

KOHTI HUIPPUUNSA VIRITETTYÄ YRITYSTÄ

13 menestystekijää suomalaisten
asiantuntijoiden mukaan

Johanna Korpi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisenkoulutusohjelma
Ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

KORPI, JOHANNA:
Kohti huippuunsa viritettyä yritystä
13 menestystekijää suomalaisten asiantuntijoiden mukaan

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2014

Lähes kaikkien yritysten tavoitteena on menestyä. Menestymistä on kuitenkin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Yritysjohtajien on myös vaikea päättää, mihin asioihin tulisi panostaa, jotta parantaisi omia menestysmahdollisuuksiaan. Yritysten menestystekijöiden löytäminen on siis ensiarvoisen tärkeää usealle yritykselle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ja kuvata yrityksen menestystekijät. Työssä peilataan tehdyistä asiantuntijahaastatteluista saatuja tietoja aiempaan kansainväliseen ja kotimaiseen kirjallisuuteen. Tavoitteena on tukea ja kehittää toimeksiantajayrityksen (Vapaa pudotus Oy) liiketoimintaa tuottamalla materiaalia asian jatkotyöstöön, muun muassa asiantuntijajulkaisujen ja -puheenvuorojen pitämiseen.

Harkinnanvaraisella eliittiotantamenetelmällä teemahaastatteluihin valittiin 15 suomalaista asiantuntijaa, joiden uskottiin omaavan tietoa yritysten menestystekijöistä. Haastatteluiden apuna käytetyt kuusi johtoajatusta koostettiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muiden dokumenttien perusteella. Aineiston analyysi oli pääsääntöisesti teoriaohjaava, jossa teoria, käytännön ilmiön kuvaus ja analyysi kulkevat vuorovaikutuksessa.

Haastatteluiden pohjalta määrittyi 13 menestystekijää, joille haettiin vahvistuksia muista lähteistä. Menestyvän yrityksen tulee olla erittäin asiakaslähtöinen ja johtajuuden tulee sopia vallitsevaan yrityskulttuuriin. Sisäinen tekemisen meininki, avoin viestintä ja lean toimintamalli ovat myös avainasemassa, mikäli yritys haluaa kehittyä huippuunsa.

Asiasanat: menestyvä yritys, asiakaslähtöisyys, johtajuus, yrityskulttuuri, viestintä, lean

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

KORPI, JOHANNA:
Towards High Performance Organisation
13 Success Factors by Finnish Business Experts

Master's thesis 73 pages, appendices 4 pages
May 2014

Almost every company wishes to be successful. However, success is hard to define. Company directors do not know what they should focus on to enhance the company's possibilities to succeed. Finding out general success factors is very important for many companies.

The purpose of this Master's thesis was to find the success factors and to compare the factors obtained through the interviews to the ones picked from national and international literature. The main objective of this thesis was to support and develop the business of Vapaa pudotus Oy by generating material for professional publications and presentations.

Through carefully considered elite sampling, 15 Finnish business experts were chosen to be theme interviewed. To be used as help for the theme interviews, six guiding principles were constituted from the literature and other documents related to business success. This thesis was primarily theory guided, as there is no pure theory section but theory, description of the phenomena and analyses interact within this thesis.

Through the theme interviews, 13 success factors were found. Reinforcement to these success factors was searched from sources mentioned before. A successful company should be very customer-oriented and have a management suitable for the company culture. Internal drive, open communication and a lean operation model also play a crucial role if a company wants to be a high performance organisation.

Key words: successful company, customer-oriented, management, company culture, communication, lean

SISÄLLYS

OSA I

1 Johdanto	8
1.1. Tausta.....	8
1.2. Työn tavoite ja tarkoitus.....	8
1.3. Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	9
1.4. Aineistonkeruumenetelmät.....	10
1.4.1. Kirjallisuuskatsaus ja johtoajatukset	10
1.4.2. Haastattelut.....	10
1.5. Aineiston rajaaminen ja analyysimenetelmät.....	14
1.5.1. Litterointi.....	15
1.5.2. Aineiston sisällönanalyysi	15
1.6. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	16
1.7. Vapaa pudotus Oy	17

OSA II

2 Menestymisen kaavoja meiltä ja muualta	20
2.1. Johtoajatukset.....	23
3 Miksi Menestyminen on niin vaikeaa?.....	25
3.1. Mitä on menestys?	25
3.2. Menestymisen esteet.....	27
4 Kohti huippuunsa viritettyä yritystä.....	30
4.1. Asiakas on kuningas.....	32
4.1.1. Tavoitteena asiakkuus.....	32
4.1.2. Oikeasti asiakaskeskeinen.....	33
4.1.3. Asiakkaiden tuotettava arvoa myös yritykselle.....	34
4.2. Johtaja ei pärjää yksin	35
4.2.1. Superjohtajia ei ole olemassa	36
4.2.2. Johtajan viisi tehtävää	36
4.3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan.....	38
4.3.1. Samanlainen arvomaailma	39
4.3.2. Työssä viihtyminen synnyttää tekemisen meiningin.....	39
4.3.3. Palkkaa hitaasti, erota nopeasti.....	41
4.4. Tiedosta itsesi.....	42
4.4.1. SWOT-analyysin avulla itsensä tiedostamiseen	43
4.4.2. Ikonisointia ja ihannointia.....	43
4.5. Avoimuus kaikessa viestinnässä.....	44

4.5.1.	Sisäinen viestintä.....	44
4.5.2.	Ulkoinen viestintä.....	45
4.6.	Enemmän vähemmällä.....	48
4.6.1.	Fokusoi, fokusoi.....	49
4.6.2.	Pidä organisaatio kevyenä.....	49
4.6.3.	Strategian uskomaton keveys.....	50
4.7.	Kehitä ja kehity.....	50
4.7.1.	Sisäinen kehittäminen.....	51
4.7.2.	Ulkoinen kehittäminen.....	52
4.8.	Bulkkia voi ostaa verkostakin.....	53
4.8.1.	(Arvo)lupaus.....	53
4.8.2.	Erottava tekijä.....	54
4.8.3.	Räätälöinti.....	55
4.9.	Yhteistyöverkoston kanssa.....	55
4.9.1.	Sisäiset verkostot.....	55
4.9.2.	Ulkoiset verkostot.....	56
4.10.	Kasvu on kivuliasta.....	56
4.10.1.	Kipupisteiden löytäminen.....	57
4.10.2.	Aina ei ole kivaa.....	57
4.11.	Laadusta ei tingitä.....	57
4.11.1.	Eettinen toimintatapa ja vastuullisuus.....	58
4.12.	Varasta ilman häpeää.....	58
4.13.	80 % on hyvää tuuria, 20 % taitoa.....	59
5	Yhteenveto.....	60
5.1.	Menestystekijöiden peilaaminen lähteisiin.....	60
5.1.1.	Seitsemän yleisempää menestystekijää.....	61
5.1.2.	Kuusi vähemmän ajateltua menestystekijää.....	62
5.2.	Aiheen jatkotyöstö.....	63
5.2.1.	Kahden viimeisen tekijän tarkempi analysointi.....	63
5.2.2.	Vapaa pudotuksen e-kirja.....	64
5.3.	Lopuksi.....	64
	Lähteet.....	66
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Haastatteluaineiston ryhmittely.....	69
	Liite 2. Teoreettisten käsitteiden luominen.....	70

OSA I

1 JOHDANTO

Jokaisen perustetun yrityksen tavoitteena on menestyä. Menestystä voidaan mitata usealla eri tavalla riippuen siitä, mitä halutaan korostaa. Menestyksen mittareita ovat muun muassa liikevaihdon vuotuinen kasvu, omistaja-arvon kasvu (osakkeiden arvon nousu), mutta myös pehmeämmät mittarit kuten henkilöstön hyvinvointi (muun muassa poissaolojen vähyys) jne. (de Waal 2005, 7). Mitataanpa menestystä millä mittarilla tahansa, kaikki eivät vain onnistu – yrityksiä lopetetaan, yksiköitä suljetaan. Mikä sitten saa jotkut yritykset menestymään? Mitkä ovat niin sanotut menestystekijät?

1.1. Tausta

Yritykset ovat yhä suuremman ulkoisen sekä sisäisen paineen alla ja etsivät vimmattusti tekijöitä, jotka takaisivat menestymisen (de Waal 2005, 5-6). Aihetta on tutkittu Suomessa rajallisesti, mutta kansainvälistä materiaalia löytyy melko runsaasti. Tutkimustulosten vertailevuutta kuitenkin hankaloittaa se, että käytetty menestyksen mittaristo on hyvin erilainen tutkimuksesta riippuen eikä yhtenäistä näkemystä menestyvästä yrityksestä ole (de Waal 2005, 7).

Tämä työ perustuu pitkälti suomalaisiin asiantuntijahaastatteluihin. Ennen haastattelujen tekoa perehdyttiin yritysten menestymistä käsittelevään kirjallisuuteen ja aiheen käsittelyyn mediassa. Lähdeaineistona pyrittiin käyttämään uusinta tietoa, koska muutosvauhdin ollessa erittäin nopea, muun muassa käsitykset, trendit sekä yrityskehitys saattavat muuttua ja vanhentua yllättävänkin nopeasti. Tämän vuoksi suurin osa lähdeaineistosta on tuotettu vähintään 2000-luvulla.

1.2. Työn tavoite ja tarkoitus

”Kohti huippuunsa viritettyä yritystä” -opinnäytetyöllä on kolme ensisijaista tavoitetta. (1.) Pää tavoitteena on saada lisätietoa siitä, miksi jotkut yritykset menestyvät, ja jakamalla tätä tietoa tuoda lisäarvoa tilaajayrityksen (Vapaa pudotus Oy) asiakkaille. (2.) Yleishyödyllisenä tavoitteena on jakaa konkreettista tietoa yrityksen menestystekijöistä kaikille asiasta kiinnostuneille yrityksille ja yhteisöille.

Näiden tietojen perusteella yritykset voivat tehdä omia strategisia muutoksia, mikäli kokevat ne tarpeellisiksi. Työn tavoite ei ole antaa yksilöllisiä vastauksia, vaan enemmänkin menestysaiheita, joista poimimalla omalle yritykselle sopivat palaset voi parantaa yrityksensä menestysmahdollisuuksia. (3.) Kolmantena opinnäytetyön tavoitteena on antaa Vapaa pudotus Oy:lle eväitä mahdolliseen aiheen jatko-työstyöhön eli esimerkiksi e-kirjan ja/tai asiantuntija-artikkeleiden kirjoittamiseen tai asiantuntijapuheenvuorojen pitämiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus on löytää ja kuvata yritysten menestystekijät. Haastatelluista saatuja tuloksia peilataan aiempiin kotimaisiin ja kansainvälisiin kirjallisiin lähteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole pyrkiä ilmiön eli yritysten menestystekijöiden tilastolliseen yleistykseen tai todentaa aikaisempia tutkimustuloksia oikeiksi tai vääriksi. Tutkimuksia ei siis ole tarkoitus suoranaisesti vertailla, sillä käytetyt mittarit ovat liian erilaiset.

1.3. Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähestymistapa perustuu tapaustutkimukseen, sillä se tuottaa parhaiten tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Ojasalon ym. (2009, 52-53) mukaan tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan pyritään tuottamaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Yksi tapaustutkimuksen piirteistä on myös vertailu. Yrityksen menestyminen nähdään ilmiönä, josta pyritään tämän opinnäytetyön osalta keräämään syvällisempää tietoa. Saatua tietoa peilataan olemassa olevaan lähdeaineistoon sekä tutkimustietoon.

Koska tutkittava aihe on melko abstrakti, pelkästään määrällisiin menetelmiin perustuva tutkimus olisi ollut epäkäytännöllinen vaihtoehto. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus, jossa tutkittavia on vähän. Tästä suppeasta määrästä, ennalta valituista tutkimuskohteista, on tarkoitus saada paljon tietoa. Saadun tiedon avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä ja osallistuu prosessiin. Tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen ja tutkijan tekemiin perusteltuihin tulkintoihin. (Ojasalo ym. 2009, 93-94)

Aineiston analyysi oli pääsääntöisesti teoriaohjaava, jossa analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat selkeästi nähtävissä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96). Työstä ei löydy puhdasta teoriaosuutta, vaan teoria, käytännön ilmiön kuvaus ja analyysi kulkevat työssä vuorovaikutuksessa (Ojasalo ym. 2009, 36). Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoitus ei ole testata teoriaa, vaan pikemminkin avata uusia ajatusuria (Tuomi ym. 2011, 97). Ojasalo ym. (2009, 36) mukaillen työssä on käytössä "oivalluttava-vetoketju" -malli, jossa tietoperustan yhteys käytäntöön syntyy automaattisesti.

1.4. Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineistoa hankittaessa piti huomioida muun muassa käytettävissä oleva rajallinen aika ja rahalliset resurssit. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat muun muassa haastattelu ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Ojasalo ym. 2009, 55; Tuomi ym. 2011, 71). Tässä kohdassa dokumenteiksi on väljästi määritelty esimerkiksi kirjat, artikkelit, puheet, keskustelut, raportit, blogit jne. Lopullisen analyysin perustaksi valittiin itse haastatteleamalla kerätty aineisto, valmiit aineistot sekä kirjallisuudesta ja yleisistä lähteistä saatavilla oleva aineisto.

1.4.1. Kirjallisuuskatsaus ja johtoajatukset

Koko työ aloitettiin tutustumalla yritysten menestystä käsitteleviin kotimaisiin sekä kansainvälisiin dokumentteihin (kirjat, artikkelit ym.). Pyrkimyksenä oli pitää kaikki materiaali tuoreena eli suosittiin aineistoa, joka oli tuotettu 2000-luvulla. Mukaan otettiin kuitenkin yksi vanhempikin teos, jotta voitaisiin nähdä, ovatko menestystekijät muuttuneet vuosien saatossa. Lähteitä valittaessa pyrittiin ottamaan huomioon kirjoittaja ja tämän uskottavuus sekä luotettavuus. Tarpeen mukaan kirjoittajasta haettiin taustatietoja. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, aiheesta etukäteen kerätty teoria-aineisto ei kuitenkaan ohjannut työn etenemistä liian tiukasti, sillä tarkoituksena oli tuottaa myös uutta tietoa yritysten menestystekijöistä (Ojasalo ym. 2009, 94).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella yrityksen menestystekijät tiivistettiin alustavasti kuuteen johtoajatuksen, jotka nimensä mukaisesti johdattelivat tehtyjä teemahaastatteluja eteenpäin. Näistä johtoajatuksista lisää myöhemmin luvussa 2.1.

1.4.2. Haastattelut

”Kohti huippuunsa viritettyä yritystä” -opinnäytetyön analyysi nojaa pitkälti valittujen asiantuntijahaastatteluiden varaan. Osa haastateltavista henkilöistä edusti menestyvää yritystä, osa valittiin mukaan puhtaasti asiantuntijaroolissa. Ottaen huomioon opinnäytetyön laajuus sekä ajalliset ja rahalliset resurssit, asiantuntijoiksi valittiin harkinnanvaraisella eliittiotantamenetelmällä 15 suomalaista huippunimeä, joiden uskottiin omaavan tietoa menestyvien yritysten salaisuuksista. Eliittiotanta on eräs harkinnanvaraisen aineiston keruun menetelmä, jossa tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan vain henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2011, 86).

Valitut asiantuntijat olivat (aakkosjärjestyksessä)¹:

Janne Ala-Sippola²

Fondia Oy

Poimintoja:

- Fondia Oy on lakiasiantointimisto, joka haluaa muuttaa liikejuridiikan toimialaa
- Fondia Oy on valittu Suomen paras työpaikka -listauksessa sijalle 3 (2012) – samana vuonna kansainvälisessä Great Place To Work -vertailussa sija 24

Anne Berner

Vallila Interior Oy

Poimintoja:

- Vallila Interiorin toimitusjohtaja vuodesta 1989
- Useita hallituspaikkoja, muun muassa Uusi lastensairaala 2017
- Vuoden Liikemies 2009 (Suomen Liikemies-Yhdistys)
- Business Woman of the Year 2006 (Veuve Clicquot)

Petteri Hakala

Fonecta Oy

Poimintoja:

- Hakala on toiminut yritysmyyntinä vuodesta 1989
- Kirjoittanut kirjan ”Myynninmurtajat” yhdessä Lalle Michelssonin kanssa (julkaistu vuonna 2010)

Ilkka Halava

Prime FRONTIER Oy ja Future Works Oy

Poimintoja:

- Tulevaisuudentutkija
- Prime FRONTIER Oy:n ja Future Works Oy:n toimitusjohtaja
- Halava on työskennellyt pitkän uransa aikana yli 240 työyhteisön apuna
- Vuosien 2011-2012 aikana puhe- ja valmennustilaisuuksissa oli yli 50 000 kuulijaa

Samuli Korhonen

Restamax Oyj

Poimintoja:

- Restamax Oyj (perustettu 1996) on ravintola-alan konserni, jolla on noin 60 ruoka- ja viihderavintolaa Suomessa
- Restamax Oyj valittu Vuoden yrittäjäksi 2013 (Tammerkosken Yrittäjät)
- Restamax Oyj listautui pörssiin ensimmäisenä suomalaisena ravintola-alan yhtiönä vuonna 2013

¹ Kuvaukset perustuvat pääsääntöisesti maisteriopintojaan suorittaneen Tampereen yliopiston opiskelija Violetta Hännisen selvitystyöhön.

² Fondia Oy:n haastattelussa oli mukana myös silloinen toimitusjohtaja Jorma Vartia

Mikko Kuitunen

Vincit Oy

Poimintoja:

- Vincit Oy (perustettu 2007) on ohjelmistokehityksen asiantuntija
- Lukuisia palkintoja, muun muassa Suomen paras työpaikka -yleisen sarjan listauksessa sijalla 1 (2014), Great Place To Work -listauksessa sijalla 37 (2013), Vuoden tivi-yritys vuonna 2012 (Tietoviikko), Pirkanmaan vahvin yritys vuonna 2012 (Suomen Asiakastieto Oy)

Juhani Lehti

Tampereen Konepajat Oy

Poimintoja:

- Nykyisessä muodossa sateenvarjoyhtiö Tampereen Konepajat Oy on toiminut vuodesta 2011 lähtien, jolloin se osti Riikonen Group Oy:n, Lehti Group Oy:n sekä Nisamon konepajan liiketoiminnan

Marko Parkkinen

Seedi Oy

Poimintoja:

- Seedi Oy:n toimitusjohtaja
- Parkkinen valittu mm. Vuoden tivi-vaikuttajaksi vuonna 2010
- Useita hallituspaikkoja, muun muassa Gummerus Oy
- Mukana muun muassa puolustusministeriön asettamassa asevelvollisuustyöryhmässä

Alf Rehn

Åbo Akademi, professori

Poimintoja:

- Rehn on ollut kahdesti mukana Thinkers 50 -listan Guru Radar -poiminnoissa, vuosina 2009 ja 2011 (Thinkers 50 -lista esittelee kulloinkin 50 maailman suurinta bisnesajattelijaa ja listan yhteydessä julkaistava Guru Radar -lista puolestaan nostaa esiin lupaavimpia nousevia nimiä)
- Toiminut vuodesta 2004 liiketaloustieteen professorina – yksi Suomen nuorimmista professoreista (2004 Rehn oli 32-vuotias)
- Erikoisaloja muun muassa luovuus, kuluttajakäyttäytyminen sekä tulevaisuuden tutkimus

Jaakko Salminen

FIBAN

Poimintoja:

- Finnish Business Angels Network (FIBAN) varapuheenjohtaja
- Bisnesenkeli
- Salminen on erikoistunut ohjelmistoalan yrityksiin

Anna Sorainen

Viestintä Ground Oy

Poimintoja:

- Viestintä Ground Oy:n toimitusjohtaja vuodesta 2005
- Toiminut muun muassa Suomen Olympiakomitean viestintäpäällikkönä sekä Kimi Räikkösen PR-konsulttina
- 1990-luvulla YLE:n urheilutoimituksen ensimmäinen naistoimittaja

Kari Tervonen

N2

Poimintoja:

- Markkinointiviestintään, palvelumuotoiluun ja yritysidentiteettien suunnitteluun erikoistuneen N2:n Roadmap Director vuodesta 2011
- Tervonen on toiminut muun muassa johtavana tutkijana työnantajamielikuvatutkimuksessa 2012
- Tervonen puhuu muun muassa perinteisen myyntimiehen kuolemasta

Janne Viinikkala

Leanware Oy

Poimintoja:

- Leanware Oy:n toimitusjohtaja
- Janne Viinikkala on palkittu muun muassa Tampereen Vuoden Yrittäjänä 2013 sekä saanut Vuoden Nuori johtaja -kunniamaininnan
- Leanware Oy on saanut kunniamaininnan Vuoden Työnantajana 2012

Marko Viljanen

JM Tieto Oy

Poimintoja:

- JM Tieto Oy:n toimitusjohtaja
- JM Tieto Oy (perustettu 1996) on erikoistunut asiakasyritystensä myynnin lisäämiseen
- JM Tieto Oy on palkittu Menestyjä 2013 (Kauppalehti)

Kim Väisänen

Blancco Oy

Poimintoja:

- Blancco Oy:n toimitusjohtaja
- Blancco Oy (perustettu 2007) on erikoistunut tiedonhävitysratkaisuihin
- 16 kansainvälistä toimipistettä, päämaja Joensuussa (myyty keväällä 2014 brittiläiselle Regeneris PLC:lle)
- Blancco Oy on palkittu Menestyjä 2012 (Kauppalehti)
- Kim Väisänen on valittu Entrepreneur of the Year 2012 (Ernst & Young)

Kaikki haastattelut suoritettiin aikavälillä 12.6.-5.11.2013.

Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon syvällistä tietoa halutusta aiheesta (Ojasalo ym. 2009, 95; Tuomi ym. 2011, 73) eli tässä tapauksessa suomalaisten yritysten menestystekijöistä. Haastattelu oli erinomainen keino kerätä aiheesta tietoa, koska opinnäytetyöllä haluttiin tuoda esille menestyviä yksilöitä ja heidän subjektiivisia näkemyksiä yritysten menestystekijöistä (Ojasalo ym. 2009, 95).

Kaikille tutkimukseen osallistuville kerrottiin etukäteen, mistä tutkimuksessa oli kyse ja mihin he lupautuvat. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä ja ytimekkäinä kunnioituksena asiantuntijoiden uhraamalle ajalle. Haastateltavilta pyydettiin lupa nimen käyttöön, joten yhtään haastattelua ei tarvinnut käsitellä anonyymisti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin sekä koodattiin.

Tarkkoja kysymyslistoja ei laadittu, sillä kyseessä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Ajatuksena on, että saadaan haastateltavan tulintoja tutkittavasta aiheesta. (Tuomi ym. 2011, 75) Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että täysin strukturoitu lomakehaastattelu rajoittaisi liiaksi sekä haastateltavia että haastattelijaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta eikä haluta liiaksi ohjata vastaajia (Ojasalo ym. 2009, 41). Haastattelujen avuksi koostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella kuusi johtoajatusta (teemaa), joiden ympärillä haastattelu tapahtui (johtoajatuksista tarkemmin luvussa 2.1). Näin ollen kyseessä ei myöskään ollut täysin avoin haastattelu. Jokainen haastattelu aloitettiin kysymällä mitä haastateltavalle merkitsee menestyvä yritys ja jokainen haastattelu lopetettiin kysymällä haastateltavalta yhtä neuvoa, jonka hän antaisi yritykselle toisin tekemiseen. Heitä pyydettiin myös nimeämään omasta mielestään kolme suomalaista menestyvää yritystä. Nämä kolme olivat ainoat ennalta päätetyt kysymykset.

Haastattelijoina toimivat tilaajayrityksen Tiina Lindberg ja Johanna Raiskio yhdessä ja erikseen sekä opinnäytetyön tekijä Johanna Korpi yksin. Vapaa pudotus Oy:lle haastattelut toimivat samalla asiakaskäynteinä ja verkoston laajentamisena.

1.5. Aineiston rajaaminen ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyön merkittävin kysymys oli ”Mitkä ovat yrityksen menestystekijät?” Kysymys sinänsä on laaja eikä rajaa mitään asiaa automaattisesti pois. Tämän vuoksi aineistoa ei myöskään rajattu aluksi oikeastaan lainkaan. Tapaustutkimukselle onkin tyypillistä, että kehittämiskohde tarkentuu tutkimuksen edetessä (Ojasalo ym. 2009, 54). Tarvittavia rajauksia tehtiin haastatteluaineiston analysoinnin yhteydessä, jolloin haastattelujen perusteella korostuneet asiat otettiin tarkempaan analysointiin. Tässä kohtaa vähempiarvoiset asiat rajattiin pois. Työssä käytettiin apuna Tuomen ym. (2011, 91-92) mukailemaa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen vaiheistusta:

1. Tee vahva päätös, mikä aineistossa kiinnostaa
2. Käy aineistoläpi, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi – rajaa kaikki muu pois tutkimuksesta
3. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta – luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto.

