



LAPPEENRANNAN–LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Marko Pulkkinen

**LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA
MIKROYRITYKSELLE**

Diplomityö

Tarkastaja: TkT Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Marko Pulkkinen	
Työn nimi: Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma mikroyritykselle.	
Vuosi: 2021	Paikka: Lahti
Diplomityö: Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous 84 sivua, 12 kuvaa ja 6 taulukkoa.	
Tarkastaja: tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi.	
Hakusanat: strategia, strategiatyö, liiketoiminta, kannattavuus	
<p>Tämän diplomityön case-yritys on teollisuuden laitteiden alihankkijana ja maahantuojana toimiva mikroyritys. Yrityksessä on tällä hetkellä yksi työntekijä, joka on yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja. Yrityksen toiminta on ollut kannattavaa, mutta omistajan mielestä sekä liikevaihtoa että myös tulosta olisi kasvatettava huomattavasti, jotta toiminnan jatkaminen olisi järkevää. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä yritykselle uusi strategia ja kehittämissuunnitelma, joiden avulla yrityksen laajentuminen ja tuottavuus saataisiin kasvuun.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan yrityksen strategia ja strategiaprosessi käsitteinä sekä esitellään oleellisimmiksi katsottuja strategian suunnittelussa käytettäviä työkaluja ja analysointimenetelmiä. Teoreettista tietoa kerättiin alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä.</p> <p>Tutkimustapana oli tapaustutkimus, jossa käytettiin sekä kvalitatiivista että myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiiristä tutkimusaineistoa kerättiin asiakaskyselytutkimuksella, yrityksen johtoa haastatteleamalla ja henkilökohtaisella havainnoinnilla. Tutkimusaineistoa analysoimalla ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen luotiin yritykselle kaksi strategiavaihtoehtoa, joista analysoinnin ja vertailun jälkeen valittiin toinen, jota esitettiin case-yrityksen uudeksi strategiaksi.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena ja vastauksena tutkimuskysymykseen annettiin case-yritykselle perusteltu suositus tulevaksi strategiaksi ja lukuisa määrä siihen liittyviä kehitysehdotuksia.</p>	

ABSTRACT

Author: Marko Pulkkinen	
Title: Business strategy and development plan for a microenterprise.	
Year: 2021	Place: Lahti
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Industrial engineering and management, 84 pages, 12 pictures and 6 tables.	
Examiner: Associate Professor, D. Sc. Petri Niemi.	
Keywords: strategies, strategy work, business strategy, profitability	
<p>The case company for this thesis was a microenterprise that is a subcontractor and importer of industrial equipment. The company has one employee. The employee is the owner and CEO of the company. The company has been profitable but the owner expects that turnover of the company and also the profit should be increased significantly. The objective of this study was to create a new business strategy and a development plan for the company. The purpose of the new strategy is to help the company expand and increase the productivity.</p> <p>The theoretical framework of this research defines the company's business strategy and strategy processes as concepts. There are also described tools and analysis methods that can be used in planning a new corporate strategy. The theoretical research data was collected from relevant literature and internet sources.</p> <p>The empirical part of this research included both quantitative and qualitative analysis methods. The research data for the empirical part was collected by a customer survey, interviews and personal observation. Empirical research data was then analyzed and conclusions were formed.</p> <p>As a result of this study the case company was handed a new strategy proposal with numerous recommendations for future development actions.</p>	

ALKUSANAT

Valmistuttuani vuonna 2018 logistiikkainsinööriksi en osannut silloin uskoa, että lähtisin vielä jossain vaiheessa jatko-opintoihin. Mutta koskaan ei näköjään pidä sanoa ei koskaan. Joskus alkuvuonna 2019 näin LUT-yliopiston ilmoituksen mahdollisuudesta opiskella työn ohessa diplomi-insinööriksi. No, tämä diplomityö kertoo mitä siitä sitten seurasi...

Kiitän Lappeenrannan–Lahden teknillistä yliopistoa tästä opiskelumahdollisuudesta ja erityisesti tämän työn ohjaajajana toiminutta Petri Niemeä erittäin hienosta ohjauksesta tämän työn yhteydessä.

Marko Pulkkinen 12.3.2021

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Tutkimustavoitteet ja tutkimuksen kulku.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	STRATEGIA KÄSITTEENÄ JA TOIMINTOINA	14
2.1	Strategia.....	14
2.2	Strateginen johtaminen.....	16
2.3	Strategiaprosessi.....	17
2.4	Strategiset työkalut.....	26
2.5	Strateginen asemoituminen ja toimintatapa	39
2.6	Strategiset resurssit ja osaaminen	42
3	UUDEN STRATEGIAN SUUNNITTELU MIKROYRITYKSELLE	44
3.1	Case-yritys	44
3.1.1	Missio, visio ja arvot.....	45
3.1.2	Yrityksen nykytila.....	46
3.1.3	Osaaminen ja resurssit.....	47
3.1.4	Tehdyt kehitystoimenpiteet	48
3.2	Asiakaskyselytutkimus.....	49
3.3	PESTEL-analyysi	55
3.4	Kilpailija-analyysi	59
3.5	Strategiakartta	62
3.6	Uusi strategia.....	66
3.7	Resurssitarvevertailut.....	69

3.8	SWOT-analyysi.....	72
4	KEHITYSEHDOTUKSET	76
5	YHTEENVETO	80
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
	LÄHTEET	83

1 JOHDANTO

Jatkuvasti nopeutuva teknologinen kehitys asettaa liikeyritykset aina uusien haasteiden eteen. Yritysten onkin tarkkaavaisesti seurattava toimintaympäristön muutoksia ja pyrittävä pysymään kehityksen vauhdissa mukana. Asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Jotta yritys pystyy toimimaan menestyksellisesti, sen olisi oltava valmis reagoimaan muutoksiin ja sopeuttamaan toimintaansa asiakkaiden muuttuvien odotusten mukaisesti. Globalisoitumisen ja tavaroiden vapaamman liikkumisen vuoksi yritysten on yhä helpompaa laajentaa toimintaansa maantieteellisesti, esimerkiksi verkostoitumisen ja erilaisten verkkokaupparatkaisujen välityksellä. Tämä lisää kilpailua ja tuo uusia haasteita yritysten liiketoimintaan. Menestyäkseen yritysten olisikin pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen jotain sellaista lisäarvoa, jonka avulla ne voisivat erottua edukseen kilpailijoistaan.

