden ja palvelujen laadunhallintaa ja laadun varmistaminen koettiin olevan kunnossa viidessä yrityksessä, neljä yritystä koki pientä kehittämistarvetta.

Tuotteiden valmistaminen/palvelujen tuottaminen sekä tuotteiden ja palvelujen laadunhallinta ja varmistaminen koettiin kysytyistä asioista tärkeimmiksi (molemmissa ka 3,9) asioiksi yritykselle. Näitä seurasi raaka-aineiden, materiaalien ja alihankintaym. palvelujen hankinta (ka 3,6). Tuotteiden ja palveluiden jakelu sekä ylläpito ja huolto katsottiin yrityksen kannalta olennaisiksi, mutta ei erityisen tärkeiksi asioiksi.

Tuotannon kehittämiseen vain harva kaipaa ulkopuolista apua. Raaka-aineiden, materiaalien ja alihankintaym. palvelujen hankintaan sekä tuotteiden ja palvelujen laadunhallintaan ja varmistamiseen kumpaankin kaipaa apua yksi vastaaja. Tuotteiden ja palvelujen jakeluun kaksi vastaajaa haluaisi ulkopuolista apua.

Yritystoiminnan arviointi:	Miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta			Asian tärkeys yritykselleni	Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen		
	Osaan/asia on kunnossa	On pientä kehittämistarvetta	On suurta kehittämistarvetta		Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeää 5=erittäin tärkeää	Kyllä	Ei
	lkm	lkm	lkm			lkm	lkm
Raaka-aineiden, materiaalien ja alihankinta ym. palvelujen hankinta	6	3	0	 3,6	1	6	
Tuotteiden ja palvelujen jakelu	6	3	0	 3,2	2	6	
Tuotteiden valmistaminen/ palvelujen tuottaminen	6	2	0	 3,9	0	7	
Ylläpito ja huolto	7	2	0	 3,2	0	8	
Tuotteiden ja palveluiden laadunhallinta ja varmistaminen	5	4	0	 3,9	1	7	

KUVIO 15. Yrityksen tuotantoon liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.

3.5.4 Tuotekehitys

Tutkimustiedon hyödyntämisen (tutkimusraporttien, omien tutkimusten tai kehittämisprojekteihin osallistumisen muodossa) kokee olevan kunnossa kolme yrittäjää, prototyypivalmistuksen kolme yrittäjää, tuotesuunnittelun, tuotetestauksen ja muotoilun kaksi yrittäjää. Useimmin pientä kehitystarvetta koetaan tuotantomenetelmien kehittämiseen (7 vastaajaa) ja tuotesuunnitteluun (6 vastaajaa). Viisi vastaajaa koki kehittämistarvetta myös tutkimuksessa, tuotetestauksessa ja muotoilussa sekä neljä vastaajaa prototyypivalmistuksessa. Tuotetestauksen, muotoilun ja prototyypivalmistuksen osalta yhdellä yrityksellä on suurta kehittämistarvetta.

Tuotantomenetelmien kehittäminen ja tuotesuunnittelu (ka 3,3) koettiin kysytyistä asioista tärkeimmiksi. Seuraavana tuli muotoilu (ka 3,1), jota seurasivat tuotetestaus (ka 2,7) ja prototyyppi-valmistus (ka 2,6). Yrittäjät eivät kokeneet tutkimusta itselleen tärkeäksi. Kuten kuviosta 16 ilmenee, tutkimustiedon hyödyntämiseen, tuotantomenetelmien kehittämiseen ja tuotesuunnitteluun halusi apua kaksi seitsemästä vastaajasta. Tuotetestaukseen, muotoiluun ja prototyypivalmistukseen ulkopuolista apua oli valmis ottamaan kolme seitsemästä vastaajasta.

Yritystoiminnan arviointi:	Miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta			Asian tärkeys yritykselleni	Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	Osaan/asia on kunnossa	On pientä kehittämistarvetta	On suurta kehittämistarvetta		Kyllä	Ei
Tuotekehitys	lkm	lkm	lkm	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä	lkm	lkm
Tutkimus (Hyödynnän tutkimusraportteja ja/ tai teen omia tutkimuksia tai osallistun kehittämisprojekteihin)	3	5	0	2,4	2	5
Tuotantomenetelmien kehittäminen	1	7	0	3,3	2	5
Tuotesuunnittelu	2	6	0	3,3	2	5
Tuotetestaus	2	5	1	2,7	3	4
Muotoilu	2	5	1	3,1	3	4
Prototyypivalmistus	3	4	1	2,6	3	4

KUVIO 16. Yrityksen tuotekehitykseen liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.

3.5.5 Tuotantoympäristö

Toimintaympäristön kannalta toimitilat koettiin parhaiten kunnossa olevana asiana. Pientä kehittämistarvetta oli vain yhdellä vastaajalla kahdeksasta. Muista kysytyistä asioista koneet ja laitteet sekä yhteistyökumppanit olivat kunnossa viidellä vastaajalla ja kolme näki niissä pientä kehittämistarvetta. Työvoiman saatavuus (4 vastaajaa) ja työntekijöiden osaaminen (5 vastaajaa) tarvitsivat pientä kehittämistä. Yrityspalveluista kysyttäessä kunnan yrityspalveluissa olisi pientä kehitettävää neljän vastaajan mielestä, toiset neljä oli niihin tyytyväisiä. Maakunnan yrityspalvelut olivat kunnossa kolmen vastaajan mielestä ja pientä kehittämistarvetta niiden katsoi tarvitsevan neljä vastaajaa. Kunnallisia ja maakunnallisia yrityspalveluja on haastatteluiden perusteella käytetty lähinnä yrityksen perustamisvaiheessa. Tärkein kumppani arjen yritystoiminnan hoitamisessa vaikuttaa olevan tilitoimisto.

Työntekijöiden osaaminen koettiin hyvin tärkeäksi tekijäksi (ka 3,7) koneiden ja laitteiden seurattessa vanavedessä (ka 3,6) (Kuvio 17). Toimintaympäristön osalta vähiten tärkeiksi koettiin yrityspalvelut maakunnassa (ka 2,9) ja kunnassa (ka 2,7).

Kuviosta näkyy, että harvat yrittäjät katsoivat ulkopuolisen avun tarpeelliseksi asian kehittämistarvetta vaativien asioiden kuntoon saattamiseksi. Kaksi yrittäjää toivoi apua työvoiman saatavuuteen ja muutoin yksittäiset yrittäjät halusivat apua koneiden ja laitteiden, yhteistyökumppaneiden, työntekijöiden osaamisen sekä kunnallisten ja maakunnallisten yrityspalveluiden kuntoon saattamisessa.

Yritystoiminnan arviointi:	Miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta			Asian tärkeys yritykselleni	Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	Osaan/asia on kunnossa	On pientä kehittämistarvetta	On suurta kehittämistarvetta		Kyllä	Ei
	lkm	lkm	lkm		lkm	lkm
Tuotantoympäristö				Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tärkeä 5=erittäin tärkeä		
Toimitilat	7	1	0	3,3	0	6
Koneet ja laitteet	5	3	0	3,6	1	5
Yhteistyökumppanit	5	3	0	3,4	1	5
Työvoiman saatavuus	4	4	0	3,1	2	4
Työntekijöiden osaaminen	3	5	0	3,7	1	5
Yrityspalvelut kunnassa	4	4	0	2,7	1	5
Yrityspalvelut maakunnassa	3	4	0	2,9	1	5

KUVIO 17. Yrityksen tuotantoympäristöön liittyvä kehittämistarve, asian tärkeys ja ulkopuolisen avun tarve.

3.6 Täydentävät kyselyt

Täydentävien kyselyiden tekemisen ajankohta osui pienten puutuoteyritysten kiireaikaan, alkukesään. Haastattelupyynnöjä tehtäessä kolme yritystä ilmoitti suoraan, että ei koe tarvetta koulutukselle. Tavoitetut yritykset toivoivat koulutusta tai lisätietoa mm. tarvittavista luvista ja vaadituista kursseista tai pätevyyksistä. Markkinoinnista esiin nousi etenkin alalla kauemmin työskennelleiden puuseppienkohta digikuvauksen ja kuvien käsittelyohjelmien taitamisen tärkeys. Puusepän asiantuntemus on hyvää ja tekeminen onnistuu, mutta sen näyttäminen ja kertominen esitekuivissa tai nettisivuilla vaatii mm. kuvankäsittelytaitoja, joita hyvin harvalla on. Lisäksi toivottiin hirsituotteisiin kohdennettua markkinointikoulutusta.

Yhteistä yrityksille oli, että ne toivoivat koulutusten olevan hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä; juuri kyseiseen aihealueeseen pureutuvia, ei yleisluotoisia tai kirjaviisautta sisältäviä. Markkinoinnin osalta kokeneiden yrittäjien käytännön kautta saavuttamat tiedot ja taidot olisivat kiinnostavinta kuultavaa. Teoreettinen tieto ei ole suoraan sovellettavissa käytäntöön, ja siksi se ei ole niin kiinnostavaa.

Kurssit koettaisiin parhaiten saavutettaviksi verkosta. Kurssien muoto voisi olla sellainen, että ne nauhoitetaan ja laitetaan verkkoon, josta ne ovat katsottavissa itselleen sopivimpana ajankohtana. Talvella voi ennättää paremmin paikan päälle tilaisuuksiinkin, mutta muulloin asiasisältö ja materiaali olisi parempi saada netistä.

Kuten jo aiemmin tekstissä tuli esiin, yrityspalveluiden osalta tilitoimistojen asiantuntemukseen luotetaan suuresti. Alkuvaiheessa myös pankki on tärkeässä roolissa neuvonantajana ja etenkin rahoittajana. Uusyrittäjäkeskus on ollut mukana joidenkin yritysten alkutaipaleella nimenomaan liiketoimintasuunnitelmaa hiottaessa. Tosin pari yrittäjää toi esiin myös sen, että yritysidea on tyrmätty tai katsottu elinkelvottomaksi yrityspalveluissa. Yrittäjä itse on kuitenkin uskonut ideaansa, perustanut yrityksen ja onnistunut toiminnassaan. Tällaisessa tilanteessa yrittäjälle jää toisaalta hieman paha maku, mutta toisaalta näyttämisen halu voi vain kasvaa.

Pankkien tiukentunut linja lainojen myöntämisessä yrityksille on koettu hankalaksi. Pankki voi haluta esim. Finnveran mukaan rahoittamaan investointeja. Haastatteluiden perusteella Finnveran myöntämä rahoitus on yrityksille kalliimpaa kuin pankkilainojen korot. Finnvera ei myöskään aina ole halukas lähtemään mukaan investointeihin, jolloin yrittäjä voi jäädä hankalaan tilanteeseen.

3.7 Yhteenveto puutuotealan yrittäjiksi ryhtyneistä

Tutkimusaineiston koko ei mahdollistanut ristiintaulukointeja tai muita testejä, joilla olisi ollut mahdollista analysoida mahdollisia syy-seuraussuhteita. Aineistoa tarkasteltiin vastausten lukumäärien mukaisesti hyödyntäen keskiarvoa, mediaania, minimi- ja maksimi-arvoja. Lisähaastattelupyynnöjä tehtäessä tuli esiin joitakin asioita, jotka selittivät tai vahvistivat aineistosta esiin nousseita teemoja. Näitä tietoja pystyttiin hyödyntämään analysoinnin apuna.

Tärkein syy yrityksen perustamiseen puualan yrittäjillä oli mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Yrityksen perustaneilla oli jo useissa tapauksissa kokemusta joko yrittäjänä toimimisesta tai siltä alalta, jolle yritys perustettiin. Yrittäjäosaamista ja ammattitaitoa on kartutettu ennen oman yrityksen perustamista. Yrityksen perustajille oli muodostunut näkemys siitä, millainen hyvän tuotteen tulisi olla ja kuinka se valmistetaan.

Hyvä liikeidea tai yritysidea oli toiseksi tärkein motiivi. Myös yllättäen eteen tullut tilaisuus, halu olla oman itsensä herra ja toimeentulon/elannon hankkiminen itselle olivat tärkeiden motiivien joukossa. Hieman yli puolet vastaajista oli siirtynyt palkkatöistä yrittäjäksi, mutta mukana oli myös toista ja jopa kolmatta yritystään perustaneita. Puhelinkeskusteluissa selvisi, että yllättävä tilaisuus voi tulla vaikkapa perheyrityksen johtajan sairastuessa tai yrityksen omistajan ilmoittaessa luopuvansa yrityksestä. Näissä tapauksissa on piirteitä myös elannon hankkimisen varmistamisesta, sillä yritystoiminnan lakatessa ei uutta työpaikkaa välttämättä ole helppo löytää. Jatkajan löytyessä yrityksen sisältä on etuna hiljaisen tiedon parempi siirtyminen ja se, että yritys on uudelle omistajalle tuttu heti alusta saakka. Joillekin yrittäjyys oli noussut vaihtoehdoksi maatalouden tuotantosuunnan heikon kannattavuuden myötä.

Hieman yli puolet vastaajista oli perustanut yrityksen yhdessä jonkun toisen tai useamman henkilön kanssa. Tiimiyrittäjyys tarjoaakin useita etuja: omaa pääomaa on mahdollisuus saada useammasta lähteestä, riski jakaantuu useamman kesken, yrittäjä ei ole yksin päätösten kanssa ja ennen kaikkea on mahdollisuus saada useamman henkilön osaaminen yrityksen käyttöön, vaikka kaikki osakkaat eivät välttämättä osallistu yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tiimiyrittäjyys helpottaa myös lomien ja muiden mahdollisten poissaolojen järjestämistä. Tutkimusten (mm. Varamäki ym. 2013 b, 22) mukaan tiimiyritykset ovat myös muita kasvuhalukkaampia. Tiimiyrittäjyys edellyttää tietenkin osakkailta erittäin hyvää yhteistyötä, eikä harvinaista ole sekään, että tiimiyrityksiä puretaan osakkaiden kesken tulleiden erimielisyyksien vuoksi. Tiimiyrityksissä osakassopimukset ovat erittäin tärkeitä mahdollisten ristiriitatilanteiden varalle.

Tilitoimistot olivat olleet yritystoiminnan alkuvaiheessa puualan yrityksille tärkein asiantuntijapalveluita tarjoava taho. Tilitoimisto oli ainoa taho, jonka jokainen yritys ilmoitti olevan toiminnalleen merkittävä. Tilitoimistolta saadaan tietoa säännöllisin

väliajoin yrityksen taloudesta, mikä on tärkeää jokapäiväisen toiminnan ja tekemisen kannalta, mutta tilitoimiston puoleen käännetään myös monissa muissakin liiketoimintaa koskevissa asioissa. Esimerkkejä tällaisesta ovat palkkaukseen ja työnantajana toimimiseen liittyvät kysymykset. Tilitoimistot tuntevat asiakkaansa usein pitkältä ajalta, joten heidän on helpompi antaa vastauksia ilman useita lisäkysymyksiä. Toiseksi tärkeimpänä neuvontatahona oli pankki ja kolmantena tilintarkastaja. Tämäkin tutkimus vahvistaa sitä, että ns. yritysten lähineuvojat ovat keskeisessä roolissa yritysten kehittämisessä, ja on tärkeää, että lähineuvojat osaavat tarvittaessa ohjata asiakasyrityksiään erikoisasiantuntijoiden pariin, mikäli oma osaaminen ei riitä (ks. myös Varamäki ym. 2013 a).

Valtaosalla yrityksistä oli viiden vuoden sisällä tavoitteena kasvu. Tulevaisuuden näkymiä pidettiin pääosin positiivisena tai neutraalina vaikeasta taloustilanteesta huolimatta. Puolet vastaajista on perustanut yrityksen taloustilanteen jo ollessa hankala, joten heidän toimintansa ei ole alun alkaenkaan perustunut nousukauden kysyntään. Eniten kehittämistarpeita koettiin olevan sopimusasioissa sekä lakiasioissa. Muutoinkin puualan yritykset ovat korostaneet kirjallisten sopimusten merkitystä erityisesti toimittaessa isompien yritysten kanssa verkostoissa. Pienten yritysten kesken sopimuskäytännöt ovat usein kevyempiä, ja asioista voidaan sopia esimerkiksi sähköpostilla. Isommilla yrityksillä sen sijaan on omat toimintatapansa ja laatujärjestelmänsä, jotka velvoittavat yksityiskohtaisten sopimusten tekemiseen. Tällöin yrittäjän olisi hyvä olla tietoinen ja tuntee sopimuskäytäntöjä.

Lähes puolet vastaajista koki kehittämistarvetta asiakaspalvelussa ja myynnissä sekä markkinoinnissa. Valtaosa yrittäjiksi ryhtyneistä on aloittanut yritystoiminnan voidakseen toteuttaa itseään. Heillä on ensisijaisesti halu tehdä yrityksen käytännön asioita, mikä näkyy siinä, että tuotannollisten asioiden koetaan olevan hyvin hallussa. Pientä kehittämistarvetta kyllä tunnustetaan, mutta juuri tuotteiden valmistamiseen, palveluiden tuottamiseen tai ylläpitoon ja huoltoon ei kaipaakaan ulkopuolista apua.

Asiakaspalvelu, myynti, markkinointi ja hallinnolliset asiat ovat asioita, jotka täytyy hoitaa, mutta ne eivät välttämättä ole yrittäjille mitenkään ensisijaisia mielenkiinnon ja osaamisen kohteita. Markkinoinnista yhä suurempi osa perustuu digitaalisuuteen. Etenkin vanhempien yrittäjien hankaluutena on, että he ovat tottuneet tekemään ja ovat siinä erittäin hyviä. Heidän voi kuitenkin olla hankala välittää osaamistaan digitaalisilla kuvilla, tietokoneella tehdyissä esitteissä tai omilla verkkosivuillaan. Vaikka tällaisen palvelun tilaisi aluksi ulkopuolelta, olisi sitä kuitenkin hyvä osata hieman itsekin päivittää.

Yritykset kaipaavat heille hyvin kohdennettua, konkreettista ja käytännönläheistä tietoa asioista. Yleisluontoiset koulutukset esimerkiksi markkinoinnista vaativat paljon soveltamista ennen kuin ajatukset ovat omaan yritykseen sopivia. Mahdollisten kou-

lutusten ajankohtaa, kestoja ja sijaintia mietittäessä tulee huomioida kohdeyritysten sesongit ja sen aiheuttamat työhuiput. Koulutusten siirtäminen verkkoon sai kannatusta. Mikäli koulutusmateriaalit ovat saatavilla juuri itselle sopivana ajankohtana, voisivat ne tulla paremmin huomioituksi ja käytetyksi. Heikkona puolena on tietenkin verkostoitumismahdollisuuden jääminen pois koulutuksen yhteydestä.