Tutkimuksen alussa määriteltiin, että tutkittavasta materiaalista etsitään yhtenäisiä menetystekijöitä. Tunnustettiin myös se tosiasia, että aineisto on ajallisten ja rahallisten resurssien puutteessa melko rajallinen, joten analyysivaiheessa ei ollut mielekästä lähteä kvantifioimaan aineistoa. Myös Tuomen ym. (2011, 121) mielestä pienten aineistojen kvantifioiminen ei tuo tutkimustuloksiin lisätietoja tai erilaista näkökulmaa.

1.5.1. Litterointi

Koska tutkimuksessa analyysin kohteena ei ollut kieli tai kielen käyttö, haastattelunauhoja ei litteroitu sanatarkasti. Tärkeintä oli saada kirjattua ylös kaikki ajatukset. Litteroinnista jätettiin pois suuri osa täytesanoista, kuten ”niinku”, ”tota” sekä kaikki epämääräiset muminat. Litteroinnissa ei myöskään keskitytty asioihin, jotka eivät liittyneet tutkittavaan aiheeseen (esimerkiksi keskustelu tapahtumista ja niiden puhujista). Mikäli opinnäytetyössä käytettiin suoraa sitaattia, kuunneltiin kyseinen kohta uudestaan ja varmistettiin, että teksti tulee oikein.

Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin yhdeksän tuntia. Tästä materiaalista tuli litteroitua tekstiä yhteensä noin 95 sivua.

1.5.2. Aineiston sisällönanalyysi

Litteroidun aineiston sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmivaiheiseen prosessiin: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ym. 2011, 108).

1) Aineiston pelkistäminen

Litteroinnin jälkeen kaikki tekstit tulostettiin ja haastatteluaineisto numeroitiin 1-15. Tässä työssä aineistoa ensin pelkistettiin eli etsittiin tutkimustehtävän ohjaamana olennaisia ilmauksia ja lauseita, jotka korvamerkittiin alleviivaamalla sekä järjestysnumerolla.

2) Aineiston ryhmittely

Kun koko materiaali oli kertaalleen käyty läpi edellä mainitulla tavalla, ryhdyttiin korostetuista asioista etsimään samankaltaisuuksia ja ryhmittelemään niitä. Ryhmittelyssä käytettiin apuna Excel-taulukkoa. Ryhmää kuvaava nimi kirjoitettiin sarakkeen ylimmälle riville ja jokainen yksittäinen lause kirjoitettiin erikseen omiin soluihinsa allekkain. Solut numeroitiin asiantuntijannumerolla 1-15 sekä kommenttijärjestysnumerolla (esimerkiksi 4.35, jossa 4 = asiantuntijan numero ja 35 = litteroidun aineiston 35. korostettu kommentti). Numerointi toimi apuna siinä vaiheessa, kun ryhmiteltyä aineistoa kirjoitettiin auki. Numeron perusteella tiedettiin kenen sanomisesta on kyse sekä suurin piirtein missä kohtaa aineistoa sanottu kommentti on, mikäli se halutaan suoraksi sitaatiksi ja haastattelu olisi kuunneltava tarkemmin uudelleen. Ensimmäisellä ryhmittelykerralla löytyi 31 ryhmää.

Tämän jälkeen koko materiaali käytiin vielä uudelleen läpi ja etsittiin lisää merkityksellisiä kommentteja, jotka olivat mahdollisesti jääneet ensimmäisellä kerralla huomaamatta. Nämäkin lauseet korostettiin sekä numeroitiin ja lisättiin edellä mainittuihin 31 ryhmään.

3) Teoreettisten käsitteiden luominen

Lopuksi ryhmittelyistä muodostettiin kokoavia käsitteitä eli tässä tapauksessa yritysten menestystekijöitä. Koska ryhmiä syntyi aluksi iso määrä, pyrittiin niitä ensin tiivistämään ja yhdistelemään eli käytiin uudestaan läpi kohdat 1-2 esiryhmittelyn aineiston osalta. Tämän jälkeen päädyttiin ensin 26 ryhmään, joista poistettiin vielä lopullisesti kaksi ryhmää, joiden ei uskottu olevan merkityksellisiä menestystekijöitä. Nämä 24 ryhmää pyrittiin edelleen tiivistämään ryhmittelemällä ja näin löytyivät lopulliset 13 menestystekijää. Menestystekijöistä koostettu porraskuvio esitellään myöhemmin luvussa 4.

Tarkempi kuva ryhmitelystä aineistosta (Liite 1) ja teoreettisten käsitteiden luomisesta on liitteenä (Liite 2).

1.6. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on vaikeampi arvioida kuin määrällisen tutkimuksen. Tämä perustuu siihen, että mainitut luotettavuuskäsitteet perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota perinteisesti määrällisessä tutkimuksessa tavoitellaan. (Tuomi ym. 2011, 136) Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa lähinnä uskottavuutta ja vakuuttavuutta, reliabiliteetilla luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan lisätä muun muassa kirjoittamalla auki tekstien analysointia ja kategorisointia, perustelemalla analyysit, nauhoittamalla haastattelut jne. (Ojasalo ym. 2009, 94) Tässä opinnäytetyössä käytettiin myös tutkijatriangulaatiota eli useampi henkilö teki haastatteluja ja luki haastatteluaineiston läpi tehden omia johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2009, 94). Tieteellisen ilmaisun kannalta on suotavaa perustella tehtyjä valintoja, mutta valintojen purkamista ei voi tehdä loputtomiin, vaan jossain kohden lukijan tulee vain uskoa ja luottaa tehtyihin päätöksiin (Tuomi ym. 2011, 67).

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen, rehellisyys ja tulosten tallentaminen. Eettiseen tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä ja otetaan huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla. (Tuomi ym. 2011, 132) Nämä kaikki asiat on huomioitu tämän opinnäytetyön tekemisessä.

1.7. Vapaa pudotus Oy

Opinnäytetyön tilaajana toimi vuonna 2009 perustettu tamperelainen yritysvalmennustoimisto Vapaa pudotus Oy (jatkossa Vapaa pudotus). Vapaa pudotuksen omistavat Tiina Lindberg ja Johanna Raiskio, jotka molemmat toimivat yrityksessä valmentajina.



Tiina Lindberg



Johanna Raiskio

Yritysvalmennuksen kenttä Suomessa on laaja ja kirjava. Koulutusta ja koulutuspalveluja sekä konsultointia tarjoavia yrityksiä on Suomessa noin 20 000 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän rekisteri, 2013). Alahuokuttelee varmasti useita aloittavia yrittäjiä, sillä aina, mitä aluksi oikeastaan

tarvitset, on itsesi. Aloituskustannukset voivat jäädä pieniksi, mutta alan kilpailutilanne saattaa runnoa aloittavan yrittäjän jalkoihinsa jo ensimetreillä. Tärkeintä on erikoistuminen ja hyvä maine – täysin tyhjästä on hankala aloittaa.

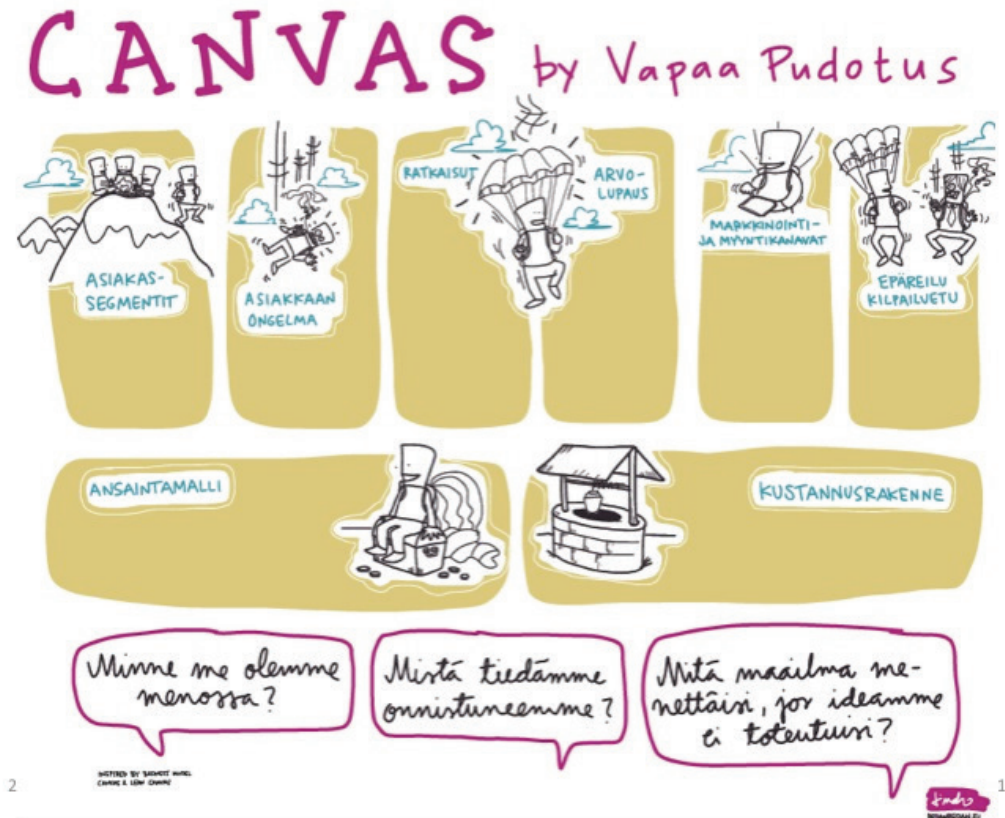
vapaa pudotus 

Vapaan pudotuksen intohimona on uudistuminen. Se järjestää aloittaville yrittäjille kaupallistamistaitoja kehittäviä innovaatioleirejä sekä toimiville yrityksille korkeatehoisia ja uusia näkökulmia avaavia innovaatiokilpailuja, -työpajoja ja -pelejä muun muassa omaa Canvasia hyväksikäyttäen (kuva 1). Lisäksi Vapaa pudotus fasiltoi omalaatuisella ja lennokkaalla tyyllillä julkisten organisaatioiden, yritysten ja yhdistysten muutostyöpajoja. Uusimpia aluevaltauksia ovat verkkopohjaiset kurssit. Vapaa pudotuksen missio on viedä asiakkaiden ideoita nopeasti käytäntöön. (Vapaa pudotus 2014)

Vapaa pudotus tunnetaan vahvasta pedagogisesta osaamisesta, rohkeudesta viedä asiakas epämurkavuusalueelle ja iloisesta otteesta kaikkeen tekemiseen. Tiinalla ja Johannalla on vahva luottamus ihmisten ja yritysten kykyyn saada aikaa menestystarinoita. Asiakastieto Oy on rankannut Vapaa pudotuksen Suomen vahvimmat 2012 -yritykseksi. (Vapaa pudotus 2014)

Koska Vapaa pudotus toimii pienillä resursseilla, on erityisen tärkeää, että toiminta on ketterää, tehokasta ja niin sanotusti ajan hermolla. Asiakkaita on pienelle yritykselle riittävästi, mutta kunnianhimo puskee yrittäjiä kasvattamaan liiketoi-

mintaansa ja asiakaskuntaansa jatkuvasti. Asiakkuudet koetaan erittäin tärkeiksi ja asiakkaille toimitettava lisäarvo koko prosessin ajan on yksi avainasioista. Tätä lisäarvon tuottamista halutaan kuitenkin entisestään parantaa, jonka vuoksi Vapaa pudotus on kiinnostunut yritysten menestystekijöistä ja myös niiden viestittämisestä sekä valmentamisesta asiakkailleen.



Kuva 1: Liiketoimintamallin kehittämiseen tarkoitettu Canvas by Vapaa pudotus.

OSA II

2 MENESTYMISEN KAAVOJA MEILTÄ JA MUUALTA

Menestyminen yritysmaailmassa ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii hyviä ideoita, järkevää johtamista, oikeita ihmisiä ja ripauksen hyvää tuuria.

Menestyminen voidaan määritellä monella tavalla. Perinteisesti menestyminen yhdistetään voittojen tuottamiseen, mutta nykyään menestymistä mitataan paljon myös työtyytyväisyydellä, asiakastyytyväisyydellä jne. Joku pienyrittäjä voi olla omasta mielestään menestynyt, jos hän saa omalla työllään niin sanotusti tuotua leivän pöytään ja lisäksi viihtyy erinomaisesti työssään (Tervonen 2013). Tässä työssä menestyminen nähdään laaja-alaisena käsitteenä, joka käsittää muun muassa kaikki edellä mainitut kriteerit.

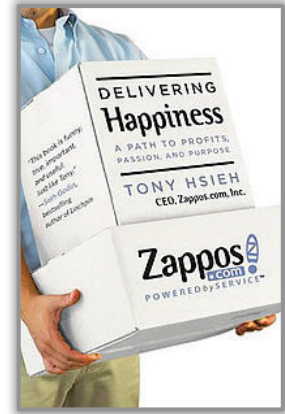
Yritysten menestymistä on tutkittu maailmalla melko paljon. Tutkijat puhuvat usein samoista asioista hieman eri termeillä. Tästä syystä on surullista huomata, että vaikka menestymisen mahdollistavia keinoja on ollut pitkään tarjolla, moni yritys epäonnistuu silti yrityksessään toimia edes kohtuullisella tasolla. Herää kysymys, ovatko johtajat tai yrittäjät lähteneet toimintaan mukaan tekemättä kotiläksyjään? Vaivaako johtajia ”kyllä minä osaan, en tarvitse käyttöohjeita” -syndrooma? Vai painotetaanko meille jo koulussa väärä asioita? Voidaanko myös sanoa, että kaikista ei vain ole johtajiksi ja nämä vääräuskoiset vetävät yrityksiä alas kilpavauhtia?

Seuraavassa on kuvattu julkaisujärjestyksessä muutamien tutkijoiden tuloksia ja näkemyksiä yritysten menestystekijöistä. Muun muassa näistä teoksista koottiin haastatteluissa apuna olleet johtoajatukset, jotka esitellään kohdassa 2.1.

Delivering Happiness (Tony Hsieh, 2011)

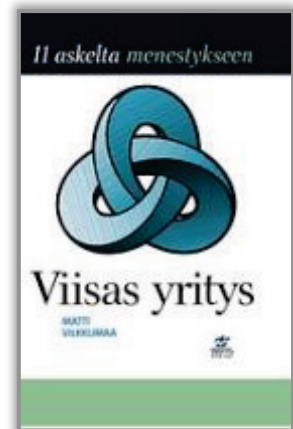
”Delivering Happiness” on Zappos-nimisen amerikkalaisen e-kaupan menestykseen pohjautuva niin sanottu omaelämäkerta. Kirja kertoo siitä, kuinka Tony Hsieh päätyi Zappoksen toimitusjohtajaksi, ja kuinka kassavirran kanssa kamppaileva yritys nousi hurjaan menestykseen seuraavien kymmenen arvon johdattamana (vapaasti suomennettuna):

1. Anna asiakkaille WOW-elämyksiä
2. Vastaanota ja kannusta muutokseen
3. Luo hauskuutta ja hieman myös hölmöilyä
4. Ole seikkailunhaluinen, luova ja pidä mieli avoimena
5. Tavoittele kasvua ja oppimista
6. Luo viestinnän avulla avoin ja rehellinen ilmapiiri
7. Rakenna positiivinen ja perhehenkinen tiimi
8. Tee enemmän vähemmällä
9. Ole intohimoinen ja päättäväinen
10. Ole nöyrä

***Viisas yritys - 11 askelta menestykseen (Matti Vilkkumaa, 2007)***

OTL, KTM Matti Vilkkumaa toimii sekä liikkeenjohdon konsulttina että yrittäjien valmentajana. ”Viisas yritys - 11 askelta menestykseen” on tehty oppaaksi aloittaville yrityksille menestysmahdollisuuksien parantamiseen. Teos ei perustu mihinkään tiettyyn tutkimukseen, vaan oletettavasti kirjoittajan henkilökohtaiseen kokemukseen. Vilkkumaa tähdentää, että kyseessä ovat askelmat eli ensimmäinen pitää hallita ennen kuin voi siirtyä seuraavalle.

1. Kehitä filosofia
2. Varmista toimintakyky
3. Aseta tavoitteet ja päämäärät
4. Selvitä missä olet
5. Laadi toimintasuunnitelma
6. Määrittele johtaminen
7. Ratkaise tärkeysjärjestys
8. Ymmärrä ja tule ymmärretyksi
9. Hyödynnä yhteisvoimaa
10. Toteuta sisäinen viestintä
11. Pidä arvolupaus



”Viisas yritys - 11 askelta menestykseen” -kirjan lisäksi Vilkkumaa on julkaissut muun muassa Talouden apuvälineet johdolle (2005), Toimitusjohtaja - oikeudet, vastuut & velvollisuudet (2009), Yrityksen menestyksen mittarit (2010), Kansantaloutta kansalaisille (2011) ja Yrityksen osinko-opas (2012).



The Foundations of Nirvana – The Characteristics of a High Performance Organisation (André de Waal, 2005)

André de Waal on koostanut raporttiinsa 91 eri tutkimuksen tulokset, joissa käsitellään yritysten menestystekijöitä. Tutkimuksista suurin osa oli tehty 1990-2000-luvuilla. André de Waal ja kaksi muuta tutkijaa löysivät useita eri menestystekijöitä, mutta kelpuuttivat lopulliseen listaukseen sellaiset tekijät, jotka saivat painoarvon 50+ de Waalin omaa laskentakaavaa apuna käyttäen. Lopullisessa listassa oli kahdeksan kategoriaa ja yhteensä 40 menestystekijää. Seuraavat 13 ovat sellaisia tekijöitä (vapaasti suomennettuna, suuruusjärjestyksessä), jotka saivat painoarvon 100+:

1. Pyri jatkuvasti lisäämään asiakkaiden kokemaa arvoa (196)
2. Anna ihmisille valtaa ja vapautta tehdä päätöksiä ja toimia (182)
3. Luo oppiva organisaatio (165)
4. Rakenna hyvä ja oikeudenmukainen järjestelmä ihmisten palkitsemiseen ja ylentämiseen (158)
5. Ylläpidä ja vahvista ihmisten välistä luottamusta kaikilla organisaatiotasoilta (148)
6. Yksinkertaista ja paranna kaikkia organisatorisia prosesseja (147)
7. Ole oikeudenmukainen ja johda esimerkillisesti (130)
8. Säilytä hyvät suhteet pitkällä aikavälillä kaikkiin sidosryhmiin (123)
9. Mittaa asioita, joilla on merkitystä (115)
10. Viesti kaikille taloudellista ja ei-taloudellista tietoa aikaansaadaksesi kehitystä (103)
11. Houkuttele erinomaisia ihmisiä, joilla on oikea asenne ja jotka sopivat yrityskulttuuriin (102)
12. Innovoi jatkuvasti tuotteita, prosesseja ja palveluja (101)
13. Seuraa jatkuvasti kilpailuympäristöä ja ryhdy riittäviin vastatoimenpiteisiin (100)



Hyvästä paras – miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät (Jim Collins, 2001)

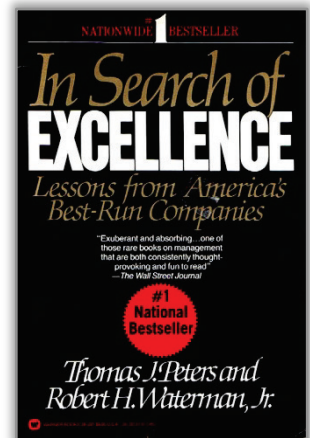
Jim Collins on amerikkalainen konsultti ja luennoitsija, joka on erikoistunut yritysten kestävyteen ja kasvuun. ”Hyvästä paras” -kirjan pohjalla on tutkimus, jossa etsittiin yrityksiä, joiden tulos oli parantunut hyvästä parhaaksi, ja joka oli säilynyt huipulla vähintään 15 vuotta. Näitä yrityksiä verrattiin verokkir ryhmään ja lopulta pyrittiin selvittämään, mikä erotti nämä ryhmät toisistaan. Alla kirjan kiteytys yritysten hyvästä parhaaksi mallista:

1. Viidennen tason johtajuus
2. Ensin ihmiset... sitten asiat
3. Julmien tosiasioiden kohtaaminen
4. Siilikonseptin kehittäminen
5. Kurinalaisuuden kulttuuri
6. Tekniikka vauhdittajana

Jim Collins on julkaissut muun muassa seuraavat maailmalla mainetta keränneet teokset: *Build to Last* (1994), *How the Mighty Fall* (2009) ja *Great by Choice* (2011).

Menestyksen profiileja (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr. 1983)

Peters ja Waterman Jr. toteuttivat ryhmänsä kanssa perusteellisen tutkimuksen 75 korkealle arvostetusta amerikkalaisesta ja eurooppalaisesta yrityksestä vuosien 1979-1980 aikana. Noin puolet 75 yrityksestä haastateltiin syvällisesti, toinen puoli tutkittiin ensin toissijaisia kanavia käyttäen (lehtiartikkelit, vuosikertomukset ym. 25 vuoden ajalta). Myöhemmin myös jälkimmäisestä puoliskosta noin 20 yritystä syvähaastateltiin. Pitkällisen tutkimustyön tuloksena Peters ja Waterman Jr. huomasivat, että menestyminen ei vaatinut huippuälykkyyttä tai poppakonsteja. Menestyminen vaati ainoastaan perusasioiden hyvää hallintaa, asiakkaiden hyvää palvelua sekä ennen kaikkea työntekijöiden arvostamista ja kuuntelemista. Tutkimuksen myötä esiin nousivat kahdeksan menestyksekkäitä ja uudistumiskykyisiä yrityksiä luonnehtivaa ominaisuutta:



- Toimintahakuisuus
- Asiakasläheisyys
- Itsenäisyys ja yrittäjäjyys
- Tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla
- Käytännön läheisyys ja arvojen kunnioittaminen
- Lestissään pysyminen
- Yksinkertaiset muodot, vähän johtajia
- Tiukkuus ja väljyys samaan aikaan

Peters ja Waterman Jr. eivät määritelleet missä järjestyksessä edellä mainitut asiat tulisi hallita tai millä painoarvolla.

2.1. Johtoajatukset

Nopealla silmäyksellä huomaa, että kaikki edellä kuvatut ”menestyskaavat” käyttävät suhteellisen paljon samoja ainesosia, vaikka niistä onkin puhuttu hieman erilaisilla termeillä. Toki on huomioitava, että esimerkiksi de Waalin raportti pitää sisällään muun muassa Petersin ja Waterman Jr:n sekä Collinsin tutkimukset.

Edellä mainituista teoksista sekä monista muista lähteistä koottujen tietojen ja omien kokemusten perusteella haastatteluja varten koottiin kuusi johtoajatusta. Johtoajatukset olivat tekijöitä, joita useat lähteet pitivät tärkeinä menestymisen kannalta. Johtoajatuksia ei koostettu koodaamalla tai kirjallisesti analysoimalla eri lähteitä.

Johtoajatuksiksi muodostuivat seuraavat kuusi ajatusta:

- **Muuttuva johtaja** – *Menestyvän yrityksen johtamisessa korostuvat valmentamisen ja fasilitoinnin taidot – johtaja on todellinen kameleontti, tarvittaessa vahva ja toisaalta nöyrä*
- **Osaamisen fokuointi** – *Menestyvässä yrityksessä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla – talenttikin työntekijä voi alisuoriutua hänelle väärässä yrityskulttuurissa*
- **Visio ja arvot** – *Menestyvällä yrityksellä on innostava ja haastava, mutta kuitenkin mahdollinen visio – vahvat arvot raamittavat toimintaa*
- **Ydinosaaminen** – *Menestyvät yritykset kykenevät tekemään selkeitä valintoja niin palvelujen kuin verkostojenkin suhteen*
- **Asiakaslähtöisyys** – *Menestyvät yritykset panostavat erityisesti asiakaslähtöisyyteen eivätkä puhtaasti tuloksen tekoon*
- **Go-to-market** – *Menestyvällä yrityksellä on erinomainen go-to-market (myynti- ja markkinointi-) osaaminen.*

Nämä kuusi asiaa johdattelivat nimensä mukaisesti teemahaastatteluja. Haastateltaville ei näytetty kyseistä listaa ennen haastattelua. Johtoajatuksiin ei yritetty saada suoria vastauksia, eikä näitä ajatuksia myöskään pyritty todistamaan oikeiksi tai vääriksi. Nämä olivat yksinkertaisesti asioita, jotka olivat nousseet esiin suomalaisesta ja ulkomaalaisesta kirjallisuudesta sekä muista lähteistä.

3 MIKSI MENESTYMINEN ON NIIN VAIKEAA?

Jotta pystyttäisiin tarkastelemaan menestystekijöitä, on tiedettävä miten menestys määritellään. Lisäksi on hyödyllistä miettiä myös tekijöitä, jotka ovat mahdollisen menestymisen esteenä.

Menestymisen määrittelyjä on olemassa useita ja ne vaihtelevat muun muassa edellä mainituissa teoksissa. Seuraavassa on kuvattu tämän opinnäytetyön asiantuntijahaastateltavien näkemyksiä menestyksen määrittelyistä ja esteistä. Tulevat tekstit ovat pääsääntöisesti asiantuntijoiden suoria mielipiteitä. Nämä luvut johdattelevat kohti huippuunsa viritettyä yritystä.