Ennalta suunnittelu ja valmistautuminen tuleviin muutoksiin tai mahdollisesti odotettavissa oleviin uhkiin ovat liiketoiminnassa yleensä hyvin tärkeitä ja huomiota vaativia asioita. Esimerkiksi budjetointia ja tulevaisuuden strategisten vaihtoehtojen puntarointia harjoitetaan lähes kaikissa yrityksissä. Liiketoimintastrategian avulla on mahdollista kuvata tulevaisuuden suunnitelmia konkreettisesti.

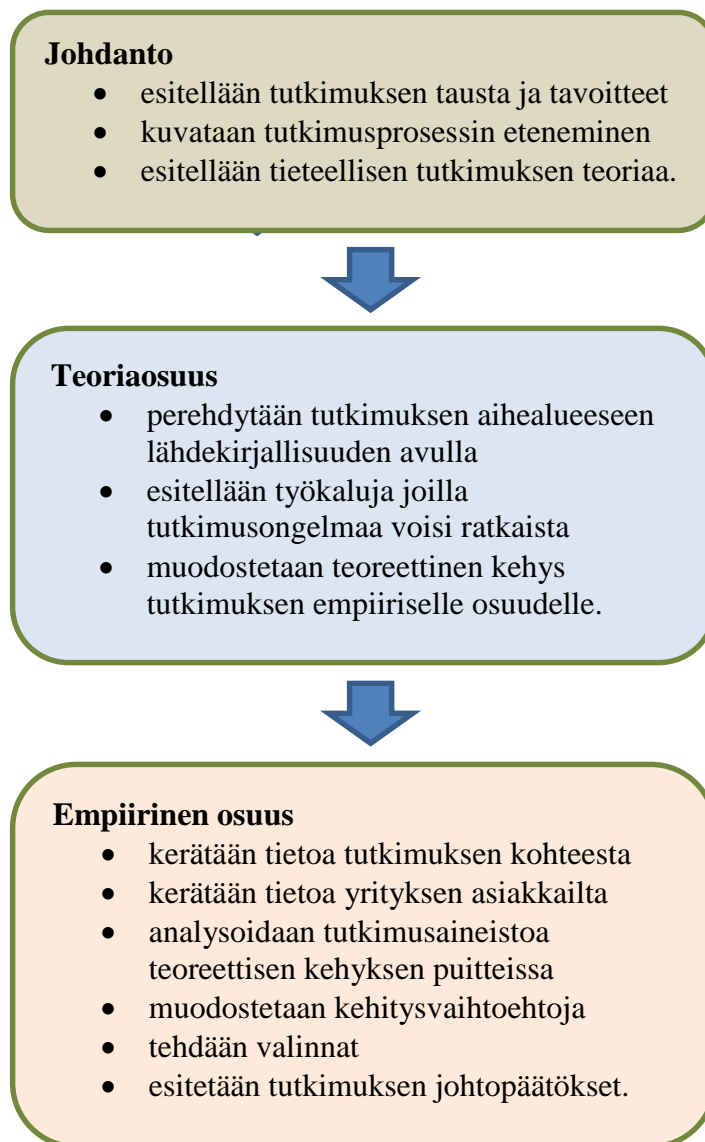
1.1 Työn tausta

Tämän diplomityön case-yritys on vuonna 2016 perustettu mikroyritys. Yritys toimii teollisuuden laitteiden alihankkijana ja maahantuojana. Suuri osa yrityksen tuotteista on paineilmatoimisia työkaluja ja laitteita. Yrityksessä on tällä hetkellä yksi työntekijä, joka on yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja. Yrityksen liikevaihto oli viimeksi päättyneellä tilikaudella noin 65 000 euroa. Yrityksen toiminta on ollut kannattavaa, mutta omistajan mielestä sekä liikevaihtoa, että myös tulosta olisi pyrittävä kasvattamaan. Yrityksellä ei ole ollut aikaisemmin käytössä

dokumentoitua liiketoimintastrategiaa. Toiminta on perustunut hyviksi ja toimiviksi havaittuihin käytäntöihin. Kiireisen työtahdin mukanaan tuoman ajanpuutteen vuoksi varsinainen tulevaisuuden suunnittelu ja visiointi on jäänyt toiminnassa hyvin vähäiseksi. Tämä tutkimus on ajankohtainen erityisesti tällä hetkellä, koska asiakasyritysten investointihalukkuus ja toiminnan kehittämiseen käytettävissä oleva pääoma ovat vähentyneet meneillään olevan koronaviruspandemian (vuodet 2020–2021) aiheuttaman epävarmuuden vuoksi.

1.2 Tutkimustavoitteet ja tutkimuksen kulku

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä case-yritykselle uusi strategia ja liiketoiminnan kehittämissuunnitelma, joiden avulla yrityksen laajentuminen ja tuottavuus saadaan kasvuun. Tutkimuskysymyksenä on *”miten yritys voisi kehittää nykyisiä liiketoimintamallejaan ja olisiko tarpeellista hankkia uusia tuote- tai palvelukonsepteja toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden mahdollistamiseksi tulevaisuudessa”*. Tutkimuksen lopussa vastataan tutkimuskysymykseen vastaamalla ja annetaan yritykselle ehdotus uudesta strategiasta ja liiketoiminnan kehittämisestä. Tutkimuksessa selvitetään myös minkälaisia vaatimuksia ja mahdollisia haasteita uuden strategian käyttöönotto voi tuoda tullessaan. Tutkimusprosessin kulku on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimusprosessi.

Tutkimustyön on arvioitu kestävän noin kuusi kuukautta. Tutkimuksen aluksi kerätään kirjallisuus- ja internet-lähteistä tietoa teoreettisen viitekehyksen muodostamiseksi. Teoreettinen viitekehys tulee muodostumaan yrityksen strategiaan liittyvistä teoreettisista malleista sekä yrityksen strategian kehittämiseen käytettävien työkalujen ja menetelmien esittelystä.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu yrityksen nykytilan analysoinnista ja kehitysehdotusten koostamisesta. Empiirisen osuuden aluksi tehdään

asiakaskyselytutkimus, jossa selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä heille aiemmin toimitettuihin tuotteisiin, suhtautumista paineilman käyttöön työkaluna yleensä ja kiinnostusta heille mahdollisesti tarjottaville lisäpalveluille.