4 PUUTUOTEALALLA MENESTYMINEN KONKARIYRITYSTEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa esitetään seitsemän yrittäjän tai yritysjohtajan näkemyksiä siitä, mihin heidän yritystensä taloudellinen menestyksensä perustuu.

4.1 Haastattelujen toteuttaminen ja analysointi

Aluksi yritysten menestystekijöitä on valaistu tutkimuskirjallisuuden tekstein. Etsittäessä puualan yritysten menestyksen perustana olevia seikkoja on pidettävä mielessä, että yritysten menestyskonseptit voivat olla varsin monimutkaisia ja samaan lopputulokseen on usein monta reittiä. Lisäksi ongelmana on nähtävä myös se, että strategiakirjallisuus ja siinä esitetyt mallit keskittyvät yleensä suuryritysten johtamiseen.

Hyvin menestyneitä yrityksiä valittaessa valintaperusteina käytettiin liikevaihdon suuruutta ja kasvua, kannattavuutta sekä sijoitetun pääoman tuottoa (ROI). Näitä tarkasteltiin useammilta vuosilta Voitto+ -tietokannan avulla. Mukaan pyrittiin saamaan kokoluokaltaan pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä eri puolilta Suomea. Esivalittuihin yrityksiin soitettiin ja kysyttiin mahdollisuutta haastatteluun.

Yrityksissä haastateltiin yrittäjää tai toimitusjohtajaa. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kesän 2014 aikana. Haastatteluiden kesto vaihteli reilusta puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Haastattelussa oli teemoja, joiden avulla selvitettiin kuinka eri osa-alueilla tapahtuneet asiat ja mahdolliset muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Johtamisesta kysyttiin kuka johtaa ja millä tavoin päätöksenteko tapahtuu; kuinka markkinointi hoidetaan ja kuinka paljon aktiivista markkinointia on; onko yritys kasvanut omaa toimintaa laajentamalla tai yritysostoilla; mitkä ovat kilpailussa auttavia tekijöitä tai millä valteilla omat tuotteet ja oma työ pärjäävät markkinoilla; kuinka toiminta ja yritys on organisoitu; kuinka toimintaa suunnitellaan ja kehitetään (Liite 2).

Analysointivaiheessa haastatteluista etsittiin menestystä tukevia ja selittäviä tekijöitä eri osa-alueilta. Kaikista haastatteluista kirjoitettiin kuvaukset yrityksistä, joiden avulla lukija saa kokonaiskäsityksen yrityksestä. Kaikki haastattelut litteroitiin ja vastaukset taulukoitettiin analysointia varten. Taulukoinnin avulla pystyttiin eri haastatteluista saatuja vastauksia vertailemaan ja tarkastelemaan helpommin. Vastauksista etsittiin menestystä selittäviä tekijöitä. Yhteenvedo yrityksistä on esitetty luvun 4.2 lopussa olevassa taulukossa.

4.2 Haastateltujen yritysten kuvaukset

Yritys 1

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Yritys sai alkunsa perheyrityksenä 1977. Perheyrityksen yrittäjät olivat hyvin kehitysmuonenteisia ja monella osa-alueella ennakkoluulottomia ratkaisuja hakevia. He alkoivat etsiä vahvuutta asiakkuuden hallinnasta ja samaa aihealuetta on entisestään vahvistettu. Perheyritys myytiin vuonna 2007 holding-yhtiolle. Alkuperäinen yritys on edelleen olemassa osakeyhtiönä. Perheyrituksen myymistä helpottivat holding-yhtiön samankaltaiset arvot ja näkemykset yrityksen kehittämisestä.

Toimintaperiaate on pysynyt koko ajan samana: myydä, valmistaa ja asentaa mittalausikkunoita asiakasmitoilla. Pienkuluttajamynti (pientalot) on puolet liikevaihdosta. Toinen puoli jakautuu asunto-osakeyhtiöiden ja teollisten asiakkaiden kesken.

Kilpailutekijät

Kasvun mukana kannattavuudessa on tapahtunut kehitystä, joka on tullut tuotantotapojen ja tehokkuuden nousun kautta. Omistajanvaihdoksen jälkeen asiakassuhteen hallintaan, asiakastietoihin ja hankintoihin liittyviä asioita on saatu parannettua edelleen. Hankintoja tehtäessä yritysryhmällä on enemmän voimaa kuin yksittäisellä yrityksellä.

Asentajat toimivat yksityisyrittäjinä, jotka myyvät palvelujaan yritykselle. Yritys on määrittänyt tietyt tavat ja prosessit tehdä asennus, asentajien tulee toimia sen mukaan. Asentajan tulee esimerkiksi ottaa etukäteen yhteyttä asennuskohteeseen, kertoa mitä tehdään, antaa käyttöopastus ja siivota jälkensä. Asiakkaat ilmaisevat tyytyväisyytensä, jonka perusteella osa asentajan palkasta määräytyy. Tyytyväinen asiakas tietää suurempaa tilipussia.

Tulevaisuudessa tietotekniikka tulee yhä enemmän asennusprosessin ja asiakkuuksien hallintaan, mutta myös tuotteisiin. Suuri kilpailutekijä yritykselle on lupauksen pitäminen. Rakennusalalla ei ole lainkaan itsestään selvää, että lupaukset pitävät, joten se on liiketoimintamenestyksen avain. Lupauksen pitäminen edesauttaa luottamuksen syntymistä. Luottamus on olennainen asia, sillä pääsääntöisesti asentajat menevät ihmisten koteihin.

Toiminnan organisointi

Tavoitteeksi on otettu siirtyminen hierarkkisesta joulukuusimallista hajautettuun solumalliin. Yritysjohdon tehtäväksi jää luoda edellytykset menestykselle, laatia tavoitteet ja päämäärät. Henkilöstön varassa on osaaminen ja voimavara, josta menestys tulee. Yksi syy organisaation muuttamiseen on, että toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia. Hierarkkisen mallin läpikäytyään päätökset ovat vanhentuneita jo niitä teh-

täessä. Päätöksenteon tulisi tapahtua mahdollisimman lähellä päivittäisen työn suorittamista.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Strategista suunnittelua tehdään, mutta tiedostetaan myös, että se voi muuttua hyvin nopeasti. Yrityksellä on visioita, joihin pyritään, mutta niitä ollaan myös tilanteen muuttuessa valmiita nopealla aikataululla muuttamaan. Henkilöstön osaamisesta yritetään pitää kiinni ja sitä halutaan kehittää. Yrityksen sisällä on olemassa toimintatavat, kuinka tehdään, kun työntekijä haluaa kouluttautua lisää.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Asiakkuuksien hallinnassa yritys on kotimaisittain hyvä, kansainvälisesti tarkasteltuna vielä lapsen kengissä. Asian kehittämistä jatketaan. Yrityksessä on koettu, että epä-jatkuvuuskohdat, tässä tapauksessa omistajuuden muutos, ovat kehittämislle otollisia aikoja. Yritys katsoo tehtäväkseen tietää, mitkä asiat ovat kuluttajalle hyödyksi, mitä kuluttaja haluaa tietäen tai tietämättään. Yrityksellä on yhteistyökumppaneita ja se tuntee alan osaamista. Yritys on tuotekehityksessä solmukohdassa yhdistellessään yhteistyökumppaneiden osaamista asiakkaiden kannalta hyödyllisellä tavalla. Älykkäiden ratkaisujen hiipiessä joka paikkaan yrityksen haasteena on ratkaista, kuinka se tapahtuu heidän tuotteissaan. Koulumaailman ja elinkeinoelämän välille haluttaisiin vahvempaa linkkiä. Molemmilla osapuolilla olisi parannettavaa siinä asiassa.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Johtamistapaa muutetaan kohti parviälyä tai solumallia, pois hierarkkisesta mallista.

Menestystekijät tiivistetysti

- lupauksista kiinni pitäminen
- laatu sekä tuotteessa, asennuksessa että jälkimarkkinoinnissa
- asiakkuuksien hallinta, asiakkaiden tunteminen ja tyytyväisyys
- jatkuva (asiakas-) palautteen kerääminen ja hyödyntäminen
- suunnitelmallisuus ja kannustavat taloudenhallintajärjestelmät
- nopea reagointi toimintaympäristön muutoksiin
- päätöksenteko saadaan mahdollisimman lähelle päivittäisen työn johtamista
- keskittyminen ydinliiketoimintaan ja osaavat verkoston jäsenet

Yritys 2

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Asiasta innostunut yksityishenkilö tutki puun lämpökäsittelyä 1990-luvulla. Hänen työnsä tulokset saivat yrittäjän innostumaan. Ensimmäinen oma laitos saatiin vuonna 1999. Vuonna 2001 tehty päätös luopua karjaloudesta ja keskittyä kokonaan puupuolelle oli suuri, mutta helppo päätös. Mahdollisuus keskittää työpanos kokonaan yhteen

asiaan helpotti. Vuonna 2002 tuli paljon lämpöpuukapasiteettia maailmalle, mikä aiheutti pienen notkon kysyntään. Muuten suunta on ollut ylöspäin. Yrityksessä on koko ajan kehitetty tuotantomenetelmiä ja rakennettu laitteita.

Kilpailutekijät

Lämpökäsittelyprosessi on tehty niin hyväksi kuin osataan ja laitteet on valmistettu itse. Yritysryhmän (jonka osana yritys toimii) oma markkinointi on pientä, tarvitsijat löytävät tai etsivät yrityksen pääsääntöisesti Lämpöpuuyhdistyksen kautta. Koko kapasiteetti on käytössä ja vientiin menee noin 97 % tuotannosta.

Yritys on mukana laatujärjestelmässä ja saa käyttää rekisteröityä tuotemerkkiä. Suomessa on 8–9 lämpöpuun valmistajaa, joista kullakin yrityksellä on oma asiakaskuntansa. Haastateltu yritys ja yritysryhmä tekevät paljon yhteistyötä toisen puunjalostajan, kumppaniyrityksen kanssa. Kumppani ostaa lämpöpuun yritysryhmältä, jatkojalostaa sitä sahaamalla tai höyläämällä ja myy eteenpäin. Tilauksen tullessa yritykset voivat olla keskenään yhteydessä keskustellakseen kumpi yritys tilauksen toimittaa. Kumppanin kanssa on keskusteltu, että toinen keskittyy pääsääntöisesti saksankieliseen ja toinen englanninkieliseen asiakaskuntaan yrityksistä löytyvän kielitaidon perusteella. Kumppaniyritykset ovat tehneet myös yhteisiä toimituksia.

Yritysryhmän tavoitteena on, että asiakkaat saadaan palveltua ja tilaukset täytettyä ja siinä käytetään apuna kumppaniyritystä. Raakapuun hankinnassa yrityksellä on yhteistyötä paikallisten pienten sahojen kanssa. Sitä kautta saadaan suurin osa raaka-aineesta. Talouden hyvä hallinta antaa yrittäjälle levollisuutta keskittyä tekemiseen ja auttaa jaksamaan. Hyvä taloustilanne antaa joustavuutta toimintaan. Esimerkiksi eteenpäin venyvät kaupat eivät haittaa heti taloutta. Työntekijät ovat joustavia ja vastaavasti yrittäjä tuntee vastuuta työntekijöidensä toimeentulosta, ja pyrkii löytämään töitä myös heikompana aikana. Tarvittava jousto pyritään löytämään yrittäjäperheen jäsenten työpanoksista.

Toiminnan organisointi

Hallinnollisesti kyseessä on kolmesta yrityksestä muodostuva yritysryhmä. Yritykset toimivat itsenäisinä osakeyhtiöinä, mutta niillä on osittain sama omistuspohja. Järjestelyn tarkoituksena on ollut hajauttaa erityisesti tuotantomenetelmien kehittämiseen liittyvää riskiä. Vakuuksien saaminen silloin vielä hyvin uuden tuotteen kehittämiseen ei olisi muuten onnistunut. Kaksi yrityksistä valmistaa lämpöpuuta ja myy sen kolmannelle, joka hoitaa markkinointia. Työntekijöitä on yhteensä noin kymmenen mainituissa kolmessa yrityksessä, mukaan lukien perheenjäsenet.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Toimintaa on kasvatettu kysynnän mukana. Yritysryhmän yksi asiakas on suurimmillaan ollut 80 % ja nyt 60 %. Se tiedostetaan liian suureksi. Heikomman kysynnän

aikana on houkutus tehdä uusia sopimuksia ja tilanteen taas parantuessa työtä voi olla hieman enemmänkin kuin tarpeeksi. Uusien sopimusten kanssa ”pitäisi vähän pitää jäitä hatussa”. Kasvun suhteen ei ole ollut tavoitteita. Kysynnän myötä on tehty lisää kapasiteettia. Asiakaskäyntejä tehdään pääsääntöisesti kerran vuodessa, etupäässä Saksaan.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Lämpökäsittelyprosessi on kehitetty itse alusta alkaen. Siinä on onnistuttu. Myös laitteet on kehitetty oman kehitystyön perusteella ja niiden valmistamisessa ovat auttaneet paikalliset metallipajat. Hintataso on näin saatu edullisemmaksi kuin valmiina ostettavien laitteistojen. Mietinnässä on aina jotakin uutta, mutta on huolehdittava siitä, että hyväksi kehitettyä prosessia ei sotketa. Tutkimus- ja kehittämistyötä on tehty aivan alusta alkaen.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Mielenkiinto yrittämiseen on osin juuri kehittämisessä. Vahvuutena on se, että yrittäjä on itse mukana pyörittämässä toimintaa. Työntekijät kysyvät neuvoa yrittäjältä ja tietävät, että yrittäjä on luonut koko asian. Se motivoi työntekijöitä eri tavalla antamaan panoksensa yritykseen. Myös positiivisen palautteen antamisella on iso merkitys.

Menestystekijät tiivistetysti

- talouden hallinta
- yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa
- kapasiteetin kasvattaminen kysynnän myötä
- jatkuva kehitystyö
- positiivinen ja kannustava ilmapiiri

Yritys 3

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Perheyritys on perustettu vuonna 1985. Se on alkanut osin perheen omistuksessa olleen toisen firman sivuhaarana ja 1987 ostettu oman perheen haltuun. Nykyinen toimitusjohtaja on perustajan poika ja tullut yritykseen koulutuksen hankittuaan. Perheyrityksessä kaikilla on sananvaltaa, joten toimitusjohtajan titteli ei merkitse itsenäistä päätäntävaltaa. Yritys valmistaa hirsirakennuksia. Omaa mallistoa on, mutta tärkeänä toimintana on rakentaa asiakkaan toiveiden tai piirustusten mukaan.

Japaniin tehtävä kauppa alkoi vuosien 1993 ja 1994 vaihteessa. Se oli iso asia ja puolet tuotannosta meni Japaniin vuonna 1995. Tämä kauppa nosti yritystä ylöspäin. Vuonna 1997 on muutettu nykyisiin tiloihin ja 2001 on investoitu nurkkalukkokoneeseen, jonka ansiosta toiminta tehostui ja laatu parani. Samoihin aikoihin on tehty lämpökeskus, joka käyttää omasta tuotannosta tulevaa haketta ja purua polttoaineena. Vuonna 2005 alkanut kaupanteko on nostanut Saksan merkittäväksi vientimaaksi. Viennin osuus lii-

kevaihdoista on noin puolet. Alun perin on tehty eniten loma-asuntoja. Saksan vienti on lisännyt omakotitalojen osuutta ja nyt taloja tehdään eniten. Saksassa on yksi henkilö, joka hoitaa kaupankäyntiä ja se on toiminut hyvin. Japanissa on useampia henkilöitä ja heidän välilleen tulee kilpailua.

Kilpailutekijät

Yrityksellä on paljon joustavuutta kuunnella ja toteuttaa asiakkaiden toiveita, "myydään yksilöitä yksilöille". Asiakasmyönteisyys on yksi kilpailutekijä. Etenkin vientihommissa asiakkaan toiveiden mukaan tekeminen on hyvin tärkeitä. Saksassa on yhteyshenkilö, joka tietää ja tuntee paikalliset määräykset ja asiakas hoitaa kaikki luvat. Yritys tekee tuotteen valmiiden ohjeiden ja piirustusten mukaan.

Toiminnan organisointi

Nykyinen yritys on saanut alkunsa sukupolvenvaihdoksen aikaansaaman järjestyksen yhteydessä. Vaikka perheyrityksen toiminnassa mukana olevista jäsenistä yksi ei omistakaan yrityksen osakkeita, on hän silti mukana päätöksenteossa ja toiminnassa. Yrityksellä on kotimaassa yksi myyjä, joka myy muutaman saunamökin per vuosi. Saksan kaupan aktiivisuus on paljolti yhteistyökumppanin ansiota.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Ulkomaankauppa oli tullut mukaan, kun tuttu henkilö, jolla oli valmiit yhteydet kauko-markkinointiin, kysyi kiinnostuksesta vientitoimintaan. Kyse oli siitä, että oltiin oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja tunnettiin oikeita ihmisiä. Markkinointia ei ole oikeastaan laisinkaan, eikä messuilla käydä. Oikeiden ihmisten tunteminen on ollut avainasemassa. Edellinen lehtimainos on ollut vuonna 1994 ja esite on vuodelta 1997. Kotisivut löytyvät ja niihin on panostettu. Hyvin tehty mökki on "myynyt aina uuden". Paperilla olevia sopimuksia raaka-ainetoimittajien kanssa ei ole, mutta puutavaran toimittajat ovat vakioituneet ja 80 % puutavarasta tulee vuosittain samoista paikoista.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Konekannan uusimista, tilojen lisäämistä yms. on tehty entisen kapasiteetin loppuessa. Suurta kasvua ja yksikköä ei ole koskaan tavoiteltukaan. Yrityksellä on pitkä tausta, sitä kautta on löydetty yhteistyökumppaneita. Maailmalta trendit tulevat asiakkaiden mukana, itse niitä ei aktiivisesti haeta. Kehittäminen tulee työn ohessa. Tarpeen ja ajan osuessa yksiin on lähdetty mukaan kehittämiseen. Etujoukoissa ei haluta olla asioita kehittämässä.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Talous on kasvanut aika tasaisesti. Yritys ei ole kasvuhakuinen. Kasvaminen merkitsisi organisaation suurempaa muuttamista ja siihen ei ole ollut halukkuutta. Byrokratia yrityksen sisällä kasvaisi ja nyt etuna oleva matala byrokratian taso katoaisi. Tuloksentelekyky johtuu siitä, että kulut ovat kurissa. Byrokratian lisääntyminen

viranomaismääräysten takia ja erilaisista luvista huolehtiminen (lujuuslajittelukurssit, kuorma-autokuskien uusittavat luvat, koston tilojen luvat) tuntuvat pienyritysten kannattavuutta heikentävästi.