3.1. Mitä on menestys?

Jokaisen haastattelun alussa haastateltavalta kysyttiin, millainen hänen mielestään on menestyvä yritys. Vastausten kirjo oli laaja, joka jo osaltaan kertoo siitä, että menestyvää yritystä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Kansainvälisissä tutkimuksissa usein korostetaan liikevaihtoa ja pidempiaikaista vuotuista kasvua. Nämä asiat tulivat esille myös haastateltavilta, mutta menestymistä koettiin tapahtuvan muillakin mittareilla.

Seuraavassa on koontilista asioista, joita haastateltavat pitivät menestyksen merkkinä. Tässä opinnäytetyössä ei oteta tämän tarkemmin kantaa siihen, minkälainen on menestyvä yritys.

1. Yritys saavuttaa asetetut tavoitteet

Tavoitteita on monenlaisia. Tavoite voi olla se, että yritys on merkityksellinen perustajille (Tervonen 2013) ja tuottaa sellaisen lopputuloksen, joka on ollut toivotava (Halava 2013). Tavoitteet eivät siis ole pelkästään taloudellisia (Ala-Sippola 2013). Tärkeintä kuitenkin on, että tavoite on määritelty (Sorainen 2013) ja se py-

ritään suunnitelmallisesti saavuttamaan tai jopa ylittämään (Salminen 2013). Voidaan kuitenkin kiistellä siitä, että jos tavoite on pysyä stabiilina, niin voidaanko silloin puhua menestymisestä (Salminen 2013). Toisille menestyvä yritys on yhtä kuin kasvava yritys (Hakala 2013; Salminen 2013).

2. Yritys tekee hyvää tulosta, kasvaa ja luo arvoa omistajille

Perinteisesti menestyvä yritys mitataan taloudellisilla mittareilla (Hakala 2013; Tervonen 2013; Viinikkala 2013; Viljanen 2013), mutta painotus on enemmänkin ulkopuolinen (Ala-Sippola 2013). On kuitenkin fakta, että tappiollinen yritys ei kovin kauaa ole olemassa, joten jonkinlaista tulosta on tehtävä (Kuitunen 2013). Mutta vaikka perimmäinen mittari olisikin yrityksen tulos, niin se on vain seurausta siitä, että yrityksessä tehdään asiat oikein (Rehn 2013; Viljanen 2013). Mikäli yrityksen omistajuus on hajautettu, menestys katsotaan yrityksen kyvystä tuottaa arvoa omistajilleen (Berner 2013; Tervonen 2013).

3. Yritys on hyvä työpaikka

Taloudellisten lukujen lisäksi menestyvä yritys on työntekijöidensä mielestä hyvä työpaikka (Ala-Sippola 2013; Sorainen 2013; Tervonen 2013; Viljanen 2013). Menestyvä yritys pystyy houkuttelemaan ja pitämään hyviä työntekijöitä (Tervonen 2013). Jotta yritys olisi hyvä työpaikka, siellä tulee olla ratio- ja emotiotason asiat kohdallaan (Sorainen 2013) ja kaikki – työntekijät, omistajat, asiakkaat – ovat tyytyväisiä siihen miten yritys kehittyy ja menee eteenpäin (Ala-Sippola 2013). Työntekijöiden tyytyväisyys työpaikkaansa on motivaatiotekijä, joka johtaa yrityksen parempaan tuottavuuteen. Toisin sanoen tulos todella on vain seuraus siitä, että asiat tehdään oikein (Rehn 2013; Viljanen 2013).

4. Yrityksestä saa hyvän asiakaskokemuksen

Menestyvällä yrityksellä tulee olla riittävä määrä asiakkaita, jotta toiminta olisi vähintään kannattavaa. Kyky pystyä tuottamaan hyvää asiakaskokemusta sekä korkeaa asiakaspysyvyyttä ja -tyytyväisyyttä on yksi menestymisen merkki. (Ala-Sippola 2013; Tervonen 2013) Jotta tähän päästäisiin, pitää pystyä rakentamaan sellaisia konsepteja, jotka todella auttavat asiakkaan liiketoimintaa (Viljanen 2013).

5. Yritys on itsenäinen ja itsetietoinen

Menestyminen on myös sitä, että ei ole enää riippuvainen muista, vaan on itsenäinen. Itsenäisyys näkyy esimerkiksi siinä, että ei ole ulkopuolista velkaa, ei ole riippuvainen yhdestä tai muutamasta asiakkaasta, vaan pystyy itsenäisiin päätöksiin ja kehittymään sitä kautta eteenpäin. (Lehti 2013) Jotta pääsisi itsenäiseen asemaan, pitää ensin hyvin tiedostaa itsensä. Menestyvä yritys tiedostaa mihin arvoihin se perustaa toimintansa ja miten se näkyy jokapäiväisessä tekemisessä – pitää tietää mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. (Sorainen 2013)

6. Yritys on radikaali

Menestyvä yritys voidaan nähdä myös siten, että se on jollakin tapaa radikaali. Yritys on radikaali silloin, kun sillä on esimerkiksi radikaalisti muista poikkeava toimintatapa tai jokin radikaali tuote. Esimerkkejä radikaaleista yrityksistä ovat muun muassa Apple ja Supercell. (Rehn 2013)

7. Yritys on vastuullinen

Harva yritys pystyy enää toimimaan siten, että sen toiminta olisi hyvin salaperäistä tai jopa salaista. Avoimuuden suosiminen korostaa entisestään vastuullista toimintaa. Varsinkin kun yritys kasvaa, niin vastuullisuus korostuu koko ajan. Vastuullisuus tarkoittaa muun muassa verojen maksamista Suomeen, toimimista lakien mukaan ja jopa korkeimpien eettisten normien mukaan. (Sorainen 2013; Viljanen 2013)

Menestymistä on siis monenlaista. Haastatellut asiantuntijat mainitsivat useita erilaisia ja eri aloilla toimivia suomalaisia yrityksiä, jotka heidän mielestään ovat menestyneitä (Kuva 2).



Kuva 2: Haastateltavien mainitseamia menestyviä suomalaisia yrityksiä.

3.2. Menestymisen esteet

Mitataan menestymistä millä mittarilla tahansa, kaikki eivät sitä saavuta. Lähes yhtä tärkeää kuin menestystekijöiden selvittäminen, on myös ymmärtää, mitkä ovat menestymisen esteet. Huomioitavaa kuitenkin on, että lähes kaikkiin menestymisen esteisiin löytyy vastakkainen toimintamalli menestystekijöistä.

Seuraavassa haastatteluissa esiin nousseita menestymisen esteitä satunnaisessa järjestyksessä.

Ei oikeasti asiakaslähtöisyyttä

Mikäli yritys ei oikeasti ole asiakaslähtöinen, ei se voi myöskään menestyä. Asiakaslähtöisyyden puute näkyy muun muassa siinä, että ei välitetä asiakasarvon lisäämisestä (Parkkinen 2013) tai palveluprosessit eivät toimi, koska ylityöllisyyden takia ei pystytä palvelemaan tärkeimpiä asiakkuuksia (Viljanen 2013). Lähtökohteisesti yritykset kuvittelevat olevansa paljon asiakaslähtöisempiä kuin ne oikeasti ovat (Tervonen 2013).

Väärä/huono johtaja

Asiantuntijaorganisaatioiden yksi suurin ongelma on, että esimiehiksi ja johtajiksi valitaan paras asiantuntija, jolla ei välttämättä ole edellytyksiä johtajaksi (Ala-Sippola 2013). Ei riitä, että on asiantuntija, mutta ei myöskään se, että on pelkästään hyvä motivoija ja innostaja (Tervonen 2013). Johtajan pitää pystyä olemaan tarpeeksi jämäkkä ja tekemään päätöksiä (Parkkinen 2013; Tervonen 2013). Pahin mahdollinen johtaja on tuuliviiri, joka yhtenä päivänä on mikromanageraava pas-kiainen ja toisena päivänä jakelee jaksuhaleja. Työntekijät eivät yksinkertaisesti kestä jatkuvaa epävarmuutta ja varpaillaan oloa. (Rehn 2013)

Ei tekemisen meininkiä

Mikäli yritykseen ei saada iskostettua niin sanottua tekemisen meininkiä, ei se tule koskaan menestymään. Väärä mieliala voi johtua muun muassa johtajasta, vääristä henkilöistä (Parkkinen 2013; Tervonen 2013), työn merkityksettömyydestä (Viinikkala 2013) tai vapauden puutteesta (Rehn 2013). Ilman yhdessä tekemisen meininkiä työntekijät eivät koe halukkuutta auttaa työkaveria tai jakaa omia ideoitaan (Sorainen 2013). Tarkennetaan vielä, että lähtökohtaisesti ei tule ajatella, että on olemassa huonoja ihmisiä, mutta jotkut ihmiset ovat vain väärissä paikoissa töissä (Parkkinen 2013), koska tietty toimintatapa ei vain sovi kaikille (Viljanen 2013).

Ei riittävästi rohkeutta

Yritykset etenevät yleensä turvallisuusajattelulla eli edetään sillä, mikä tiedetään varmasti toimivaksi. On halu mieluummin toteuttaa laadittu ennuste, kuin kokeilla jotakin muuta, mikä saattaa mennä pieleen. (Salminen 2013) Tämä ei välttämättä ole täysin huono asia, mutta se kyllä vähentää huomattavasti riskinottohalua ja -kykyä (Lehti 2013; Salminen 2013; Tervonen 2013). Esimerkiksi nykyisin pörssiin listautuneen ravintolakonserni Restamax Oyj:n pahin virhe aikoinaan oli, että he lähtivät liian varovasti liikkeelle, eivät ottaneet riskiä ja pelkäsivät kaikkea (Korhonen 2013). Tavoitteita ei kuitenkaan kannata laittaa liian mataliksi- jos ei myöskään saavuttamattomiksi (Salminen 2013).

Yrityksen nykytila epäselvä

Mikäli suunnistaja ei osaa lukea karttaa eikä näin ollen tiedä missä on, miten hän pääsee maaliin? Samaa voisi kysyä yritykseltä, joka ei ole tehnyt nykytila-analyysiä. On helppo ajatella, että otetaan käyttöön jokin uusiin villitys, kuten valmentava johtajuus tai käydään joku menestyvä intensiivikurssi, mutta eivät ne muuta mitään, jos perusta ei ole kunnossa ja yrityksen nykytila selvillä. Ei myöskään auta, että kopioidaan omasta mielestä menestyviltä yrityksiltä heidän parhaita käytäntöjään, mikäli ne eivät istu nykytilassa olevaan omaan organisaatioon. (Rehn 2013)

Organisaatio hajautettu

Liian laajalle hajautetulla organisaatiolla on suuri riski siiloutua, jolloin ihmiset tekevät töitä omissa ajatuksissaan ja lokeroissaan välittämättä yhteisestä hyvästä. Tällöin on myös suuri riski siihen, että myydään katteettomia lupauksia. (Hakala 2013; Lehti 2013; Parkkinen 2013; Rehn 2013; Sorainen 2013; Tervonen 2013; Väisänen 2013)

Ei osata luovuttaa

Yrity maailmassa olisi osattava katsoa eteenpäin ja ajatella, että yhden oven sulkeutuessa avautuu toinen. Ei myöskään saisi jäädä kiinni niin sanottuihin vanhoihin hyviin toimintatapoihin, vaan olisi annettava mahdollisuuksia kehitykselle. Sama koskee myös joitakin kokonaisia toimialoja. Suomi on menettänyt esimerkiksi joidenkin alojen kilpailukyvyn työvoimasta, joten ainoa ratkaisu olisi antaa niiden työpaikkojen mennä ja keksiä tilalle jotain muuta. (Parkkinen 2013) Pahinta on jäädä roikkumaan ja ruikuttamaan perään, jolloin jää loppujen lopuksi täysin tyhjän päälle. Toinen vaarallinen esimerkki on nostaa jokin yritys sellaiseen ikonin asemaan, että uskotaan sen turvaavan työpaikkoja jatkuvasti – loputtomiin menestyvää yritystä ei ole olemassa. (Rehn 2013) Joskus myös jotkut asiakkuudet päättyvät (Viljanen 2013).

Ei yhteistyötä verkoston kanssa

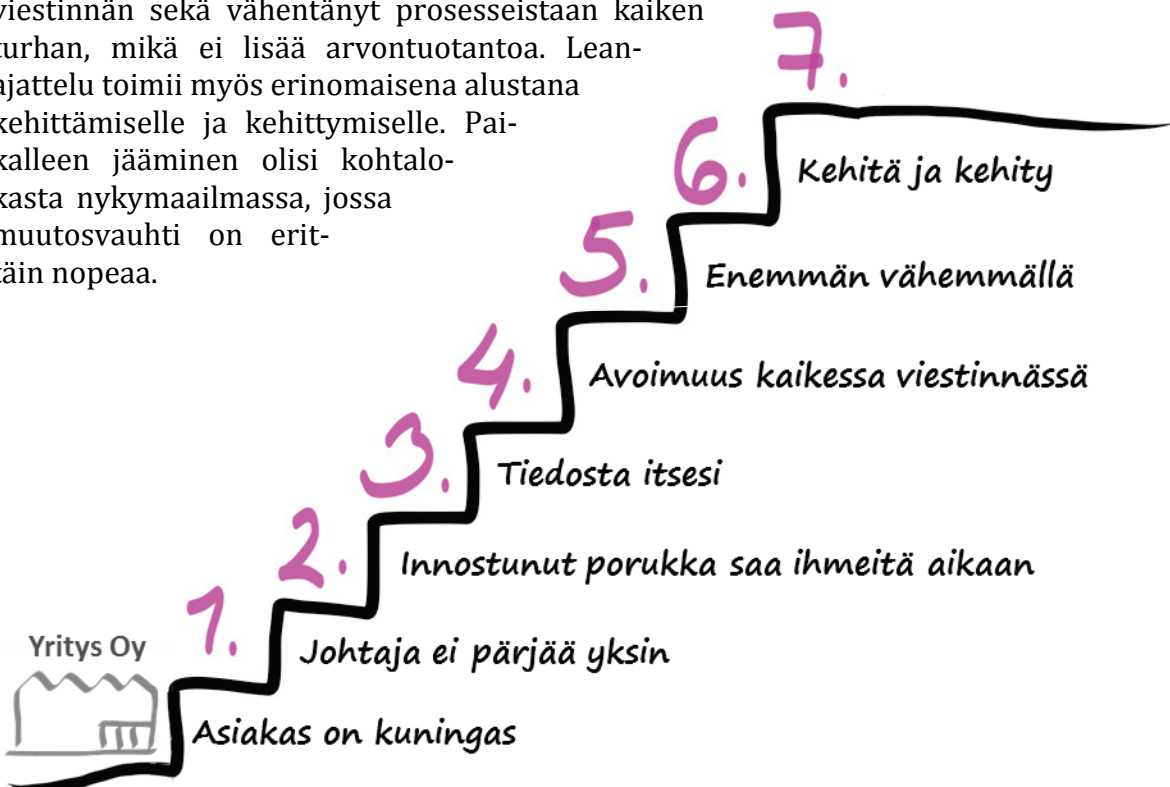
Yksi merkittävä menestymisen este on myös verkostoyhteistyön puute tai koko verkoston puute. Tällä hetkellä isot yritykset ajattelevat pientenyritysten olevan lähinnä alihankkijoita, eivät siis yhteistyökumppaneita. Pienet yritykset eivät taas uskalla liiaksi liittoutua ison yrityksen kanssa ja laittaa niin sanotusti kaikkia munaan yhteen koriin. Tämän hetken murroksessa on kuitenkin yksi iso rakenteellinen ongelma, joka vaikeuttaa yleisesti pienten ja suurten yritysten yhteistyötä: toimialat eivät kohtaa. Suomen isot yritykset ovat ainakin vielä niin sanotussa vanhassa kone- ja laiteollisuudessa, kun taas pienet aloittavat yritykset toimivat muun muassa peliteollisuudessa. (Salminen 2013)

4 KOHTI HUIPPUUNSA VIRITETTYÄ YRITYSTÄ

Seuraavassa esitellään tehtyjen asiantuntijahaastatteluiden tulokset 13 askeleesta kohti huippuunsa viritettyä yritystä. Teksti on kirjoitettu ajatellen lähinnä yritysten välistä kauppaa, mutta asioita voi soveltaa myös kuluttajakauppaan.

Kaikki yritykset ovat jossakin vaiheessa portaikon alareunassa aloittamassa matkaansa kohti huippua. Vähitellen, kun portaita pääsee ylöspäin, yrityksen menestysmahdollisuudet paranevat.

Kaikki lähtee asiakkaista, mutta toki asiakkaita varten tarvitaan sekä työntekijöitä että johtaja. Menestyvä yritys tiedostaa itsensä ja on sitä kautta pystynyt optimoimaan avoimen viestinnän sekä vähentänyt prosesseistaan kaiken turhan, mikä ei lisää arvontuotantoa. Lean-ajattelu toimii myös erinomaisena alustana kehittämiselle ja kehittymiselle. Paikalleen jääminen olisi kohtalokasta nykymaailmassa, jossa muutosvauhti on erittäin nopeaa.



Mikäli yritys hallitsee 13 menestystekijästä ensimmäiset seitsemän, on yritys suurella todennäköisyydellä jollakin mittarilla mitattuna menestyvä. Ei ole kuitenkaan syytä pysähtyä tähän, vaan jatkaa matkaa kohti huippua.

Matkalle kohti huippua kannattaa sijoittaa vähintään yksi välitavoite, jonka saavuttaminen motivoi jatkamaan ja antaa voimia saavuttaa lopullinen huippu. Välitavoitteen paikka kehityksen aikajanalla on valinnainen.



Jotta voitaisiin puhua oikeasti huippuunsa viritetystä yrityksestä, yrityksen pitää myydä räätälöidysti ja ymmärtää, että menestyäkseen yrityksen tulee kestää myös kovia aikoja. Menestyvä yritys myös ymmärtää, että maailmassa ei enää pärjää yksi, joten kannattaa pitää hyvä huoli verkostosta yrityksen ympärillä. Työn laatu ei tulisi missään vaiheessa laskea, sillä silloin asiakkaat saattavat vaihtaa kilpailijalle. Huippuyritys pitää myös jatkuvasti tuntosarvet ylhäällä ja haastelee ympäristöstä ideoita, joita voisi varastaa omaan käyttöön. Huippuunsa viritetty yritys tiedostaa myös sen tosiasian, että taidolla pääsee vain tiettyyn pisteeseen – loppu on kiinni hyvästä tuurista, jolle pitää antaa mahdollisuus.

Seuraavissa luvuissa tarkemmin jokaisesta askelmasta.

4.1. Asiakas on kuningas



Asiakkaiden tärkeyttä yritysten menestymisen kannalta on korostettu kautta aikojen, mutta jostain syystä se on usein vain sanahelinää. Erinomaiset yritykset ovat todella asiakaslähtöisiä – muut yritykset puhuvat siitä, mutta erinomaiset yritykset panevat toimeksi ja panostavat aikaa, rahaa ja muita resursseja asiakashallintaan (Peters ym. 1983, 174; Hsieh 2011, 158; de Waal 2010, 25). Ihan ensimmäisenä kannattaa ”lopettaa asiakkaille v*ttuilu” (Parkkinen 2013).

4.1.1. Tavoitteena asiakkuus

Yritysten ympärillä on paljon erilaisia ihmisiä, joista osa on potentiaalisia asiakkaita. Näistä potentiaalisista asiakkaista yritykset pyrkivät saamaan asiakkaita erilaisilla keinoilla, kuten markkinoimalla, verkostoitumalla jne. Asiakassuhteet pyritään ajansaatossa ja luottamuksen kasvaessa muuttamaan asiakkuuksiksi (Viljanen 2013; de Waal 2005, 25). Tärkeimpiä asiakkuuksia on parhaimmillaan vaikea erottaa ystävyysuhteista (Halava 2013; de Waal 2005, 25).

On kuitenkin todettava, että asiakkaitakin on monenlaisia. Yrityksmaailmassa paljon viljelty korulause ”jokainen asiakas on meille tärkeä” ei kaikissa tapauksissa pidä paikkaansa. Lausetta on syytä täydentää yhdellä elintärkeällä sanalla eli ”jokainen *oikeanlainen* asiakas on meille tärkeä” (Viljanen 2013). Oikeanlainen tarkoittaa esimerkiksi strategisesti oikeanlaista tai arvontuotannollisesti oikeanlaista. Jokin suuri ja kuuluisa potentiaalinen asiakas saattaa vaikuttaa houkuttelevalta, mutta pitää uskaltaa sanoa ei, jos kyseinen asiakas ei ole strategian mukainen tai jos yritys ei pysty tarjoamaan lisäarvoa nykyisellä tarjoomallaan. (Vilkkumaa 2007, 86-87) Menestyvä yritys pystyy hankkimaan näitä oikeanlaisia asiakkaita ja karttamaan tai pääsemään eroon epäsovivista asiakkaista. Epäsopiva asiakas on sellainen, joka esimerkiksi haluaa ostaa pelkästään halvalla hinnalla eikä ole kiinnostunut niinkään paljon saamastaan kokonaisuhyödystä (Viljanen 2013). Menestyvä yritys ei lähde kynnysmatoksi, joka suostuu kaikkeen (Viljanen 2013; Väisänen 2013). On siis opittava sanomaan myös ei, sillä jos täyttää asiakaskapasiteetin väärillä asiakkailla, ei koskaan tule todella menestymään.

Asiakkuuden koko ei kuitenkaan saa olla ratkaiseva tekijä asiakkuuden arvostamisessa (Sorainen 2013; Vilkkumaa 2007, 87). Yhtä lailla se oikeanlainen asiakas saattaa olla pieni tai suuri. Asiakkuuden arvon ymmärtäminen ja segmentointimalit auttavat suuntaamaan resursseja oikeanlaisiin asiakkuuksiin, joilla on kuitenkin suurin vaikutus liiketoimintaan (Arantola & Simonen 2009, 12; Vilkkumaa 2007, 86-87).

4.1.2. Oikeasti asiakaskeskeinen

Moni yritys kertoo olevansa asiakaskeskeinen, mutta todellisuus on ihan jotain toista. Asiakaskeskeinen yritys perustaa kaiken toimintansa asiakastarpeen tyydyttämiseen, asiakkuudet nostetaan esiin johtoporrasta myöden (Hakala 2013) ja asiakkaita todella arvostetaan (Lehti 2013). Kaikki työ pitäisi mieltä sitä kautta, että paljonko se tuottaa arvoa asiakkaalle (Kuitunen 2013). Asiakkaalle ei tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset omiin tavoitteisiin (Arantola ym. 2009, 2). Varsinkin silloin, kun yrityksen tulos tulee vähistä asiakkaista, on asiakkuusnäkökulma otettava entistä vahvemmin esille (Viljanen 2013). Parhaat yritykset jopa antavat asiakkaidensa johtaa itseään (eli asiakkaat kertovat uusia ideoita ja sitä kautta yritys kehittyy ja tekee tulosta) ja kokevat suorastaan pakkomieltä hyvää asiakaspalvelua kohtaan (Peters ym. 1983, 213, de Waal 2005, 25).

1. Kaikki lähtee johtoportaan

Jotta asiakkuudet nousisivat yrityksessä arvostetuimmalle paikalle, tulee asiakkuudet tehdä läpinäkyviksi liikkeenjohdolle. Johdon pitää tietää, mitä asiakkaita yrityksellä on, mikä on niiden arvo ja toisaalta potentiaali – johdon tulee olla innostunut asiakkaista. (Hakala 2013; Vilkkumaa 2007, 87) Johdon tulee määrittellä, mikä on oikeanlainen asiakas, jota yrityksen tulisi tavoitella ja palvella.

Johto on myös avainasemassa, kun yritykseen tehdään henkilöstövalintoja ja päätöksiä siitä, mihin asioihin keskitytään. Mikäli johto ei tiedä asiakkaista mitään, ei se osaa valita yritykseen sellaisia henkilöitä, jotka parhaiten palvelevat asiakkaita.

2. Asiakastarpeen selvittäminen

On erittäin tärkeää määrittellä selkokielellä asiakkaan tarve, joka halutaan tyydyttää. Ei kuitenkaan riitä, että itse päättää asiakkaiden tarpeet, vaan yrityksen pitää uskaltaa keskustella niistä asiakkaiden kanssa suoraan. (Vilkkumaa 2007, 86-88; 290-291) On myös hyvä ymmärtää asiakkaiden asiakkaita (Arantola ym. 2009, 16). Pyytämällä palautetta, osallistamalla asiakkaat palveluiden kehittämiseen ja avoimesti keskustelemalla saa erittäin arvokasta tietoa asiakkaista ja sitä kautta pystyy tarjoamaan entistä parempaa palvelua, joka erottaa menestyvät yritykset tavallisista yrityksistä. (Ala-Sippola 2013; Kuitunen 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 183; de Waal 2007, 25) Pitää uskaltaa penkoa riittävän pitkään ja syvältä, jotta saa varmasti riittävästi tietoa menestyäkseen (Tervonen 2013). Arantalo ym. (2009, 21-27) mukaan erilaisia asiakasymmärryksen lähteitä osallistamisen ja palautteen lisäksi ovat muun muassa asiakkuushistoria, asiakas- ja markkinatutkimukset, Business Intelligence, hiljainen tieto, webselailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot.