Asiakaskyselytutkimuksen tuottamia tuloksia ja teoriaosuudessa kuvattuja osanalyysyjä käytetään selvittämään case-yrityksen nykyinen tilanne. Samalla selvitetään myös, minkälaisia kehityskohteita sen toiminnassa olisi tunnistettavissa. Mikä on yrityksen oma käsitys kehittämistarpeista ja mikä on yrityksen pitkän aikavälin tavoite? Mitä kehitystoimenpiteitä yritys on jo tehnyt? Mikä on ollut niiden tulos? Mitkä ovat yrityksen omat resurssit ja osaaminen? Mitä uusia resursseja tai osaamista yritys mahdollisesti tarvitsee tulevaisuudessa? Osanalyysinä tullaan käyttämään PESTEL-analyysiä, kilpailija-analyysiä ja strategiakartan luomista. Näiden osanalyysien avulla saatuihin tuloksiin perustuen luodaan kaksi erilaista strategiavaihtoehtoa, jotka analysoidaan yksityiskohtaisesti kustannusanalyysin ja synteesianalyysinä toimivan SWOT-analyysin avulla. Tutkimustuloksena toimeksiantajayritykselle annetaan perusteltu ehdotus suositellusta strategiavaihtoehdosta ja kehitystoimenpiteistä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus vaikuttavat siihen, minkälaisella tutkimusmenetelmällä ongelmaa olisi järkevää lähteä tutkimaan. Onkin tärkeää perehtyä tutkimuksen aihealueeseen, tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen tavoitteisiin huolellisesti ennen tutkimusmenetelmän valintaa. Myös käytettävissä olevat resurssit on huomioitava tutkimusmenetelmää valittaessa. Teoreettista tietoa tutkittavasta kohteesta on mahdollista hankkia perehtymällä aiheita koskevaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tämä tutkittavaan asiaan perehtyneisyys tuodaan yleensä esiin tutkimuksen teoriaosuudessa. (Heikkilä 2014, s. 12; Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 13.) Erätuulen ja muiden kirjoittajien (1994, s. 98) mukaan tutkimustulosten tulkitseminen olisi tehtävä teorian puitteissa. Tämän vuoksi teorian ymmärtäminen onkin oleellista, jotta saavutettuja tutkimustuloksia osattaisiin analysoida oikein.

Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu jollakin aineistonkeruumenetelmällä kerätyn, numeraalista tietoa sisältävän tai sellaiseksi muokattavissa olevan aineiston analysointiin. Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää erilaisia matemaattisia ja tilastollisia menetelmiä, joiden antamien tulosten avulla pyritään esittämään päätelmiä tulosten yleistettävyydestä ja ennustettavuudesta. Tutkimuksen tulokset voidaan esittää esimerkiksi taulukoiden ja kuvaajien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan saada kuva tutkittavan asian nykytilanteesta tai siitä, minkälaisia muutoksia tilanteessa on tapahtunut. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ei kuitenkaan pystytä kovin analyttisesti selvittämään syitä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen kohteisiin ja tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2014 s. 15; Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 22, 24.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään syvällisemmin ymmärtämään ja analysoimaan tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään, miksi joku asia tapahtuu ja miten siihen voisi halutessaan vaikuttaa. Tutkimuksen päämäärinä eivät ole tilastolliset yleistyksset. Tutkimusaineistoa voidaan hankkia paljon vapaamuotoisemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on yleensä tekstimuotoista, kuvallista tai äänitettyä. Aineistonkeruumenetelminä voivat olla esimerkiksi haastattelut ja kyselyt sekä myös tutkimuksen tekijän oma havainnointi tutkimuskohteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä onkin oletusarvoisesti jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voisi olla mahdollista pyrkiä kehittämään tutkimuksen toimeksiantajan toimintaa tai etsiä vaihtoehtoisia toimintatapoja jollekin prosessille. (Heikkilä 2014, s. 15, 16; Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 23.)

Tämän diplomityön tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tutkimustapa, johon voidaan sisällyttää monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Laine et al. 2007, s. 9; Ojasalo et al. 2015, s. 55). Laineen ja muiden kirjoittajien (2007, s. 9) mukaan ”*tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus (thick description) tutkittavasta ilmiöstä*”. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteesta

kerätään mahdollisimman kattava aineisto, jonka avulla pyritään lisäämään tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimus sopii hyvin esimerkiksi yrityksen tai jonkun sen toimintaprosessin kehittämisehdotusten ideointiin. (Ojasalo et al. 2015, s. 52.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimukseen sisällytettiin sekä kvantitatiivisia että myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ojasalon ja muiden kirjoittajien (2015 s. 55) mukaan tapaustutkimuksessa voi käyttää näitä molempia menetelmiä, ja on myös huomattava, että useamman eri tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista saada monipuolisempi kokonaiskuva tutkimuksen kohteesta. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin asiakaskyselyä ja postitse lähetettyä kyselylomaketta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineiston hankinta koostui yrityksen johdon haastatteluista ja tutkijan henkilökohtaisesta havainnoinnista. Tutkimustietoa hankittiin myös case-yrityksen tilinpäätöstiedoista ja muista julkisista tietolähteistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto. Siinä kerrotaan työn taustasta ja siitä, mitkä syyt vaikuttivat tämän tutkimuksen aihevalintaan. Luvussa kerrotaan myös tarkemmin case-yrityksestä ja esitellään tutkimustavoitteet, rajataan tutkimusalue sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Luvussa käsitellään lisäksi tieteellisen tutkimuksen teoriaa ja esitellään erilaisia tieteellisissä tutkimuksissa käytettäviä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen teoriaosuus sijoittuu toiseen lukuun. Luvussa selvitetään lähdekirjallisuuteen ja internet-lähteisiin perehtymisen avulla liiketoimintastrategian määritelmä käsitteenä ja kuvataan erilaisia strategian suunnitteluprosesseja. Luvussa esitellään myös erilaisia strategisia työkaluja, joita on mahdollista hyödyntää strategisten suunnitteluprosessien yhteydessä.

Kolmannessa luvussa analysoidaan case-yrityksen nykytilaa ja sen olemassa olevia resursseja sekä osaamista. Luvun alussa kuvataan tämän tutkimuksen empiirisen tutkimustiedon hankinta ja analysointi. Luvun lopuksi luodaan tehtyjen osanalyysien perusteella vaihtoehtoiset strategiavaihtoehdot case-yritykselle.

Luvussa neljä tehdään edellisen luvun analysointien perusteella valinta uudesta strategiaehdotuksesta. Case-yritykselle esitellään tutkimustuloksina uuden strategian mukaisia toimenpide-ehdotuksia ja tulevaisuuden suosituksia.

Luku viisi sisältää yhteenvedon tästä tutkimuksesta. Luvussa kuusi esitetään johtopäätökset tutkimuksesta ja pohditaan tutkimuksen onnistumista. Esiin tuodaan myös ajatuksia mahdollisesta jatkotutkimuksen aiheesta.