Menestystekijät tiivistetysti

- matala byrokratia
- asiakkaiden toiveiden kuunteleminen
- hyvät koneet, hyvä puunlaatu, vastuulliset työntekijät
- työ tehdään niin hyvin kuin osataan
- ahkeruus
- kustannusten aktiivinen seuranta ja taloudenhallinta

Yritys 4

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Yrittäjä on perustanut yrityksen vuonna 1989. Ammatti ja kädentaidot ovat periytyneet isältä. Käytännön tekeminen on yrittäjälle se, mitä hän haluaa tehdä, yrityksen hallinto ei ole ominta alaa. Yrityksellä on koko ajan ollut asiakkaina paljon rakennusliikkeitä, taloyhtiöitä sekä jonkin verran yksityisiä henkilöitä. Yrityksellä ei ole sopimuksia, mutta laaja asiakaskunta etenkin korjausrakentamisen puolella on tuonut riittävästi töitä. Kasvu on tapahtunut pikkuhiljaa uusien asiakkaiden mukaan tulemisen myötä.

Kilpailutekijät

Työt eivät ole vastaanottoajankohtansa mukaisessa jonossa, vaan niitä hoidetaan kiireellisyyden mukaan. Etenkin pitkäaikaisia asiakkaita pyritään palvelemaan joustavasti. Rakennusliikkeiltä tulevat tilaukset ovat suhteellisen usein asioita, jotka eivät ole sujuneet alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja joiden nopeaan kuntoon saattamiseen tarvitaan puusepänliikkeen apua. Palveluja ei varsinaisesti myydä, työ tehdään hyvin ja ajallaan. Hyvä palvelu ja työn jälki toimivat markkinoijana.

Toiminnan organisointi

Yrittäjä antaa paljon vapautta työntekijöille. Työntekijät voivat ostaa tarvitsemansa välineet itsenäisesti, työajat ovat hyvin vapaasti määriteltävissä. Yrittäjä johtaa ja jakaa työt, työntekijät tekevät annetut työt hyvin pitkälle itsenäisesti alusta loppuun. Pintakäsittelyyn on oma ammattilaisensa. Kiireisinä aikoina otetaan aliurakoitsijoita, hiljaisina aikoina pyrkimys on pitää kaikki töissä. Lomautukset ovat harvinaisia, mutta joskus joku työntekijä on omaehtoisesti ehdottanut, että hänet voisi lomauttaa, sillä jotakin muuta tekemistä on mielessä.

Virallisia palavereja työyhteisön kesken ei ole ollut. Yritykseen on palkattu uusi työntekijä siinä vaiheessa, jos aliurakkaa tekevä on ollut yhtäjaksoisesti noin vuoden töissä. Aliurakoiden lisäksi yhteistyötä tehdään usean puusepänliikkeen kanssa. Töitä tasataan yritysten kesken ainakin kiireaikana ja erityisten laitetarpeiden mukaan.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Kirjallisia suunnitelmia ei ole, ne ovat kaikki yrittäjän ajatuksissa. Kun itse hoitaa laskut ja palkat, on tieto siitä, paljonko rahaa tilillä on ja paljonko sitä on tulossa. Kirjanpitäjä hoitaa muut osat taloushallinnosta.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Yrittäjän motivaationa on se, että edelleen on joka aamu hauska herätä töihin. Kehittämistä tehdään tarvittaessa, jatkuvasta kehittämisestä käytävää puhetta yrittäjä ei oikein ymmärrä. Yritys ei ole lähdössä ensimmäisenä uusien asioiden kokeilemiseen. Tarpeeksi hyvä tuote tarpeeksi nopeasti on se, mikä takaa asiakkaiden tyytyväisyyden. Alan uudet työntekijät oppivat koulussa perustaidot, mutta varsinainen tekeminen opitaan vain tekemällä.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Yrittäjä ja yritys ovat mukana Puuteollisuusyrittäjien yhdistyksessä, jota kautta tulee tiedotteita ja saa lakiapua sitä tarvittaessa.

Menestystekijät tiivistetysti

- luottamus työntekijöihin ja valtuuksien antaminen työntekijöille omaan työtehtäviin kuuluvissa asioissa
- laaja asiakaskunta
- asiakastytyväisyydestä huolehtiminen
- verkosto toisiin puusepäntuotantoihin
- kustannusten ja tulojen jatkuva seuranta

Yritys 5

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Paikkakunnan vanhin teollinen tuotantolaitos sai omistajanvaihdoksen yhteydessä uudet yrittäjät vuonna 1990. Toiminta on kasvanut koneistuksen ja tuotannon tehostumisen myötä liikevaihdolla ja tuotannon määrällä mitattuna. Yrittäjien tavoitteena ei ole missään vaiheessa ollut kasvattaa yrityksestä henkilöstömäärällisesti suurta yritystä, vaan tähtäimessä on ollut vakavarainen, laadukas yritys.

Yrityksen asiakkaina ovat olleet koko ajan useat suuret huonekaluketjut sekä koko ajan vähenevät yksityiset huonekaluliikkeet. Suoraan tehtaalta tuotteita myydään palvelutaloihin, kansanopistoihin yms. Kontaktit heihin tulevat usein alan messuilta. Markkinatilanteen muuttuminen näkyy myös siinä, että nyt yrityksen on pyrittävä itse markkinoimaan tuotteitaan, ketjut tai huonekaluliikkeet eivät sitä enää nykypäivänä tee. Kuluttajalle on saatava tieto tuotteista, jonka jälkeen hän asettaa paineen kaupalle. Yrityksellä on ollut vienti Japaniin, Koreaan, Ruotsiin, Venäjälle ja Baltian maihin. Vienti on aaltoilevaa, joskus jokin maa tai alue vetää enemmän ja sitten hiipuu noustakseen ehkä taas myöhemmin.

2000-luku on ollut yritykselle kasvun, kehittymisen ja kehittämisen aikaa. Yritys on saavuttanut vakavaraisuuden ja yrittäjät arvostavat sitä suuresti. Yöt saa nukkua rauhassa, kun ei tarvitse huolehtia seuraavan laskun maksamisesta ja on varoja kehittämiseen. Uusien tuotteiden ideoiminen, prototyyppien kehittäminen ja testaaminen ovatkin jatkuvasti läsnä yrityksen toiminnassa. Henkilöstön sisältä on muodostettu tiimi, joka ideoi, rakentaa ja testaa uusia malleja. Tuotantoa on kehitetty mm. uusimalla kaikki laitteet. Henkilöstö on osaavaa ja sitoutunutta, vaihtuvuutta on vähän. Yrityksessä on yli 20 vuotta palveluksessa olleita luottohenkilöitä.

Tuotannon logistiikka on muuttunut paljon. Aiemmin valmistettiin suuria sarjoja ja jälleenympäristöön varastoihin toimitettiin 5–10 kpl jotakin tuotetta. Nykyisin jälleenympäristöön ei ole varastoja. Tietojärjestelmä on laadittu niin, että jälleenympäristöön on mahdollista nähdä tehtaan varastotilanne sovitun tuotteen osalta. Tilauksen toimitus tapahtuu tehtaalta jälleenympäristöön. Tässä toimintamallissa toimitusvarmuus (paketti sisältää kaiken sen mitä pitää), toimitusaika, kyky valmistaa lyhyitä sarjoja ja toiminnan mahdollistavat ohjelmistot ovat avainasemassa.

Yrityksen toimintaympäristön erityispiirteinä on, että lähialueella ei ole saman alan tehtaita tai alihankkijoita tarjolla. Alihankintaa on yritetty, mutta silloin todettiin, että kaikkine kuljetuksineen se ei ole kannattavaa. Näin ollen yritys on keskittynyt valmistamaan kaikki itse. Alihankintaverkostoa ei ole kuin helojen ja vetimien osalta. Kasvukeinoksi on näin ollen jäänyt oman toiminnan ja tuotannon kehittäminen.

Kilpailutekijät

Yritys on erikoistunut käyttämään kokopuuta, koivua. Yleinen puhe hiilijalanjäljestä ja ekologisuudesta on yrityksen kannalta hyvä asia. Ammattitaitoinen henkilökunta, joka tekee laadukasta työtä, on toinen valtti. Kolmantena vahvuutena on toimitusvarmuus. Neljäs kilpailuetu on pitkäjänteinen ja jatkuva kehittäminen. Samalla kun edellistä tuotetta vielä ajetaan markkinoille, suunnitellaan jo uutta.

Asiakkaita hankitaan mainostamalla itse tuotteita (sisustusalan) lehdissä sekä kotimaisilla ja kansainvälisillä messuilla. Yhteyksiä asiakkaisiin pidetään aktiivisesti yllä. Yrityksestä vierailaan asiakkaiden luona ja lisäksi kehitellään mm. kilpailuja itsenäisille huonekalukauppiaille. Brändiä on rakennettu tietoisesti alusta saakka. Brändi kulkee logon kautta esitteiden kuvitukseen. Kuvissa pyritään yhä pelkistetympään tyyliin, jolloin kuvat ovat paremmin käytettävissä eri markkina-alueilla ja ne säilyvät käyttökelpoisina kauemmin. Osa tuotteista on ollut valmistuksessa koko yrittäjyyden ajan. Toimintatapoja on pystytty muuttamaan kaupankäynnin muuttumisen mukana. Hyvät kuljetusratkaisut takaavat tuotteen nopean perillepääsyn vaurioitta.

Menestyksen taustalla on hyvä talouden hallinta, joka mahdollistaa rauhassa tekemisen ja edesauttaa paljon yrittäjän jaksamista. Kilpailussa pärjätään laadulla, suunnit-

telulla ja moniin koteihin sopivilla kalusteilla. Yrittäjää kannustaa eteenpäin päivien ja ihmisten vaihtelevuus ja se, että saa olla tekemisissä mukavien ihmisten kanssa. Kehittäminen ja kehitetyn tuotteen elinkaaren näkeminen suunnitelmasta valmiiksi sekä saattaminen markkinoille ovat aina uudelleen motivoivia asioita. Huonot ajat eivät ole ainoastaan huonoja, vaan ne kannustavat ja pakottavatkin tarkastelemaan omaa taloutta. Tekemisen ydin kirkastuu, kun turhat rönsyt karsitaan pois.

Toiminnan organisointi

Organisaatio on pieni ja joustava. Tiedonvaihto tapahtuu usein kaikkien ollessa kahvilla. Siinä samalla keskustellaan tilaustilanne, varastot ym., jolloin varsinaisia palaveriteita tarvitaan vähän. Koko henkilöstölle on omat tilaisuutensa, jossa tiedotetaan kulloisestakin tilanteesta ja käydään lävitse yhteisiä asioita. Henkilöstölle on ollut koulutusta esimerkiksi siitä, kuinka kunkin yksilön toiminta vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. Koulutus koettiin hyväksi. Tehtävät on selkeästi jaettu, mutta samalla mentaliteetti on, että kaikki tekevät tarvittaessa kaikkea. Lomitukset hoidetaan vaihtamalla tai kierrättämällä tehtäviä eri henkilöille. Yrittäjä kokee tärkeäksi sen, että itsekin voi pitää lomaa. Se on jaksamisen edellytys.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Menestyminen on tulosta työstä, suunnitelmallisesta kehittämisestä ja pyrkimyksestä parempaan. Hyvät kontaktit alan toimijoihin ja pitkät asiakassuhteet vaikuttavat onnistumiseen. Suuri asia on myös se, että yritykseen luotetaan. Parhaita palautteita on ollut se, kun huonekaluliike on todennut, että teidän pakkauksia ei tarvitse avata ennen kuin sen antaa asiakkaalle.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Kehittäminen on avainasia ja elinehto. Jatkuvaa, määrätietoista kehittämistä on tehty koko ajan. Kehittämisessä on myös hyödynnetty ammattikorkeakoulun muotoilulinjaa. He ovat tehneet joitakin tutkimuksia sekä yrityksen sisältä että heidän markkina-alueeltaan. Messuilla haistellaan tulevia värejä ja kalusteiden tyylejä, joiden pohjalta kehitellään omia uutuuksia. Samoin kysyntään ja kuluttajien toiveisiin pyritään vastaamaan. Seniorituotteiden perhe on kehitetty kysynnän pohjalta, ja se onkin muodostunut tärkeäksi yritykselle. Vanhuspalvelutilaisuuksissa keskustelua kuuntelemalla ja tuulia haistelemalla saa viitteitä siitä, millaisille tuotteille on kysyntää.

Menestystekijät tiivistetysti

- uusien tuotteiden jatkuva kehittäminen, usein yhdessä asiakkaiden kanssa
 - koko prosessin hallinta omilla käsillä
 - vakaa taloudellinen tilanne
 - laatu
-

Yritys 6

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Puuta jalostava yritys keskusteli asiakasyrityksensä kanssa mahdollisuudesta perustaa rakennusten tekemiseen erikoistunut yritys yhdessä. Uusi yritys perustettiin 1990-luvun lopulla. Se hyötyi toisen taustalla vaikuttaneen puunjalostusyrityksen tunnettuudesta ja toisen puuntyöstötaitoista. Omistajuus on puolitettu osapuolten kesken, mistä käytännön hyötynä on hyvä motivaatio yhteistyöhön, yhdessä saavutettu laaja osaaminen ja näköala alan tilanteesta, jotka näkyvät hallitustyöskentelyssä. Puunjalostaja toimittaa raaka-aineen perustettuun yritykseen ottamatta osaa päivittäiseen toimintaan.

Perustamisen jälkeen suurin muutos on ollut yhden omistajan sukupolvenvaihdos. Noin viiden vuoden välein on investoitu uuteen tuotantolinjaan. Toiminta on aloitettu vuonna 2000 yrityksen perustaneiden kahden yrityksen koneilla. Parin vuoden jälkeen tuli ensimmäinen CAD-työstölinja, joita on nyt neljä. Aluksi oli kasvua, samoin toisen työstölinjan hankinnan jälkeen 2005. Vuotta 2009 lukuun ottamatta joka vuosi on ollut jonkinlaista kasvua.

Valikoimassa oli aluksi loma-asuntoja. Nyt valmistettavasta tuotannosta taloja on 40 %, loma-asuntoja 40 %, saunoja 13 % ja loppu muita rakennuksia. Massiivihirren käyttö vähenee koko ajan lamellihirren käytön lisääntyessä. Pyöröhirren käyttö on vähentynyt huomattavasti.

Kilpailutekijät

Asiakkaista suurin osa ottaa yhteyttä nettisivujen kautta. Lehtimainokset, messut ym. materiaali ohjaa kävijöitä sinne. Markkinointia tehdään useilla tavoilla ja eri kanavia hyväksi käyttäen. Työstökoneet mahdollistavat suurienkin runkojen ja palkkien työstämisen. Tämä tarkoittaa, että on mahdollista tehdä osia esim. puukerrostaloihin.

Toiminnassa pyritään kustannustehokkuuteen. Kahden yrityksen joustava yhteistyö tuo etuja. Pienen käyttöasteen laitteisiin ei tarvitse investoida, kun jalostuskapasiteettia hyödynnetään yritysten kesken. Yrittäjät ovat kasvaneet yrityksen mukana, ovat lähellä käytäntöä ja heillä on pitkä kokemus alalta. Yrityksen kasvaessa oli luonnollista, että myös kulut kasvavat. Liikevaihdon pysyessä samana kulut pyrkivät edelleen kasvamaan, mikä syö kannattavuutta. Kuluja on tarkkailtava jatkuvasti.

Pohjoinen, tiheäsyinen puu raaka-aineena on joillekin asiakkaille tärkeä. Talotehtaiden tuotteissa ei ole suuria eroja, joten myyjän osuus, mielikuvat ja palvelu ratkaisevat sen, keneltä ostetaan. Vuodessa tehdään yhteensä noin 450 rakennusta. Kaikki on käytännössä räätälöity asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Se tarkoittaa sitä, että suunnittelu- ja tuotantokustannukset ovat huomattavasti enemmän väkeä kuin standardituotannossa.

Toiminnan organisointi

Yhteistyöyrityksen edustajat eivät osallistu päivittäiseen toimintaan, mutta he antavat panoksensa hallitustyöskentelyyn ja suunnitteluun. Myynti tapahtuu pääsääntöisesti itsenäisinä yrittäjinä toimivien myyjien kautta. Myyjät ja yrityksen myynnistä vastaavat ovat usein yhteydessä toisiinsa. Myyjät välittävät asiakkaiden toiveet tehtaalle, jossa suunnittelijat miettivät toteutusmahdollisuudet. Samalla tieto uusista trendeistä välittyy yritykseen.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Kausivaihtelu on hankala tekijä etenkin tuotannon puolella. Lomat ja tuotannon sesonki ajoittuvat samaan aikaan, talvi on hiljaisempaa. Liiketoimintasuunnitelma on vanha, mutta sitä päivitetään vuosittain. Lisäksi hallitus miettii kokouksissaan, mitä on tapahtumassa yrityksessä ja toimintaympäristössä ja mikä vaatii reagointia.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Kuluja ja kustannuksia tarkkaillaan jatkuvasti. Niiden perusteella nähdään, missä kohden on ongelmia ja pikaisella asiana puuttumisella pystytään pitämään kannattavuus kohdillaan. Suuria kehittämisprojekteja ei ole ollut, mutta toiminnan suuntaa mietitään useita kertoja vuodessa hallituksen kokouksissa ja kerran vuodessa keskitetysti.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Hallituksessa on ihmisiä, jotka ovat toimineet alalla parikymmentä vuotta. Heidän ammattitaitonsa on hyvä. Yrityksessä on töissä useita yrittäjien sukulaisia. Vaikka sukulaisuudessa on omat rasitteensa, on siinä myös hyvät puolensa. Sukulaisten työpäpanoksesta saadaan joustoa ja samalla he ovat hyvin sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä.