3. Asiakasrajapintaan panostetaan

Asiakasrajapinta on ensimmäinen kontaktipiste, jossa yritys joko saa asiakkuuden tai menettää sen mahdollisesti iäksi. Menestyvän yrityksen tulee olla todella aktiivinen asiakasrajapinnassa (Hakala 2013; de Waal 2005, 25). Tämän vuoksi on erityisen tärkeää valita asiakasrajapintaan oikeita ihmisiä, joiden pitää nykypäivänä olla varsinaisia kameleontteja. Tämä edellyttää asiakasrajapinnassa työskentele-

vältä henkilöltä sellaisia ominaisuuksia kuten kaikkien kanssa toimeentuleva, sopeutuva, ystävällinen, improvisaatiokykyinen ym. On myös tärkeää, että tekijä ja loppukäyttäjä eivät erkane liian kauas toisistaan, sillä yrityksen pitää pystyä puhumaan asiakkaan kielellä – toisin sanoen ei kiitos konsulttijargonille ja koodikielelle (Viinikkala 2013).

4. Räättälöinnillä lisäarvoa

Jokainen asiakas haluaa myös kokea saavansa henkilökohtaista, räätälöityä palvelua. Jotta yritys voisi aidosti kutsua itseään asiakaskeskeiseksi, tulisi sen myös räätälöidä palveluitaan asiakaskohtaisesti; asiakassuhteen pituuden, laadun ja luonteen mukaan (Arantola ym. 2009, 11). Ei siis bulkkikamaa eli kaikille samaa (Sorainen 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 93; de Waal 2005, 25). Yrityksen pitää olla varsinainen ameebaorganisaatio, joka muovautuu asiakkaan ympärille tarjoten niitä asioita, jotka tuottavat kyseiselle asiakkaalle eniten lisäarvoa (Viljanen 2013). Jotta olisi mahdollista tuottaa maksimaalista lisäarvoa eri asiakkaille, yrityksen tulee olla aidosti läsnä asiakkaiden arjessa (Sorainen 2013; Viljanen 2013). Menestyvä yritys pystyy omaksumaan ajattelutavan, että kyse on ensisijaisesti asiakkaan ansainnasta sekä sen lisäämisestä ja toissijaisesti omasta ansainnasta (Viljanen 2013). Räättälöinti edellyttää menestyneeltä yritykseltä paljon korkeampaa asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten tuntemusta, kuin mitä tavallinen yritys voi tarjota (Vilkkumaa 2007, 94).

4.1.3. Asiakkaiden tuotettava arvoa myös yritykselle

Liian usein yritykset keskittyvät vain tuottamaan arvoa asiakkaalle. Keskittyminen johtuu markkinoiden yleisestä oletuksesta, että yritykset menestyvät vain tarjoamalla asiakkaille enemmän arvoa kuin kilpailijat. Tällöin unohdetaan kuitenkin katsoa, kuinka paljon tietyt asiakkuudet tuottavat arvoa itselle. Asiakkaat ovat yhä tärkeämmässä roolissa yrityksen menestymisen mahdollistamisessa, sillä tulojen lisäksi asiakkailta voi saada muun muassa tuoteideoita ja keinon päästä uusille markkinoille. (Walter, Ritter & Gemünden 2001, 365-366)

Funktionaalinen arvonluonti keskittyy yrityksen saamaan arvoon asiakkaasta. Arvo syntyy yrityksen tekemien uhrauksien ja saamien etujen erotuksesta. Yrityksen kokemat edut liittyvät esimerkiksi osaamiseen, markkina-asemaan ja sosiaalisiin palkkioihin. Funktiot voidaan jakaa karkeasti suoriin ja epäsuoriin arvofunktioihin. Funktioiden tärkeys vaihtelee eri asiakassuhteiden välillä sekä tietyn asiakassuhteen sisällä eri elinkaaren vaiheissa. (Walter ym. 2001, 366-368).

Suorat arvofunktiot

Suorat arvofunktiot käsittävät sekä yrityksen että asiakkaan toimenpiteet ja resurssit, jotka voivat tuottaa arvoa yritykselle ilman ulkopuolisia liikesuhteita. Suorat funktiot ovat seuraavat:

1. Määrällinen funktio (volume function) = yritys on valmis tinkimään hinnasta, mikäli asiakas ostaa suuria määriä
2. Tuottavuuden funktio (profit function) = yrityksellä täytyy olla tuottavia asiakassuhteita toimiakseen ja menestyäkseen

3. Turvallisuuden funktio (safeguard function) = yrityksellä on sellaisia kanta-asiakkaita, jotka ostavat myös laskukauden aikana turvaten toiminnan jatkumisen.
(Walter ym. 2001, 367-368; 372)

Epäsuorat arvofunktiot

Liiketoimintasuhteiden epäsuorat arvofunktiot eivät vaikuta yrityksen suoritukseen suorasti tietyn asiakassuhteen kautta tai tietyssä ajassa, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta. Epäsuoria arvo-funktioita ovat:

4. Innovaatiofunktio (innovation function) = innovaatiofunktion kautta yritys saa teknistä tietotaitoa ja uusia ideoita asiakkailta
5. Markkinafunktio (market function) = uudet asiakkaat saattavat avata yritykselle väylän uusille markkinoille
6. Tiedustelufunktio (scout function) = yritys saa asiakkailta elintärkeää markkinatietoa/kilpailijatietoa
7. Yhteysfunktio (access function) = yritys saa asiakkaiden kautta yhteyden kolmansiin osapuoliin, esimerkiksi pankkeihin, tuomioistuimiin ym.
(Walter ym. 2001, 368; 372)

Mitä enemmän asiakassuhde täyttää suoria ja/tai epäsuoria arvofunktioiden määritelmiä, sitä suurempi on yrityksen kokema arvo asiakassuhteesta.

Jokaiseen arvofunktiioon tulisi määritellä mittarit, jolloin nähdään millaisia asiakkaita yrityksellä on ja kuinka paljon ne tuottavat arvoa itselle. Määrällisen funktion mittari voisi olla esimerkiksi ostokerrat ja myyntiluvut, tuottavuuden funktion mittari tuotto suhteessa projektiin, turvallisuusfunktion mittari olisi asiakassuhteen kesto jne. Arvoajattelua ei kannata todellakaan ajatella yksisuuntaisesti, vaan siten, että arvoa syntyy sekä asiakkaalle että itselle.

4.2. Johtaja ei pärjää yksin

Selvennettäköön alkuun, että johtajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen ylintä johtohenkilöä, josta voidaan tapauskohtaisesti käyttää muun muassa nimeä toimitusjohtaja, pääjohtaja, yrittäjä, omistaja jne.

Johtajuus on käsite, jota on yritetty opettaa kautta aikojen. Suomessakin aiheesta on kirjoitettu ehkäpä satoja kirjoja. Jokaisen kirjan opit ovat varmasti osin samantaisia, mutta eroja ja ristiriitaisuuksiakin löytyy. Tämä on johtanut siihen, että johtajuus on käynyt mahdottomaksi, koska johtaja ei voi olla kaikkea sitä, mitä kirja- viisaat johtajalta vaativat (Rehn 2013). Menestyvä yritys ei kuitenkaan tarvitse kulttimaista johtajaa, vaan johtajan tulisi olla vaatimaton sekä antaa työntekijöille vastuuta ja vapauksia onnistua työssään – vasta silloin yritys alkaa kukoistaa (Collins 2001, 43; 72-80; 204; Puustinen & Mäkeläinen 2013, 129). Johtamisen tulisi- kin olla sidoksissa yrityksen kulttuuriin (Vilkkumaa 2007, 151).

4.2.1. Superjohtajia ei ole olemassa

Viime vuosina on paljon puhuttu asioiden johtamisesta ja toisaalta ihmisten johtamisesta, nykyään trendinä on myös valmennus (Rehn 2013). Nämä kaikki ovat kivoja termejä, mutta ne voivat viedä ajatukset liian kauas haavemaailmaan. Johtajan tehtävä on sananmukaisesti johtaa yritystä. Hyvä johtaja on valintojen arkkitehti luoden innostavan ja turvallisen työympäristön (Berner 2013). On aivan sama, onko hän asioiden johtaja, ihmisten johtaja vai valmentaja – superjohtaja olisi sekoitus niistä kaikista. Jokin johtamistapa kuitenkin korostuu ihmisen perusluonteen mukaisesti ja sitä asiaa on vaikea muuttaa, vaikka kuinka opiskelisi johtajuutta.

Aiemmassa todettiin, että superjohtaja olisi sekoitus kaikkea. Tämä tarkoittaa sitä, että superjohtajia on olemassa vain minimaalisen vähän (Rehn 2013). Ei kuitenkaan ole aihetta vajota synkkyyteen, sillä *huippujohtaja*, joka edustaa normaalisti vain yhtä johtamistapaa, tiedostaa itsensä. Tiedostamalla itsensä kokonaisuutena heikkouksineen, huippujohtaja osaa hankkia ympärilleen ihmisiä, jotka täydentävät häntä (Rehn 2013). Huippujohtaja ei useinkaan ole alansa paras asiantuntija, vaan henkilö, joka haluaa auttaa muita kehittymään ja kykenee organisoimaan isoja kokonaisuuksia (Ala-Sippola 2013).

4.2.2. Johtajan viisi tehtävää

Johtajan tehtävä on siis johtaa yritystä. Johtaminen ei ole synonyymi käsitykselle ”teen itse kaiken tai ainakin vähintään puutun joka asiaan, koska olen ainoa, joka osaa tehdä asiat oikein”. Johtajalla on oikeastaan vain viisi tehtävää:

1. Kirkasta päämäärä
2. Luo puitteet onnistumiselle
3. Delegoi
4. Tee päätöksiä
5. Ole läsnä.

Vain edellä mainitut viisi, ei siis loputonta listaa, ei jokaiseen asiaan puuttumista. Lista on aika karrikoitu, mutta näihin viiteen tehtävään sisältyy olennainen osa johtajuutta.

1. Kirkasta päämäärä

Yrityksellä pitää olla päämäärä, jota tavoitellaan. Johtajan tärkein tehtävä on kirkastaa se päämäärä, jota kohti ollaan menossa (Ala-Sippola 2013; Tervonen 2013). On se päämäärä sitten nimeltään visio, kasvusuunnitelma, destination statement tai mikä tahansa, sitä pitää kuljettaa aina mukana ja sen tulisi olla kristallin kirkas johtajalle ja sitä kautta myös muille työntekijöille. (Ala-Sippola 2013; Grönroos 2004, 183; Hakala 2013)³ Mitä selkeämmin ja yksinkertaisemmin päämäärä voidaan ilmaista, sitä todennäköisemmin se voidaan toteuttaa (Vilkkumaa 2007, 81).

2. Luo puitteet onnistumiselle

Kun päämäärä on selvillä, johtajan tulee luoda puitteet sille, että päämäärä on mahdollista saavuttaa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on parhaat edellytykset antaa oma panoksensa päämäärän saavuttamiselle. (Ala-Sippola 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 167; 187-190; 195; de Waal 2005, 20) Joh-

³ Aihetta käsittelevät lisäksi Halava 2013; Salminen 2013; Tervonen 2013; Vilkkumaa 2007, 81-83; de Waal 2005, 15; 21

tajan onnistuminen mitataankin sillä, kuinka hyvin hän saa muut toimimaan (Hakala 2013; Tervonen 2013). Johtajan tulee tietää, milloin tarvitaan mielialan nostamista tai taistelutahtoa ja milloin taas vaaditaan vain lujasti töitä (Rehn 2013). Johtajan yksi tärkeä tehtävä on valaa rohkeutta työntekijöihin ja palvella heitä (Viinikkala 2013; Viljanen 2013; de Waal 2005, 21).

Yrityksen arvojen tulisi ohjata tekemistä ja luoda osaltaan ne raamit, joiden mukaan kaikkien tulisi toimia (Ala-Sippola 2013; Sorainen 2013; Tervonen 2013; Vilkkumaa 2007, 79). Mikäli arvot eivät ole yritystoimintaa ohjaavaa tekijä, voidaan koko arvojen olemassaolo kyseenalaistaa (Jabe 2013; Viinikkala 2013). Sitten kun työt sujuvat itsestään, ei johtajuutta tarvitse sen kummemmin edes näyttää (Tervonen 2013).

3. Delegoi

Hyvä johtaja on tiedostanut itsensä kokonaisuutena, jolla on heikkouksia ja vahvuuksia. Johtaja pyrkii johtamaan vahvuuksiensa kautta ja valitsee ympärilleen ihmisiä, jotka kompensoivat hänen heikkouksiaan. Johtaja ymmärtää, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan asioita kannattaa delegoida niitä paremmin hallitseville henkilöille (Jabe 2013; Salminen 2013; Sorainen 2013; Tervonen 2013; Viinikkala 2013; Vilkkumaa 2007, 217-218; de Waal 2005, 24). Jokaisessa yrityksessä on suuri määrä toimintoja ja tehtäviä, joita voidaan ja kannattaa delegoida (Grönroos 2004, 182). Delegointi ei ainoastaan kevennä johtajan työtaakkaa, vaan vapauttaa johdon keskittymään olennaiseen eli kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja työntekijät saavat haasteellisempia tehtäviä, motivoituvat ja kokevat arvostusta – sitä kautta yritykseen syntyy tulosta (Grönroos 2004, 182; Kuitunen 2013; Puustinen ym. 2013, 184; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 217-218; de Waal 2005, 24).

Johtajan tulee kuitenkin luottaa työntekijöihinsä ja varsinkin muihin esimiehiin siinä määrin, että asioiden delegointi on mahdollista. Mikäli luottamusta ei ole tarpeeksi, ei kannata delegoida, sillä loputon kyttääminen ja muiden päätösten kyseenalaistaminen ovat kaikkien voimavaroja kuluttavia toimintatapoja (Viljanen 2013).

4. Pidä raamit kasassa ja tee päätöksiä

Vaikka johtaja delegoisi asioiden hoitoa alemmille esimiehille ja työntekijöille, niin lopullista päätöksentekoa ja vastuuta ei voi delegoida (Ala-Sippola 2013; Grönroos 2004, 182; Parkkinen 2013; Tervonen 2013). Johtaja on se, joka pitää isot raamit kasassa ja katsoo, että toiminta on suunnattu kohti päämäärää (Viljanen 2013; de Waal 2005, 24). Johtaja on se joka kantaa vastuun, jos jokin asia joskus menee pieleen (Collins 2001, 60-63; 119-120; de Waal 2005, 20). Määrätietoinen johtaja saa aina enemmän aikaan kuin sellainen, joka haluaa keskustella jokaisesta asiasta ja pyrkii aina kompromissiin (Ala-Sippola 2013; Halava 2013; Jabe 2013). Johtajan on myös tärkeä uskaltaa ottaa riskejä ja pystyä toimimaan hyvin paineenalaisena (Kuitunen 2013; de Waal 2005, 20).

5. Ole läsnä

Se, että ei saa puuttua jokaiseen asiaan ei tarkoita sitä, ettei johtajan tulisi olla läsnä ja johtaa esimerkillä (Kuitunen 2013; Lehti 2013; Sorainen 2013; Peters ym. 1983, 305; de Waal 2005, 20). Johtajan tulisi olla läsnä niin työntekijöille kuin asi-

akkaillekin. Läsnaolollaan johtaja luo yritykseen ilmapiirin, jossa välitetään toiselta, ollaan kiinnostuneita muiden mielipiteistä ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Olemalla läsnä asiakkaiden keskuudessa johtaja näyttää esimerkkiä muille työntekijöille, miten asiakkaiden kanssa kuuluu toimia. (Lehti 2013; Sorainen 2013; Vilkkumaa 2007, 194-195; de Waal 2005, 20) Läsnaolollaan johtaja myös viestii, että oikeanlainen asiakas on yritykselle tärkeä ja yritys haluaa todella olla läsnä asiakkaan arjessa parantamassa tämän liikevaihtoa (Sorainen 2013; Viljanen 2013).

Joku voisi kritisoida, että lista on aivan liian lyhyt ja siitä puuttuu paljon yrityksen menestymisen kannalta oleellisia asioita, kuten talousasiat, henkilöstöhallinto, tuotekehitys jne. Mutta tässä onkin kyse yrityksen ylimmästä johtajasta, joka on tietenkin delegoinut nämä asiat henkilöille, joilla on kyseisistä asioista parempi tietämys ja osaaminen, muun muassa talousjohtajalle, HR-päällikölle jne. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että johtajan tulee olla selvillä myös näistä asioista, mutta silloin on kyse lähinnä isojen raamien kasassa pitämisestä ja sisäisestä viestinnästä (johon palataan kohdassa 5. Avoimuus kaikessa viestinnässä).

Tosiasia kuitenkin on, että kaikista ei vain ole huippujohtajiksi, ei vaikka kuinka aihetta opiskelisi – kaikista ei ole edes hyväksi johtajiksi. Kysymys kuuluukin, jos ei ole rahkeita olla edes hyvä johtaja, kannattaako olla johtaja ollenkaan? Johtajuus ei saisi olla tavoitteena vain sen tuoman statuksen vuoksi, vaan henkilön pitäisi pyrkiä sellaiseen asemaan tai tehtävään, jossa omat vahvuudet ovat parhaimmillaan. Ei ole heikkoutta tiedostaa itsensä ja ymmärtää olla tavoittelematta jotakin – heikkoutta on taipua tavoittelemaan jotakin asemaa yleisen painostuksen vuoksi.

4.3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan

Kuten edellisessä todettiin, johtaja ei pysty tekemään kaikkea itse. Johtaja ei myöskään luo sitä lopullista menestystä, johtaja antaa ainoastaan puitteet menestyksen tekemiselle. Menestymisen takana on lähes poikkeuksetta hyvin yhteen pelaava työyhteisö – ei yksi henkilö, vaan organisoitunut joukko ihmisiä, jotka tiiviissä yhteistyössä, yhteisvastuullisesti, osittain jopa itsejohtoisesti sekä ihmisten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteiseen päämäärään yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. (Collins 2001, 72-80; Hsieh 2011, 89; 158)⁴ Silloin kun menestyminen on monen tekemää, se ”muistuttaa enemmän kansanliikettä kuin mitään korporaatihumppaa” (Halava 2013). Innostava ja kannustava ilmapiiri on mitä erinomaisin alusta menestykselle. Todettakoon myös, että *tärkein* Petersin ym. (1983, 34) löydös oli, että menestyvät yritykset todella kunnioittavat jokaista työntekijäänsä – ei vain korkeimmin palkattuja. Jos haluaa tuottavuutta, kannattaa työntekijöitä käsitellä arvokkaimpana voimavarana (Peters ym. 1983, 255). Erinomaiset yritykset todella elävät omistautuen työntekijöilleen (Tervonen 2013). Jotta loistavan tiimin tärkeyttä voisi vielä entisestään korostaa, niin on syytä huomioida, että esimerkiksi bisnesenkelit usein katsovat ensimmäisenä yrityksessä työskentelevää porukkaa ja arvioivat sitä kautta, että kannattaako heidän sijoittaa yritykseen (Salminen 2013; Tikkanen 2013b). Bisnesenkeleiden sijoittamat rahat ovat tärkeässä asemassa varsinkin yrityksen alkumetreillä. Suomessa bisnesenkeleitä arvioidaan

⁴ Aihetta käsittelevät lisäksi Hakala 2013; Kuitunen 2013; Lehti 2013; Salminen 2013; Tervonen 2013; Viinikkala 2013; Viljanen 2013; Väisänen 2013

olevan noin 1000, jotka sijoittivat yrityksiin esimerkiksi vuonna 2012 yhteensä arviolta 50 miljoonaa euroa. (Tikkanen 2013a)

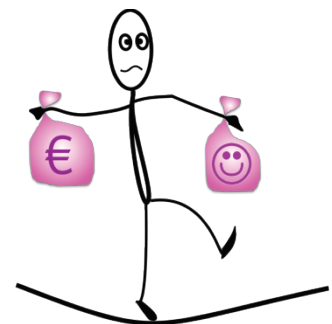
4.3.1. Samanlainen arvomaailma

Johtajalla on oma rooli työpaikan ilmapiirin luomisessa. Kuinka määrätietoisia ollaan, sallitaanko virheiden tekeminen ja sitä kautta rohkeatkin kokeilut jne. (Sorainen 2013; de Waal 2005, 21) Tietynlainen ilmapiiri taas houkuttelee tietyn tyyppisiä ihmisiä hakeutumaan töihin kyseiseen yritykseen. Kun samanlaisen arvomaailman omaavat henkilöt pääsevät saman katon alle, voi syntyä mitä tahansa! Samanlainen arvomaailma ei kuitenkaan tarkoita, että ihmiset olisivat täsmälleen samanlaisia. Stereotypiat kannattaa heittää nopeasti roskakoriin, mikäli haluaa menestyä. Ei kannata ajatella, että jokainen yli 55-vuotias haaveilee jo eläkepäivistä tai elää ajatellen vain ”vanhoja hyviä aikoja” tai että yksikään ulkomaalaistaustainen ei sopeutuisi työyhteisöön. Erilaisuudessa piilee uskomattomia voimia, kun yritykselle tärkeä arvomaailma, esimerkiksi asiakaspalvelun tärkeys, on kaikilla työntekijöillä sama. Jokaisella on yrityksessä oma profiili ja jokainen täydentää toinen toistaan. (Cooper & Vlaskovits 2013, 44; Johansson 2005, 115; Puustinen ym. 2013, 10-19)⁵

Toimivan työporukan tärkeys vain korostuu, jos ajattelee asiaa seuraavasti: huippujohtaja ei välttämättä saa yhteensopimattomasta tiimistä mitään irti, mutta hyvin yhteen pelaava tiimi voi hetken olla tuottoisa vähemmän hyvän johtajan alaisuudessa. Kuten Vilkkumaa (2007, 151) toteaa, johtamisen tulisi olla voimakkaasti kulttuurisidonnaista. Yrityskulttuuri siis vaikuttaa johtamistapaan ja näin ollen, johtajan vaihtuessa, uuden johtajan tulisi omaksua jälleen suurin piirtein sama tyyli kuin edeltäjällään – toki uudet ajatukset ovat aina tervetulleita tuulahduksia. Toimivalla johtamistyyllillä menestyvä yritys voi jatkaa menestymisen tiellä, koska menestys ei ole kiinni yhdestä ihmisestä eli johtajasta. (Collins 2001, 31-33; 59; 72-80)

4.3.2. Työssä viihtyminen synnyttää tekemisen meaningin

Haastatteluissa toimivan työyhteisön tärkeys lähes ylikorostui asiakkaan tärkeyden rinnalla. Tämä luo paineita myös johtajalle ja muille esimiesasemassa oleville. Huipputiimistä huolehtiminen on varsinaista nuoralla tanssimista. Pitää löytää oikea tasapaino työssä viihtymisen ja tuottavuuden kanssa – ”takkaan pitää laittaa puita, että sieltä saa lämpöä” (Tervonen 2013). Töissä saa myös olla kivaa ”eikä maanantaina saa v*tuttaa tulla töihin” (Kuitunen 2013). Työssä viihtyminen koostuu monesta asiasta, osa on isoja kokonaisuuksia ja osa taas ehkä mitättömiltä tuntuvia nyansseja.



Tunnetuimman työmotivaatioteorian kehitti Fredrick W. Herzberg vuonna 1959. Herzbergin mukaan on kahdenlaisia motivaatiotekijöitä: sisäisiä (motivaattorit) ja ulkoisia (turhauttajat). Sisäiset motivaatiotekijät, esimerkiksi uralla eteneminen,

⁵ Aihetta käsittelevät lisäksi Sorainen 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 254-258; de Waal 2005, 21-22

saavat aikaan tyytyväisyyden tunteita silloin, kun asiat ovat kohdallaan. Ulkoiset motivaatiotekijät, esimerkiksi palkka, aiheuttavat sen sijaan tyytymättömyyttä ja turhautumista silloin, kun ne eivät ole kohdallaan. Turhautumista aiheuttavia tekijöitä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- yleiset toimintaohjeet ja säännöt
- suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin
- viestintä
- toimiston tilasuunnittelu
- työvälineet
- palkka.

(Kressler 2003, 20-22)

Hoitamattomana turhautuminen voi kasvaa ja aiheuttaa tyytymättömyyttä koko työtä, työyhteisöä ja toimialaa kohtaan. Herzbergin tutkimuksen merkittävin löydös oli, että vaikka työnantaja korjaisikin esimerkiksi edellä mainittuihin tekijöihin kohdistuvat epäkohdat, työntekijä ei automaattisesti koe olevansa tyytyväinen ja motivoituneempi. (Kressler 2003, 22). Hyvä palkka ei välttämättä motivoi, mutta huono palkka ei kannusta tekemään asioita parhaalla mahdollisella tehokkuudella (Viinikkala 2013).