2 STRATEGIA KÄSITTEENÄ JA TOIMINTOINA

Yrityksen strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla ohjataan yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä. Kamenskyn (2015, s. 23) mukaan strategia on eräänlainen kehityssuunnitelma, menestysresepti ja tiekartta, minkä avulla yrityksen on tarkoitus toimia menestyksekkäästi ja kannattavasti tulevaisuudessa, hallitsemalla organisaation toimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Strategia koostuu yleensä erilaisista tietoisista ja tavoitteellisista päätöksistä sekä toimenpiteistä, joilla valitaan organisaation toiminnalle merkitys ja suunta. Strategian avulla yritys voi määritellä ne toiminnat ja osaamisalueet, joihin se haluaa keskittyä ja joissa se haluaa olla kilpailijoitaan parempi. Keskittämällä voimavarat vain rajattuihin päämääriin ja toiminta-alueisiin, voidaan saavuttaa entistäkin parempaa ja korkeatasoisempaa osaamista sekä sen mukanaan tuomaa kilpailuetua. Tässä ydinosaamiseen keskittymisessä tulee usein esiin myös kysymys siitä, mitä asioita tehdään itse ja mitkä toiminnoista ulkoistetaan. Tämä on yksi hyvin yleinen ja organisaation toiminnan kannalta merkittävä strateginen päätös. (Näsi ja Aunola 2004, s. 13; Vuorinen 2013 s. 15, 23, 24.)

2.1 Strategia

Organisaation strategia voi perustua joko olemassa olevien toimintojen parantamiseen ja optimoimiseen tai sitten kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja innovaatioiden etsimiseen. Olemassa olevien toimintojen kehittämisessä analysoidaan toimintaympäristöä ja omaa osaamista sekä käytettävissä olevia resursseja. Näiden tulosten perusteella pyritään tekemään asioita paremmin ja tehokkaammin. Toinen mahdollisuus on suunnitella ja luoda jotain kokonaan uutta ja erilaista liiketoimintaa, jolloin toiminta perustuu ennemminkin jo olemassa olevien taitojen ja osaamisen kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. (Vuorinen 2013, s. 27, 28.) Lindroos ja Lohivesi (2014, s. 52, 54) korostavat strategian suunnittelussa erityisesti oman ajattelukyvyyn kirkkautta, innovointia ja luovuutta. Kun ollaan valmiita astumaan pois vanhoilta urilta ja

uskalletaan kokeilla jotain uutta, voidaan ylläpitää toiminnassa tietty dynamiikka ja säilyttää mahdollisuudet kaukokatseisuuteen ja kehittymiseen sekä niiden myötä myös paremmat mahdollisuudet liiketoiminnan laajentumiseen.

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen tavoiteaika voidaan asettaa esimerkiksi vuoden päähän, seuraavaan strategian tarkasteluajankohtaan tai sitten tavoitteet voidaan asettaa pidemmällekin aikajänteelle. Tärkeää on, että aika on määritelty, jotta voidaan seurata strategisten tavoitteiden toteutumista. Strategisen suunnittelun aikajänteen pituus riippuu merkittävästi yrityksen toimialasta. Nopeasti muuttuvilla ja uusia innovaatioita sekä teknologioita hyödyntävillä toimialoilla strategia voidaan suunnitella ehkä yhdelle vuodelle tai lyhyemmällekin ajalle, kun taas suuria investointeja vaativilla toimialoilla strategia voidaan tehdä jopa 15–20 vuoden ajalle. Pitkän ajan strategioita käyttävät monesti yritykset, joiden liiketoiminta vaatii suuria ja kalliita investointeja. (Johnson et al. 2017, s. 415; Kamensky 2015 s. 63.)

Kamenskyn (2015, s. 62) mukaan strategisia päämääriä tulisi olla hyvin rajattu määrä, jotta motivaatio ja fokus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen säilyisivät. Myös tavoitteiden riittävä haastavuus on tärkeää. Joissakin tilanteissa jopa epärealistisen korkeaksi asetettu tavoitetaso voi olla paikallaan, jotta saataisiin organisaation toiminnasta kaikki mahdollinen kyvykkyys ja teho hyödynnettyä. Tässä täytyy kuitenkin varoa sudenkuoppia, joissa liian korkeaksi asetettu tavoitetaso voi menettää uskottavuutensa. Korkea tavoitetaso voi myös kannustaa liialliseen riskinottoon liiketoiminnassa. (Johnson et al. 2017, s. 456; Kamensky 2015 s. 62, 63.)

Organisaatioissa voidaan luoda strategioita eri organisaatiotasolle. Strategia on mahdollista luoda suurissa konserneissa *konsernitason* strategialle, jolloin se voi sisältää koko konsernin liiketoimintarakenteeseen ja esimerkiksi yritysostoihin liittyviä asioita. Konsernitason strategiassa voidaan ottaa kantaa myös liiketoimintayksiköiden maantieteelliseen sijoitteluun tai siihen, minkälaiseen liiketoimintaan konsernin eri yksiköt keskittyvät. (Johnson et al. 2017, s. 10.)

Liiketoimintatason strategiassa voidaan ottaa kantaa enemmän yksittäisen liiketoimintayksikön asioihin. Se voi sisältää esimerkiksi asiakassegmentteihin ja tuoteryhmiin liittyviä strategisia valintoja. Liiketoimintatason strategia on enemmän konkreettinen ja kilpailuetujen etsintään keskittyvä strategia, ja sitä voidaankin kutsua myös kilpailustrategiaksi. (Johnson et al. 2017, s. 11; Lindroos ja Lohivesi 2014, s. 27; Näsi ja Aunola 2004, s. 66.)

Funktionaalinen strategia ottaa kantaa vieläkin yksityiskohtaisempiin operationaalisen tason asioihin. Siinä voidaan kuvata esimerkiksi organisaation eri osastojen toiminnoille asetettuja tavoitteita. Funktionaalisessa strategiassa määritellään keinot, millä ylempien tason strategioiden asettamat tavoitteet käytännössä saavutetaan. (Johnson et al. 2017, s. 11; Näsi ja Aunola 2004 s. 66, 67.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on toimintaa, jolla organisaation strategiaa luodaan ja toteutetaan. Strategisella johtamisella pyritään mahdollistamaan yrityksen menestyminen tulevaisuudessa, tulevien kuukausien ja vuosien aikana, tekemällä *oikeita asioita*. Tässä strateginen johtaminen eroaa operatiivisesta johtamisesta. Operatiivinen johtaminen on lyhytjänteistä toimintaa, joka keskittyy taloudellisten tulosten ja tavoitteiden saavuttamiseen nykyisen tilanteen ja olemassa olevien resurssien avulla. Operatiivisen johtamisen painopiste ja fokus ovat *asioiden tekemisessä oikein*. (Kamensky 2015, s. 26, 58, 96; Vuorinen 2013, s. 15.) Onnistunut strateginen johtaminen vaatii innovaatiokyvykkyyttä ja uskallusta kokeilla uusia toimintatapoja. Kamenskyn (2015, s. 50) mukaan strateginen johtaminen voikin viedä yrityksen uudelle, paremmalle ja menestyksellisemmälle polulle vain, jos ollaan rohkeita ja päättäväisiä sekä ollaan valmiita astumaan pois omalta totutulta ja turvalliselta mukavuusalueelta.