Menestystekijät tiivistetysti

- tieto trendeistä nopeasti myyjien kautta tehtaalle, päivittäinen kanssakäyminen useiden myyjien kanssa
- myyjistä osa provisiopalkattuja, yrittäjä paljon myynnin kanssa tekemisissä ja osa myyjistä on tehtaalla
- yhteistyö puunjalostusyrityksen kanssa: ensin tunnettavuutta, sitten raaka-aine ja laiteyhteistyö
- pohjoisen puu, tärkeä joillekin ostajille
- asiakkaiden toiveet huomioidaan hyvin
- tarkka taloudenpito

Yritys 7

Yrityksen ja yrittäjän historiaa

Yrittäjä on aloittanut yritystoiminnan jo vuonna 1973. Silloin on aloitettu tuotteiden tekeminen suurelle huonekaluketjulle. Yritys myytiin vuonna 1986, minkä jälkeen

yrittäjä perusti nykyisen yrityksen. Suurimmillaan 95 % tuotannosta meni samalle suurelle huonekaluketjulle. Yrittäjä koki huonekaluketjun reiluksi kumppaniksi, joka opetti paljon alan toiminnasta ja tekemisestä. Asiakassuhteen loppuessa huonekaluketju osti laitekannan, mikä oli yrittäjän onni, sillä se auttoi välttymään konkurssilta. Yrittäjä oli vähällä lopettaa yritystoiminnan kokonaan, mutta uusia tilauksia alkoi tulla. Konekantaa on lisätty varojen ja tarpeen mukaan pikkuhiljaa. Uusia asiakkaita on tullut osin pääraaka-ainetoimittajan kautta.

Kilpailutekijät

Kilpailutekijöinä ovat alun perin olleet avainasemassa olevan työvaiheen saaminen omiin käsiin. Itselle ostetut työvälineet mahdollistivat pullonkaulan poistamisen. Investointi oli rohkea, mutta on osoittautunut kannattavaksi.

Sovitun laadun toimittaminen sovittuun aikaan on avainasioita. Myöhästymisistä on ilmoitettava syyt kerrottava, jotta asiakkaan luottamus säilyy. Raaka-ainetoimituksissa on ollut hyvä kumppani, jolta suuria eriä ostettaessa hinta ja laatu ovat hyviä ja muutoksia kuormaan voi vielä tehdä muutama viikko ennen toimitusta. Hyvä raaka-aine vähentää tuotannossa tulevaa hukkaa. Kuitenkin mukana on huonompilaatuista raaka-ainetta, ja mahdollisuus käyttää sitä verhoiltuihin tuotteisiin on olennainen hävikin vähentäjä. Hiljaisia aikoja varten yrityksessä on tuote, jota valmistetaan ensisijaisesti jämpäloista varastoon. Paremman työtilanteen aikana varasto myydään tyhjäksi.

Toiminnan organisointi

Yrityksessä ei ole toimistohenkilöstöä. Laskutuksen yrittäjä hoitaa itse (perheenjäsenen avustuksella) ja kirjanpitäjä huolehtii muista asioista. Yrittäjä on mukana tuotannossa. Tuotannon osalta on huomattu, että työntekijöiden kierrättäminen eri työvaiheita tekemässä on hyödyllistä. Joku aina miettii ja huomaa keinoja siihen, kuinka jonkin asian voi tehdä helpommin tai paremmin. Tuotanto hioutuu paremmaksi pienten oivallusten myötä. Kierron myötä työntekijät oppivat tuotannon eri vaiheet, jolloin tuotannon toimivuus ei ole yhdestä henkilöstä kiinni.

Toiminnan suunnitelmallisuus

Varsinaisia toiminnan suunnitelmia ei tehdä. Suunnitelmat liittyvät töiden aikatauluihin ja järjestykseen. Suunta on olemassa, suunnitelmat ovat hyvin kiinnittyneitä jokapäiväiseen työntekoon, ei yrityksen kehittämiseen tai strategiaan tai visioon. Yrittäjä luottaa siihen, että työn teettäjät löytävät hänet, hän ei mainosta toimintaansa missään.

Kehittämisen merkitys menestymiselle

Elinehtona on tilattujen töiden tekeminen laadukkaasti ja hyvin. Tuotteiden tekemisen parantamiseen käytetään kehittämispanostusta. Panostus tulee työn kierrossa ja harvakseltaan tehtävissä laiteostoissa. Erityistä kehittämistoimintaa tuotteiden suhteen ei ole olemassa. Tuotteiden piirustukset tulevat aina asiakkaalta ja yrityksessä toteutetaan se käytännössä.

Muutokset johtamisessa ja organisaatiossa

Kyseessä on "yhden miehen" organisaatio. Osa työntekijöistä on ollut töissä yhtä pitkään kuin omistaja.

Menestystekijät tiivistetysti

- talous on hyvällä mallilla
- koneita varten ei ole otettu lainaa
- myös hiljaisempina aikoina on varaa raaka-ainehankintoihin, josta tehdään tuotteita varastoon
- vain harvalla tekijällä tuotteen/osien valmistusprosessi on hallussa yhtä laajasti
- maine on kiirinyt ja tilauksia tulee mainostamattakin
- yhteydenpito merkittävimpiin asiakkaisiin, joiden kanssa suunnitellaan uusien tuotteiden valmistaminen
- työntekijöiden kierrättäminen tehtävästä toiseen on apuna prosessien kehittämisessä

Edellä esitellyistä yrityskuvauksista on tehty koonti taulukkoon 2. Yrityksen kasvuhakuisuus kokoa kasvattamalla oli aktiivisena tavoitteena yhdessä haastatellussa yrityksessä. Kaksi muuta kertoivat kyllä haluavansa kasvaa, mutta kasvu tapahtuu vasta siinä vaiheessa, kun nykyinen tuotantokapasiteetti ei enää riitä vastaamaan kysyntään. Kasvutapaa on taulukossa tarkasteltu niin, että se voi tapahtua yrityksen kokoa kasvattamalla, pyrkimällä tehostamaan toiminnan kannattavuutta tai näitä molempia yhdessä. Yrityksillä 2, 3 ja 4 kasvu tapahtuu sekä yrityksen kokoa kasvattamalla että toimintaa tehostamalla. Näille ominaista oli se, että kasvu tapahtuu hyvin harkiten .

TAULUKKO 2. Koonti haastatteluiden avainasioista.

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7
Toimiala	ovi- ja ikkuna	puun ensias- teen jalostus	talon- rakennus	puuseppä	huonekalu	talon- rakennus	puutuotteiden komponentit
Yrityksen koko	suuri	mikro	pieni	mikro	pieni	pieni	pieni
Asiakkaat	yksityiset henkilöt, as oy:t, teoll. asiakkaat	markkinointi- yritys	yksityiset henkilöt	rakennus- liikkeet, taloyhtiöt	jälleenmyyjät, yhdistykset, kunnat	yksityiset henkilöt	yritykset
Muutokset asiakkuuksissa	teolliset asiakkaat lisääntyneet	vähäistä	tilataan suurempia rakennuksia	vähäistä	seniori- tuotteissa kasvua, jälleenmyyjät vähentyneet	vähäistä	uusiutunut ja monipuolis- tunut
Vienti	ei	*	aktiivista	ei	aktiivista	aktiivista	ei
Kasvuhakuisuus (koko)	kyllä	kysynnän mukaan	kysynnän mukaan	ei	ei	ei	ei
Kasvutapa	yrityksen koko + toiminnan kannattavuus	yrityksen koko + toiminnan kannattavuus	yrityksen koko + toiminnan kannattavuus	yrityksen koko + toiminnan kannattavuus	toiminnan kannattavuus	yrityksen koko + toiminnan kannattavuus	pieninä inves- toineina
Kasvatavasta johtuva haaste		välillä vaikea täyttää tilauksia	välillä vaikea täyttää tilauksia	tasaus ali- hankinnalla	vakaus ja luotettavuus		
Muutokset omistajuudessa	omistajan- vaihdos	ei	ei	ei	aiemmin 2 omistajaa, nyt 1	yhden osakkaan sukupolven- vaihdos	ei
Suhde tuotekehitykseen	proaktiivinen	aktiivinen	interaktiivi- nen **		proaktiivinen, interaktiivi- nen	reaktiivinen	reaktiivinen

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7
Omaa markkinointia	kyllä	ei	ei (www-sivuton)	ei	kyllä	kyllä	ei
Strateginen suunnittelu ***	hyvin aktiivista	vähäistä	vähäistä	vähäistä	aktiivista	aktiivista	vähäistä
Verkostot	hankinta- ja tuotekehityksessä	tiivis 3 yrityksen rypäs, lisäksi hankinnassa ja tuotannossa	hankinnassa, myynnissä	työmäärän tasoitukseen	hankinnassa	hankinnassa, markkinoinnissa	hankinnassa
Taloudenhallinta		tulosvastuu, tietoisuus tuloista ja menoista	maltillinen talous ja kulukuri	tietoisuus tuloista ja menoista	hyvä taloudenhallinta pohjana toiminnalle	jatkuva kustannusten seuranta, säästäminen	aktiivinen koko tuotantoketjun tarkkailu
Työkierto	työntekijöitä kannustetaan kouluttamaan ja pyrkimään eteenpäin			yksi hoitaa tilaustyön alusta loppuun eli kaikki työvaiheet	opetellaan eri tehtäviä – talon sisäiset lomajärjestelyt	vanhat työntekijät perehdyttävät uudet	työntekijät kiertävät työpisteeltä toiselle
Erityinen vahvuus	asiakkuuksien hallinta		asiakastoiveiden mukaiset muutokset		tuotantoketju omissa käsissä		tuotteeseen saatavissa pintakäsittely

* Suurin osa tuotteista menee markkinointiyrityksen kautta ulkomaille, eli ne valmistetaan vientiä silmällä pitäen.

** Asiakkaiden toiveiden pohjalta

*** Strateginen suunnittelu tässä yhteydessä ymmärretään yritystoiminnan tulevaisuuden aktiiviseksi suunnitteluksi ja toimintaympäristön analysoinniksi

4.3 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa yritys-caseja on analysoitu poikittain eli eri teemojen alla. Analysoitavia teemoja ovat sopeutuminen ja mukautuminen ympäristön muutoksiin, kilpailuetu, yrittäjän motivaatio, toiminnan organisointi, toiminnan kehittäminen, kokemukset onnistumisista, toiminnan suunnitelmallisuus sekä muutokset johtamisessa ja organisaatiossa. Loppuun on vielä nostettu joitakin olennaisia huomioita, jotka eivät ole sopineet aiempien otsikoiden alle.

4.3.1 Sopeutuminen ja mukautuminen ympäristön muutoksiin

Yritykset valmistavat hyvin vaihtelevia tuotteita ja palveluja. Asiakasta voidaan palvella lähes valmiiksi kasatuilla tuotteilla, tekemällä työ joustavalla aikataululla hyvinkin nopeasti, muuttamalla mallia asiakkaan toiveiden mukaan ja mittatilaustyönä valmistettavilla ja asennuksen sisältävillä tuotteilla ja mahdollisuutena tilata pieniä eriä. Osalla yrityksistä palvelu on kiinteä osa toimintaa, vaikka se tapahtuisikin yhteistyökumppaneiden kautta. Toisilla palvelua ei sanottavasti ole. Haastatelluille yrityksille on yhteistä se, että niiltä löytyy halua toimia asiakkaan toiveiden mukaan ja tarvittaessa toiminta sopeutuu myös pienimuotoiseen tekemiseen.

”Joo, se on totta joo, että pitää kaikkia tehdä. Pitää mukautua kaikkeen.” Yritys 7

Rakennusteollisuuden tuotteita tekevien tuotteisiin vaikuttavat osaltaan viranomaismääräykset, jotka ovat muuttaneet esimerkiksi hirsirakentamista niin, että pyöröhirrestä rakentaminen on vähentynyt. Suomalaisen rakennuskannan ikääntyminen tarkoittaa korjaustarvetta ja osa yrityksistä onkin laajentanut toimintaansa nimenomaan korjausrakentamisen puolelle. Yhteiskunnallisesti merkittävää on myös ikääntyminen. Seniorituotteet ovatkin tarjonneet mahdollisuuksia etenkin yhdelle haastatellulle yritykselle. Haastateltavien joukkoon mahtui yritys, joka valmistaa tiettyä erikoistuotetta, jolla on suhteellisen tasaiset tai kasvavat markkinat.

Seitsemästä yrityksestä neljällä on omaa vientiä. Yhden yrityksen valmistavat tuotteet menevät tilaaja-asiakkaan kautta vientiin. Yhdellä yrityksellä on omistajapohjansa kautta kiinteät kansainväliset yhteydet, vaikka tuotteet jäävätkin kotimaan markkinoille. Vain yksi haastatelluista yrityksistä toimii puhtaasti kotimaan markkinoilla. Yritykset ovat vahvasti kytköksissä Suomen rajojen ulkopuolelle. Vienti on asia, jossa vaaditaan kärsivällisyyttä. Asiat eivät tapahdu nopeasti, etenkin mikäli kohdemaassa on erilainen hierarkia ja toimintakulttuuri, joka vaatii hyväksyntää eri portailta. Yhdessä haastattelussa nousi esiin oikeiden ihmisten tunteminen ja oikeassa paikassa oikeaan aikaan oleminen. Heidän vientinsä on alkanut ulkopuolisen ihmisen kysyessä, olisiko halukkuutta vientiin. Yrittäjä tarttui tilaisuuteen.

"Ollaan tunnettu oikeita ihmisiä ja nämä on taas tuntenu oikeita ihmisiä ja ne on sitten yhdistyny." Yritys 3

Viimeisten kymmenen vuoden ajanjakson tärkeitä tapahtumia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikilla tarkastelluilla yrityksillä on ollut hyvin vakaa talous. Investointeihin on otettu niukasti tai ei laisinkaan lainarahaa. Riski-investointeja ei myöskään ole tehty, vaan toiminnan laajennukset on tehty vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Kasvua ja kehitystä on yleisesti haettu toimintojen tehostamisesta. Työmäärän kasvaessa työpiikkejä tasoitetaan mm. käyttämällä alihankintaa tai yhteistyöverkostoja. Kolme yrittäjää kertoi, että hiljaisen työtilanteen aikana yrittäjän tai yrittäjäperheen jäsenten työpanos on se, mistä haetaan ensimmäisenä joustoja. Taloutta myös seurataan aktiivisesti.

Haastatellut nostavat kysynnän mukaan kasvamisessa haasteeksi oman toiminnan mukauttamisen uuteen tilanteeseen. Hiljaisina aikoina pitäisi malttaa uusien pidempiaikaisten sopimusten tekemisessä. Jos uusia sopimuksia tehdään useita, voi markkinatilanteen korjautuessa olla ongelmallista pystyä täyttämään kaikki sopimukset.

"...jos rupee hyvinä vuosina kuvitteleen liikoja niin siinä voi käydä hassusti." Yritys 4

Yksi yritys on kehittänyt järjestelmät, joiden avulla yhteistyö asennuspalveluja suorittavien yrittäjien kanssa saadaan hyväksi. Verkostojen löytäminen tai rakentaminen on ollut avainasemassa yhdelle yritykselle viennin osalta. Kasvaminen kysynnän mukaan on tarkoittanut yhdelle yritykselle sitä, että kapasiteetin toimiessa ääri rajoilla, joutuu itsekin venymään, jotta tilaukset saadaan valmiiksi. Huonekalupuolen yritys on havainnut, että tilauksesta toimittamiseen kuluvan ajan on oltava lyhyt. Usean viikon toimitusajat eivät nykyisin toimi, toimituksen on tultava muutaman päivän kuluessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtaalla on oltava varastoja ja toisaalta kyky tehdä lyhyitä sarjoja kilpailukykyisesti on olennainen.

4.3.2 Kilpailuetu

Aivan kaikilla yrityksillä asiakashankinta ei ole aktiivista, mutta kaikille asiakkaat ovat tärkeitä, heidän toiveitaan kuunnellaan tarkasti.

Kaikki haastatellut yritykset nostivat esiin asiakkaidensa toiveiden kuuntelemisen. Kiireelliset tilaukset pyritään valmistamaan työajoissa joustamalla. Talonrakennusalalla tarjoajia on useita, eikä tuotteissa ole suuria eroja. Myyjien taito ja alttius palvella talon ostajaa voi hyvinkin olla ratkaiseva tekijä tilanteissa, joissa eri toimittajien välillä ratkaisevaan asemaan ei pystytä nostamaan laatutekijöitä tai hintaa.

"Se (menestys) lähtee asiakastyytyväisyydestä. ... Että me tehdään se, mitä me luvataan ni täsmällisesti." Yritys 1

"...jos asiakkaalla on kiire, nii se tehdään sit niin. Katotaan, että miten pystytään joustamaan. Sielt tulee monta kertaa, et meill on lopputarkastus huomenna, mut tää puuttuu vielä, teetkö?" Yritys 4

Yritysten menestyksen perusedellytyksiin kuuluu myös laadukkaan raaka-aineen saamisen turvaaminen. Useilla haastatelluista yrityksistä on pitkät yhteistyösuhteet raaka-ainetoimittajiin. Usein raaka-aineiden toimittajat sijaitsevat suhteellisen lähellä yritystä. Yrittäjät nostavat esiin kilpailutekijänä matalan organisaatorakenteen. Se on osin kustannuskysymys, mutta osin se myös takaa nopean tiedonkulun johdon, myynnin, markkinoinnin, mahdollisen tuotekehityksen ja tuotannon välille.

Lähtökohtaisesti jokaiselle haastatellulle yrityksen tärkein brändin muodostuminen on hyvin tehty työ. Brändiä pyritään muodostamaan etupäässä toiminnan avulla, vain yksi haastatelluista kertoo pitkäjänteisestä ja tietoisesta yhteistyöstä graafikon kanssa. Seitsemästä yrityksestä kolme markkinoi tuotteitaan aktiivisesti. Yksi yritys tarjoaa puusepän alan palveluja tietylle alueelle ja luottaa siihen, että asiakkaat löytävät pääsääntöisesti yrityksen. Yksi rakennusalalla toimiva yritys luottaa siihen, että viesti hyvin tehdystä työstä työmaalla etenee "puskaradiossa". Näin on käynyt tähän mennessä ja toteutettu rakennus on poikunut aina uuden kaupan. Kaksi erikoistuetta ja erikoisosaamista tarjoavaa yritystä markkinoivat palvelujaan hyvin vähän. Pääsääntöisesti asiakkaat löytävät heidät etsiessään ja kysellessään valmistajia.

"Mää en oo päivääkään myynyt mitään, et mä oon tosi huono siinä, olisin." Yritys 4.