Seuraavassa on muokattu lista, jossa on Herzbergin jo vuonna 1959 listaamia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä täydennettynä Kresslerin näkemyksillä:

- työn ominaisuudet
 - tehtävien haasteellisuus, monipuolisuus
 - työn merkityksellisyys
 - mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, vastuu
 - työtehtävien sisällön mielekkyys ja tavoitteellisuus
- menestys
- luottamus
- eteneminen ja kehittyminen/koulutukset
- sosiaaliset palkkiot
 - työstä saadut kiitokset ja tunnustukset
 - huomatuksi tuleminen, sosiaaliset suhteet
 - arviointi, palaute ja vuorovaikutus
- työolosuhteet

(Kressler 2003, 22-23; 34-41)

Tähän listaan voisi varmasti lisätä vielä paljon asioita, kuten yrityksen ilmapiiri sekä kunkin työntekijän eri elämänvaiheet ja persoonallisuudet. Motivaation puute on pahempi asia kuin turhautuminen. Motivaation puute voi lopulta johtaa tehokkuuden vähenemiseen, syrjäytymiseen ja irtisanoutumiseen. (Kressler 2003, 23)

Työssä viihtymistä ja motivaatiota voidaan parantaa monella tavalla. Työntekijän persoonallisuus luo ehkä suurimman paineen yrityksen esimiehille. Jokainen ihminen motivoituu eri asioista ja on yrityksen tehtävä ymmärtää jokaista ihmistä yksilönä (Kressler 2003, 41; Kuitunen 2013; Sorainen 2013). Työolosuhteita ja

sosiaalisia palkkioita on helppo jokaisen yrityksen parantaa. On olemassa esimerkiksi yhteisiä aamiaisia, perhepäiviä, kuntosaleja, pelihuoneita, kahviautomaatteja, pullia paistavia yritysmummoja, hedelmäpäiviä jne. Edellä mainitut keinot eivät kuitenkaan riitä, mikäli ei koe, että tehdyllä työllä on merkitystä ja muut työn ominaisuudet eivät ole kohdillaan. Ilman merkitystä ei mikään keino maailmassa tee työtä mielekkääksi ja sitä kautta lisää työssä viihtymistä. (de Waal 2005, 23) Mikäli yritys on oikeasti asiakaskeskeinen, silloin jokaisen työ saa merkitystä asiakkaan kautta. (Viinikkala 2013) Esimerkiksi siivoojan työ on merkityksellistä, koska silloin asiakas kokee yrityksen esimerkiksi asiallisena ja siistinä. Kahvia keittävän assistentin työ on myös merkityksellistä, sillä asiakas varmasti arvostaa, että hänelle edes tarjotaan jotain juotavaa ja syötävää. Tämä tulee kuitenkin tuoda ilmi kyseisille työntekijöille, jotta he ymmärtävät, että heidän työtään arvostetaan ja että sillä on todellista merkitystä (de Waal 2005, 15).

Mikäli yrityksessä on tarjolla urapolkuja, ne kannattaa tuoda esille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi Vincit Oy:ssä jokaiselle, jolla on tahtoa edetä uralla, löytyy varmasti oma polku (Kuitunen 2013). Koulutukset tulee nähdä myös tärkeinä motivaatiotekijöinä (Ala-Sippola 2013), vaikkakaan kolme pakollista koulutuspäivää vuodessa ei toimi kaikilla aloilla (Lehti 2013). Se, että on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja on vapauksia päättää asioista, luo myös motivaatiota (Kuitunen 2013, Lehti 2013; Parkkinen 2013; Sorainen 2013; Viljanen 2013). Töiden vaatavuutta pitää pystyä lisäämään, mikäli työntekijä ilmoittaa olevansa siihen valmis (Ala-Sippola 2013).

Kun yrityksessä on töissä oikeat henkilöt oikeilla paikoilla ja kaikki viihtyvät, syntyy menestystä luova tekemisen meininki. Ilman sisäistä tekemisen dynamiikkaa ei synny oikeastaan mitään. (Parkkinen 2013; Tervonen 2013) Oikeanlaiseen tekemisen meininkiin vaikuttaa asiakas, työn vaikuttavuus ja vastuu (Viinikkala 2013).

4.3.3. Palkkaa hitaasti, erota nopeasti

Mikäli porukkaan tarvitaan lisää väkeä, pitää ehdottomasti löytää oikea(t) henkilö(t). Menestyvät yritykset yleensä palkkaavatkin hitaasti ja erottavat nopeasti. Hitaasti palkkaaminen ei tarkoita, että palkataan yksi henkilö joka viides vuosi, vaan jokainen uusi työntekijä käy läpi melko pitkän prosessin ennen kuin pääsee yritykseen edes koeajalle. (Collins 2001, 89-94; Viinikkala 2013; de Waal 2005, 22) Uuden henkilön palkkaaminen on erittäin kriittinen toimenpide, sillä väärä henkilö voi helposti tuhota hyvin toimivan ilmapiirin. Palkkaustilanteessa kannattaa hyödyntää vanhoja työntekijöitä ja antaa heidän haastatella uusi tiimiläisensä tai jopa esimiehensä (Ala-Sippola 2013; Viinikkala 2013) tai pyytää hakijoita vaikka täyttämään oma henkilökohtainen SWOT-analyysi ja verrata sitä yrityksen analyysiin. Varsinkin tällä hetkellä työnhakijoista on useilla aloilla ylitarjontaa, joten yrityksellä on varaa olla hieman nirsompi ja hakea täsmälleen sopiva henkilö.

Silloin kun suuret ikäluokat aloittivat työuriaan, he saattoivat kävellä yritykseen ja ajatella, että ”tämä on eläkevirkani”. Nykyään tällaista ei enää ajatella eikä aina edes arvosteta. (Grönroos 2004, 78-79) Joskus on tärkeää hankkia kokemusta mahdollisimman monelta alalta ja mahdollisimman monesta työpaikasta (Sorainen 2013). Viisi vuotta on jo lähes liian pitkä aika yhden yrityksen palveluksessa.

Työnantaja ajattelee, ettei pysty tarjoamaan enää kehittymismahdollisuuksia ja työntekijä ajattelee, ettei pysty tarjoamaan yritykselle enää uusia ideoita. Tämä voisi tarkoittaa sitä, ettei työntekijöihin kannattaisi hirveästi panostaa, jos he kuitenkin lähtevät muualle parin vuoden kuluttua. Näin ei kuitenkaan ole, vaan menestyvät yritykset systemaattisesti haluavat panostaa työntekijöihinsä (Tervonen 2013). He ehkä hiljaa hyväksyvät nykyajan trendin vaihtuvuudesta, mutta ymmärtävät myös sen, että huonosti kohdeltu työntekijä saattaa poistuessaan tulla vielä kalliimmaksi kuin työntekijän ”hemmottelu” lyhyenkin työuran aikana. On myös nähtävä niin, että ilman vaihtuvuutta, yritykseen ei tulisi uusia ajatuksia, joista voi syntyä innovaatioita ja kyky jatkuvaan uudistumiseen, mikä on ensiarvoisen tärkeää tänä päivänä. (Ala-Sippola 2013; Grönroos 2004, 78-79; 106; de Waal 2005, 22)

Mikäli yrityksessä on jo niin sanottuja vääriä henkilöitä, heistä tulisi päästä mahdollisimman nopeasti eroon – hinnalla millä hyvänsä (Collins 2001, 89-94; Parkkinen 2013; Tervonen 2013; de Waal 2005, 22). On sekä ihmisen etu että yrityksen etu, että henkilöitä myös kannustetaan etsimään uusia töitä, mikäli yrityksessä ei ole tarjolla sopivaa työtä (Ala-Sippola 2013). Nämä niin sanotut väärät henkilöt eivät ole huonoja ihmisiä, mutta ovat töissä heille sopimattomassa yrityksessä tai asemassa (Parkkinen 2013).

4.4. Tiedosta itsesi

Itsensä tiedostaminen on erittäin vaikea taitolaji, niin ihmisille yksilöinä kuin yrityksillekin. Mutta jos ei tiedosta itseään kokonaisuutena, ei voi koskaan menestyä. Se, että käy jatkuvasti ”tekemässä hassuja luovuusleikkejä, on tapa olla tiedostamatta itseään” (Rehn 2013). Yhdellä viikonloppuekskursiolla ei myöskään kehitetä menestysreseptiä, vaan se on pidemmän aikavälin tulos (Collins 2001, 166-168). Analyysit tulisi olla yritystoiminnan kulmakiviä (Vilkkumaa 2007, 103).

Vilkkumaata (2007, 109-131) mukaillen ainakin seuraavia kohtia olisi syytä analysoida tarkemmin:

1. Toimintaympäristö
 - poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät
2. Asiakkaat
 - asiakastietämys, asiakaskannattavuus, asiakaspotentiaali
3. Yritys itse
 - talouden (muun muassa kannattavuus ja tehokkuus) ja toiminnan (muun muassa yrityskulttuuri, johtaminen, organisaatorakenne, osaaminen, toimintaprosessit) analyysit
4. Verkosto/yhteistyökumppanit
 - tietämys, kannattavuus, potentiaali

4.4.1. SWOT-analyysin avulla itsensä tiedostamiseen

Vaikka SWOT-analyysi on ollut käytettävissä jo 1960-luvulta lähtien, se on edelleen erittäin hyvä työkalu itsensä analysoimiseen. Tärkeintä kuitenkin on, että arvioi itseään kriittisesti ja avoimesti. Jos ei osaa jotakin, se on myönnettävä – asioiden kaunisteleminen ei auta ketään. (Rehn 2013; Sorainen 2013; Vilkkumaa 2007, 125) Suomalaiset eivät yleensä osaa kehua itseään, mutta kyllä vikojenkin kirjaaminen tuottaa hankaluuksia. Itsensä tiedostamisen nerokkuus onkin siinä, että kun ymmärtää omat heikkoudet ja kehittämisen kohteet, voi ympäröidä itsensä henkilöillä, joilla on kyseiset kohdat vahvuuksina. Tämä pätee niin henkilötasolla kuin yritystasollakin.

Pienessä yrityksessä olisi varmasti opettavaista tehdä koko henkilöstöstä oma SWOT-analyysi ja rakentaa sitä kautta yrityksen SWOT-taulukko. Taulukosta näkisi suoraan, mitä osaamista tarvitaan joko verkostolta, uusilta rekrytoitavilta tai koulutuksilta. (de Waal 2005, 22) SWOT-analyysiä voisi käyttää myös rekrytointitilanteessa. Haastatteluun kutsuttavilta hakijoilta voisi pyytää oman analyysin, joka toimisi valinnan tukena.

4.4.2. Ikonisointia ja ihannoimia

Suomessa on vallalla ihannoimisen kulttuuri, joka usein johtaa kateellisuuteen. Joitakin yrityksiä ihannoidaan niin paljon, että ne suorastaan ikonisoituvat (Rehn 2013). Ikonisoimisesta ja ikonisoitumisesta kärsivät niin sitä tekevä yritys kuin kohdeyrityskin. Otetaan esimerkiksi vaikka Nokia sen kultavuosina. Moni yritys halusi olla kuten Nokia, suuri ja kansainvälinen. Se ei kuitenkaan ole realistista suurelle osalle Nokiaa ihailevista yrityksistä. Koska tavoite ei ole realistinen, sitä ei voi myöskään saavuttaa. Saavuttamattomat tavoitteet heikentävät huomattavasti motivaatiota. Myös Nokia kärsi siitä, että se nostettiin jalustalle. On yleisesti tiedetty, että huipulle voi olla helppo päästä, mutta huipulla *pysyminen* vaatii erityistä taitoa. Kasvuun ei saa tuudittautua (Peters ym. 1983, 127). Saattaa olla niin, että Nokia pääsi huipulle ja jotenkin siltä ehkä odotettiin, että se pysyisi siellä ikuisesti. Huipulla ollessaan Nokia ehkä menetti osan rohkeudestaan eikä investoinut tarpeeksi uusiin tuotteisiin, vaan luotti niihin keinoihin, joilla se oli huipun saavuttanut. Nokia ehkä luotti siihen, että ikonin asema kantaa sitä jatkossakin. Kaikkihan kuitenkin tietää tämän tarinan lopun.

Ikonisointia parempi vaihtoehto on etsiä itselle merkityksellisiä menestyksen esikuvia eli ihannoida oikeanlaisia yrityksiä. Yritysten kannattaa miettiä niin sanottuja välimatkan vertailukohteita eli sellaisia, jotka tällä hetkellä pystyvät tarjoamaan oman toimintansa kautta oikeasti arvokasta opittavaa. (Rehn 2013) Liikaksi ei kuitenkaan kannata tuijottaa suoraan kilpailijoita. Enemmän opittavaa on asiakkailta ja esimerkiksi oman toimialan ulkopuolisilta toimijoilta, sillä sieltä voi saada innovatiivisia ja muista erottavia toimintatapoja ja -malleja. Jokaisen yrityksen on kuitenkin loppujen lopuksi toimittava omista lähtökohdistaan. Ei kannata liikaa miettiä mitä muut tekevät. (Berner 2013)

4.5. Avoimuus kaikessa viestinnässä



Kommunikaation tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa, minkä toteaa myös Vilkkumaa (2007, 231) teoksessaan ”Viisas yritys”. Yhteyksien tiiviys on poikkeuksetta havaittava ominaisuus erinomaisissa yrityksissä (Peters ym. 1983, 140). Haastatteluissakin mainittiin useasti erilaiset viestintävälineet, viestintäkanavat, kehotukset avoimeen viestintään jne. On totta, että liike-elämässä päivänsä voi helposti täyttää pelkillä palavereilla eikä laskutettavaa työtä synny riittävästi. Mutta totta on myös se, että viestintää ja sosiaalista kanssakäymistä ei voi koskaan olla liikaa. Varsinkin nykypäivänä avoimuus on kaiken A ja O (Hsieh 2011, 174; de Waal 2005, 24). Jos yritys ei viesti sisäisesti eikä ulkoisesti, tulee tunne, että yrityksellä on jotakin salattavaa. Mikäli asioista ei

puhuta virallisia kanavia käyttäen, syntyy huhupuheita ja juoruja. Ennen kuin huomaakaan, yrityksen ilmapiiri on sulkeutunut ja asenne on ”joka mies huolehtikoon itsestään”. Tällainen yritys ei ole menestyvä, ei nyt eikä tulevaisuudessa.

Ei ole olemassa yhtä oikeaa viestintäratkaisua, joka kävisi kaikille yrityksille. On kuitenkin huomioitava, että suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä, viestinnän ratkaisuihin sekä mahdollistamiseen on käytetty paljon aikaa ja myös rahallisia resursseja.

Viestintä voidaan jakaa karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Näihin molempiin on tarjolla suuri määrä erilaisia keinoja ja kanavia. Toisinaan yritys keskittyy vain ulkoiseen viestintään, mutta sisäisen viestinnän miettiminen ja organisoiminen on aivan yhtä tärkeää. Huono sisäinen kommunikaatio johtaa usein huonoon sisäiseen ilmapiiriin, mikä jossain vaiheessa heijastuu tavalla tai toisella myös ulkopuolelle. Silloin siloteltu ulkoinen viestintä ei enää auta.

4.5.1. Sisäinen viestintä

Jokaisen yrityksen tulisi miettiä informaation paras mahdollinen kulku organisaation sisällä (Ala-Sippola 2013, de Waal 2005, 18). Iso merkitys on yrityksen yleisellä ilmapiirillä. Mikäli ilmapiiri kannustaa avoimeen kanssakäymiseen, ongelmiin on helppo hakea apua työkavereilta, palautetta uskalletaan antaa rehellisesti ja rakentavasti, työntekijät haluavat ja uskaltavat antaa kehitysehdotuksia ja kaveria autetaan jne. (Sorainen 2013; Viinikkala 2013; de Waal 2005, 24)

Sisäisen viestinnän keinoja on lukematon määrä ja jokainen yritys voi keksiä niille omalaatuisia nimiä. Ohessa lista muutamista haastateltavien mainitsemista sisäisen viestinnän keinoista:

- yhteisiä aamupaloja
- asiakastapaamisten jälkeisiä munkkipalavereja
- retrospektiivipalavereja
- tiimien sisäisiä viikkopalavereja
- kaksi kertaa vuodessa tapahtuvia sisäisiä assemblyjä
- työntekijöiden osallistamista
- sisäisiä palautekanavia ym.

Apuna käytetään nettiä, sosiaalista mediaa, intranettiä, sähköpostia, blogeja, ilmoitustauluja, kokonaisia seiniä jne. Ratkaisujen kirjo on laaja, mikä kertoo jo osaltaan asian tärkeydestä.

Ihmisille on luontaista, että he haluavat tuntea olonsa turvalliseksi. Turvallisuuden tunnetta lisää se, että on perillä yrityksen tilasta sekä toiminnasta ja kokee pystyvän vaikuttamaan asioihin. Palaute on tehokas keino muun muassa tähän. Palaute antaa työlle merkitystä ja merkityksen kautta ihminen viihtyy työssään paremmin. (Kuitunen 2013; Viinikkala 2013; Vilkkumaa 2007, 178-183) Yleinen sosiaalinen kanssakäyminen lisää myös positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Sisäisessä viestinnässä olennaista onkin kannustaa ihmisiä keskustelemaan. Tietenkin on tärkeää, että yrityksellä on joitakin virallisia viestintäkanavia ja -keinoja, mutta normaalin työnteon väliin on mahdollistettava paikkoja ja aikaa spontaanille kanssakäymiselle (Peters ym. 1983, 140).

Mikäli yritys on asettanut itselleen tavoitteen ja haluaa oikeasti saavuttaa sen, on tästä tavoitteesta tai visiosta viestittävä henkilöstölle aktiivisesti. Kun visio on osa jokapäiväistä elämää, se alkaa juurtumaan henkilöstöön ja he osaavat tehdä valintoja pohjautuen visioon. Voidaan esimerkiksi puhua ”visionmukaisista asiakkaista” jne. (Hakala 2013; Lehti 2013; Vilkkumaa 2007, 81-83)

Kannattaa myös huomioida, että viestinnän sujuvuus on avainasemassa yrityksen kehityksen, kokeilujen ja ideoiden aikaansaamisessa. Kun ihmiset viestivät vapaasti ja tiiviisti, on mahdollista saada aikaan parempia ideoita ja sitä kautta kehittyä. (Peters ym. 1983, 236-241; de Waal 2005, 17)

4.5.2. Ulkoinen viestintä

Monissa yrityksissä ulkoinen viestintä, joka usein käsitetään markkinointina, on eriytetty toiminto, mikä on johtanut vastaaviin ongelmiin kuin myynnissäkin on havaittu (myyntiin paneudutaan luvussa 8: Bulkkiä voi ostaa verkostakin). Ongelma on siis se, että koska markkinointi on ollut eriytetty toiminto, markkinointi-henkilöstö on lipunut liian kauas sekä toteuttajista että asiakkaista. Markkinointi-henkilöstö ei tiedä minkälaisia etua asiakkaat ostavat, eivätkä näin ollen välttämättä tiedä parhaita mahdollisia keinoja myynninedistämiseen tai ilmoittavat katteetomia lupauksia viestinnässään (Vilkkumaa 2007, 276). Mikäli yritys haluaa menestyä, tällainen siilomainen ajattelumalli ei enää toimi – jos se on koskaan toiminutkaan. Markkinoinnin tulee olla osa liiketoimintaprosessia ja johdon on ymmärrettävä asian tärkeys yrityksen kokonaisuuden kannalta. (Hakala 2013)

Syy, miksi markkinointi on johdon mielestä turha kuluerä on usein se, etteivät markkinoinnin vaikutukset ole helposti mitattavissa. Toinen syy on se, että markkinointi usein mielletään pelkästään mainonnaksi. Oikeasti menestyvissä firmoissa markkinointi kokonaisuudessaan on kuitenkin ymmärretty aivan toisin. Markkinointi nähdään osana koko liiketoimintaa ja vaikutus koetaan pelkästään positiivisena. Kuten monilla sanoilla, markkinoinnillakin on yritysmaailmassa hieman vanhahtava kaiku. Pitäisi ehkä puhua enemmän brändäyksestä, näkyvyydestä tai kaupallistamisesta (Parkkinen 2013).

Asiakaskeskeinen markkinointi

Koska kaiken menestyksen takana on asiakas ja asiakkaan tarve, myös markkinointi tulisi nähdä asiakaskeskeisenä. Eli miten nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat saavat yrityksen palvelusta parhaiten tietoa. Kun asiaa ajattelee asiakaskeskeisyyden kautta, markkinointi nousee väistämättä tärkeyslistalla korkealle. Markkinointia ei saisi nähdä keinona hankkia lisää asiakkaita itselle, vaan pikemminkin keinona auttaa asiakasta löytämään palvelut, joiden avulla hän hankkii lisää asiakkaita.

Asiakkaan ollessa markkinoinnin ytimessä, on erityisen tärkeää tietää, keitä asiakkaat ovat. Tämänkin vuoksi on pystyttävä olemaan asiakkaiden kanssa läheisissä väleissä, jotta tietää, mistä asiakkaat etsivät tietoa ja minkälainen tieto on heille merkityksellistä. Mikäli suuri osa asiakkaista on tottuneita netin käyttäjiä, ei kannata panostaa hienosteleviin paperiesitteisiin. Tai vastaavasti, jos asiakaskunta on tottunut henkilökohtaiseen asiakaspalveluun ja asioimaan kasvokkain, on turha olla koko päivän aktiivisena somessa.

Nykypäivän markkinoijilla on käsillään kaksi suurta haastetta. Tiedon määrän ollessa valtava, on nykyään entistä tiiviimmin sanottava entistä merkityksellisempiä asioita (Parkkinen 2013). Ei kannata tuhlata asiakkaan aikaa tarjoamalla hänelle jotakin turhanpäiväisiä asioita. On pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle todellista lisäarvoa, jos hän uhraa omasta ajastaan hetken yrityksen markkinoinnin tuotoksille. Asiakas tulee koukuttaa muutamalla lauseella. Toinen haaste on kanavien ylitarjonta. Koko ajan tulee uusia markkinointikanavia ja samalla myydään ajatusta, että kaikissa pitäisi olla mukana. (Korhonen 2013) Nämä ovat markkinoinnin isoimmat haasteet ja pätevät kaikkiin markkinoinninkeinoihin, oli kyse sitten asiakastapaamisista, mainoksista tms.

Kaikki markkinoivat

Markkinoinnin tarkoitus on tavoittaa (nykyiset, potentiaaliset ja myös entiset) asiakkaat. Jossakin kohtaa on tarpeen miettiä kohdennettua markkinointia, mutta tärkeintä olisi ensin saada läpi ajatusmalli, että markkinointi koskettaa yrityksessä jokaista (Parkkinen 2013; Sorainen 2013). Jokainen työntekijä on liikkuva mainos yrityksestä ja jokainen olemuksellaan sekä puheillaan markkinoi yritystä muille (Vilkkumaa 2007, 274; 289). Tästä syystä on tietenkin tärkeää, että työntekijät viihtyvät yrityksessä, jolloin he huokuvat positiivisuutta myös ulospäin. Myös yrityksen toimitilat markkinoivat olemuksellaan, siisteydellään, värityksellään jne.

Jokainen oikeanlainen asiakas on yritykselle tärkeä, joten kannattaa panostaa siihen, että oikeanlaiset asiakkaat löytävät yrityksen. Sillä ei ole väliä, löytääkö uusi asiakas yrityksen sitä kautta, että tietoturvapaperiastian tyhjentävä henkilö on

sattumoisin suositellut yritystä sen vuoksi, että yrityksessä näyttää siistiltä ja siellä tuntuu olevan aina hyvä ilmapiiri, kun hän käy kerran kuukaudessa vaihtamassa roskasäiliön. Kyseinen henkilö ei välttämättä tulisi maininneeksi yritystäsi positii-visessa mielessä, jos hän kokisi lyhyen käyntinsä aikana jotakin toista. Koskaan ei tiedä, kuka tuntee jonkun, joka jossain vaiheessa voi tarvita apua asiassa, jossa yrityksellä on jotain annettavaa. Tämän vuoksi markkinoinnin tulee koskettaa yritystä kokonaisuudessaan.

Markkinoinnista on kirjoitettu lukuisia erilaisia teoksia useiden vuosikymmenien ajan. Tämän työn tarkoituksena ei ole keskittyä eri markkinointikeinoihin syvällisesti, mutta muutama keino on syytä erikseen mainita.