Strategisessa johtamisessa on edellä mainittujen käsitteiden lisäksi huomioitava myös erilaiset johtamistyyli. Johtamistyyllillä on suuri merkitys siihen, miten

tehokkaasti strategian toteuttaminen organisaatiossa onnistuu. Erityisesti henkilöstön motivointi ja uuden strategian merkityksen onnistunut viestiminen vaativat oikeanlaista johtajuutta. Riippuu hyvin paljon muutosten laadusta ja kohdeorganisaatiosta, minkälaisella johtamistyyllä asioita olisi paras viedä eteenpäin. Tästä voidaankin käyttää termiä *tilannejohtaminen*. Tilannejohtaminen tarkoittaa johtamistyylin muuttamista aina kulloiseenkin tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla soveltuvaksi. (Johnson et al. 2017, s. 470–471, 474, 482.)

2.3 Strategiaprosessi

Organisaation uuden strategian luomisen voi käynnistää joko yrityksen johdon päätös tai visio. Organisaatiolla voi olla myös erityisesti strategian suunnitteluun keskittyvät mekanismitkin. Johtoportaan käynnistämä strategian kehittäminen voi saada aloitteen esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajalta tai omistajalta. Tämä on tyypillinen toimintatapa usein pienemmissä, omistajavetoisissa tai perheyrietyksissä. Suuremmissa organisaatioissa strategista suunnittelua varten on usein kokopäivätoimisia strategian suunnitteluun erikoistuneita henkilöitä tai jopa kokonaan erillisiä suunnitteluosastojakin. Motivaatiot ja muutosajurit uuden strategian luomiseksi voivat olla monenlaisia, esimerkiksi taloudellisia, kuten omistajien asettamat suuremmat tulosvaatimukset. Motivaattorina ja muutosajurina voivat toimia myös kilpailijoiden toiminnassaan tekemät muutokset tai muuttuneet asiakasodotukset. (Johnson et al. 2017, s. 411–415, 477, 501.)

Kun aletaan luomaan organisaatiolle strategiaa, niin ensiksi on tarkasteltava ja analysoitava ulkoisen toimintaympäristön nykyistä tilaa ja myös sitä, minkälaiseksi sen voidaan olettaa muuttuvan tai kehittyvän. Ulkoisen toimintaympäristön tarkastelun avulla voidaan määrittää oman organisaation strateginen sijainti toimintaympäristössä. Tämän jälkeen voidaan tehdä strategiset valinnat, jotka kuvaavat sitä minkälaiseksi organisaation halutaan kehittyvän tulevaisuudessa. Lopuksi määritellään, minkälaisilla menetelmillä asetettuihin tavoitteisiin aiotaan päästä. (Johnson et al. 2017, s. 22; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 29, 30).

Strategisille tavoitteille on asetettava mittarit, joiden avulla niiden toteutumista voidaan seurata. Mittareiden tulisi olla sellaisia, että niiden avulla pystyttäisiin mittaamaan taloudellisilla tunnusluvuilla mitattavien kvantitatiivisten tavoitteiden lisäksi myös kvalitatiivisten tavoitteiden saavuttamista. (Kamensky 2015, s. 63.) Kvalitatiivisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakastyytyväisyys- ja laatutavoitteita.

Organisaation tulisi aina olla selvillä siitä, minkälainen se haluaisi olla ja mitkä ovat sen tulevaisuuden tavoitteet. Strategian luomisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat organisaation missio, visio ja arvot. Näiden kolmen käsitteen voidaan katsoa yhdessä muodostavan yrityksen elämäntehtävän, ja niiden on oltava yhdenmukaisia organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Jos nämä käsitteet eivät ole tarkoituksenmukaisia ja toistensa kanssa sopusoinnussa, ei organisaation toiminta hyvin todennäköisesti ole optimaalista. (Kamensky 2015, s. 34, 66, 77.)

- Missiolla tarkoitetaan tiivistä kuvausta organisaation perustehtävästä ja tarkoituksesta. Missio eli toiminta-ajatus, määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksen, päämäärät, kilpailutekijät ja arvot, joita noudattamalla asetettuihin päämääriin halutaan päästä. Missio on luonteeltaan melko pysyvästi määritelty, ja siihen tehdäänkin muutoksia harvoin. Mission varaan organisaatio perustaa toimintansa. (Kamensky 2015, s. 34; Kaplan ja Norton 2004, s. 54, 56.)
- Kamenskyn (2015, s. 34) mukaan visiolla tarkoitetaan organisaation tulevaisuuden tahtotilaa. Vision sisältämä tulevaisuudenkuva ulottuu yleensä noin 3–10 vuoden päähän, joskus pidemmällekin. Visiota voidaan pitää värikkäämpänä, vapaampana ja markkinoivampia mielikuvia sisältävänä käsitteenä kuin missiota. Vision tulisi kuitenkin olla helposti ymmärrettävä, uskottava ja sisäistettävä, jotta organisaatio voisi hyödyntää sitä toimintansa

ohjaamisessa haluttuun suuntaan ja kohti yhteistä tavoitetta. (Kamensky 2015, s. 62, 101; Kaplan ja Norton 2004, s. 56.)

- Organisaation arvoilla tarkoitetaan sellaisia tärkeimpinä pidettäviä jokapäiväisessä toiminnassa sovellettavia eettisiä periaatteita ja toimintatapoja, joiden käyttöä ja toteutumista pyritään edistämään. On hyvin tärkeää, että organisaation arvot ovat sellaisia, että koko henkilöstö voi sitoutua niihin ja on myös valmis työskentelemään tehokkaasti niiden ohjaamana. (Johnson et al. 2017, s. 8; Kamensky 2015, s. 101.)