"...mielikuvat ja myyjäverkosto ja se pavelu sitte ratkasee, että keneen se asiakas päätyy." Yritys 6

Talouden osalta kaikkien yritysten kohdalla yhteisenä tekijänä on maltillisuus. Yrityksen talous on pyritty saamaan vakaaksi noudattamalla kulukuria ja hakemalla tehokkuuden parantamista esimerkiksi tuotantotapoja muuttamalla. Tuloja ja kulueriä myös seurataan aktiivisesti. Organisaatorakenteen ollessa matala, "takkukohdat" on mahdollista havaita nopeasti ja niihin voidaan tehdä muutoksia nopealla aikataululla.

"Tässähän sen näkee kun ostat kaiken raaka-aineen ja näät mitä laskutetaan ja sitte kattot tuotantoo ja näät, että missä se takkuu. Herkästihän sen siitä pystyy korjaamaan." Yritys 7

Työntekijöiden määrä on usealle pienelle yritykselle tasapainoilua. Työntekijöiden palkkaaminen on suuri askel, työntekijöitä on oltava riittävästi, mutta käyttämätöntä resurssia ei ole varaa pitää. Perheyryksissä joustoa haetaan usein perheenjäsenten oman työpanoksen suuruudesta. Haastatteluissa tuli useamman kerran esiin, että myös työntekijät joustavat. Työnkuvan suhteen ei voi olla turhan tarkka. Hiljaisena aikana yksi yritys on rakentanut laajennusta omien työntekijöiden voimin. Heikon työn-

tilanteen aikana yhdessä haastatelluista yrityksistä yksi työntekijöistä on omasta aloitteestaan ilmoittanut, että hänet voi lomauttaa, sillä näköpiirissä on jotakin muuta tekemistä tietyn aikaa. Kolmannessa yrityksessä valmistetaan bulkkituotetta varastoon tilauksia odotellessa. Optimaalisessa tapauksessa varastoon valmistettavan tuotteen valmistuksessa pystytään hyödyntämään muussa tuotannossa yli jääneitä jämpäpaloja, jolloin raaka-aine saadaan entistä paremmin hyödynnettyä. Neljännessä yrityksessä yrittäjä etsii työntekijälleen töitä yrityksen lisäksi metsänhoidosta.

"Porukka pidetään semmosena, että sitä on riittävästi, mutta ei yhtään ylimäärästä. --- Ja sitte ku se oma työpanos ja perheen työpanos on niin suuri, että sieltä päin tulee tavallaan se jousto sitte ja kyllähän meillä on aivan joustavia työntekijöitä." Yritys 2

Tuotteet ja tuotekehittely jakoi yrityksiä. Kolmessa haastatelluista yrityksistä nykyiset tuotteet ovat oman tuotekehityksen tuloksia ja tuotekehitystä jatketaan edelleen. Kolmessa yrityksessä jokainen tai lähes jokainen tuote muokataan asiakkaan toiveiden mukaan. Käsiyöläisyyteen nojaavissa yrityksissä kyse ei ole uusien tuotteiden kehittämisestä vaan enemmän työskentelytapojen ja ammattitaidon hyödyntämisestä asiakastyötä tehtäessä. Jos tuote on sellainen, jonka avulla on vaikea erottua, voivat kilpailutekijöiksi nousta mielikuvat ja saatu palvelu.

"...asiakas on aika herkkä sitte siinä, että jos se saa huonoo tavaraa ni se sitte kostautuu monin kertaisesti." Yritys 2

"On kehitetty tekemistä tuotannon puolta paljon, tuotteita kehitetty, mietitty miten entistä enemmän ja entistä tehokkaammin ja paremmin myös pystytään tekemään myös niitä vanhoja tuotteita joita meillä on." Yritys 5

Automaatioon, tiedon hallintaan ja tietotekniisiin ratkaisuihin suhtautuminen vaihtelee yrityksittäin. Yrityksistä kaksi, jotka toimivat sillä periaatteella, että asiakkaat löytävät heidät, tulevat tietotekniikan ja automaation käytössä muita jäljessä. Heille voi olla tietoinen valinta, etteivät he halua olla kehityksessä ensimmäisinä. Aktiivista ulkomaankauppaa käyville ja tuotantoaan kehittäville yrityksille (haastatelluista viisi) automaatio ja tietotekniikan käyttö ovat arkipäivää. Sopivat koneet mahdollistavat myös muutokset tuotannossa. Yritysten valttina on se, että ne pystyvät valmistamaan ja toimittamaan pieniäkin eriä.

"Se on yks meidän menestys varmasti, et myö on pystytty sitä varastoo pitämään ja se on se toimitusvarmuus ollu hyvä kaiken kaikkiaan. Ja laatu pystytty pitämään. Ja se, että niitä lyhyviä sarjoja. Tää liittyy myös siihen koneistukseen, että on semmoset koneet, joilla pystyy tekemään myös niitä yksittäisiä tuotteita. Että sitä ei tarvi sitä sattaa kappaletta tehdä sitä sammaa, vaan pystytään tekemään joku poikkeama." Yritys 5

4.3.3 Yrittäjän motivaatio

Yrittäjiltä kysyttiin, mikä yrittäjyydessä on sellaista, joka saa heidät motivoitumaan siitä, mikä siinä kannustaa eteenpäin. Uusien tuotteiden kehittäminen ja tuotteen saattaminen markkinoille on pitkä prosessi ja vaatii työtä. Kuitenkin omien näkemysten ja kehittelyiden tuloksen saaminen markkinoille ja sen menestyminen motivoivat etenkin kahta yrittäjää tekemisessä eteenpäin. Tuotekehityksessä uusien prosessien kehittäminen ja siinä onnistuminen ovat tärkeitä. Toisaalta yrittäjät tiedostavat senkin, että välillä pitäisi antaa tuotekehityksen olla hetki paikallaan.

”Joka aamu on hauska herätä töihin.” Yritys 4

Yrittäjät allekirjoittavat usein kuullun toteamuksen, että jokainen päivä on erilainen. Saman asian toistaminen ei todennäköisesti riittäisi motivoimaan päivittäisessä työssä. Kaksi yrittäjää totesikin, että tämä on sitä, mitä he haluavat tehdä ja he pitävät siitä. Kahta muuta haastateltavaa motivoivat työn tulokset. Mikäli joutuu tekemään työtä saamatta siitä palkkaa, etenkin jos toiminnassa ei ole kehitystä tai ei tule tulosta, niin motivaatio katoaa. Eräs yrittäjä toi esiin tiukkojen aikojen hyvän puolen. Tiukat ajat kannustavat järkeistämään yrityksen toimintaa ja karsimaan turhat toiminnot pois.

4.3.4 Toiminnan organisointi

Haastatelluista yrityksistä kuudella on organisaatorakenne matala, jota voi sanoa hyvin matalaksi. Yhdellä yrityksellä se on hierarkkisempi, mutta parhailaan sitä muokataan päätöksenteon nopeuttamiseksi solumallin kaltaiseksi. Markkinoilla voi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan yritysten toimintaan. Tällaisissa tilanteissa on oltava valmius reagoida nopeasti, jotta kilpailukyky säilyy.

”Mitä lähempänä johto on sitä myyntiä, niin sitä paremmin toiminta pysyy kehityksessä mukana.” Yritys 6

Pienissä organisaatioissa koetaan tärkeäksi se, että yhden ihmisen poissaolo ei lamautta toimintaa. Loma-aikoina sijainen työtehtäviin löytyy omasta organisaatiosta. Kahdessa yrityksessä työntekijöitä kierrätetään tekemässä eri tehtäviä. Samalla on havaittu, että työntekijöiden kierrättäminen auttaa kehittämään prosesseja, kun eri tavat ajatella, tehdä työtä ja havainnoida auttavat ideoimaan parempia tekemisen tapoja. Käsiyöläisyyttä edustavassa kolmannessa yrityksessä sama asia toteutuu antamalla työntekijöille mahdollisuus tehdä työ alusta loppuun saakka mahdollisimman itsenäisesti. Näin he samalla ylläpitävät taitoa koko työprosessin aikana tarvittavista vaiheista.

Päätöksentekoon osallistuu kolmessa haastattelussa perheyriyksessä useampi henkilö. Haastateltavat toteavat, että perheyriyksissä päätöksenteko on huomattavasti joustavampaa kuin pörssiyrityksissä. Tarvittavat muutokset voidaan tehdä nopeastikin. Hallituksessa toimivat myös tuntevat useimmiten alan tuotannon lattiatasoa myöten, joten heillä on paljon asiantuntemusta alalta. Päätöksentekoprosesseissa hierarkia on melko alhainen. Kahdessa yrityksessä yrittäjä on samalla omistaja ja toiminnasta vastaava henkilö, joten päätöksenteko on yhden hatun alla. Haastatelluista yrityksistä suurimmassa suuntalinjat mietitään yritysjohton tasolla, mutta päätöksentekoa pyritään saamaan mahdollisimman lähelle päivittäisen toiminnan tasoa. Näin ollen suu-remppikin yritys saa lisää ketteryyttä reagoida muuttuviin markkinoihin.

Suhdanne- ja kausivaihteluja ei ole niin paljon kuin aiemmin. Rakennusalalla on yleistä alihankinnan käyttämien kiireisten aikojen toiminnan tasoittamisessa. Talon- ja vapaa-ajanrakennusten rakennuspuolella vuodenaikojen vaihtelu ja kelirikko vaikuttavat siihen, että kausivaihtelua esiintyy. Kiireisin kausi alkaa keväällä ja jatkuu syksyyn. Koska käytännössä kaikki tilattavat rakennukset tehdään asiakkaiden toiveiden mukaan, niitä on mahdotonta tehdä varastoon. Yhdessä yrityksessä työpanosta on hiljaisena aikana käytetty yrityksen omiin rakennus- ja korjaustöihin.

”Sesongissahan se sitte tietää älytöntä rumbaa. Porukka lomailee ja toiset hoitelee sitä sesonkia.” Yritys 6

Haastatteluaineistosta löytyy hyvin erilaisella ansaintamallilla toimivia yrityksiä. Yhden toimijan vahvuutena on se, että koko valmistusprosessi on omissa käsissä, alihankintaa ei käytetä. Hintojen määrittely on tehtävä pitkälle ajanjaksolle etukäteen, joten pidemmän aikavälin kulurakenne on oltava tiedossa.

Lähes toista ääripäätä haastatteluaineistossa edustaa puusepäneliike, joka kutsutaan paikalle usein silloin, kun urakassa on muuten tapahtunut virhe ja se pitää paikata nopeasti. Koska työt tulevat nopealla tahdilla ja ovat yksilöllisiä, hinnoittelua on kailta osin hankala tehdä valmiiksi etukäteen. Yhdessä haastattelussa pienen mittakaavan teollinen valmistus nojaa osaksi kannattavuuttaan siihen, että raaka-aine tilataan suurissa erissä, jolloin saadaan parasta laatua parhaaseen hintaan. Tämä menettelytapa vaatii tietenkin sen, että tarvittava raaka-aine on tiedossa ja kassasta löytyy varaa ostaa materiaalia varastoon.

Verkostoitumisen suhteenkin löytyy erilaisia malleja. Yksi yrityksistä määrittelee osaamisensa siihen, että heidän on tiedettävä, mitä asiakas haluaa joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Sitten he yhdistelevät laajasta verkostostaan osaamista niin, että asiakkaan arvostamat ominaisuudet kohtaavat valmiissa tuotteessa. Yrityksillä on yhteistyösuhteita esimerkiksi raaka-ainehankinnassa ja mahdollisesti myös asiakkaiden palvelemisessa. Esimerkiksi myyjät voivat olla itsenäisiä yrittäjiä tai asennuspalvelu voidaan toteuttaa yhteistyöyritysten taholta.

Kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä ”Joku kysyy, että ehitkö tekeen, että hän tarjoo tämän, niin kyllä se sovitaan että se tehdään.” Yritys 2

Tarjouspyynnöistä ”valkataan ensin olennaiset ja sitte sää annat sen vaikka kaverille, että ota sää tää ja tee sää tää pois. Me saadaan siitä osamme ja hän saa siitä osansa. Tällasta ketjuuntumista, joka on erittäin tärkeä. --- Sehän vaatii luonnetta. Eihän se kaikille sovi. Siinähan tulee heti se, että kaveri hyötyy tästä. Että se pitää ajatella sillä lailla, että se kaveri saa siitä jotaki. Ei se välttämättä kaikilta onnistu.” Yritys 2

Kilpailijoista ”...jonkun niiden kanssa on jonkin verran [yhteistyötä], vaihdetaan tietoa ja jonkin verran on siirretty töitäkin täältä pois. Jos on tiedetty, ettei kilpailijalla ole ja täällä on ruuhkaksi asti.” Yritys 7

Haastateltavista yksi tapaus poikkesi muista verkostoitumisen suhteen. He ovat kokeilleet alihankintaa ja olisivat siihen sinänsä valmiita. Yritys sijaitsee kaukana muista saman alan yrityksistä, joten kaikkien yhteistoimintaan on lisättävä rahtikustannukset. He ovat kääntäneet tämän kuitenkin vahvuudekseen ja pystyvät valvomaan ja hallitsemaan koko tuotannon itse. Näin ollen kustannusrakenne ja esimerkiksi siihen tulevat muutokset ovat paremmin tiedossa ja hallussa, mikä helpottaa tuotteen hinnan määrittämistä pidemmälle aikajaksolle.

”...tää on omassa hanskassa tää homma. Meidän vahvuutena on --- osaava henkilöstö. Meil on pitkäaikasia työntekijöitä ja sellasia työntekijöitä, jotka pystyy tekemään mallit. Kaikki mallien tekeminen on tässä omassa kädessä, että kun myös tehhään, suunnitellaan hyvin pitkälle ite.” Yritys 5

Haastattelussa kysyttiin myös sitä, kuinka selvitetään se, mistä asiakas on valmis maksamaan. Tapoja oli useita. Trendit voivat tulla asiakkaiden toiveiden mukana tehtaalle joko suoraan tai myyjien kautta (kahden haastateltavan mukaan). Erikoistuotannossa tuotettava materiaali voi olla erikoisuus, josta ollaan valmiita maksamaan, sillä sitä saa vain harvoista paikoista; samoin erikoistyöt. Puu materiaalina on tärkeä monille ostajille ja se ohjaa valintaa. Yksi haastateltava toi selkeästi esiin, että samalla on kuitenkin oltava tietoinen kilpailijoiden hintatasosta, sillä ei asiakas mitä tahansa maksa. Sisustuspuolella messut ovat tärkeitä paikkoja uusien trendien haastelemiseen ja kotimaassa senioritilaisuuksissa keskustellaan aiheista, joista saadaan ajatuksia omien tuotteiden valmistamiseen.

4.3.5 Toiminnan kehittäminen

Kolmella haastatellulla yrityksellä oli aktiivista tuotekehitystä. Näistä kaksi kehittää tuotteitaan aktiivisesti ennakoimalla kysyntää ja kolmas on keskittynyt valmistusprosessin kehittämiseen. Haastatteluissa tuli esiin, että uusien liiketoimintatapojen kehittä-

täminen on pitkälti ratkaisuhakuista, eli eteen tulevaan ongelmaan haetaan ratkaisua. Toiminnan luonnetta on vuosien varrella muuttanut yhden haastateltavan mukaan se, että tukkurit tai kauppiat pitävät yhä pienempiä varastoja. Varastoinnin tarve tehtaalla on kasvanut, sillä esimerkiksi tilatut huonekalut pitää pystyä toimittamaan nopeasti ja varmasti. Tähän on etsitty ratkaisua mahdollisimman harvoja käsittelykertoja sisältävästä logistiikasta, jolloin vaurioiden riski pienenee. Toinen haastateltava toi esiin, että kenelläkään alalla toimivalla ei ole ehdotonta kilpailuetua. Näin ollen kaikilla pienilläkin oivalluksilla ja toimintatapojen parannuksilla on oma tärkeä osansa kilpailuedun paranemisessa ja ylläpitämisessä.

Haastatteluaineiston osalta on nähtävissä kahtia jakoa. Osa haastatelluista ei ole tekemässä muutoksia ellei niille löydy todellista tarvetta. Toinen osa haluaa kehittää pientenkin oivallusten tultua toimintaa eteenpäin. Erikoistöitä asiakkaiden tilausten mukaan tekevät eivät katso uusiin trendeihin varautumista itselleen mitenkään tärkeäksi. Nämä yrittäjät toimivat ikään kuin myyjän markkinoilla, sillä heidän kaltaisiaan erikoisosaajia on vähän. Sen sijaan markkinahakuiset yritykset, jotka aktiivisesti hakevat uusia asiakkaita, markkinoita ja joiden tuotteilla on vastaavia kilpailijoita, kehittävät tuotteitaan ja haistelevat muuttuvia trendejä jo ennakkoon. Tällaisia trendejä ovat värimaailmassa tapahtuvat muutokset, älyn ja teknologisten ratkaisujen hiipiminen ”joka paikkaan”.

Osaamisen ylläpitäminen on yrityksille elinehto. Yksi haastateltava painotti toimistoväen tietoteknisistä ja ohjelmistoihin liittyvästä osaamisesta huolehtimista. Sama yrittäjä on havainnut, että jokainen tuotannon tekijä ymmärtää, mistä valmiin tuotteen hinta koostuu. Ei ole laisinkaan selvä, että työntekijä automaattisesti ymmärtää, että hukkamateriaalit, kiinteistön kulut yms. sisältyvät valmiin tuotteen hintaan. Ymmärrys tästä lisää vastuullisuutta työskentelyssä. Talonrakennusalalla toimivien yritysten toiminnassa on jo melko paljon viranomaisissäädöksillä vaadittuja koulutuksia (lujuuslajittelu, kostean tilan kurssit, kuorma-autoilijoiden kurssit), joten yrityksen ”omaa, sisäistä” koulutusta ei ole paljoa. Yhdessä yrityksessä kannustetaan työntekijöitä aktiivisesti kouluttautumaan eri tehtäviin. Parissa pienemmässä yrityksessä samaa päämäärää tavoitellaan työkierron avulla tai sillä, että jokainen saa hoitaa tehtävänsä alusta loppuun hyvin itsenäisesti. Työn jokainen vaihe tulee silloin tutuksi ja hoidettua. Yksi haastateltava toi esiin, että puusepän työssä on paljon sellaista, johon ei ole koulutusta, vaan työ on opeteltava tekemällä. Yksi haastateltava toi esiin kausivaihtelun mukanaan tuoman ongelman. Kausivaihtelun takia työntekijöille ei riitä koko vuodeksi töitä, jolloin haasteena on aina uudelleen löytää ammattitaitoisia työntekijöitä lyhyeksi aikaa.