Asiakastapaamiset

Jokainen tapaaminen on keino markkinoida yritystä (Viljanen 2013). Asuvalinta, puhetapa, tekniset välineet, yleinen olemus ym. viestivät yrityksestä (Sorainen 2013). Rento asuvalinta kertoo yrityksestä, joka tekee töitä rennolla otteella. Edellinen yhdistettynä esimerkiksi asialliseen ja kunnioittavaan puhetapaan sekä ajantasaisiin työkaluihin antavat kokonaiskuvan asiallisesta, asiansa osaavasta sekä nykyaikaisesta yrityksestä. Ensivaikutelmalla on iso osa luottamuksen synnyssä ja sitä kautta asiakkuuden hankinnassa. Nykyään harvassa paikassa enää tarjotaan vieraille kahvia tai muuta vastaavaa, joten siltäkin pystyy pienellä vaivalla antamaan positiivisemmän kuvan yrityksestä. Kannattaa siis aina miettiä niitä pieniltäkin tuntuvia asioita! → *Yritykselle aiheutuvat suorat kustannukset suhteellisen minimaaliset*

Suosittelijat

Nykyään monesta asiasta on olemassa ylitarjontaa ja asiakkaiden on todella vaikea päättää minkä yrityksen kelkkaan lähtevät. Suosittelijarakenteet ovat tässä kohtaa hyvin tärkeitä. Netti on osa jokapäiväistä elämää suurella osalla väestöstä. Netistä on erittäin helppo hakea tietoa eri yrityksistä ja palveluista ennen varsinaista hankintapäätöstä. Suosittelijoita kannattaa käyttää hyväksi monin eri tavoin. Yrityksen omilla nettisivuilla kannattaa olla asiakkaiden antamia palautteita hyvin menneistä asiakassuhteista tai tiettyjen suosittelijoiden yhteystietoja voi antaa potentiaalisille asiakkaille, jotka haluavat kuulla enemmän yhteistyön sujuvuudesta. Näiden sovittujen suosittelijoiden lisäksi on olemassa suuri joukko ihmisiä, jotka suosittelivat yritystä ilman mitään erillistä sopimusta. Nämä suosittelijat ovat yleisesti tyytyväiset asiakkaat ja heidän tuttavapiiri. (Kuitunen 2013; Sorainen 2013) Asiakassuhteisiin kannattaa siis todella panostaa. → *Suorat kustannukset 0 €*

Artikkelit, blogit

Suomessa saa omia mielipiteitään jakaa ihan avoimesti ja se on erittäin kannattavaa (Viinikkala 2013; Viljanen 2013). Mikäli tavoitteena on esimerkiksi parantaa yrityksen tunnettuutta asiantuntijaorganisaationa, niin mikä olisi helpompi tapa viestiä asiantuntijuudestaan kuin kirjoittaa mitä osaa. Artikkelit ja blogit tuovat mukanaan myös näkyvyyttä erittäin laajasti, mikäli niitä lukevat henkilöt linkittävät niitä eteenpäin. (Parkkinen 2013) → *Suorat kustannukset 0 €*

Tapahtumat

Tapahtumien järjestäminen itse voi olla aikaa vievää ja kallista. Mutta jos on kerännyt mainetta artikkeleilla ja blogeilla, voi päästä sellaiseen asemaan, että yritys kutsutaan puhujaksi jonkun toisen järjestämään tapahtumaan tai koulutukseen. Tällöin on jo saavuttanut sellaisen aseman, että yritystä pidetään eräänlaisena asiantuntijana omalla alallaan. Tapahtumissa ja koulutuksissa puhuminen on erittäin hyvä markkinointikeino, koska silloin pääsee puhumaan yhdellä kertaa mahdollisesti suurellekin joukolle (potentiaalisia) asiakkaita. (Parkkinen 2013; Viljanen 2013; Viinikkala 2013) → *Suorat kustannukset 0 € + mahdollisuus tienata puhujapalkkio*

Hakuilmoitukset

Hakuilmoitukset avoimiin tehtäviin voidaan lukea myös markkinointikeinoksi, sillä niiden avulla voidaan viestiä, että yritys on kasvamassa. Hakuilmoitukset myös tuottavat paremman ROI:n (return on investment) kuin mikään vastaava mainos, sillä hyvällä hakuilmoituksella saatu huipputyöntekijä on yritykselle tuottoisa. (Kuitunen 2013) Hakuilmoitusten kanssa kannattaa ottaa huomioon myös sosiaalisen median tarjoamat ratkaisut, joista mainittakoon esimerkiksi LinkedIn. → *Suorat kustannukset riippuvat ilmoituksen koosta ja paikasta, mutta ROI on huomioitava!*

4.6. Enemmän vähemmällä

Lean on yksi tämän päivän kuumimmista sanoista ja se tarkoittaa asiakasarvoa tuottamattomien prosessien karsimista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä (Cooper ym. 2013, 25; 83; Modig & Åhlström 2013, 127; 152). Lean voidaan ymmärtää esimerkiksi rakenteiden keveytenä tai virtaustehokkuutena (Parkkinen 2013). Virtaustehokkuus on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen (Modig ym. 2013, 5). Lean ei ole staattinen tila, joka saavutetaan, vaan dynaaminen tila, jossa toimintaa jatkuvasti parannetaan (Modig ym. 2013, 149). Leanin perusperiaate on enemmän vähemmällä.



Kun yritys kasvaa, se normaalisti lisää itseensä massaa, jonka seurauksena liikkeet usein kangistuvat. Massalla yritysmaailmassa voidaan tarkoittaa useita organisaatiotasoja, pitkiä komentoketjuja, päätöksenteon hierarkkisuutta, hajanaista palvelurakennetta jne. Kevyet rakenteet tarkoittavat matalia organisaatioita, fokuoitua tekemistä jne. Organisaatioiden mutkikkaus aiheuttaa horroksen ja jäykkyyden, mikä tekee yritykset hitaiksi vastaamaan muuttuviin haasteisiin (Peters ym. 1983, 139; de Waal 2005, 14; 17). Menestyvän yrityksen taustalla on usein melko yksinkertainen strategia tai konsepti. Liiallinen "hienostelu" voi johtaa jopa tappiolliseen toimintaan, kun ei keskitytä mihinkään. (Collins 2001, 136-144; 201-202)

Menestyvän yrityksen taustalla on usein melko yksinkertainen strategia tai konsepti. Liiallinen "hienostelu" voi johtaa jopa tappiolliseen toimintaan, kun ei keskitytä mihinkään. (Collins 2001, 136-144; 201-202)

4.6.1. Fokusoi, fokusoi

Osaamisen täytyy olla todella vahvaa ja menestymisen perusreseptien samanlaisia, jotta olisi järkevää toimia näennäisesti hyvin erilaisilla aloilla (Tervonen 2013). Menestyvillä yrityksillä on tiettyä kovapäistä uskoa omaan tekemiseen ja siksi niiden fokuskin pysyy pidempään paikallaan (Rehn 2013; Tervonen 2013).

Aloittava yritys voi ensin hieman hakea vahvuusalueitaan, mutta myöhemmin kannattaa hahmottaa osaamisalueet ja erottavat kilpailutekijät (Sorainen 2013). Jokaisen yrityksen tulisi selvittää itselle, mikä on heidän ydinosaaminen ja tätä ei saa missään nimessä milloinkaan ulkoistaa (Hsieh 2011, 136; de Waal 2005, 22). Yrityksen hoito onkin vähän kuin metsän hoito eli koko ajan pitää hoitaa ja harvennetaan (Parkkinen 2013), mikä koskee niin työtehtäviä, henkilöitä, palveluita jne.

4.6.2. Pidä organisaatio kevyenä

Joskus on syytä pysähtyä miettimään omaa organisaatiota ja sen tehokkuutta. Yksi hyvä tapa miettiä asiaa on pohtia, että kuinka paljon yksi päätös maksaa. Mikäli komentoketjut ovat erityisen pitkiä, yhden päätöksen tekeminen voi maksaa melko paljon, jos asiaa ajattelee esimerkiksi ajallisesti tai tuntipalkallisesti. (Parkkinen 2013) Normaalisti ajatellaan, että yritys on tehokas, mikäli se hyödyntää kaikkia resurssejaan mahdollisimman paljon – puhutaan siis resurssitehokkuudesta (Modig ym. 2013, 9). Päätöksen tekemiseen saatetaan käyttää paljon resursseja, mutta kovin virtaviivaista ei toiminta silloin ole. Mitä matalammat komentoketjut, sitä nopeammin päätöksiä saadaan aikaan ja asiat etenemään (de Waal 2005, 14). Asiakasvastuuta voi esimerkiksi tiputtaa alas toteuttavalle henkilöstölle (Viinikka-la 2013). Tällöin saadaan aikaan win-win-win-win-tilanne: organisaatorakenne kevenee, henkilöstö motivoituu työn vastuullisuuden ja merkityksellisyyden kasvaessa, asiakas pääsee suoraan puheyhteyteen toteuttavan henkilön kanssa ja asiakkaan ollessa tyytyväinen hän sitoutuu yritykseen vahvemmin, tekee uusia ostoksia ja sitä kautta yritys saa lisää tuottoa. Lyhyet komentoketjut antavat työntekijöille myös mahdollisuuden vaikuttaa asioihin (Kuitunen 2013).

Toinen tarkastelun kohde pitäisi olla nykyaikainen siilomainen organisaatorakenne, jossa esimerkiksi myynti ja markkinointi ovat eriytettyjä toimintoja. Yhdistelemällä toimintoja poistetaan turhia tehtäviä ja tehostetaan toimintaa. Näin saadaan aikaan parempaa arvoa asiakkaalle. Kannattaisi miettiä tehokkuusnäkökulmaa myös muiden tehtävien kohdalla. (Cooper ym. 2013, 27; Hakala 2013; de Waal 2005, 14; 17) Liian tiukkoja pelisääntöjäkään ei kannata asettaa – suhteellisen väljät raamit jättävät tilaa onnistumiselle ja vapaudelle päättää omista asioistaan (Ala-Sippola 2013; de Waal 24), mikä taas osaltaan ruokkii motivaatiota. Ne prosessit, jotka ovat yritykselle tärkeitä ja kohdistuvat esimerkiksi asiakasarvon nostamiseen pitää kuitenkin olla hyvin määriteltynä, jotta ne olisivat tehokkaita (Viljanen 2013).

4.6.3. Strategian uskomaton keveys

Menestyvä yritys ei tarvitse monimutkaisia strategioita (Rehn 2013), vaan oikeastaan mitä kevyempi strategia, sitä ketterämpi yritys on. Kankeiden strategisten tavoitteiden sijasta visionäärisellä yrityksellä tulee olla väljemmät tulevaisuudenodotukset, mutta sillä on silti anturit pystyssä havaitsemassa heikkoja signaaleja ja on näin ollen organisatorisesti joustavampi kohtaamaan tulevaisuuden haasteet (Grönroos 2004, 67; de Waal 2005, 14). Nykymaailmassa, jossa muutosvauhti on aina vain nopeampi, strategioita tehdään oikeastaan joka päivä (Sorainen 2013).

Parhaimmillaan strategia on tavoite, jota kohti mennään (Hakala 2013; Viinikkala 2013). Se, miten tavoite saavutetaan, ei välttämättä ole täysin selvillä, mutta suunta on selkeä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ei tarvita lainkaan suunnitelmia. Idea on, että tulee olla lista asioista, joita vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi. Listan asioita tarvitaan kehityksen eri vaiheissa eri painotuksilla, listalle voi tulla myös uusia asioita ja sieltä voi tippua pois muutamia. (Viinikkala 2013) Tavoite pitää olla niin selkeä, että kaikki päätökset edesauttavat sen saavuttamista (Sorainen 2013; de Waal 2005, 15).

Joskus voi käydä niin, että tavoite saavutetaan suunniteltua nopeammassa aikataulussa, mikäli mitään yllättävää ei tule vastaan. Tavoitteen saavuttaminen voi myös viivästyä yllättävien käänteiden vuoksi, jonka vuoksi on hyvä asettaa myös välitavoitteita. Vanhanaikaiset roadmapit ovat kuitenkin historiaa (Viinikkala 2013), sillä ne ovat syntyneet aikakaudella, jolloin muutosvauhti oli huomattavasti hitaampi. Samanaikaisesti voidaan todeta, että ”strategiaprosessit, jotka pyrkivät hallitsemaan tulevaisuutta, ovat kuolleina syntyneitä ajatuksia” (Halava 2013). Koska muutosvauhti on nopeampi, siihen pitää myös reagoida nopeammin ja johdattaa sitä muutosta (Hakala 2013). Mikäli jossain vaiheessa näyttää siltä, että suunta on väärä, on tehtävä nopea päätös ja muutettava suuntaa (Lehti 2013).

4.7. Kehitä ja kehity



Menestyvillä yrityksillä on yksi piirre, joka tulee usein erityisen vahvasti esille: halu kehittää ja kehittyä. Jo Peters ym. (1983, 124-128) huomasi tutkimuksessaan vuosia sitten, että menestyminen vaatii jatkuvaa kehittymistä ja oppimista, sillä se pitää yrityksen joustavana. André de Waalin (2005, 22) tutkimuksessa oppiva organisaatio sai kolmanneksi suurimman painoarvon menestyvän yrityksen ominaisuuksista.

Yritysten menestyminen on riippuvainen siitä, kuinka hyvin ne päivittäin parantavat tuotteitaan, palveluitaan, prosessejaan ja rakennettaan (Grönroos 2004, 20; de Waal 2005, 7).

Menestyvät yritykset eivät tyydy siihen, että aikoinaan asetettu tavoite on saavutettu, vaan ne pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa paremmaksi (Korhonen 2013; Rehn 2013). Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että jotkin kokeilut eivät onnistu ja yritys menettää rahaa, mutta menestyvä yritys ei kuitenkaan luovuta, vaan yrittää uudelleen. (Korhonen 2013; Lehti 2013) Tuntuu siltä, että suomalaiset yritykset ovat nykyään erittäin hyviä kulukuureissa ja säästötoimenpiteissä. Pitäisi kuitenkin uskaltaa osa näistä saaduista säästöistä investoida kasvua mahdollista viin asioihin. (Parkkinen 2013)

Kehittämiseen liittyy vahvasti myös erehtyminen ja virheiden tekeminen. Yrityskulttuurin tulisi olla sellainen, että virheet sallitaan ja niistä opitaan. Jos työntekijät pelkäävät kuollakseen tehdä virheitä, he eivät koskaan kokeile mitään uutta, mikä saattaisi johtaa asioiden kehittämiseen ja kehittämiseen. (Puustinen ym. 2013, 10-19; 182-186; Sorainen 2013; Viinikkala 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 23; 258-259; de Waal 2005, 21) Huippuyritykset kokeilevat enemmän, rohkaiset yrittämään, sallivat pieniä epäonnistumisia, pyrkivät oppimaan asiakkailtaan, rohkaisevat sisäiseen kilpailuun ja huolehtivat runsaasta tiedonsaannista (Peters ym. 1983, 128; 241-242; de Waal 2005, 18).

Kehittäminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen. Sisäinen viittaa henkilöstön ja sisäisten toimintatapojen kehittämiseen. Ulkoinen puolestaan tarkoittaa asiakkaille suunnattujen palvelujen kehittämistä.

4.7.1. Sisäinen kehittäminen

Kehittämiseen kuuluu oleellisesti työntekijöiden kehittäminen, sillä ihmiset kehittävät asiakkaille suunnattuja palveluita. Erilaiset koulutukset, itsensä kehittämiset ja onnistumiset ruokkivat ihmisten motivaatiota. Hyvällä motivaatiolla varustetut työntekijät luovat hyvän työilmapiirin, tekevät työnsä paremmin ja palvelevat asiakkaita paremmin – koko yritys voi siis hyvin. (Ala-Sippola 2013; Vilkkumaa 2007, 156-157; de Waal 2005, 18;22) Koulutukset eivät saisi kuitenkaan olla pakotettuja, kuten laki tällä hetkellä edellyttää (kolme koulutuspäivää vuodessa), vaan tarkoituksenmukaisia. Kaikkiin aloihin ja työtehtäviin ei välttämättä kuulu kouluttaminen eivätkä kaikki hyödy niistä (Kuitunen 2013; Lehti 2013). Mutta jos ajatellaan käänteisesti, että yrityksessä on henkilöitä, jotka olisivat motivoituneita kouluttautumaan eikä heille suoda tätä mahdollisuutta, tehdään erittäin suuri karhunpalvelus yritykselle (Kuitunen 2013). Kilpailukykyä ei tulisikaan hakea lakisäateisillä koulutuksilla, vaan työssäoppimisella ja asenteella, jossa kaikkia kannustetaan etsimään uusia ja parempia ratkaisuja päivittäisiin asioihin (Lehti 2013; Vilkkumaa 2007, 156-160; de Waal 2005, 22).

Sisäinen kehittyminen tarkoittaa myös urapolkuja. Mikäli yrityksessä on mahdollista järjestää edes jonkinasteinen urakehitys, se kannattaa tuoda esille (de Waal 2005, 21). Moni henkilö vaihtaa työpaikkaa juuri siitä syystä, että pääsisi etenevämmään urallaan. Eteneminen voi tarkoittaa tittelin vaihdosta, palkkakehitystä, vaa-

tivimpien tehtävien hallintaa, vastuun saamista jne. (Ala-Sippola 2013; Kuitunen 2013; Sorainen 2013; Vilkkumaa 2007, 167) Vaikka sanotaan, että tulevat sukupolvet eivät enää määrittele itseään työn kautta, kuten aiemmin on usein tehty, niin siitä huolimatta kaikilla edellä mainituilla asioilla on edelleen merkitystä esimerkiksi työssä viihtymisen kannalta – ja viihtyminen on avainsana ainakin y-sukupolvelle (Halava 2013).

Sisäisen kehittämisen toinen osa-alue on sisäisten toimintatapojen kehittäminen. Henkilöstöä tulee kannustaa jatkuvasti miettimään tehokkaampia työskentelytapoja. Kaikki kannattaa miettiä asiakasarvon kautta ja pitää myös lean-käsite mielessä. Myös liiketoimintamallin tulee olla koko ajan suurennuslasin alla. Mallia pitää vaihtaa, jos se ei toimi. (Lehti 2013; Väisänen 2013; de Waal 2005, 18; 22)

4.7.2. Ulkoinen kehittäminen

Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Muutosvauhdin ollessa yhä kiihtyvää, palvelua tulee jatkuvasti analysoida kriittisesti ja tehdä tarvittavia muutoksia. Uusia ideoita voi saada mistä vain. Pitää uskaltaa käyttää omaa intuitiotaan ja kokeilla rohkeasti (Ala-Sippola 2013; Korhonen 2013; Kuitunen 2013; Lehti 2013). André de Waalin (2005, 5) mukaan 50 % johtajista tekee päätöksiä niin sanotusti mututuntumalla. Aina kun asiakkaissa tai ympäristössä tapahtuu muutos, syntyy arvoaukkoja, joihin ei vielä vastata (Parkkinen 2013; de Waal 2005, 14). Tällainen on esimerkiksi eläköityvä väestö, joka elää nykyään pidempään suhteellisen terveenä. Seniorikansalaiset ovat suuri markkinapotentiaali (Jabe 2013), jota ei tällä hetkellä palvella parhaalla mahdollisella tavalla.

Sanonta kuuluu, että kaikkia munia ei kannata laittaa samaan koriin. Ei myöskään kaikkia rahojaan kannata laittaa yhteen kehitysideaan. Kuten sissimarkkinoinnissa pyritään pienellä budjetilla ja kekseliäisyydellä tekemään vaikuttavaa markkinointia, niin samaa periaatetta pitäisi hyödyntää myös kehittämisen puolella. *Sissikehityksessä* pienellä budjetilla ja pienellä vaivalla testataan jotakin uutta toimintatapaa tai palvelua. Mikäli nähdään, että siinä on imua, lähdetään asiaa viemään eteenpäin. Jos kuitenkin huomataan, että tavassa tai palvelussa on jotakin vikaa tai se ei toimi lainkaan, voidaan asiaa vielä muuttaa tai hylätä idea kokonaan. Tällöin epäonnistutaan halvalla. (Ala-Sippola 2013; Kuitunen 2013; de Waal 2005, 18; 22) Asiakkaat ovat tässäkin asiassa avainroolissa. Heillä kannattaa testauttaa uudet ideat tai kutsua heitä jopa yhdessä kehittämään palveluja. Mikäli jokin asia osoittautuu toimivaksi, testiryhmässä olleet asiakkaat ovat suurella todennäköisyydellä valmiita asiakkaita ja toimivat myös suosittelijoina. (Ala-Sippola 2013) Myös Peters ym. (1983, 162-163) ymmärsivät tämän, sillä heidän tutkimuksensa mukaan ”asiakas on tärkein osallistuja onnistuneimmissa kokeiluissa”. Kaikki kokeilut kannattaa jotenkin yrittää dokumentoida, jotta ne voidaan arvioida ja analysoida (Kuitunen 2013). On resurssien tuhlausta tehdä sama asia kahteen kertaan, mikäli ei ole tiedossa, että jotakin asiaa on jo kertaalleen kokeiltu.

On kuitenkin huomioitava, että jos toimintaa lähdetään kehittämään ja muuttamaan, niin se on hetken aikaa erittäin kivuliasta (muutoskivuista lisää kohdassa 10. Kasvu on kivuliasta). Ensin muuttuu sisäinen toiminta, sen jälkeen asiakaskokemus ja vasta sitä seuraa raha. Tämä tarkoittaa sitä, että välttämättä joka kuukau-

si ei päästä tulostavoitteeseen, mutta se pitää kestää. Jos tavoitteena on kuitenkin muuttaa toimintaa ja kehittyä, vanhasta tavasta on uskallettava luopua vaikka sillä saisikin niin sanotusti luvut kuntoon. Mitä kauemmin tehdään asioita edes osittain vanhalla tavalla, sitä kauempana ollaan asetetusta tavoitteesta. (Hakala 2013)

4.8. Bulkia voi ostaa verkostakin

Myynti on menestystekijöistä se, joka on tällä hetkellä suurimmassa ristiaallokossa. Osalle haastateltavista myynti oli yksi tärkeimmistä – ellei jopa tärkein – menestymisen kriteeri (Salminen 2013; Viinikkala 2013; Väisänen 2013). Mutta joukosta löytyi myös niitä, joiden mielestä myynnin merkitys on vähenemässä (Halava 2013; Lehti 2013; Viljanen 2013). Tulevaisuudessa myynti nähdään esimerkiksi suosittelurakenteina ja verkkopohjaisena operointina, jolloin se ei ole reaaliaikaista eikä asiakkaan tarvitse kuunnella ”argumenttioksennusta suoltavaa detaljityyppiä” (Halava 2013).

Ehkä asian voi nähdä niin, että myydä-/myyjä-sana kaikkine taivutuksineen ja muunnoksineen on kokemassa muutoksen. Enää ei haluta puhua myymisestä, vaan puhutaan asiakaspalvelusta, koska asiakashan on kuningas. Tulevaisuudessa ei välttämättä ole enää erikseen myyjiä ja asiantuntijoita, vaan pelkästään asiakasvastaavia tai asiakaspalvelijoita, joiden tulee hallita sekä myynti että asiantuntijuus. Tämä luo tietenkin paineita osaavalle henkilöstölle ja rekrytoinneille. Ollaan myynnistä sitten mitä mieltä tahansa, niin helppojen kauppojen aika on varmuudella ohi – pitää juosta kovempaa pysyäkseen edes paikallaan (Väisänen 2013).

4.8.1. (Arvo)lupaus

Perinteisen myynnin, jossa siis yrityksellä on täysin erillään myyjät ja toteuttajat, haasteena on ollut se, ettei oikea käsi tiedä mitä vasen tekee. Tarkoittaa siis sitä, että myyjät myyvät jotain sellaista, mitä ei voida toteuttaa. Jotta yritys olisi menestyvä, se tarvitsee asiakkaita, jotka ostavat sen palveluita mielellään toistuvasti. Asiakkaita ei kuitenkaan ole tai tule, jos myydään pelkästään katteettomia lupauksia. (Vilkkumaa 2007, 93-94; 287) Johtajien tulisikin miettiä tätä jaottelua uudelleen (Hakala 2013). Varsinkin menestyvissä yrityksissä myyntiä on viety lähemmäksi toteuttavaa henkilöstä, jolloin asiakas puhuu heti asiantuntijan kanssa (Viinikkala 2013).

Olennaista on myös tapa, jolla kauppatilanne hoidetaan. Menestyvissä yrityksissä on huomioitu se, ettei itsensä ja asiakkaan väliin kannata aina laittaa konkreettista myyntipöytää (Halava 2013). Tärkeää on näyttää asiakkaalle, että tarkoitus on tehdä heidän kanssaan (Halava 2013; Viljanen 2013). Eikä ydintuote ole enää se jolla saadaan aikaiseksi suurinta myyntiä, vaan kaikki se, mitä pystytään rakentamaan siihen ympärille muun muassa osaamisella ja palvelulla (Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 99) (Kuva 3). Hyvänsä myyjän on vaikea myydä jotain sellaista, josta ei ole varsinaisesti arvoa asiakkaalle (Salminen 2013).



Kuva 3: Palvelun kerroksellisuus (tumman harmaa = lisäpalvelut, vaalean harmaa = mielikuvaa luovat palvelut).

4.8.2. Erottava tekijä

Yritysten tulisi aktiivisesti miettiä, mikä on se tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Jos ei keksi nopeasti edes yhtä tekijää, on pulassa. Asiakkaiden on todella vaikea erottaa yritykset toisistaan, kun kaikki näyttävät samalta. Kilpailuetu, toisin sanoen erottava tekijä, tulee olla, jos yritys haluaa menestyä markkinoilla (Vilkumaa 2007, 71; de Waal 2005, 25).