Strategian luomista organisaatiolle voidaan pitää eräänlaisena prosessina ja tätä prosessia voidaan kutsua strategiaprosessiksi. Näsin ja Aunolan (2004, s. 63) mukaan suomalaisten yritysten keskuudessa on erittäin yleistä, että strategian laatimiseen on olemassa jonkunlainen ennalta määritelty prosessi. Strategiaprosessi ei ole missään tapauksessa tarkkaan määritelty tehtäväluettelo, jonka tulisi orjallisesti olla kaikissa organisaatioissa samanlainen, vaan se voidaan sopeuttaa tilanteen mukaan tarkoituksenmukaiseksi. Johnsonin ja muiden kirjoittajien (2017, s. 417), Lindroosin ja Lohiveden (2014, s. 50) ja Vuorisen (2013, s. 257) mukaan liian byrokraattinen ja kaavamainen, vuosirutiineihin sidottu ja aikataulutettu strategiaprosessi voikin olla jopa vahingollinen ja uusien innovaatioiden syntyä haittaava.

Hyvin yleinen menetelmä on luoda strategia ennalta määritellylle aikavälille eteenpäin, jota sitten tarvittaessa päivitetään vuotuisissa strategiapalaverissa toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuneiden muutosten mukaan. Strategian luominen ja ylläpito voi olla myös jatkuva, koko ajan toiminnassa oleva ja tilanteen mukaan päivittyvä prosessi. (Vuorinen 2013, s. 41, 250, 257.)

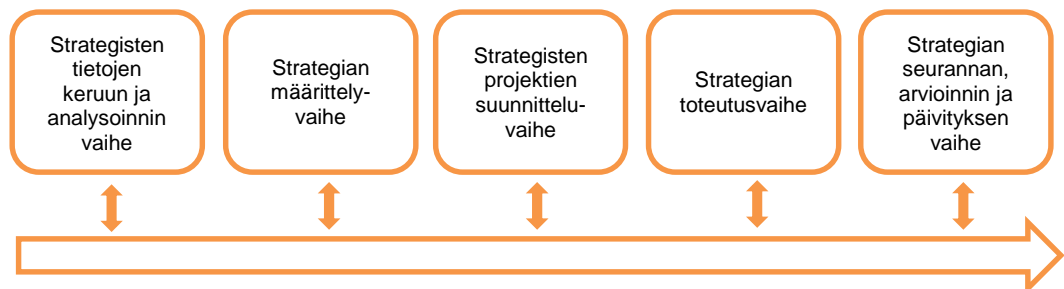
Strategiaprosessin piirteiden hahmottamiseksi se olisi hyvä kuvata jollain tavalla, jotta sen sisältämät asiat olisi helpompi hahmottaa. Strategiaprosessi voidaan

kuvata monella eri menetelmällä. Seuraavaksi kuvataan kaksi erilaista kirjallisuudessa esiintyvää strategista prosessia.

Lineaarinen strategiaproessi

Perinteisenäkin pidetty, lineaarinen, ajan mukaan etenevä ja vaiheittain esitetty strateginen prosessi sisältää Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 29) ja Vuorisen (2013, s. 39) mukaan yleensä viisi työvaihetta, jotka on esitetty myös kuvassa 2.

1. strategisten tietojen kerääminen ja analysointi
2. strategian määrittely
3. strategisten projektien suunnittelu
4. strategian toteuttaminen
5. strategian seuranta, arviointi ja päivittäminen.



Kuva 2. Lineaarisen strategiaproessin viisi keskeisintä työvaihetta (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 29).

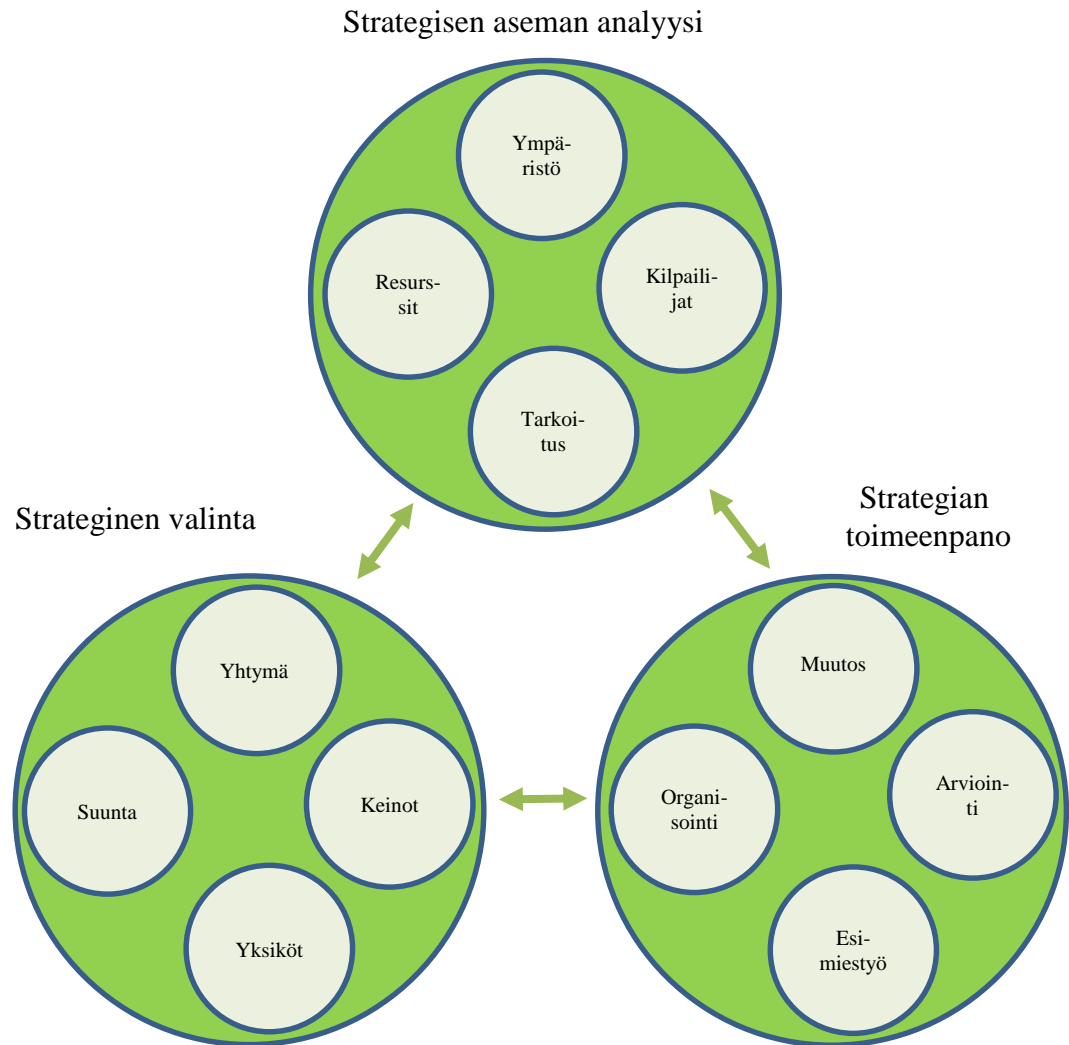
Tässä strategiaproessimallissa ensiksi arvioidaan ja analysoidaan toimintaympäristöä sekä minkälaisia muutoksia siinä voisi olla odotettavissa. Analysoinnin jälkeen päätetään, millä menetelmillä haluttuun päämäärään aiotaan päästä. Lopuksi selvitetään käytettävissä olevat sekä mahdollisesti tarvittavat lisäresurssit suunnitelman toteuttamiseksi. (Johnson et al. 2017, s. 521.)