”...meijän osaaminen täytyy olla siinä, et me tietään mitkä asiat on niitä asioita mitkä on kuluttajalle hyödyksi. Mitä kuluttaja haluaa joko tietäen tai tietämättä. Sitten meijän tehtävänä on yhdistää nämä alojen osaajat niin, että se kokonaistoteutuu tossa tuotteessa.” Yritys 1

”...kun sä kierrätät niitä jätkiä niin ne alkaa iteki tajuuan, että tehääs tosta viel toi. Sit se taju-aaki, ettei sen seuraavan miehen tarvi enää sitä niin kun, et se tietää et siitä tulee ongelma jatkossa, jos se jonkun kohdan oikasee.” Yritys 2

Yhteyttä sidosryhmiin pidetään yllä. Yhdelle haastattelulle messut olivat tärkeä tapa tavata omia raaka-ainetoimittajia. Itsellä voi olla messuosasto tai sitten messuilla voi vierailla toisten osastoilla. Kolme yrittäjää mainitsi lounastapaamiset tai illanistujaiset silloin tällöin. Puhelimitse tai sähköpostilla ollaan yhteydessä päivittäin eri asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Yksi yrittäjä mainitsi sidosryhmistä kysyttäessä alalla toimivien yritysten välisen verkoston. Haastatteluissa mainitut verkostot ovat syntyneet hyvin luonnollisesti jonkin yhteisen työn tai historian tuloksena. Kaikki haastatellut kokevat kehittämisen tärkeänä. Osalle se on omien toimintatapojen ja laitteiden kehittämistä, toisille uusien tuotteiden kehittämiseen investoimista, aktiivisempaa toimintaa. Kehittämiseksi koetaan myös kulurakenteen järjeistämiseksi tehtävää karsintaa ”turhien lonkeroiden” osalta.

4.3.6 Kokemukset onnistumisista

Haastatelluilta yrittäjiltä ja toimitusjohtajalta kysyttiin, missä he kokevat onnistuneensa. Mainintoja saivat onnistunut taloudenpito (5 haastateltavaa mainitsi), kulurakenteen muodostaminen ja sitä kautta kilpailukyky, tuotteiden kehittäminen ja valmistus (4 mainintaa), tuotteet ovat hyvin tehtyjä, kokonaisuuden hallinta, eri työntekijäryhmien työtyylien yhteen sovittaminen (myyjien suurpiirteisyyden vs. insinöörien tarkkuus). Lisäksi yrittäjät kokivat onnistumisena sen, että yritystoimintana tehtävä työ tuntuu edelleen kivalle (2). Yksittäiset haastateltavat mainitsivat asiakkaiden tyytyväisyyden, pullonkaulana ollut valmistuksen kohta on uskallettu ottaa omiin käsiin riittävän ajoissa ja asiakastiedon hallinnan vaikuttaneen suuresti yrityksen menestymiseen.

”Et se mitä me luvataan niin me tehään ihan pommin varmasti. Ja se ei oo tän alan vahvuus. Se ei oo rakennusalan vahvuus, et tehdään se mitä luvataan.” Yritys 1

”Tässähän sen näkee kun ostat kaiken raaka-aineen ja näät mitä laskutetaan ja sitte katot tuotantoo ja näät, että missä se takkauaa. Herkästihän sen siitä pystyy korjaamaan. Tärkeintähän se on, että ei meillä koskaan oteta viimestä hintaa, eikä kalleimmalla myydä, mutta ei ihan halvimmallakaan, että siinä rajalla kuletaan. Yleiskulut pidetään pieninä, on aina pidetty.” Yritys 2

”...me ollaan onnistuttu tekemään ilmeisesti ihan hyvin nämä meidän tuotteet, asiakkaat on ollu suht tyytyväisiä. Sitte tietysti se, että meillä on tämä kulurakenne kunnossa. Me ollaan sillä lailla kilpailukykyisiä.” Yritys 3

”Yks vahvuus on se, että aika monella jalalla toimitaan.” Yritys 5

4.3.7 Toiminnan suunnitelmallisuus

Kaksi seitsemästä yrityksestä mainitsi, että heillä on olemassa päivitettävät strategiat. Strategioiden merkitys on kuitenkin muuttunut, sillä markkinatilanteet voivat muuttua hyvin nopeasti. Strategia on enemmän ajatus siitä, mihin pyritään, mutta sinne ei enää sisällytetä keinoja, varsinkaan millään tavalla sitovasti. Tavoitteita ja vallitsevia markkinaolosuhteita tarkastellaan jokaisessa hallituksen kokouksessa. Päätösten tekeminen halutaan organisaatiossa mahdollisimman alas, sillä liiketoimintaympäristössä voi tapahtua suuriakin muutoksia hyvin nopeasti ja ennalta arvaamatta. Mikäli päätöksentekoprosessi on hierarkkinen tai muutoin moniportainen, voivat päätökset syntyä liian hitaasti.

“...yritysjohdon tehtävänä on luoda ne edellytykset menestykselle ja menestys tulee henkilöstöstä. Meidän pitää jakaa liiketoiminnan päämäärät,... mut sitte se tapa tehdä niitä asioita ja ne päätökset ois mahdollisimman alhaalla.” Yritys 1

“...se suunnitelma voi muuttua huomenna jos tää liiketoimintatilanne muuttuu.” Yritys 1

Haastatelluista kahdella yrityksellä ei ole hallitustyöskentelyä vaan suunnittelu tapahtuu yrittäjän päässä. Paperille suunnitelmia ei sen kummemmin kirjata. Tiettyjä ajatuksia yrittäjillä on siitä, minne suuntaan pyritään. Asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityjä talo- ja mökkipaketteja valmistavassa yrityksessä korostetaan tuotteen hinnoittelun seurantaa. Annetun hinnan tulee vastata valmistuksen kuluja. Haasteena on, että myyjä ei välttämättä aina ole tietoinen siitä, mihin kaikkeen toivottu muutos vaikuttaa ja minkä hintainen siitä tulee.

“Sanotaanko näin, että suunnittelu ja myynti on se kaikkein vaikein, että tämmöset niin kun myyjät ja insinöörit. Niiden yhteistoiminta saadaan sujuvaksi, niin se on kaikista vaikein. Koska myyjät on vähän suurpiirteisiä ja --- Suunnittelijat menee sitte mieluummin kaavamaisesti.” Yritys 6

Olipa suunnitelma kirjallisessa muodossa tai ajatuksen tasolla, on sen onnistuakseen sovelluttava vallitsevaan liiketoimintatilanteeseen. Samoin hyvät henkilösuhteet sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti ovat tärkeitä. Kun ihmisten kanssa pystyy keskustelemaan leppoisassa hengessä, asiatkin hoituvat parhaiten. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat jatkuvuutta ja ennustettavuutta yrityksen toimintaan.

4.3.8 Muutokset organisaatiossa ja johtamisessa

Haastateltavilta kysyttiin, onko yrityksen johtamisessa tai organisaatorakenteessa tapahtunut suurempia muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yrityksen uutta

nopeampaa kasvu-uraa ovat usein vauhdittaneet sopivat epäjatkuvuuskohdat, yritys- fuusiot tai muut yritysjärjestelyt, jotka ovat taanneet riittävät taloudelliset ja henkiset voimavarat kehittämiseen.

Aktiivisesti tuotteita kehittävässä ja markkinoivissa yrityksissä yhdellä on taustalla toisen yrityksen omistajan vakava sairastuminen ja sitä kautta tapahtunut toimitusjohtajan vaihdos sekä pohdinta siitä, onko yritykselle jatkajaa. Jatkajat löytyivät omasta perhepiiristä, joten yrityksen tuotekehitykselle ja muulle kehittämiselle on edelleen hyvä motivaatio. Toisessa yrityksessä on tapahtunut omistajanvaihdos. Samalla kun yritys on kasvanut, on pyrkimys yhä enemmän siihen, että päivittäiset päätökset tehtäisiin mahdollisimman matalalla tasolla. Organisaatiota muutetaan hierarkkisesta joulukuusimallista kohti solumallia. Kolmas yritys on perheyritys, jonka hallitukseen kuuluu omistajia, jotka eivät kuitenkaan ole päivittäisessä toiminnassa mukana vaan hoitavat kiinteässä yhteistyössä toimivaa toista omaa yritystään. Tässä omistumallissa tulee hallitustyöskentelyn kautta jatkuvasti keskustelua siitä, minne ollaan menossa ja miltä markkinatilanne näyttää. Haastateltu yritys on alun alkaen perustettu laajentamaan tarjontaa ja yhteys esim. raaka-ainetoimituksissa on säilynyt yritysten välillä.

Neljännän yrityksen suuri murroskohta menee kauemmas kuin kymmenen vuotta, mutta se on ollut yrityksen kannalta hyvin merkittävä. Silloin käytännössä yhdelle asiakkaalle alihankintaa tehnyt yritys joutui asiakassuhteen päättyessä rakentamaan toimintansa täysin uudelleen.

Haastatelluista yrityksistä viides teki kiinteätä markkinointiyhteistyötä toisen yrityksen kanssa. Yrityksen perustamisvaiheessa on rahoituksellisista syistä päätetty perustaa toinen, tuotetta kehittävä ja valmistava yritys sen sijaan, että olemassa oleva olisi rittänyt löytää rahoitusta toiminnan käynnistämiseen. Järjestely on ollut ilmeisen toimiva. Yritys toimii lisäksi kiinteässä yhteistyössä myös toisen, samaa tuotetta tuottavan, yrityksen kanssa.

4.3.9 Muita huomioita

Puusepänalalta haastatellulla yrityksellä on yhteistyötä toisten alan yritysten kanssa. Kaikkia erikoislaitteita ei löydy itseltä ja yhteistyön avulla voidaan joko sopia alihankinnasta tai koko työn siirtämisestä toiselle yritykselle. Joskus jokin työ siis siirtyy itseltä pois, mutta vastaavasti niitä myös tulee toisten kautta. Mielenkiintoista yrityksessä oli työaikojen järjestäminen. Työntekijät saivat hyvin vapaasti päättää, mihin aikaan päivästä työtunnit sijoittuvat. Tämä onnistuu, sillä kaikki työskentelevät hyvin itsenäisesti omien projektiensa parissa. Työt hoituvat ja järjestelmä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sillä he voivat vaikuttaa omiin työaikoihinsa joustavasti. Edellytyksenä on tietenkin luottamus rittäjän ja työntekijöiden välillä.

Kaksi yritystä kertoi oppilaitosten kanssa tehdystä yhteistyöstä. Yhteistyötä on tehty mm. kyselyiden toteuttamisessa, mutta myös tuotekehityksen tiimoilta. Kokemus on, että oppilaitosten ja yritysten välisessä yhteistyössä on käyttämätöntä potentiaalia. Alalla toimivien ajatukset urautuvat ajan mittaan, jolloin täysin uudentyyppisten avustusten löytäminen ja tekeminen hankaloituu.

Yrityksissä tarvitaan joustavuutta, jotta kausi- ja suhdannevaihteluja voidaan tasoittaa. Haastatteluaineistosta löytyi kolme esimerkkiä asian ratkaisemiseen: alihankkijoiden käyttäminen, yhteistyö toisten valmistajien kanssa ja yrittäjäperheen oman työpanoksen käyttäminen vaihteluiden tasaamiseen.

Rakennusalaa on moitittu siitä, että siellä jokainen ammattimies hoitaa omaa osuuttaan ja mikäli eri osuuksien yhteensovittamisessa tulee ongelmia, ei se olekaan enää kenenkään asia. Yksi haastatelluista yrityksistä on päättänyt, että he ottavat asiakseen ratkoa myös tällaisia asioita. Heidän kannaltaan katsottuna asia ei suoraan liity omaan tuotteeseen, mutta mikäli asiaa ei ratkaista, se vaikuttaa omaankin myyntiin. Niinpä on parempi keksiä ratkaisu ja tarjota se oheispalveluna varsinaisen tuotteen mukana.

"Alan tapahan on se, että kaikki pesee kätensä ongelmista ja totee, et ei tää... Me todettiin, et me ratkastaan toi asia." Yritys 1

Toisen suunnan esimerkki löytyy hirsitalotuotannosta. Toistuvasti tulee kyselyjä "avaimet käteen" - toimitusten mahdollisuudesta. Asian kannattavuutta on laskettu, mutta riski siihen, että sellainen palvelu osoittautuisi koko muuta toimintaa rapauttavaksi, on liian suuri. Tällöin katsotaan, että on pienempi paha, jos jokunen kauppa jää synty-mättä, kun voidaan keskittyä hyvin osattuun ydintoimintaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan edellä esitetystä aineistosta pääkohtia sekä tehdään johtopäätöksiä kirjallisuuden ja aineiston pohjalta.

5.1 Menestyvien yritysten tunnuspiirteitä

Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä elinkaarensa alussa olevien puualan yrityksiä että jo pidempään alalla toimineita, menestyneitä yrityksiä. Pää tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä puualan yritysten menestysten takaa löytyy. Alatavoitteena oli selvittää alan alkuvaiheen yritysten ja yrittäjien taustaprofiilia sekä kokemuksia yrittäjyyden ensimmäisistä vuosista. Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitä tekijöitä puualan yritysten menestyksen takaa löytyy?

- *Millaisia puualan aloittavat yritykset ja yrittäjät ovat profiililtaan ja motiiveiltaan?*
- *Millaisia asiantuntijapalveluita alan yritykset ovat hyödyntäneet?*
- *Millaisia kehittämistarpeita alan alkavilla yrityksillä on?*
- *Millaisia tulevaisuudennäkymiä alan yrityksillä on?*

Mitä tekijöitä puualan yritysten menestyksen takaa löytyy?

Yritysten menestyksen syyksi ei paljastunut yksittäistä tekijää, vaan mukana olleita yrityksiä voidaan luonnehtia maltillisesti toimiviksi ja kehityshakuisiksi kokonaisuuksiksi. Ratkaisevaksi päätekijäksi menestymiselleen monet yrittäjät katsoivat liiketoiminnan monien osatekijöiden onnistuneen yhdistämisen. Näitä näkemyksiä on koottu kuvioon 18.



KUVIO 18. Yritysjohattajien mainitsemia menestystekijöitä.

Yritysten johtamiskulttuurissa oli nähtävissä työntekijöiden kannustamista yrittäjämäiseen toimintaan. Useissa yrityksissä työntekijöille annettiin mahdollisuuksia vaikuttaa työntekemiseen ja työtapojen kehittämiseen. Työntekijät huomaavat yrittäjien innostuksen omaa asiaansa kohtaan sekä asiantuntemuksen. Tuo innostus tarttuu helposti työntekijöihin. Työntekijöiden mielipidettä joihinkin päätöksiin kysyttiin, heidän näkemyksiään arvostettiin tai jos yrityksellä oli hallitus, se keskusteli asioista. Yrittäjä tai toimitusjohtaja on tietenkin vastuussa tehdyistä päätöksistä, mutta tietoa päätöksentekoa varten hankitaan laajemmin.

Yrityksissä oli luottamuksellinen ilmapiiri. Se heijastui siihen, että yrittäjä voi luottaa ja luotti työntekijöiden tekemään työhön hyvin myös silloin, kun hän ei ole paikalla. Operatiivisessa toiminnassa hyvin menestyvien yritysten työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi tekemällä havaitsemiaan parannuksia työprosessiin tai hoitamalla työ hyvin itsenäisesti. Tämä kuvastaa menestyvissä yrityksissä olevaa halua kehittää työtapoja ja prosesseja jatkuvasti paremmiksi ja ympäristön muutoksiin vastaaviksi, pienin askelin.

Menestyneet yritykset olivat toimineet alalla pitkään ja nähneet useita muutoksia. Muutosjohtaminen on tärkeää pitkäikäisen yrityksen luomisessa. Muutoksessa onnistuminen on helpompaa, kun visio on selvillä. Yrityksillä on selvillä se, millaisia ne haluavat olla ja mitä haluavat tehdä. Keinoja sinne pääsemiseksi on mietitty. Muutosten, sisäisten tai ulkoisten, kohdatessa visio ei yleensä muutu, mutta strategiaa täytyy pys-

tyä muuttamaan nopeallakin aikataululla. Tässä auttavat yrityksen joustava rakenne ja nopea päätöksentekokyky. Muuttuminen ja uudistuneeseen kysyntään sopeutuminen ovat avainkysymyksiä. Oma toiminta on kyettävä sopeuttamaan muuttuneisiin tilanteisiin.

Menestyneissä yrityksissä talouden jatkuva seuranta oli arkipäivää. Yritysten vakava-raisuuden saavuttamiseksi oli tehty työtä pitkällä aikajänteellä, kustannustehokkuuden tarkkailu ja maksuvalmiuden säilyttäminen olivat jatkuvia toimenpiteitä. Suuria lainoja tarkastellut yritykset olivat välttäneet, taloudenpito oli hyvin maltillista. Suurten riskien ottamista vältettiin.

Oman tehtäväkenttensä sisällä yritykset olivat moniosaajia. Yrityksen sisältä löytyi osaamista laitteiden kunnossapidosta, tuotekehityksestä, asiakassuhteiden hoitamisesta ja eri työtehtävien hoitamisesta. Työntekijöitä kierrätettiin tekemässä eri työvaihteita, jolloin heidän kokonaisosaamisensa kasvoi ja tuotannon haavoittuvuus väheni.

Ilman asiakkaita ei olisi yrityksiäkään, joten asiakastoimintaan investoiminen oli menestyville yrityksille yhteistä, mutta se ilmeni hyvinkin eri tavoin. Toiset yrityksistä olivat aktiivisia markkinoinnissa, toiset toimivat laajan asiakaskunnan kanssa sen kummemmin toimintaansa markkinoimatta. Joka tapauksessa asiakassuhteet hoidettiin hyvin. Asiakkaille annettujen lupauksen ja sopimusten pitäminen, asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja mahdollisuuksien mukainen toteuttaminen olivat tärkeitä arvoja. Tuotanto-ongelmien ilmaantuessa ja reklamaatiotapauksissa asioiden hoitaminen tulee tapahtua nopeasti ja selkeästi. Osa yrityksistä haki aktiivisesti tietoa asiakkailtaan tuotekehitystä varten.

Useita vuosia toimineiden yritysten ja uusien aloittavien yritysten toimintatavoissa oli paljon samankaltaisuuksia. Se oli odotettavaa, koska toimialoille kehittyvä tietynlainen tapa toimia, jota kaikki yritykset mukailevat (Spender 1989). Aloittavilta yrityksiltä kysyttäjä seikkoja on seuraavassa peilattu menestyneisiin yrityksiin.

Millaisia puualan aloittavat yritykset ja yrittäjät ovat profiililtaan ja motiiveiltaan?