Liikaa ei kuitenkaan kannata kilpailijoitaan tuijottaa ja seurata, sillä silloin tulee helposti vain kopioineeksi heidän toimintatapansa (Berner 2013). Kannattaa lähteä miettimään omia asiakkaita ja heidän tarpeita, koska sieltähän se raha tulee. Kun yritys tämän lisäksi on tiedostanut itsensä ja näin ollen tunnistaa vahvuutensa, kannattaa lähteä sitä kautta miettimään omaa erottavaa tekijää.

Usein kuvitellaan, että menestyäkseen yrityksen tulee olla paras usealla eri alueella. Tämä ei välttämättä pidä täysin paikkaansa, sillä voi myös ajatella, että hyvin menestyvät yritykset panostavat perusasioihin eli vahvuuksiinsa ensin ja kaikkeen muuhun vasta sen jälkeen (Rehn 2013). Oikeasti menestyvä yritys ei yritä olla kaikkia niitä asioita, joita kuvitellaan menestyvän yrityksen olevan, vaan se löytää itsestään ne asiat, joiden kautta voi olla omassa kontekstissaan erinomainen (Korhonen 2013; Rehn 2013). Jos erottava tekijäsi on laadukas asiakaspalvelu, jossa asiakas puhuu heti asiantuntijan ja oikean tekijän kanssa, yrityksen tulee panostaa tähän. Se tarkoittaa oikeiden henkilöiden palkkaamista asiakasrajapintaan, mahdollisia koulutuksia asiakaskohtaamiseen ja tiedon siirtämiseen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, jotta oikeat henkilöt myös pysyvät yrityksessä jne.

4.8.3. Räätelöinti

Kukaan oikeanlainen asiakas ei halua ostaa bulkkia, vaan haluaa kokea sen, että yritys on aidosti omasta halustaan mukana kehittämässä asiakkaan toimintaa (Sorainen 2013; Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007, 93). Parhaimmillaan asiakkaan luokse voi mennä niin sanotusti takki auki eli vain kuuntelemaan asiakasta, löytämään kipupisteitä ja tarjoamaan niihin räätälöityjä ratkaisuja (Viljanen 2013). Jokainen asiakkuus on kuitenkin erilainen: se odottaa, arvostaa ja tarvitsee eri tavalla (Viljanen 2013; Vilkkumaa 2007,86-88).

Kun asiakkaita palvellaan oikeasti yksilöinä ja räätälöidysti, jokainen asiakas saa ehkä erilaisen kokemuksen, mikä voi olla myös se erottava tekijä. Kilpailijoiden ei ole helppo seurata tai kopioida hyviä käytänteitä, mikäli he kuulevat asiakkailta hyvin erilaisia käyttökokemuksia. (Korhonen 2013; Viljanen 2013)

4.9. Yhteistyöverkoston kanssa

Yksin ei nykyään pärjää, vaan pitää uskaltaa avata omat ovensa, jotta voisi menestyä – yhdessä. Yrityksen tulee ylläpitää hyviä ja pitkäaikaisia suhteita kaikkien sidosryhmien kanssa (de Waal 2005, 25). Tulevaisuudentutkija Ilkka Halava (Halava 2013a) on vahvasti sitä mieltä, että vuonna 2020 työn primäärimuoto on yhdessä tehty työ ja sekundäärinen muoto yksin tehty työ. Verkostojen kanssa tehty yhteistyö on vahvasti myös osa johtajuutta. Johtajan ei tarvitse hoitaa kaikkea yksin, vaan hallitsemalla verkostoja tulisi tietää keneltä kysyä, jos tarvitsee apua. (Jabe 2013)

Verkostojen hyvä hallinta pätee niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ulkopuolellakin. Verkostoituminen ja verkostot ovat nousseet arvoon arvaamattomaan.

4.9.1. Sisäiset verkostot

Sisäisesti jokaisen tulisi ymmärtää, että apua pitää pystyä ja uskaltaa pyytää – apua tulee myös tarjota ja antaa. Tämä pätee niin alimpaan rivimieheen kuin ylimpään johtoonkin. (Sorainen 2013, de Waal 2005, 14) Työyhteisössä on voimaa, mutta yhteistyössä on ylivoimaa – yhdessä tehty työ antaa paremman lopputuleman, kuin jos tekijöiden yksin tehty työ laskettaisiin yhteen (Vilkkumaa 2007, 251). Kun jokainen puhaltaa yhteen hiileen, on mahdollista saada ihmeitä aikaan.

Sisäisten verkostojen tärkeys korostuu silloin, kun yritys on iso ja toimintoja on hajautettu. On hyvä tehdä töitä organisaation eri osastojen kanssa sekä myös eri toimipisteiden kanssa. Yrityksen ilmapiirin tulisi kannustaa pitkäaikaisiin ja tiiviisiin suhteisiin myös organisaation sisällä. (de Waal 2005, 14)

4.9.2. Ulkoiset verkostot

Ulkoisilla verkostoilla on myös erittäin suuri merkitys. Yrityksen ulkoiseen verkostoon kuuluvat esimerkiksi toimittajat (+ toimittajien toimittajat), asiakkaat (+ asiakkaiden asiakkaat), kilpailijat, rahoittajat ym. (Helander 2014).

Seuraavassa on listattu, mitä verkoston avulla voidaan yleisesti tehdä:

- vastata globaaliin kilpailuun ja teknologiseen kehitykseen
 - innovoida uusia ideoita
 - standardoida
- keskittyä omaan ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen
- lisätä joustavuutta ja kustannustehokkuutta
- hyödyntää suuryrityksen mittakaavaetuja
- hankkia pysyviä hankinta- ja jakelukanavia yrityksen tuotteille ja palveluille
- luoda osaamis-, asiakkuus- ja rakennepääomaa yhteistyön avulla
- palvella asiakasta kokonaisvaltaisesti
- co-opetition(co-operation with competitors) -trendi
 - standardointi, verkostojen kilpailu toisiaan vastaan, markkinoiden luominen

(Helander 2014)

Verkoston luomiseksi voidaan ajatella myös yritysvierailut kilpaileviin tai muutoin kiinnostaviin yrityksiin, mikä auttaa näkemään asioita uudella tavalla (Hakala 2013). Suomalaisen yrityskulttuurin tulisi kannustaa isojen ja pienten firmojen yhteistyöhön, jolla olisi mahdollista luoda menestystä molemmille (Salminen 2013).

Ulkoiset verkostot tulisi nähdä ennen kaikkea suurena mahdollisuutena ja niitä tulisi uskaltaa rakentaa sekä hyödyntää aktiivisesti. Kasvu on esimerkiksi mahdollista saavuttaa esimerkiksi fuusioilla ja kumppanuussopimuksilla. Myös tukitoimintoihin kannattaa hakea verkostotukea. (de Waal 2005, 25-26)

4.10. Kasvu on kivuliasta

Yksi erittäin olennainen asia nousi esille haastatteluiden myötä – asia, jota ei hirveästi ole vielä kirjallisuudessa nostettu esille. Usein menestyvä yritys haluaa kasvaa tai muutoin kehittyä. Kehitystä ja kasvua ajatellaan usein positiivisena ja iloisena asiana, mutta jokainen meistä voi ajatella omaa kasvuaan ja kehitystään – se voi olla ajoittain erittäin kivuliasta niin henkisesti kuin fyysisestikin. Ihmisen kasvua voi mielestäni hyvin verrata yrityksen kasvuun. Molemmilla se on pitkäkestoinen projekti, jossa on isoja kasvupyrähdyksiä (ihmisillä kävelemään oppiminen, yrityksillä yritysostojen kautta tapahtuva kasvu), erittäin kivuliaita vaiheita (vauvoilla hampaiden puhkeaminen, yrityksillä irtisanomiset) sekä yleisiä suvantovaiheita.

4.10.1. Kipupisteiden löytäminen

Yritysten tulisi löytää omat kipupisteensä (Rehn 2013) eli kuinka paljon on valmis kärsimään saavuttaakseen omat kasvutavoitteet ja menestyksen. Yritysten kasvussa kivuliasta on esimerkiksi mahdolliset kulukuurit, ylityörasitteet, irtisanomiset, investoinnit koulutuksiin, uusiin tiloihin tai laitteisiin. Esimerkiksi tiukassa taloudellisessa tilanteessa voi joutua irtisanomaan hyviäkin työntekijöitä, mutta parempi kuitenkin muutama niin sanottu sijaiskärsijä kuin koko yrityksen lopettaminen (Hsieh 2011, 110-112; 217-224; Puustinen ym. 2013, 12).

Jos toimintaa lähdetään kehittämään ja muuttamaan, niin se on hetken aikaa erittäin kivuliasta. Ensin muuttuu sisäinen toiminta, sen jälkeen asiakaskokemus ja vasta sitten päästään taloudellisesti kannattavalle pohjalle. Tämä tarkoittaa sitä, että välttämättä joka kuukausi ei päästä tulostavoitteeseen, mutta se kestetään. Jos tavoitteena on kuitenkin muuttaa toimintaa ja kehittyä, vanhasta tavasta on uskallettava luopua, vaikka sillä saisikin talouden kuntoon. Mitä kauemmin tehdään asioita edes osittain vanhalla tavalla, sitä kauempana ollaan asetetusta tavoitteesta. (Hakala 2013) Väliaikaisesti ihmiset pystyvät venymään äärimmäisyyksiin, mutta sellaisessa tilanteessa on tärkeää muun muassa viestinnän toimiminen. Tällöin ihmiset ymmärtävät, miksi nyt vaaditaan hieman enemmän ja että tilanne on väliaikainen.

4.10.2. Aina ei ole kivaa

Kasvuun ja sitä kautta menestymiseen vaaditaan kuitenkin muutakin kuin omien kipupisteiden tunnistamista. Se vaatii paljon töitä (Puustinen ym. 2013, 10-19; Rehn 2013), taipumusta tehdä asiat ”ännu lite bättre” eli pikkuisen vielä paremmin (Väisänen 2013), kykyä tehdä nopeitakin päätöksiä (Lehti 2013; Salminen 2013), eteenpäin katsovaa mentaliteettia (Lehti 2013) ja voittajan tahtoa (Rehn 2013). Yritykset usein ihannoivat joitakin menestyjiä, mutta eivät ota huomioon sitä tosiasiaa, että menestyksen takana on varmasti paljon kivuliaita prosesseja, vaatimuksia ja kaikkea muuta ei-niin-kivaa (Rehn 2013).

4.11. Laadusta ei tingitä

Laadukas työ on yksi tekijä, jolla pystytään vaikuttamaan muun muassa asiakasuskollisuuteen. Erinomaisilla yrityksillä on jopa pakkomielle laatuun ja luotettavuuteen (Peters ym. 1983, 189; de Waal 2005, 18). Oli kyseessä sitten pieni yrittäjä tai suuri konserni, assistentti tai toimitusjohtaja, työn laadun tulisi näkyä läpi organisaation. Laadukkaaseen lopputulokseen tulisi aina pyrkiä, mutkia ei kannata vetää suoriksi, sillä se saattaa kostautua. Isojen ratkaisujen äärellä ei kannata enää tehdä sekundaaria, vaan palvelun pitää olla viimeisen päälle valmis, varsinkin jos kilpailu on kovaa (Puustinen ym. 2013, 10-19). Voidaan jopa sanoa, että ”hyvin tekeminen ja asioiden tekeminen oikein on tärkeämpää kuin myynti ja markkinointi” (Lehti 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että laadukas työ myy käytännössä itse itseään.

Kannattaa kuitenkin miettiä oman yrityksen kannalta, mikä on laadukas lopputulos, jotta ei tule ylilyöntejä ja sitä kautta turhia kuluja. Käytännönläheisellä esimerkillä havainnoiden, euron salaattiannoksen ostaja ei odota, että salaatissa on aitoa mozzarellaa, mutta hän odottaa salaatin olevan tuoretta ja raikasta. Ei kannata pilata omalla tasollaan laadukasta euron salaattia halvalla ja huonolaatuisella juustolla. (Peters ym. 1983, 197-198)

4.11.1. Eettinen toimintatapa ja vastuullisuus

Laadukkaan työn kanssa käsi kädessä kulkee eettinen toimintatapa ja vastuullisuus. Jossakin kohtaa tämä trio muodostaa varmasti myös kilpailuetua, jota kannattaa hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa (Sorainen 2013). Kansallisessa nuorisotutkimuksessa (Ampuja, 2011) selvisi, että nuoret (15-30-vuotiaat) uskovat omien valintojen vaikuttavan suuresti maailman tulevaisuuteen. Nuoret suosivat mahdollisuuksien mukaan eettisesti toimivia yrityksiä. Tutkimustuloksia ei kannata sivuuttaa, sillä nuoriso tuskin muuttaa mielipidettään vuosien saatossa ainakaan täysin vastakkaiseksi. Nykypäivänä suuri osa eri ikäluokkien ihmisistä on erittäin valveutuneita ja tilanteen salliessa varmasti suosivat toimittajaa, joka toimii eettisesti, vastuullisesti ja jonka työn jälki on vielä kaiken lisäksi laadukasta.

Eettinen toiminta näkyy esimerkiksi siinä, että yrityksen toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää. Asiakkaan tulee tietää, mitä yritys tekee ja mistä asiakas maksaa. Tässä kohtaa suuri merkitys on esimerkiksi avoimella viestinnällä. (Sorainen 2013)

Joskus laadukkaan lopputuloksen saaminen voi tarkoittaa tappiollista toimintaa itselle (Sorainen 2013). Tällaista tilannetta tulee toki välttää viimeiseen saakka, mutta joskus se on välttämätöntä. Tällainen tilanne tulee vastaan esimerkiksi silloin, jos on luvannut jonkin asian epähuomiossa halvempaan hintaan kuin se on mahdollista toimittaa. Oikeanlaisten, hyvien asiakkaiden edessä on pystyttävä veynymään, jotta näyttää asiakkaalle olevansa tosissaan auttamassa tätä. Näin asiakasuskollisuus vahvistuu edelleen.

4.12. Varasta ilman häpeää



Jälleen yksi erittäin kulunut sanonta ”pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen” pitää yritysmaailmassa todella hyvin paikkansa. Monet menestyvät yritykset varastavat ideoita jatkuvasti ympäristöstään. Varastaa voi niin asiakailta, kilpailijoilta, oman alan ulkopuolisilta toimijoilta jne. – eli toisin sanoen lähes mistä vaan. (Ala-Sippola 2013; Kuitunen 2013; Viinikkala 2013; Väisänen 2013)

Jari Parantainen (2009, 11) toteaa kirjassaan, että ”monet parhaista bisnesten uudistajista ovat hyviä työssään juuri siksi, että he etsivät ja varastavat ideoita järjestelmällisesti”.

Selvyyden vuoksi kuitenkin todettakoon, että idean suora kopiointi ei ole kannattavaa eikä välttämättä aina laillistakaan. Täsmälleen sama tapa ei suurella toden-

näköisyydellä edes toimi omassa yrityksessä, mutta hyväksi havaitun toimintatavan tai asian voi muokata omaan yritykseen sopivaksi. Täsmälleen samaa mallia ei kannata ottaa käyttöön siitäkään syystä, että yritysten on hyvä pyrkiä olemaan erilaisia, jolloin asiakkaiden on helpompi valita tarjoajista itselleen sopivin.

Suomalaisten tulisi päästä irti kehityksen estävästä ajatuksesta, että jos joku ottaa käyttöön minun ideani, niin se olisi jollakin lailla itseltä pois. Päinvastoin, tulisi olla ylpeä siitä, että joku muu on kokenut, että keksintö, liiketoimintamalli tai idea on niin toimiva, että on valmis ottamaan sen itselleenkin käyttöön. Jos oikein hyvin käy, idea paranee matkalla, jolloin siitä voi olla lisähyötyä myös alkuperäiselle keksijälle.

4.13. 80 % on hyvää tuuria, 20 % taitoa

Liiketoimintaa ja johtamista voidaan opiskella kouluissa ja työelämässä mielin määrin, mutta silti kaikkein parhaat ideat ja johtamismetodit eivät välttämättä tuota huippumenestystä. Tämä johtuu siitä, että yksi iso menestystekijä ei ole täysin hallittavissa. Italialaisen Vilfredo Paretin 1800-luvun loppupuolella kehittämä 80/20 sääntö pätee myös liiketoiminnassa, sillä usein 80 % liiketoiminnasta on hyvää tuuria ja vain 20 % taitoa (Lehti 2013). Alf Rehnin (Rehn 2013) sanoin, ”menestys on yhtä paljon onnenkantamoinen kuin mitään muutakaan”.

Onnenkantamoisiin on melko vaikea suoranaisesti vaikuttaa, mutta pitää olla tietynlainen asenne, jotta hyvälle tuurille antaa mahdollisuuden (Lehti 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että pitää olla avoin, antaa asiakkaille ja työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen asioihin, on verkostoitunut, rohkea kokeilemaan, ei jää paikoilleen, vaan kehittää ja kehittyy jatkuvasti. Eivät onnenpotkut tule yleensä yrityksen ovelle kolkuttamaan, vaan pitää olla itse aktiivisesti esillä, jotta on suurempi mahdollisuus sille, että onni potkaisee! Hyvä tuuri voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että oikea henkilö hakee yritykseen töihin ja hänet tajutaan palkata tai virheen kautta löydetään innovatiivinen ratkaisu johonkin asiakkaiden yleiseen tarpeeseen (Sorainen 2013; Väisänen 2013). Mikäli yritys olisi maineeltaan vähintään kyseenalainen, eivät oikeat henkilöt välttämättä hakeutuisi sinne töihin. Tai jos yrityksessä olisi kulttuuri, joka karttasi virheitä kuin ruttoa ja kaikki vahingot lakaistaisiin nopeasti ja hiljaa maton alle, ei niistä päästäisi mitään oppimaan tai mahdollisesti hyötymään.



Joillekin tämä viimeinen kohta saattaa vaikuttaa pelkästään täytekohdalta, mutta sitä se ei suinkaan ole. Jotta pystyisi menestymään, on alistuttava sille tosiasialle, että pelkkä päätös menestymisestä ei riitä, vaan se vaatii sen oikean jutun osumista kohdalle (Lehti 2013; Nordgren 2013) – ja se taas vaatii kaikkien edellä mainittujen 12 kohdan hallitsemista.

5 YHTEENVETO

Matka kohti huippuunsa viritettyä yritystä on usein pitkä ja melko kivinen – toki toisenlaisiakin tarinoita varmasti on. Menestyskirjailija Jim Collins (Collins 2001, 233) yhtyy tähän ajatukseen toteamalla, että hyvästä parhaaksi ei päädytä kersasäyksellä, vaan kehittymällä kumulatiivisesti vaihe vaiheelta, toimenpide toimenpiteeltä. Järjestelmällisen toiminnan seurauksena syntyvät pysyvästi ylivertaiset tulokset. Mutta samaan hengenvetoon voidaan kuitenkin todeta, että ikuisesti menestyvä yritys on pelkkä myytti (Rehn 2013; de Waal 2005, 27). Huipulle on myös useita erilaisia reittejä. Saman lopputuloksen voi saavuttaa etenemällä askelmia järjestelmällisesti tai välillä harppoen nopeammin ylös ja tulemalla myöhemmin muutamia rappusia alaspäin.

5.1. Menestystekijöiden peilaaminen lähteisiin

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli peilata haastattelujen pohjalta saatuja tietoja aiempiin tutkimustuloksiin. Tarkoitus ei ollut todentaa aiempia tutkimustuloksia oikeiksi tai vääriksi. Kuten huomata saattoi, asiantuntijahaastattelut vain vankistivat jo aiemmin tehtyjä havaintoja yritysten yleisistä menestystekijöistä. Joukkoon löytyi kuitenkin myös sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole yleisesti ajateltuja tärkeitä menestystekijöitä tai joita ei ehkä ole osattu ajatella menestystekijöiksi ollenkaan.

Jos verrataan haastatteluihin pohjautuvia 13 menestystekijää johtoajatuksien koostamiseen käytettyihin lähteisiin, voidaan todeta, että hyvin pitkälti samoja aiheita löytyy molemmista, kuten seuraava taulukko (Taulukko 1) osoittaa.

Taulukko 1: 13 menestystekijää verrattuna lähdeoteksiin

	Tony Hsieh (2011)	Matti Vilkkumaa (2007)	André de Waal (2005)	Jim Collins (2001)	Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr. (1983)
1. Asiakas on kuningas	✗	✗	✗		✗
2. Johtaja ei pärjää yksin		✗	✗	✗	✗
3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan	✗	✗	✗	✗	✗
4. Tiedosta itsesi	✗	✗	✗	✗	✗
5. Avoimuus kaikessa viestinnässä	✗	✗	✗		✗
6. Enemmän vähemmällä	✗		✗	✗	✗
7. Kehitä ja kehity	✗	✗	✗		✗
8. Bulkkiä voi ostaa verkosta		✗	✗		
9. Yhteistyö verkoston kanssa		✗	✗		
10. Kasvu on kivuliasta	✗			✗	
11. Laadusta ei tingitä			✗		✗
12. Varasta ilman häpeää					
13. 80 % on hyvää tuuria, 20 % taitoa					

5.1.1. Seitsemän yleisempää menestystekijää

Tony Hsieh (2011) sekä André de Waal (2005) molemmat nostivat asiakkuudet tärkeimmäksi menestystekijäksi. Haastatteluissakin asiakkaat nousivat puhutuimmaksi aiheeksi. Tämä vain entisestään korostaa asiakkaiden merkitystä yrityksen menestyksessä. Viimeistään nyt olisi aika siirtyä sanoista tekoihin ja nostaa asiakkaat esille muuallakin kuin puheissa.

Myös johtajan merkitys, innostavan ilmapiirin luominen hyvälle työntekijöille, avoimen viestinnän tärkeys, itsensä tiedostaminen, jatkuva oppiminen sekä yrityksen kehittäminen nostettiin vahvasti esille sekä lähdeteoksissa että haastatteluissa. Näiden asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen on vaikeaa, sillä kaikki ne ansaitsevat suuren painoarvon.

Lean-toimintamalli oli myös vahvasti esillä lähdeteoksissa: Hsieh'n (2011) "tee enemmän vähemmällä", de Waalin(2005) "yksinkertaista ja paranna kaikkia organisatorisia prosesseja", Collinsin (2001) "kurinalaisuuden kulttuuri" sekä Petersin ym. (1983) "yksinkertaiset muodot". Tätä enemmän vähemmällä -mallia menestystekijänä painottivat myös haastateltavat. Lean on myös erittäin vahvasti esillä tämän hetken liike-elämässä ja ajatuksen ympärille järjestetään valtavia tapahtumia ympäri maailmaa. Lean-malli soveltuu sekä startup-yrityksille että niin sanotusti vanhoille yrityksille. Tästä todistuksena esimerkiksi General Electric, joka aikoo ottaa käyttöön Lean StartUp -menetelmät ympäri organisaatiota (Lindberg, 10.12.2013).

Haastatteluiden 13 kohdasta seitsemän ovat sellaisia menestystekijöitä, jotka ovat huomioitu luvussa 2 "Menestymisen kaavoja meiltä ja muualta" esitellyissä ulkomaisissa ja kotimaisissa tutkimuksissa. Se, että nämä seitsemän tekijää nousevat toistuvasti esiin, korostaa niiden tärkeyttä yrityksen menestymisessä. Jokainen yritys voi lähteä arvioimaan omaa toimintaansa ensin näiden seitsemän osa-alueen osalta. Jos yksikin niistä on heikoilla kantimilla, yrityksen tulisi miettiä toimintaansa uudelleen.

5.1.2. Kuusi vähemmän ajateltua menestystekijää

Haastatteluiden perusteella esiin nousseet loput kuusi kohtaa ovat ehkä osittain itsestään selvyyksiä, jonka vuoksi ne eivät ole nousseet niin vahvasti esille esimerkiksi lähdeteoksissa.

Myynti, erilaistuminen ja räätälöinti, laadukas työ ja yhteistyö verkoston kanssa ovat asioita, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen yhtä lailla kuin esimerkiksi johtamismalli. Myynnin ja laadukkaan lopputuloksen voisi liittää yhteen asiakkuusajattelun kanssa, jonka vuoksi ne eivät välttämättä nousseet niin selkeästi esiin omina kokonaisuuksinaan lähteissä. Verkostoyhteistyö on asia, joka on ehkä nykypäivänä tärkeämpää kuin koskaan ennen. Tämän vuoksi sitä ei ehkä ole osattu korostaa lähteissä riittävästi. Onnistuneilla kumppanuuksilla on iso merkitys yrityksen menestymisessä. Kipupisteiden löytäminen ja menestymisen mahdollisen kivuliaisuuden tunnustaminen ja siihen varautuminen on myös tärkeää yritykselle, joka tavoittelee huippua. Kivunsietokyky voidaan oikeastaan liittää mihin tahansa muuhun menestystekijään ja etsiä jokaisesta ne kohdat, jotka aiheuttavat eniten kasvukipua. Tässä työssä kipupisteiden löytäminen haluttiin kuitenkin nostaa yhdeksi omaksi aiheekseen, jotta asia saisi oikean painoarvon yritysten menestystekijänä.