Strategiaproessin lineaarinen esitysmalli on melko karkea ja pelkistetty, eikä sen voida ajatella soveltuvan kovinkaan hyvin nykyiseen turbulentiin ja nopeasti

muuttuvaan toimintaympäristöön. Lineaarinen ja ennalta tarkoin määritelty strategiaprosessi on voinut toimia paremmin menneinä aikoina, suurien ja vakaassa sekä ennustettavammassa toimintaympäristössä operoivien organisaatioiden käytössä. (Vuorinen 2013, s. 39–41.)

Jatkuva strategisen johtamisen prosessi

Nykyisin vallitsevassa jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä voisi olla parempi ajatella strategista johtamista jatkuvana prosessina. Tällöin prosessi sisältää tietyt työvaiheet ja toiminnot, mutta niiden kesto ja toteutusjärjestystä voidaan tarvittaessa nopeasti muuttaa, mikä mahdollistaa reagoinnin toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi kilpailijoiden tekemät uudet teknologiset innovaatiot tai vaikkapa maailmanlaajuisen pandemian mukanaan tuomat mullistukset. Onkin pyrittävä jatkuvasti seuraamaan heikkoja signaaleja ja tarkkailtava toimintaympäristön tapahtumia aktiivisesti. Tällaiseen toimintaympäristöön paremmin sopiva, jatkuva strategisen johtamisen prosessi on esitetty kuvassa 3. (Lindroos ja Lohivesi 2014, s. 50; Vuorinen 2013, s. 41, 42.)



Kuva 3. Jatkuva strategiaprosessi (mukaiillen Vuorinen 2013, s. 44).

Jatkuvan strategisen prosessin voidaan ajatella sisältävän kolme pääkohtaa, jotka ovat jatkuvasti ja reaaliaikaisesti toiminnassa: *strategisen aseman analyysi*, *strateginen valinta*, ja *strategian toimeenpano*. Näiden pääkohtien avulla organisaation tulisi pystyä luomaan itselleen strategia ja myös toteuttamaan siinä asetetut päämäärät onnistuneesti. Strategian toteuttamisen yhteydessä olisi ylläpidettävä jatkuvaa seuranta. Myös mahdollisesti havaittaviin epäkohtiin tulisi pystyä tarvittaessa reagoimaan strategiaa uudistamalla. (Kamensky 2015, s. 32; Vuorinen 2013, s. 42.)

1. Strategisen aseman analyysissä selvitetään, minkälainen organisaation strateginen asema on tällä hetkellä, mitkä ovat sen haasteet sekä etsitään vastaukset niistä nouseviin kysymyksiin. Strategista asemaa selvitetään analysoimalla ensin organisaation ulkoisen toimintaympäristön luonne. Tämän ohella selvitetään, miten analyysin yhteydessä tunnistetut ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa kilpailutilanteeseen. Tässä on huomioitava myös vallitsevat trendit ja megatrendit. Näiden selvitysten perusteella voidaan kartoittaa ympäristön muodostamia uhkia ja mahdollisuuksia. Organisaation strategisten resurssien kartoituksessa resursseilla ja kyvykkyyksillä tarkoitetaan sekä taloudellisia että myös aineettomia resursseja. Tähän analyysikokonaisuuteen sisältyvät myös organisaation omien ja eri sidosryhmien sille asettamien odotusten ja tavoitteiden kartoittaminen. (Johnson et al. 2017, s. 521; Kamensky 2015, s. 30; Näsi ja Aunola, 2004, s. 38–40.) Tämän vaiheen sisältämien osanalyysien tuloksista voidaan tehdä yhteenveto esimerkiksi SWOT-analyysillä.
2. Kun organisaation strateginen asema on saatu analysoitua, on seuraavana vaiheena tehdä strategiset valinnat, joiden avulla asetetaan organisaation toiminnalle päämäärät ja tavoitteet. Tässä vaiheessa organisaation on löydettävä ja määriteltävä sellaiset kriittiset menestystekijät, joiden avulla se aikoo menestyä tulevaisuudessa ja vastata mahdollisesti eteen tuleviin strategisiin haasteisiin. Menestystekijävalintana voi olla esimerkiksi se, minkälaisia tuotteita tai palveluita organisaatio tulee tarjoamaan asiakkailleen. Kriittisiä menestystekijöitä etsitään yleensä ensisijaisesti strategisen aseman analyysin pohjalta, mutta on hyvä läpikäydä erilaisia vaihtoehtoisia ja hyvin visionäärisiäkin strategisia skenaarioita. (Vuorinen 2013, s. 43, 273.)

3. Kolmantena jatkuvan strategisen prosessin pääkohtana on luodun strategian implementointi eli toimeenpano. Tämä kohta sisältää käytännön toimet, joiden avulla strategiaa toteutetaan. Käytännön toimiin sisältyy esimerkiksi asioiden organisointia ja strategiasta viestintää niin henkilöstölle kuin myös tärkeimmille sidosryhmillekin. Tärkeä asia strategian menestyksellisen käyttöönoton yhteydessä on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen strategian toteuttamiseen. (Vuorinen 2013, s. 43.) Resurssien ja osaamisen riittävyyden varmistamisen avulla organisaatio pystyy paremmin toteuttamaan strategiassa määritellyt päämäärät. Tärkeää on myös strategian implementoinnin onnistumisen seuranta. Strategiassa tulisi selvästi määritellä asetetut tavoitteet ja myös se, minkälaisilla mittareilla niiden toteutumista seurataan. (Vuorinen 2013, s. 274).