Puualalle yrityksen perustaneet olivat usein perustaneet yrityksensä yksin. Vastanneista puualan yrityksistä suurin osa toimi sahauskeskityksen ja höyläyksen tai huonekaluteollisuuden parissa. Yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole välttämättä yhdelle toimialalle keskittynyttä, vaan yritykset kokevat päätoimialakseen useampiakin. Tämä toteutus tukee menestyneiden yritysten haastattelussa esiin tullutta asiaa, että yrittäjän pitää sopeutua ja olla monitaitoinen. Pienissä yrityksissä yrittäjän tiedot ja taidot ovat avaintekijöitä, joten se, käytetäänkö esimerkiksi puusepäntaitoja taloteollisuudessa vai huonekaluteollisuuden puolella, ei ydinosaamisen hyödyntämisen ja laadun kannalta ole mielenkiinnon kohteena.

Kaikilla yrityksen perustaneilla oli jo kokemusta yrittäjyydestä tai toisen palveluksessa toimimisesta. Tärkein syy yrityksen perustamiseen on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen oman näkemyksensä mukaisella tavalla. Tärkeänä pidettiin myös hyvää liike-/yritysideaa. Vastaavana tekijänä voidaan nähdä menestyneiden yritysten haastatteluisissa esiin nousut innostus omaan tekemiseen ja työstä pitäminen, joka kannustaa menestyneitäkin yrittäjiä edelleen eteenpäin.

Millaisia asiantuntijapalveluita alan yritykset ovat hyödyntäneet?

Asiantuntijapalveluista tärkeimmäksi nousi tilitoimisto. Kirjanpidon lisäksi tilitoimistoista saadaan apua henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä ja monessa muussa. Pankin asiantuntemusta käytettiin seuraavaksi eniten. Molemmat ovat tahoja, joiden kanssa yrittäjät ovat muutenkin tekemisissä. Voi olettaa, että asioiden hoitamisen lomassa kysytään muitakin mielessä olevia asioita ja jos vastaus niihin löytyy, ei tarvetta sen suuremmalle selvittelemiselle nähdä.

Tilintarkastajien, ELY-keskusten ja Finnveran palveluita käytettiin jonkin verran. Finnvera oli hyvinkin tärkeä niille, jotka sieltä olivat rahoitusta saaneet. Toisaalta kaikilla ei ollut mitään tekemistä sen kanssa.

Myöskään menestyneet yritykset eivät mainittavasti kertoneet ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden käyttämisestä. Apua ostetaan harkiten, pääsääntöisesti tullaan toimeen omilla tiedoilla ja taidoilla, sekä sillä ulkopuolisella asiantuntemuksella, jonka yritys saa mahdollisen hallitustyöskentelyn tai usein tilitoimiston kautta.

Millaisia kehittämistarpeita alan alkavilla yrityksillä on?

Eniten kehittämistä yritykset kokivat tarvitsevansa sopimuksissa ja lakiasioissa. Toinen kehittämistä vaativa kohta oli yrityksen henkilöstön riskienhallinta ja vakuuttaminen. Talous- ja henkilöstöhallintoa halusi kehittää hieman alle puolet yrityksistä. Vientiin ja tuontiin liittyvä kehittäminen jakoi vastaajia. Oletettavaa on, että osa yrityksistä tähtää toimintaan vain kotimarkkinoilla, jolloin tarvetta ei ole, kun taas ulkomaille tähyävien yritysten tulee kehittää asiaa paljon.

Asiakkaisiin liittyvissä asioissa eniten kehittämistä nähtiin myynnissä ja markkinoinnissa. Yritykset ovat syntyneet enemmän oman näkemyksen mukaisten tuotteiden tekemisen halusta kuin halusta saada myydä jotakin. Menestyneiden yritysten haastatteluisissa sama asia nousi esiin, vaikka kysymys aseteltiin toisin. Siellä seitsemästä haastatellusta neljä toimi uhraamalla voimavaroja markkinointiin hyvin vähän, tai ei laisinkaan. He olivat löytäneet markkinoilta tuotteilleen ja palveluilleen sopivan paikan.

Tuotannon osalta kehittämistä kaivattiin jonkin verran laadunhallintaan, alihankintaan sekä tuotteiden ja palvelujen jakeluun. Tuotekehityksen alueella oli eniten kehittämistarpeita. Tuotantomenetelmien, tuotesuunnittelun, tutkimuksen, tuotetestauksen ja muotoilun osalta valtaosa vastanneista näki tarvetta tuotekehitykseen.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii vastanneiden mielestä enemmän voimavaroja. Menestyneet yritykset ovat kiinnittäneet tähän huomiota ja toimineet jatkuvasti edistääkseen työntekijöiden kehittymistä. Samalla myös henkilöstön motivaatioon vaikutetaan positiivisesti. Osaamista kehitetään sekä koulutusten avulla, että työkierron kautta. Käsiyöläisyys on ala, jota opitaan vain tekemällä. Eri työvaiheiden harjoittelu, kokonaisuuksien oppiminen ja paremmaksi hiominen ovat osa normaalia toimintaa. Menestyneissä yrityksissä olennaista on se, että kaikkea tehdään.

Millaisia tulevaisuudennäkymiä alan yrityksillä on?

Viimeisen viiden vuoden aikana perustetut yritykset uskoivat tulevaisuudennäkymänsä olevan pääsääntöisesti hyviä. Vastausta tulkittaessa on kuitenkin muistettava, että tämä oli vastanneiden yritysten näkemys. Kuten soittokierroksella ilmeni, vastaamatta jättäneiden joukossa oli yrityksiä, joilla ei juuri nyt ollut toimintaa (voi tulkita toimintaedellytysten puutteeksi) sekä sellaisia yrityksiä, jotka olivat vaihtaneet päätuotantosuuntaansa. Usko hyviin tulevaisuudennäkymiin ei ole siis yleistettävissä koko toimialalle.

Menestyneet yritykset ovat toimineet alalla jo pitkään, kokeneet ylä- ja alamäkiä. Vakavaraisuutensa ansiosta ne ovat pärjänneet viimeisimmänkin taantuman aikana suhteellisen hyvin. Yritykset uskovat tulevaisuuteen, mikä näkyy tuotteiden, tuotannon ja tuotantolaitosten rakentamisena.

5.2 Johtopäätökset

Yrittäjien motivaatio koostuu useista asioista ja useissa kohdin teoriakirjallisuudessa ja aineistossa esiintyi samoja teemoja. Molemmissa nousi esiin yrittäjän omasta jaksamisesta huolehtiminen. Henkistä jaksamista auttaa se, että yrityksen talous on tasapainossa. Intoa yrittämiseen lisäävät mahdollisuus tehdä asioita oman näkemyksen ja omien vahvuuksien mukaisesti. Uuden kehittäminen löytyy yrityksen perustamisten taustalta niin aineistosta kuin teoriakirjallisuuden motivaatioistakin. Useammassa haastattelussa nousi esiin myös perheenjäsenten työllistäminen ja vastuuntunto työntekijöistä.

Käytännön esimerkeissä nousee esiin se, että pienyrityksissä ollaan enemmän tekijöitä. Halu tehdä käsillä konkreettista ja halu kehittää tulevat monessa kohtaa esiin. Myynti ja markkinointi ovat periaatteessa hyvin tärkeitä yritykselle. Käytännössä aineistossa on esimerkkejä hyvin menestyneistä yrityksistä, joilla esittelymateriaali on vanhaa tai yrittäjä kokee olevansa todella huono myymään mitään. Silti yritykset menestyvät, kaiken lisäksi hyvin. Tietenkin herää utelias kysymys, kuinkahan hyvin näillä yrityksillä menisi, jos ne vielä uhraisivat enemmän voimavaroja markkinointiin?

Strategisen suunnittelun osalta aineiston yritykset jakautuvat kahteen. Toiset yrityksistä tarkastelevat strategiaansa säännöllisesti, sitä uudistetaan tarpeen mukaan. Pysyväluonteisten strategioiden merkitys vaikuttaa vähentyneen toimintaympäristön muuttuessa yhä nopeammin. Strategiaan ei voida nauliutua, vaan toimintaympäristön muuttuessa myös strategiaa on pystyttävä muuttamaan nopeasti. Pidemmän aikavälin visio nousee olennaisemmaksi. Päämäärä, jota kohti mennään, on selvillä, mutta keinot vaihtelevat tilanteen mukaisesti. Toisella osalla yrityksistä strategia on laadittu joskus aikaa sitten liiketoimintasuunnitelman osaksi tai rahoittajan niin vaatiessa. Strategiaa vastaava toiminta tapahtuu tietoisesti tai alitajuisesti yrittäjän takaraivossa. Onnistuakseen se vaatii paljon hiljaista tietoa alalta ja toimintaympäristöstä.

Osaamisen osalta yritysten haastatteluissa nousi esiin tekemällä oppiminen ja pitkät työsuhteet. Useissa yrityksissä mainittiin henkilöstö, erityisesti sitoutunut henkilöstö, tärkeänä menestyksen tekijänä. Henkilöpääoma nostetaan esiin myös teoriakirjallisuudessa olennaisena osaamisen osana. Pienissä yrityksissä yrittäjän oman osaamisen tuotannon puolella on koettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Työkierto vahvistaa yrityksen osaamis-pääomaa, sillä yhden työntekijän poissaolo ei silloin vaikuta koko tuotantoon.

Verkostoitumista ja sen tärkeyttä painotetaan kirjallisuudessa. Aineiston valossa tarkasteltuna verkostoista on ollut kaikille hyötyä, mutta verkostot ovat myös hyvin erityisiä. Tyypillisimmillään verkostot ovat osana raaka-aineiden hankintaa tai työhuippujen tasaamista. Haastatteluista yrityksistä yksi on onnistunut kääntämään ”syrjäisen” sijaintinsa voimavaraksi. Verkostomaisen toiminnan sijaan he hallitsevat selkeästi koko tuotantoketjua. Heidän verkostonsa vastaavat teoriakirjallisuuden B-to-B toiminnan pitkiä asiakassuhteita ja niistä huolehtimista.

Asiakaslähtöisyyden ja markkinaorientaation suhteen haastatellut yritykset jakautuivat. Osalla yrityksistä oma markkinointityö oli hyvin aktiivista. He olivat tuotekehityksessä proaktiivisia, ennakoivia, ja vievät tuotteitaan markkinoille. Myyntityö on hyvin aktiivista. Tuotteiden ja palveluiden kehittämistyössä korostetaan vuorovaikutteisuutta, asiakkaan kuuntelemista ja yhdessä kehittämistä. Heidän valmistamissaan tuotteissa on paljon kilpailua, joten näkyvyys auttaa markkinoinnissa. Haastatteluista yrityksistä osa menestyy ja tulee hyvin toimeen sillä, että asiakkaat ennemminkin löytävät heidät.

Toiminta on alkanut pienenä ja kasvanut pikkuhiljaa tunnettuuden ja asiakaskunnan kasvaessa. Markkinointia ei käytännössä ole laisinkaan, vaan tieto kulkee ”puskara-diossa” asiakkaalta toiselle. Tämä toimintamalli poikkeaa huomattavasti kirjallisuudessa esitetyistä menestykseen johtavista toimintamalleista. Näiden yritysten valttina on asiakkaiden palveleminen kuunnellen heidän toiveitaan ja tekemällä tuotteet sen mukaisesti tai tekemällä niihin haluttuja muutoksia. Tämä ominaisuus muistuttaa aktiivisemmin markkinointityötä tekevien yritysten ajatus- ja toimintatapaa. Tietoista brändin rakentamista on ollut oikeastaan vain kahdella haastatelluista yrityksistä. Muutkin toki huomioivat yritysviestinnän ulkoasua. Brändiksi mielletään ennemminkin hyvin tehty työ kuin laajempi mielikuvien viestinnällinen markkinointi.

Kirjallisuudessa korostetaan tulevaisuuden ennakointiin, toiminnan uusiutumiseen ja suunnitelmien tekemiseen liittyvien asioiden tärkeyttä. Tämän haastatteluaineiston pohjalta voisi sanoa, että mitä suurempi yritys, sitä enemmän näihin asioihin kiinnitettiin huomiota. Aineistosta kuultaa lävitse ainakin kaksi syytä, mitkä tähän vaikuttavat. Ensinnäkin pienten yritysten johto on mukana päivittäisessä toiminnassa hallinnon lisäksi, joten voi olla hankalaa ottaa tai löytää aikaa tällaisen asian pohtimiselle. Kun yrityksen johtamisessa on mukana useampia ihmisiä, nousee heidän välinen kommunikointinsa tärkeään asemaan. Kaikkien tiedot ja taidot olisi pystyttävä hyödyntämään ja toisaalta kaikille olisi välitettävä sama ymmärrys siitä, mitä kohti ollaan matkalla. Kummankin tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan kommunikaatiota – keskusteluja ja kirjallisia dokumentteja. Jos yrityksen johto on yhden henkilön harteilla, kommunikation ja kirjallisten dokumenttien tarve on vähäisempää. Samoin, jos johto työskentelee tasavertaisena työntekijöiden kanssa, välittyvät ajankohtaiset tiedot epämuodollisemmin portaiden välillä. Mikro- ja pienyrityksissä strategia voi olla yrittäjän hiljaisen tiedon varassa tapahtuvaa osaksi tiedostamatonta toimintaa ja korjausliikkeet suhteellisen pieniä.

Haastatteluaineistosta nousevat esiin myös kirjallisuudessa mainittu töiden jakaminen riittävän tasaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijöille on välitettävä ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä mahdollisuus motivaation säilyttämiseen ja uuden oppimiseen. Organisaation ohut rakenne ja monensuuntainen yhteydenpito nousevat myös esille. Lisäksi tärkeänä pidetään tuottamattomien toimintojen poistamista ja joustavuutta. Työkierto ja kouluttautumiseen kannustaminen ovat olennainen osa osaamisesta huolehtimista sekä prosessien kehittämistä.

Kiinnostavana asiana aineistosta nousi esiin työaikoihin ja työnkuvaan liittyvä joustavuus. Hiljaisina aikoina työntekijöitä yritetään pitää mahdollisuuksien mukaan töissä. Työnkuva voi vaihtua, mutta koska työntekijöiden osaamista arvostetaan ja heistä tunnetaan vastuuta, pyritään keksimään muita töitä tilauskannan elpymistä odotellessa. Toinen esimerkki on päivittäisen työajan joustosta. Kun kyseessä on itsenäisesti suoritettava työ, ei yrittäjälle ole suurta väliä, mihin aikaan työntekijä tulee. Jos hän

haluaa tulla myöhemmin töihin ja jatkaa päivää iltaan, se sopii. Samassa yrityksessä työntekijä on itse ehdottanut huonon työtilanteen aikana lomauttamista, sillä hänellä oli muuta tekemistä tiedossa. Ainakin tässä tapauksessa työnantajan jousto on kannustanut myös työntekijäpuolta joustamaan tarpeen tullen.

Vaikuttaa sille, että alusta saakka pitkäjänteisesti ja hyvin toimimalla voi menestyä. Asiat tulee tehdä hyvin, ja etenkin asiakkaille annettuihin lupauksiin on vastattava. Tämän toteuttamisessa yrittäjää auttaa hyvä motivaatio ja innostuneisuus omaan asi-aansa. Voimavarojen suuntaaminen hyvään talouden hallintaan kannattaa, sillä se auttaa yrittäjää jaksamaan ja takaa yritykseen työrauhan. Vakaa talous auttaa heikompien aikojenkin ylitse. Pitkäjänteinen, hyvä työ kantaa.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella kuinka tehdyt muutokset yrityk-sen toiminnassa heijastuvat talousteen ja talouslukuihin.

LÄHTEET

- Allen, K. 2009. *Launching new ventures: an entrepreneurial approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2004. *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Upper Saddle River, N.J : Pearson Prentice Hall.
- Angwin, D. 2007. Motive archetypes in mergers and acquisitions (M&A): the implications of a configurational approach to performance. *Advances in mergers and acquisitions* 6, 77–105.
- Aspara, J., Pöntiskoski, E. & Tikkanen, H. 2007. *Marketing spirit: exploration and exploitation on two dimensions*. Konferenssipaperi. International conference on business and information 2007.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 (1), 99 – 120.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Blomqvist, K. 1999. Asymmetry in partnership formation between small and large technology firms. *Proceedings, the 15th Annual conference on industrial marketing and purchasing, 2–4 September, Dublin, Ireland*,
- Blomqvist, K. 2007. *Kasvuyrityksen kilpailukyky – ei pelkkää teknologiaa*. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- Burns, P. 2011. *Entrepreneurship & small business: Star-up, growth & maturity*. 3. ed. London: Palgrave Macmillian.
- Gibb, A. & Scott, M. 1985. Strategic awareness, personal commitment and process of planning in the small business. *Journal of management studies* 22 (6), 597–622.
- Grant, R. M. 2008. *Contemporary strategy analysis*. Malden: Blackwell.
- Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
-

- Heimonen, T. 2013. Characteristics of innovative, high growth and highly successful SMEs. Helsinki: Aalto University. Diss. Aalto University.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys, uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.
- Hollensen, S. 2003. Marketing management: a relationship approach. Harlow: Pearson Education.
- Hult, G. T. M. 2011. Market-focused sustainability: market orientation plus! *Journal of the Academy of marketing science* 39 (1).
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A 2.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. 2000. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of marketing science*, 28 (1), 45–54.
- Johannisson, B. 2007. Strateginen tietoisuus ja sumeuden hallinta. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Östblom, S. 1993, *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. Chichester: Wiley. Julkaistu suomeksi nimellä *Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi*. Espoo: Weilin+Göös.
- Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla 2014 –hankeraportti. Julkaisematon.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2007. *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School.
-

- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research proposition, and management implications. *Journal of marketing* 54 (2), 1–18.
- Koironen, M. 2001. Perheyrittäminen – huomioitasuku-japerheyrytyksistä. [Verkkokirja]. Akateeminen yrittäjäkoulu. [Viitattu 11.9.2014]. Saatavana: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=12737&docID=137
- Koironen, M & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus: Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Valkeakoski: Konetuumat.
- Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotter, J. P. 1988. *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän: Perusyrittäjästä Superyrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtonen, R. O. 2007. *Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää*. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. *Kirkas brändi*. Helsinki: WSOY.
- Makkonen, M., Usenius, A., Kivimaa, A., Ruohomäki, I., Haapio, A., Hakanen, T., Hemilä, J., Siltanen, P., Usenius, T. & Heikkilä, A. 2013. Palvelukonseptien kehittäminen puutuoteteollisuudessa. ServePuu-hankkeen loppuraportti. [Verkojulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 129. [Viitattu 2.6.2014]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T129.pdf>
- Mattila, E. 2005. Yrittäjyyteen askel kerrallaan: Yrittäjyyttä tukevat ja edistävät tekijät hyvinvointialalla Satakunnassa. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Julkaisusarja A 10.
- Morris, M., Schindehutte, M & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research* 58, 726–735.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (4), 20–35.
- Neilimo, K. 2001. Yritysten menestyksen kulmakivet 2000-luvun alkaessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2, 277–281.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOYpro.

- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Helsinki: Otava.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm. Strategic management journal 15, 5–16.
- Puhakka, V. 2007. Liiketoimintamahdollisuuksien löytämisestä kaupalliseen menestymiseen. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2013. Bisnesäly. Helsinki: Kauppakamari.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Shane, S. 2003. A general theory of entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar.
- Senge, P. 1991. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London: Wiley.
- Sjöholm, H. 2006. PK-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. 3. p. Helsinki: Tekes.
- Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Tampere : Swot Consulting Finland.
- Spender, J. -C. 1989. Industry recipes: An inquiry into nature and sources of managerial judgement. Oxford: Blackwell.
- Tikkanen, H. & Frösén, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus: Rakentamisen liikevaihtokuvaaja 2014. [Verkköjulkaisu]. Kesäkuu 2014, Liitekuvio 1. Rakentamisen liikevaihdon trendit toimialoittain (TOL 2008). Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: http://www.tilastokeskus.fi/til/rlv/2014/06/rlv_2014_06_2014-09-11_kuv_001_fi.html
-

- Tuominen, M., Rajala, A. & Möller, K. 2004. Marketing-driven versus market-driven: Divergent roles of marketing organization in business relationships. *Industrial marketing management* 33, 207–217.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.6.2014]. Saatavana: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/
- Varamäki, E. 2010. Omistajanvaihdokset. Teoksessa: E. Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 44, 60-62. [Viitattu 5.8.2014]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16988/B44.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Vaasa: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A., & Länsiluoto, A. 2013a. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. [Viitattu 5.6.2014]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64381/B74.pdf?sequence=1>
- Varamäki, E., Tall, J., Viljamaa, A., Sorama, K., Länsiluoto, A. Petäjä, E. & Laitinen, E.K. 2013 b. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua: tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 76. [Viitattu 18.11.2014]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/id/209266/B76_.pdf
- Varamäki, E., Viljamaa, A., Tall, J., Heikkilä, T., Kettunen, S. & Matalamäki, M. 2014. Kesken jääneet yrityskaupat: myyjien ja ostajien näkökulma. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 91. [Viitattu 18.11.2014]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/81616>
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Infoviestintä.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5 (2), 171–180.

Womack, J. P. & Jones, D. T. 1990. *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

LIITTEET

LIITE 1

Kysely puualan yrittäjiksi ryhtyneille

A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli
 - 1 Mies
 - 2 Nainen

2. Syntymävuosi _____

3. Koulutustausta
 - 1 Kansakoulu, keskikoulu tai peruskoulu
 - 2 Ylioppilas
 - 3 Ammatillinen koulutus
 - 4 Yliopisto, korkeakoulu tai ammattikorkeakoulu
 - 5 Muu, mikä? _____

4. Kuinka monessa yrityksessä olette tällä hetkellä yrittäjänä tai enemmistöomistajana? _____yrityksessä

5. Perustitteko itse tämän yrityksen vai ostitteko sen?
 - 1 Perustin itse yrityksen
 - 2 Ostin valmiin liiketoiminnan ja perustin sitä varten yrityksen
 - 3 Ostin valmiin yrityksen

6. Ryhdyittekö heti perustamisen tai ostamisen yhteydessä päätoimiseksi yrittäjäksi?
 - 1 Kyllä
 - 2 Ei, olin alkuun sivutoiminen yrittäjä

Oletteko edelleen sivutoiminen yrittäjä?
Kyllä Ei

7. Minä vuonna perustitte tai ostitte yrityksen? v. _____

8. Mikä on yrityksenne päätoimiala?

- 1 sahaus ja/tai höyläys
- 2 rakennuspuusepänteollisuus
- 3 muu puusepänteollisuus
- 4 huonekaluteollisuus
- 5 taloteollisuus
- 6 muu, mikä? _____

9. Mitkä ovat yrityksenne päätuotteet/-palvelut (kolme tärkeintä, jos useita)?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10. Yrityksen tärkein asiakasryhmä

- 1 yksityiset henkilöt
- 2 muut yritykset tai organisaatiot

B. YRITYKSEN PERUSTAMINEN TAI OSTAMINEN

11. Kuinka pitkältä ajalta teillä oli kokemusta seuraavista asioista ennen yrityksen perustamista tai ostamista?

- 1 Yrittäjänä toimimisesta ____ vuotta
- 2 Maatilayrittäjänä toimimisesta ____ vuotta
- 3 Perustetun/ostetun yrityksen toimialasta ____ vuotta
- 4 Esimiehenä tai johtajana toimimisesta vieraan palveluksessa ____ vuotta

12. Montako yritystä olette olleet

- 1 perustamassa? ____ yritystä
- 2 ostamassa tai myymässä? ____ yritystä

13. Mitä teitte päätoimisesti ennen tämän yrityksen perustamista / ostamista?

- 1 Olin palkkatöissä
- 2 Olin yrittäjänä
- 3 Olin maatilayrittäjänä
- 4 Opiskelin päätoimisesti
- 5 Olin työtön
- 6 Muu mikä? _____

14. Toimitteko ennen tämän yrityksen perustamista / ostamista sivutoimisena yrittäjänä?

- 1 Kyllä
- 2 En

15. Kuinka tärkeitä seuraavat motiivit olivat teille yrittäjäksi ryhtymisessä? (1=ei ollut lainkaan tärkeä motiivi, 5=oli erittäin tärkeä motiivi)

1 Toimeentulon/elannon hankkiminen itselle	1	2	3	4	5
2 Mahdollisuus rikastua	1	2	3	4	5
3 Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen	1	2	3	4	5
4 Työttömyys tai työttömyyden uhka	1	2	3	4	5
5 Halu olla oman itsensä herra	1	2	3	4	5
6 Huono viihtyminen aiemmassa työpaikassa	1	2	3	4	5
7 Hyvä liike-/yritysidea	1	2	3	4	5
8 Yllättäen eteen tullut tilaisuus	1	2	3	4	5

16. Perustetun tai ostetun yrityksen sijainti suhteessa omaan asuinpaikkaan (valitkaa vain yksi vaihtoehto)

- 1 Sama paikkakunta
- 2 Viereinen paikkakunta
- 3 Sama maakunta
- 4 Viereinen maakunta
- 5 Kauempana

17. Perustitteko tai ostitteko yrityksen yksin tai tiiminä yhdessä muiden kanssa?

- 1 Henkilö
- 2 Tiimi

18. Saitteko starttirahaa yrityksen perustamisen / ostamisen yhteydessä?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

Asiantuntijapalvelujen hyödyntäminen

19. Missä määrin olette hyödyntänyt yrityksen perustamisen/ostamisen yhteydessä tai sen jälkeen erilaisia julkisia tai yksityisiä asiantuntijapalveluja? (1=en ole lainkaan hyödyntänyt, 5=olen hyödyntänyt merkittävässä määrin)

Julkiset asiantuntijat					
1 Uusyrityskeskus	1	2	3	4	5
2 Kunnan/seudun elinkeinotoimijat	1	2	3	4	5
3 ELY-keskus	1	2	3	4	5
4 Metsäkeskus	1	2	3	4	5
5 Yrittäjäjärjestöt	1	2	3	4	5
6 Verottaja	1	2	3	4	5
Yksityiset asiantuntijat					
7 Tilitoimisto	1	2	3	4	5
8 Tilintarkastaja	1	2	3	4	5
9 Juristi	1	2	3	4	5
10 Konsultti	1	2	3	4	5
Rahoittajan asiantuntijat					
11 Finnvera	1	2	3	4	5
12 Pankki	1	2	3	4	5
Muut					
13 Muu, mikä? _____	1	2	3	4	5

20. Paljonko yrityksen perustamisen / ostamisen yhteydessä käyttämäne asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan maksoivat? Noin _____ €

C. YRITYKSEN KEHITYMINEN TÄHÄN PÄIVÄÄN

Yrityksen koko

21. Mikä oli yrityksenne työntekijämäärä viime vuoden lopussa (yrittäjä mukaan lukien)?

_____ kokoaikaista työntekijää

_____ osa-aikaista työntekijää

22. Mikä oli yrityksenne kokonaisliikevaihto viime vuonna? _____ €/v

23. Mikäli ostitte yrityksen, mikä oli ostetun yrityksen koko ostohetkellä _____ kokoaikaista työntekijää _____ €/vuosi

24. Missä määrin olette kokenut ongelmia/haasteita seuraavissa asioissa? (1=ei ole aiheuttanut lainkaan ongelmia, 5=on aiheuttanut erittäin suuria ongelmia)

1 Ajanpuute	1	2	3	4	5
2 Yleinen taloudellinen tilanne	1	2	3	4	5
3 Kysynnän niukkuus	1	2	3	4	5
4 Kova kilpailu toimialallani	1	2	3	4	5
5 Sopivien yhteistyökumppanien puute	1	2	3	4	5
6 Markkinointiosaamisen puute	1	2	3	4	5
7 Muu osaamisresurssien puute	1	2	3	4	5
8 Työvoiman saatavuus	1	2	3	4	5
9 Tuotteiden/palvelujen laatu	1	2	3	4	5
10 Investointitarpeet (koneet, toimitilat jne.)	1	2	3	4	5

11 Rahoituksen saatavuus ja ehdot	1	2	3	4	5
12 Rahoituksen riittämättömät vakuudet	1	2	3	4	5
13 Sopivien neuvontai- tai asiantuntija palvelujen puute	1	2	3	4	5

D. YRITYKSEN TULEVAISUUS JA KEHITTÄMISTARPEET

25. Mikä on yrityksenne tärkein tavoite viiden vuoden tähtämellä?

1 Kasvu

2 Toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla

3 Toiminnan supistaminen

4 Yrityksen myynti

5 Yrityksen lopettaminen

6 Muu, mikä? _____

26. Millaisena pidätte yrityksenne tulevaisuuden näkymiä?

5 Erittäin positiivisena

4 Positiivisena

3 Neutraalina

2 Negatiivisena

1 Erittäin negatiivisena

27. Arvioi yritystoimintaasi seuraavista näkökulmista; vastaa jokaisella rivillä kolmeen kysymykseen

a) miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta;

b) asian tärkeys yritykselleni (asteikko 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

c) tarvitsisitko ulkopuolista apua asian kuntoon saattamiseen.

	a) Osaan/asian on kunnossa tai on kehittämistarvetta			b) Asian tärkeys yritykselleni					c) Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	1= Osaan/asian on kunnossa	2=On pientä kehittämistarvetta	3=On suurta kehittämistarvetta	1=ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5=erittäin tärkeä	Kyllä	Ei
Yrityksen hallinto										
Strategia (Olen päättänyt selkeät tavoitteet, joihin pyrin yritystoiminnassani suunnitelmallisesti)	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Johtaminen ja johtajana toimiminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Taloushallinto (ymmärrys talousasioista, talouden johtaminen)	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Henkilöstöhallinto (työntekijöiden palkkaus, työsuhteasiat yms.)	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Yrityksen ja henkilöstön riskienhallinta ja vakuuttaminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Sopimukset ja lakiasiat	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Vienti/tuonti-kauppaan liittyvä osaaminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Asiakkaat										
Asiakaspalvelu	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Markkinointi	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Myynti	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Muu viestintä	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2

Tieto kilpailijoiden tuotteista ja toiminnasta	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotanto										
Raaka-aineiden, materiaalien ja alihankinta- ym. palvelujen hankinta	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotteiden ja palvelujen jakelu	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotteiden valmistaminen / palvelujen tuottaminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Ylläpito ja huolto	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotteiden ja palvelujen laadunhallinta ja varmistaminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

27. jatkuu. Arvioi yritystoimintaasi seuraavista näkökulmista; vastaa jokaisella rivillä kolmeen kysymykseen

a) miten osaat asian tai onko siinä kehittämistarvetta;

b) asian tärkeys yritykselleni (asteikko 1-5, 1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

c) tarvitsisitko ulkopuolista apua asian kuntoon saattamiseen.

	a) Osaan/asian on kunnossa tai on kehittämistarvetta			b) Asian tärkeys yritykselleni					c) Ulkopuolisen avun tarve asian kuntoon saattamiseen	
	1= Osaan/asian on kunnossa	2=On pientä kehittämistarvetta	3=On suurta kehittämistarvetta	1=ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5=erittäin tärkeä	Kyllä	Ei
Tuotekehitys										
Tutkimus (Hyödynnän tutkimusraportteja ja/ tai teen omia tutkimuksia tai osallistun kehittämissuomiin.)	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotantomenetelmien kehittäminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotesuunnittelu	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Tuotetestaus	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Muotoilu	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Prototyyppi-valmistus	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Toimintaympäristö										
Toimitilat	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Koneet ja laitteet	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Yhteistyökumppanit	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Työvoiman saatavuus	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Työntekijöiden osaaminen	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Yrityspalvelut kunnassa	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Yrityspalvelut maakunnassa	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2

28. Mitä muuta haluaisitte tässä yhteydessä vielä tuoda esiin?

Kiitos vastauksistanne!



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

LIITE 2

Benchmarking –haastattelujen kyselylomake

Yrityksen taustatekijät

Yrityksen nimi ja haastateltavan nimi _____

- mistä asti on ollut yrityksessä?

Mitkä ovat yrityksen nykyiset tuotteet / palvelut?

- onko tuotteissa/palveluissa tapahtunut muutoksia viime vuosina?

Keitä ovat yrityksen nykyiset asiakkaat?

- onko asiakkaissa tapahtunut muutoksia viime vuosina?

1. YRITYKSEN HISTORIIKKI

Jos teidän pitäisi kirjoittaa yrityksenne historiikki vuodesta 2005 alkaen, mitä merkittäviä asioita ottaisitte esille?

- Minkälaisia menestyksen/kasvun kausia teillä on ollut?
- Millä tavalla liiketoimintanne kehittyminen ja kasvaminen on tapahtunut?
- Millaisia haasteita valittuun toiminta-/kasvutapaan on liittynyt, mitä etuja valitusta toiminta-/kasvutavasta on ollut?
 - miten se on näkynyt käytännön toiminnassa?
 - miksi valitsitte ko. toiminta-/kasvutavan?

2. KILPAILUETUTEKIJÄT

Mihin tekijöihin kilpailuetunne mielestänne pohjautuu?

- Asiakslähtöisyys:
 - Miten olette ottaneet huomioon asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä tehneet yhteistyötä asiakkaiden kanssa tuotteiden ja toimintojen kehittämiseksi;
 - Onko teillä tarkoin määritellyt asiakaskohderyhmät? Miten myynti – ja jakelu käytännössä tapahtuu?
- Millä tavalla hankitte asiakkaat ja pidätte ne?
- Oletteko tietoisesti pyrkineet rakentamaan brändiä ja mielikuvaa?
- Onko menestymisenne peräisin hyvästä talouden hallinnasta?
- Minkä vuoksi teidän tuotteenne ovat kilpailijoita parempia?
- Perustuuko menestymisenne uuden tiedon hankintaan ja soveltamiseen kilpailijoita paremmin? Entä tietotekniikan ja automaation käyttöön?
- Mikä sinua ajaa eteenpäin liiketoiminnassa ja kannustaa jatkamaan?

3. TOIMINNAN ORGANISOINTI

- Organisaatio? Minkälainen organisaatio teillä on?
 - Päätöksenteko organisaatiossa?
-

- Toiminnan joustavuus – pystyykö henkilöstö paikkaamaan toisiaan toistensa tehtävissä?
- Kuinka yritys sopeutuu suhdanne- ja kausivaihteluihin vaihteluihin?
- Mistä yritys laskuttaa asiakasta (tuotteesta, palvelusta, verkoston hallinnasta)?
- Miten olette selvittäneet, mistä tuotteessanne/palvelussanne asiakas on halukas maksamaan?
- Onko teillä uudet (innovatiiviset) liiketoimintatapoja? (vrt. kysymys 1)
- Kuinka te valmistaudutte tuleviin trendeihin?
- Kehitättekö jatkuvasti toimintaa? Miten?
- Kuinka paljon keskitytte pitemmän aikavälin toimintojen suunnitteluun (onko teillä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa, markkinointisuunnitelmaa) vai viekö päivittäistoimintojen suunnittelu ja johtaminen kaiken ajan?
- Kuinka pidätte yllä henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista?
- Kuinka pidätte yllä suhteita muihin sidosryhmiin kuin asiakkaisiin – kumppaneihin, alihankkijoihin jne.
- Missä yrityksen toiminnoissa olette onnistunut erityisen hyvin?

4. TOIMINNAN SUUNNITELMALLISUUS

- Kuinka paljon yrityksen menestyminen on ollut tulosta suunnitelmallisuudesta?
- Millaiset tekijät vaikuttavat suunnittelutyön onnistumiseen?
- (Suunnitelmien muuttaminen konkreettiseksi toiminnaksi?)

5. KEHITTÄMISEN MERKITYS YRITYKSEN MENESTYMISELLE

- Mikä merkitys kehittämisellä on ollut menestyksen toteutumiseen? Onko teillä tietoisesti kehitetty ->
 - uusia tuotteita tai palveluita
 - asiakkuuksia
 - henkilöstöä ja sen osaamista
 - toimintatapoja ja menettelyitä

6. MUUTOKSET JOHTAMISESSA JA ORGANISAATIOSSA

- Mitä yrityksessä tapahtunut muutos aiheutti ja mistä syystä muutos päätettiin toteuttaa?

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystyytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvatavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kanttavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu-tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
-

-
3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutusselvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
 13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatilolla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu - Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
-

-
16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteenä pkyrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla – Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
-

-
29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustudkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
-

-
40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
-

-
51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
 62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
-

-
64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajjala, Seija Rått, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
 71. Varpu Hulusi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
 74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
 75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen. Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan
-

kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.

77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyjälöstamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
 91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
-

-
93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työhjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työhjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
 6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
 7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
 8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
-

D. OPINNÄYTETÖITÄ - THESES

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä : aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu -laluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
 10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjäistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
-

-
16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeistaantologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006.
-

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-00-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)