13 menestystekijästä kaksi viimeistä eli toisten ideoiden varastaminen ja hyvän tuurin vaikutus menestykseen olivat tekijöitä, joista ei löytynyt vastaavuutta edellä mainituista lähteistä. Varastaminen on ehkä aiheena kyseenalainen, sillä yritykset

yrittävät parhaansa mukaan suojautua varastamiselta mallisuojoilla, tavaramerkeillä ja erilaisilla patenteilla. On kuitenkin syytä huomioda, että tässä työssä ei kannusteta laittomaan toimintaan, vaan ideoiden, ajatusten ja käytänteiden kopioimiseen ja muokkaamiseen.

Hyvän tuurin vähättely yrityksen menestyksen yhtenä merkittävänä tekijänä on petollista toimintaa. Ei kannata kuvitella, että yrityksellä tai sen johtajalla on kaikki toimintaan vaikuttavat langat omissa käsissään. Kuten on useaan kertaan todettu, toimintaympäristön muutosvauhti on todella nopea ja asioiden ennakointi on vähintään haasteellista, jos ei mahdotonta. Koska kaikki ei ole omissa käsissä ja ennustettavissa, tuurilla on iso vaikutus yrityksen menestymiseen.

5.2. Aiheen jatkotyöstö

Yritysten menestystekijöiden perusteellinen tutkiminen on vaikea prosessi. Kansainväliset tutkijat, kuten de Waal (2005), Collins (2001) ja Peters ym. (1983), käyttivät aiheen analysointiin useita vuosia ja prosessi jatkuu edelleen jollakin tavalla. Vaikka muutaman menestystekijän, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden ja avoimen viestinnän, voisi ajatella olevan yleispäteviä ajasta riippumatta, koskaan ei tiedä mitä toimintaympäristössä tapahtuva muutos tuo tullessaan. Myös de Waal (2005, 27) nostaa esille tärkeän ajatuksen nykymaailman nopeasta muutoksesta. Koska (liike)maailma muuttuu jatkuvasti yhä nopeammin, tulee menestystekijätkin suhteuttaa kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen ja yrityksen kontekstiin. Esimerkiksi nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun maailma keikkuu lähes laman reunalla, menestyäkseen yrityksen on todella arvioitava toimintojaan ja tehostettava kaikkia prosesseja – ja se on usein kivuliasta. Hyvässä taloudellisessa tilanteessa menestyvä yritys taas pystyy panostamaan enemmän esimerkiksi myyntiin ja henkilöstön palkkaamiseen. Voidaan toki ajatella myös niin, että *vain todella huippuunsa viritetty yritys* pääsee mahdollisen lamankin läpi ilman suurempia ongelmia. Tästä hyvänä esimerkkinä on tässä opinnäytetyössä mukana ollut asiantuntija Kim Väisänen ja Blancco Oy. Blancco Oy myytiin keväällä 2014 60 miljoonalla eurolla brittiläiselle Regenerikselle. Väisänen kuitenkin lupaa, että kauppa ei vaikuta Suomen toimintoihin. (Lyytikäinen 2014)

Tämän opinnäytetyön aikana kävi selvästi ilmi, että yritysten ei kannata tuudittautua menestykseen eikä ikuisesti menestyvää yritystä ole olemassa. Tästä voisi tehdä johtopäätelmän, ettei ikuisesti toimivia menestystekijöitäkään ole olemassa. Ajatus voi tuntua lohduttomalta ja menestystekijöiden etsiminen turhalta, mutta sitä se ei suinkaan ole. Löytämällä *tämän ajan* menestystekijät, voi tehdä yritykses-tään *tässä ajassa* menestyvän. Toimintaympäristön jatkuva muutos ja teknologian luomat edellytykset varmistavat sen, että yritysten menestystekijöiden tutkiminen ja selvittäminen on aina tärkeää.

5.2.1. Kahden viimeisen tekijän tarkempi analysointi

Opinnäytetyön asiantuntijahaastattelut nostivat esiin kaksi menestystekijää, joita ei ole tutkittu yhtä laajasti kuin muita menestystekijöitä. Olisi mielenkiintoista tie-

tää kuinka paljon tietyllä mittarilla menestyviksi valittujen yritysten omista toimintamalleista on oikeastaan kopioita joltakin toiselta yritykseltä varastetuista toimintamalleista.

Yhtä mielenkiintoista olisi selvittää kuinka suuri osa menestyvistä yrityksistä on lähtenyt todelliseen nousukiitoon yhden tai useamman onnekkaan sattuman kautta. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että yrityksellä on käynyt hyvä tuuri? Millä keinoilla voi vaikuttaa siihen, että on parempi mahdollisuus sille, että onni potkaisee?

5.2.2. Vapaa pudotuksen e-kirja

Opinnäytetyön tilaaja Vapaa pudotus julkaisee toukokuussa 2014 ”Huipulla”-nimisen e-kirjan yritysten menestystekijöistä omilla verkkosivuillaan. Kirjan ovat kirjoittaneet Vapaa pudotuksen Mirkka Kolu, Tiina Lindberg ja Johanna Raiskio (tekijät aakkosjärjestyksessä). Kirja pohjautuu samaan haastatteluaineistoon kuin tämä opinnäytetyö, mutta tieto on tiiviimmässä muodossa.

5.3. Lopuksi

Siinä olivat 13 askelta kohti huippuunsa viritettyä yritystä. Vieläkö huipun saavuttaminen tuntuu mahdolliselta? Kuten alussa todettiin, ei ole olemassa oikotietä onneen tai superdieettiä, jolla saisi pysyviä tuloksia. Näiden 13 askeleen hallinta saattaa tuntua haasteelliselta, mutta lienee helpompi sisäistää aluksi edes nämä kohdat kuin esimerkiksi de Waalin (2005) 40 eri menestystekijää. André de Waalin (2005) tutkimus ja lukuisat jatko-osat ovat kuitenkin erittäin hyvää luettavaa kenelle tahansa yritys-elämässä mukana olevalle.

Kun kaikki tässä opinnäytetyössä esitellyt 13 menestystekijää otetaan huomioon, voidaan huippuunsa viritetty yritys kiteyttää seuraavasti:

Menestyvän yrityksen nöyrä, mutta määrätietoinen johto ymmärtää nostaa asiakkuudet ensiarvoisen tärkeiksi, pitää työntekijöitä arvokkaimpana voimavaranaan ja karsii kaiken turhan toiminnan – mutta ei kuitenkaan tingi viestinnän mahdollistamisesta, kehityksestä tai laadukkaasta ja räätälöidystä palvelusta. Menestyvä yritys on tiedostanut itsensä ja ymmärtää, että menestyminen on ajoittain kivuliasta eikä kaikkea tarvitse tehdä itse – hyödyntämällä verkostoja, varastamalla ympäristöstä ja antamalla hyvälle tuurille mahdollisuuden yrityksellä on huomattavasti paremmat menestysmahdollisuudet.

Menestystä haluavan yrityksen pitää omaksua oikea asenne, laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja ryhtyä asianmukaiseen toimintaan. Kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että menestymistä on monenlaista. ”Oikeasti menestyvä yritys ei yritä olla kaikkia niitä asioita, joita ylipäättänsä menestyvä yritys voisi olla, vaan yrittää löytää itsestään asiat, joiden kautta voi olla omassa kontekstissaan erinomainen” (Rehn 2013). Pitää siis vain määritellä menestymisen kriteerit – ei saa kuitenkaan asettaa rimaa liian alas tai ylös – ja pyrkiä saavuttamaan välitappeja ennen varsinaista maalia. Jos ja kun saavuttaa maalin, ei saa tyytyä siihen, vaan pitää asettaa uudet menestymisen kriteerit – ja ei kun matkaan, huippu häämöttää!

LÄHTEET

Kirjat:

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Collins, J. 2010. Hyvästä Paras. 10. painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2001.

Grönroos, M. 2004. The dynamics of knowledge and networks. Tampere: Transatlanta.

Hsieh, T. 2010. Delivering Happiness: A Path to Profits. Passion and Purpose. Grand Central Pub.

Johansson, F. 2005. Medici-ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2004.

Kressler, H. W. 2003. Motivate and Reward. Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success. New York: Palgrave Macmillian.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät: Uudenlais-taosaamistaliiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parantainen, J. 2009. Pölli tästä 2 – minkä nuorena varastat, sen vanhana omistat. Helsinki: Talentum.

Peters, T. J. & Waterman Jr. R. H. 1983. Menestyksen profiileja. Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Puustinen, T. & Mäkeläinen, M. 2013. Taivas+Helvetti. Espoo: One on One Publishing.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. 11 askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat.

Artikkelit:

Nordgren, K. 2013. Kasvuyrityksen tarina: Tiedon hävityksellä maailmalle. Näköalat nro 2/2013, 29-31.

Tikkanen, J. 2013a. Enkelirahan määräksi arvioidaan 50 miljoonaa. Kauppalehti nro. 51/2013, 15.

Tikkanen, J. 2013b. Herätä sijoittajan kiinnostus. Kauppalehti Oma Yritys extra 18.3.2013, 5.

Verkkoaineisto:

Ampuja, M. 2011. Näkökulma kansalliseen nuorisotutkimukseen 2011. Yrityksistä supersankareita. Tutkimuksen julkistustilaisuuden esittelykalvot. Julkaistu 9.5.2011. Luettu 10.4.2014.

<http://www.slideshare.net/1530research/kansallinen-nuorisotutkimus-2011-yrityksist-supersankareiksi>

Jabe, M. 2013. Alf Rehn väittää vastaan – nämä eivät ole yleispäteviä totuuksia. Verkkojulkaisu. Julkaistu 18.4.2013. Luettu 10.4.2014.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/alf+rehn+vaiittaa+vastaan++nama+eivat+ole+yleispatevia+totuuksia/a2180405>

Lyytikäinen, S. 2014. It-yrittäjästä tulee miljonääri – ”varoista hyötyvät suomalaiset startupit”. Julkaistu 31.3.2014. Verkkojulkaisu. Luettu 1.4.2014.

http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/ityrittajasta+tulee+miljonaari++quotvaroista+hyotyvat+suomalaiset+startupitquot/a978543

Vapaa pudotus. 2014. Firma. Verkkosivu. Luettu 7.5.2014.

<http://www.pudotus.fi/firma/>

de Waal, A. 2005. The Foundations of Nirvana. The Characteristics of HighPerformanceOrganisation. Tutkimusjulkaisu. Luettu 15.4.2013. Tulostettu 3.4.2014.

<http://www.andredewaal.eu/pdf/FoundationsNirvana.pdf>

Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. Luettu/tulostettu 15.4.2014. Industrial Marketing Management, volume 30, issue 4, pages 365-377. New York: Elvise Science Inc.

http://ac.els-cdn.com/S0019850101001560/1-s2.0-S0019850101001560-main.pdf?tid=c2f3b6a2-cf72-11e3-99d8-00000aab0f02&acdnat=1398757936_a411caeabc82e948d46dbf72679a4d37

Haastattelut:

Ala-Sippola, J. 2013. Fondia Oy. Haastattelu 27.8.2013. Haastattelijat Lindberg T & Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Hakala, P. 2013. Fonecta Oy. Haastattelu 10.10.2013. Haastattelija Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Halava, I. 2013. tulevaisuudentutkija. Haastattelu 5.11.2013. Haastattelija Korpi J. Litteroitu. Tampere

Korhonen, S. 2013. Restamax Oyj. Haastattelu 8.10.2013. Haastattelija Raiskio J. Litteroitu. Tampere

Kuitunen, M. 2013. Vincit Oy. Haastattelu 24.6.2013. Haastattelija Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Lehti, J. 2013. Tampereen Konepajat Oy. Haastattelu 4.10.2013. Haastattelija Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Parkkinen, M. 2013. Seedi Oy. Haastattelu 8.8.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Rehn, A. 2013. Åbo Akademin professori. Haastattelu 2.9.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere

Salminen, J. 2013. bisnesenkeli. Haastattelu 8.8.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere

Sorainen, A. 2013. Viestintä Ground Oy. Haastattelu 2.9.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere.

Tervonen, K. 2013. N2. Haastattelu 12.6.2013. Haastattelija Korpi J. Litteroitu. Tampere.

Viinikkala, J. 2013. Leanware Oy. Haastattelu 17.10.2013. Haastattelija Korpi J. Litteroitu. Tampere

Viljanen, M. 2013. JM-Tieto Oy. Haastattelu 22.9.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere

Väisänen, K. 2013. Blancco Oy. Haastattelu 22.9.2013. Haastattelijat Lindberg T. & Raiskio J. Litteroitu. Tampere

Sähköposti:

Berner, A. 2013. Vallila Interior Oy. Perheyrityksen asiantuntijuutta tarvitaan. Sähköpostiviesti. tiina.lindberg@pudotus.fi. Luettu 28.10.2013.

Asiantuntijaluennot:

Halava, I. 2013a. Postnokia-lainen Suomi ja uuden kultakauden ainekset. Luento. 12.6.2013. Vapaa pudotus Oy. Tampere.

Helander, N. 2014. KIBS-yritys ja liiketoimintaverkostot. Luento. 3.3.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

LITTEET

Liite 1. Haastatteluaineiston ryhmittely

Litteroitu haastattelumateriaali numeroitiin ja luettiin useaan kertaan läpi. Aihealueen kannalta merkittäviä asioita korostettiin ja numeroitiin. Korostetuista asioista etsittiin samankaltaisuuksia ja niitä ryhmiteltiin Excel-taulukkoon. Ryhmää kuvaava nimi kirjoitettiin sarakkeen ylimmälle riville ja jokainen yksittäinen lause kirjoitettiin erikseen omiin soluihinsa allekkain. Solut numeroitiin asiantuntijan numerolla 1-15 sekä kommenttijärjestysnumerolla (esim. 1.8, jossa 1 on asiantuntijan numero ja 8 litteroidun aineiston 8. korostettu kommentti).

1. Asiakas on kuningas	2. Johtaja ei pärjää yksin	3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan	4. Tiedosta itsesi	5. Avoimuus kaikkein viestinnässä
1.7 Tehdään asioita, joita asiakkaat haluavat ja tarvitsevat	1.11 Silloin kun toiminta sujuu hyvin johtamista ei tarvitse juurikaan näyttää	1.16 Parhaat firmat satsaavat omiin työntekijöihinsä	5.49 Pitää tiedostaa omat heikkoutensa	4.27 Mahdollisuus tulla keskustelemaan tulevasta muutoksesta ja sen tuomista huolenaiheista ym.
1.28 Pitäisi lähteä riittävän nollasta miettimään sitä asiaa ja hakea laajalta alueelta ajatuksia	1.19 Yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisesta pitää pitää kiinni	1.16 Takkaan pitää laittaa puita, että sieltä saa lämpöä	13.6 Jokaisen on toimittava omista lähtökohdistaan, ei kannata liikaa miettiä mitä muut tekevät	11.39-40 Vision kommunikointi on tosi tärkeää, koska sit. vaiheessa se tulee siihen arko. puhutaan "visionmukaisista asiakkaista" ym.
1.33 Asiakastarpeiden penkominen riittävän pitkälle ja syvälle	1.22 Arvoilla on valtavan suuri merkitys silloin kun niitä oikeasti käytetään yritystoimintaa ohjaavana tekijänä	1.17 Välittämisen ja vaatimisen, hyvän työmoraaalin ja sisäisen tekemisen kulttuuri	15.7 Miten maailma makaa, mikä on meidän asema siinä, mikä sen pitäisi olla, mihin me halutaan mennä	12.12 Joka sprintin jälkeen on palaveri, missä katsotaan miten mennyt
10.28 Raha tulee asiakailta, pitää varmistaa, ettei taskun pohjalle jää lähtiessä mitään > mutta pitää tarjota asiakkaalle jotain arvoa, jotta se on suostuvainen kuluttamaan	1.8 Johdonmukaisuus ja yhteen maaliin pelaaminen	1.31 Riittävä lähiakuustaso	5.50 Nokia pärjasi pitkään sen vuoksi, että se tiedosti olevansa	12.17 Työn merkitys on tärkeää ja se saattaa olla merkittävässä osassa palautetta
11.13 Sun pitää olla aktiivinen siinä asiakasrajapinnassa	1.8 Johtaja kantaa vastuun päätöksistä	1.8 Yksin tekeminen on mahdotonta – jopa johtajalle		...etta pyydetään, mutta sitä enemmän toisillemme
11.14 Yrityksen strategia, visio ja missio testataan niissä asiakaskohtaisissa joka päivä, mutta siellä testataan myös tulevaisuuden odotukset	1.8 Johtajan onnistuminen on kiinni siitä, kuinka hyvin hän saa muut tekemään ja toimimaan	1.5 Menestys ei henkilöidy yhteen loistavaan yksilöön	5.52 Se että käy tekemässä hauskoja luovuusleikkejä on tapa yrittää olla tiedostamatta	12.27 Strategia kirjoitettu seinä! kaikkien luettavaksi ja nähtäv
11.31 Asiakkuudet pitäisi saada läpinäkyviksi liikkeenjohtoon, koska pelkillä myyjien palkkaamisella ei tehdä kasvua	1.8 Yksin tekeminen on mahdotonta - jopa johtajalle	1.7 Ilman sisäisen tekemisen dynamiikkaa ei synny mitään	5.53 Hyvä strategia lähtee siitä, että organisaatio tiedostaa omat heikkoutensa	12.49 Joka palaverin jälkeen meillä on munkkipalaveri, jossa käydään läpi miten palaveri meni
11.32 Pitäisi tietää, mitä asiakailta meillä on ja mikä niiden arvo on ja potentiaali on - asiakkaista ei puhuta oikealla tavalla	1.9 Lopullista päätöksentekokykyä ja vastuuta ei voi siirtää	10.22 Me ei oltais pystytty tähän ilman yrittäjähenkisiä yksikön esimiehiä	6.26 Pitää olla tosi inhorealisti, kun määritellään osaamista	12.50 Arvostetaan avointa ilir jossa palautetta annetaan toisiin
11.36 Asiakkaat ei aina tiedä mitä haluavat, kukaan ei osaa sanoa, kunnes päättää ihminen jotta	10.14 Johtoporukka on kaikki vähän erilaisia ja uskoo eri asioihin, niin tulos on että... mietti	10.22...n hyvin itsenäinen	6.8 Täytyy olla ääri...sen...suhteen...en	12.5...stavaa

Kuva 4. Katkelma lopullisesta ryhmitellystä aineistosta.

Ryhmitellyn aineiston analysoinnissa käytettiin hyväksi solukorostuksia (väri, tekstin lihavointi), jotta tärkeimpiä ajatuksia saatiin edelleen erotettua.

LIITTEET

(1/3)

Liite 2. Teoreettisten käsitteiden luominen

- | | | |
|---|--|--|
| 1. Työntekijät | | 1. Asiakkaat keskiöön |
| 2. Asiakkaat | | 2. Houkuttele ja pidä huolta hyvistä tyypeistä |
| 3. Erottava tekijä | | 3. Johda oikein |
| 4. Johtaja | | 4. Organisoி toiminta tehokkaasti |
| 5. Yhteiset tavoitteet | | 5. Kehitä ja kehity |
| 6. Pölli | | 6. Pidä huolta toimivasta ilmapiiristä ja tekemisen
meaningistä |
| 7. Palaute | | 7. Fokusoи osaaminen ja tekeminen |
| 8. Arvot | | 8. Markkinoи tarkoituksenmukaisesti |
| 9. Osaamisen ja tekemisen fokusointi | | 9. Kokeile rohkeasti ja käytä intuitiota |
| 10. Yhteistyö verkoston kanssa | | 10. Myy jatkuvasti huomaamattomasti |
| 11. Rohkeutta kokeilla | | 11. Muista viestiä paljon ja avoimesti |
| 12. Markkinointi | | 12. "Visio" johdattelee yhteiseen tavoitteeseen |
| 13. Myynti | | 13. Pidä organisaatorakenne kevyenä |
| 14. Kehittäminen ja kehittyminen | | 14. Anna ja ota vastaan palautetta |
| 15. Organisaatorakenne | | 15. Anna arvojen ohjata tekemistä |
| 16. Yrityksen ilmapiiri | | 16. Tiedosta itsesi kokonaisuutena |
| 17. Toiminnan organisointi | | 17. Tee yhteistyötä verkoston kanssa |
| 18. Fasiliteetit | | 18. Löydä tarvittaessa muista erottava tekijä |
| 19. Viestintä | | 19. Ole avoin onnenpotkuille |
| 20. Onnenpotku ja intuitio | | 20. Toimi eettisesti ja vastuullisesti |
| 21. Löydä oma kivunsietokyky | | 21. Pölli jatkuvasti ympäristöstä |
| 22. Tee helvetillisesti duunia | | 22. Tee helvetillisesti duunia |
| 23. Itsensä tiedostaminen | | 23. Pidä fasiliteetit kunnossa |
| 24. Alussa hajautettu fokus | | 24. Löydä oma kivunsietokyky |
| 25. Eettinen toimintatapa | | 25. Ole nopea ja kärsimätön |
| 26. Asiakkaan etu ajaa oman tilipussin edelle | | 26. Luo kompetentti palkkamalli |
| 27. Palkkamalli | | |
| 28. Raha | | |
| 29. Yksinkertaistaminen | | |
| 30. Asenne ja tekemisen meininki | | |
| 31. Ole nopea ja kärsimätön | | |

Jatkuu

(2/3)

-
1. Asiakkaat keskiöön
2. Houkuttele ja pidä huolta hyvistä tyypeistä
3. Johda oikein
4. Organisoி toiminta tehokkaasti
5. Kehitä ja kehity
6. Pidä huolta toimivasta ilmapiiristä ja tekemisen mielellisistä
7. Fokusoи osaaminen ja tekeminen
8. Markkinoи tarkoituksenmukaisesti
9. Kokeile rohkeasti ja käytä intuitiota
10. Myy jatkuvasti huomaamattomasti
11. Muista viestiä paljon ja avoimesti
12. "Visio" johdattelee yhteiseen tavoitteeseen
13. Pidä organisaatorakenne kevyenä
14. Anna ja ota vastaan palautetta
15. Anna arvojen ohjata tekemistä
16. Tiedosta itsesi kokonaisuutena
17. Tee yhteistyötä verkoston kanssa
18. Löydä tarvittaessa muista erottava tekijä
19. Ole avoin onnenpotkuille
20. Toimi eettisesti ja vastuullisesti
21. Pöllä jatkuvasti ympäristöstä
22. Tee helvetillisesti duunia
23. Pidä fasiliteetit kunnossa
24. Löydä oma kivunsietokyky
25. Ole nopea ja kärsimätön
26. Luo kompetentti palkkamalli
1. Asiakas, asiakas
2. Johtaja tietää, ettei pysty hoitamaan kaikkea
3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan
4. Jotta olisi oikeasti strategisesti ketterä, se vaatii mallin, joka on ketterä itsessään
5. Jatkuvasti valtava avoimuus kaikessa datassa
6. Siilomainen markkinointiajattelu ei enää tulevaisuudessa päde
7. Bulkkiä voi ostaa verkostakin
8. Liiketoiminnasta 80 % on hyvää tuuria ja vain 20 % taitoa
9. Pitää juosta kovempaa pysyäkseen paikallaan
10. Yhteistyön tekemisellä ylipäänsä on hirveen iso merkitys
11. Kasvu on kuluttavaa
12. Jokaisen on toimittava omista lähtökohdistaan
13. Kyllä firmalla pitää olla jotain omaa annettavaa
14. Laadusta ei tingitä missään vaiheessa
15. Aina ilolla pöllitään

(3/3)

- | | | |
|--|--|---|
| 1. Asiakas, asiakas | | 1. Asiakas on kuningas |
| 2. Johtaja tietää, ettei pysty hoitamaan kaikkea | | 2. Johtaja ei pärjää yksin |
| 3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan | | 3. Innostunut porukka saa ihmeitä aikaan |
| 4. Jotta olisi oikeasti strategisesti ketterä, se vaatii mallin, joka on ketterä itsessään | | 4. Tiedosta itsesi |
| 5. Jatkuvasti valtava avoimuus kaikessa datassa | | 5. Avoimuus kaikessa viestinnässä |
| 6. Siilomainen markkinointiajattelu ei enää tulevaisuudessa päde | | 6. Enemmän vähemmällä |
| 7. Bulkkiä voi ostaa verkostakin | | 7. Kehitä ja kehity |
| 8. Liiketoiminnasta 80 % on hyvää tuuria ja vain 20 % taitoa | | 8. Bulkkiä voi ostaa verkosta |
| 9. Pitää juosta kovempaa pysyäkseen paikallaan | | 7. Yhteistyö verkoston kanssa |
| 10. Yhteistyön tekemisellä ylipäänsä on hirveen iso merkitys | | 10. Kasvu on kivuliasta |
| 11. Kasvu on kuluttavaa | | 11. Laadusta ei tingitä |
| 12. Jokaisen on toimittava omista lähtökohdistaan | | 12. Varasta ilman häpeää |
| 13. Kyllä firmalla pitää olla jotain omaa annettavaa | | 13. 80 % on hyvää tuuria, 20 % taitoa |
| 14. Laadusta ei tingitä missään vaiheessa | | |
| 15. Aina ilolla pöllittää | | |