Strategian jalkauttaminen ja implementointi

Kun strategian luomistyö on saatu onnistuneesti viedyksi läpi ovat seuraavat vaiheet strategian dokumentoiminen strategia-asiakirjaksi, strategian jalkauttaminen ja sen implementointi. Strategian jalkauttamisella tarkoitetaan strategian muuttamista konkreettisiksi asioiksi ja käytännön toiminnaksi. Siihen kuuluu strategiasta viestimistä sekä toimintojen organisointia ja henkilöstön motivointia. (Lindroos ja Lohivesi 2014, s. 51; Näsi ja Aunola, 2004, s. 86.)

Strategiasta viestiminen on oleellinen asia strategiaprosessia. Kun uusi strategia on saatu luoduksi ja sen implementoinnista on päätetty, olisi ennen strategian varsinaista käyttöönottoa ja sen mahdollisesti vaatimien muutosprosessien käynnistämistä informoitava henkilökuntaa ja myös tärkeimpiä sidosryhmiä asiasta. Tiedottamisen taso ja laatu riippuvat siitä, mille kohderyhmälle asiasta tiedotetaan. Oman organisaation henkilökunnalle tapahtuva uudesta strategiasta viestiminen on todennäköisesti hyvin erilaista kuin tiedottaminen esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille. Strategiasta viestimisen tulisi olla

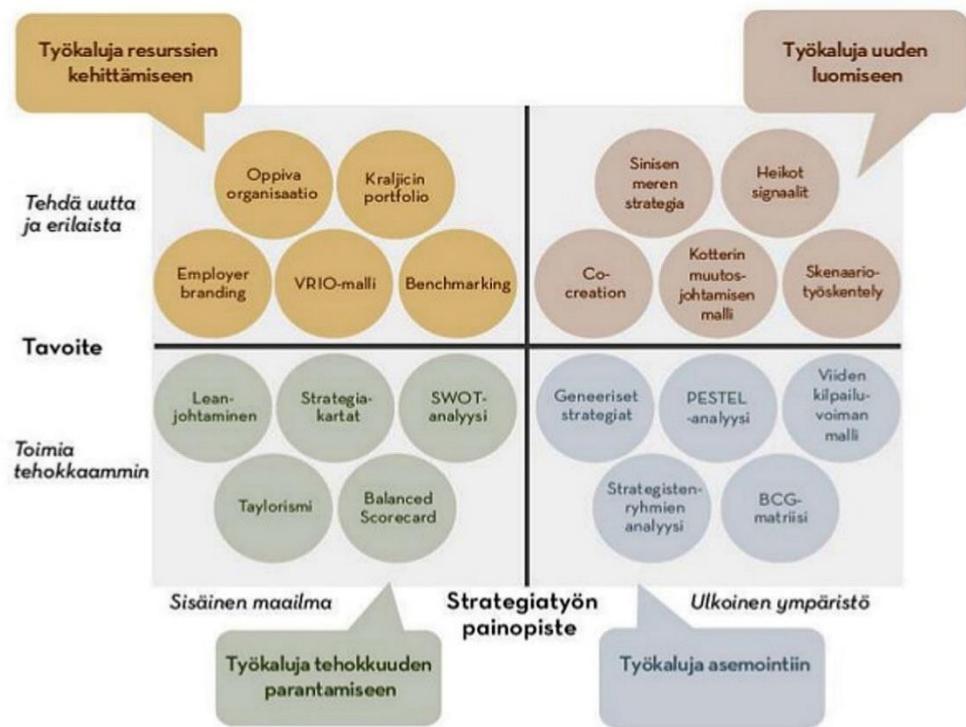
vuorovaikutteista kulloisenkin kohderyhmän kanssa. Vuorovaikutteisudella tarkoitetaan sitä, että kohderyhmät voivat saada vastauksia ja tarkennuksia mahdollisesti epäselviksi jääneisiin asioihin. Tällä voidaan vähentää sekaannuksia ja vääriä tulkintoja. Onnistuneella viestimisellä voidaan myös varmistua siitä, että strategiset muutokset todella tulevat käyttöön. (Johnson et al. 2017, s. 513–514.)

Strategian jalkauttamisen kannalta pidetään tärkeänä sitä, että strategiaprosessiin osallistetaan mukaan mahdollisimman laaja otanta organisaation henkilöstöstä ja strategian luomista ei jätetä vain ylimmän johdon tehtäväksi. Myös erilaisia organisaation sidosryhmiä on hyvä huomioida ja konsultoida strategiaprosessin aikana. Kun henkilöstö on ollut mukana strategia luonnissa ja saanut mahdollisuuden tuoda esiin omia näkökantojaan, niin tietoisuus strategian sisällöstä ja sen merkityksestä heidän keskuudessaan on laajempaa. Tällöin myös sitoutuminen sekä motivaatio strategian toteuttamiseen on voimakkaampaa ja mahdollinen muutosvastarinta jää vähäisemmäksi. Onkin hyvin tärkeää strategian onnistuneen implementoinnin kannalta, että organisaatio toimii yhtenäisesti ja pyrkii yhteisiin tavoitteisiin. (Johnson et al. 2017, s. 439, 506; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 47, 48; Näsi ja Aunola, 2004, s. 93, 94.)

Yritysjohdon tulisi huolellisesti seurata strategian implementointia, jotta organisaation toiminta myös todellisuudessa vastaisi niitä tavoitteita ja päämääriä mitä sille on strategiassa asetettu. Eräs merkki tai lopputulos strategian implementoinnin epäonnistumisesta voi olla, että organisaatio toteuttaa päivittäisissä toiminnoissaan erilaisia toimintatapoja kuin strategiassa on kuvailtu ja asiakkaille on luvattu. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voisi olla vaikka suuri palvelualan yritys, joka lupaa asiakkailleen henkilökohtaista, nopeaa ja yksilöllistä palvelua. Todellisuudessa kuitenkin yrityksen ajanvarauspalvelut ovat ruuhkaantuneet ja palvelu on liukuhinamaista, vain voiton tavoitteluun keskittyvää toimintaa. (Johnson et al. 2017, s. 429.) Näiden seikkojen vuoksi strategian tulisikin olla sellainen, että sen käyttöönoton toteutuminen on jonkin luotettavan menetelmän avulla helposti todennettavissa ja mitattavissa.

2.4 Strategiset työkalut

Strategiseen työhön on kehitetty lukematon määrä erilaisia työkaluja, joita voidaan nimittää myös vaikkapa strategisen johtamisen menetelmiksi (Vuorinen 2013, s. 31). Kuvassa 4 esitetään tunnetuimpia ja käytössä vakiintuneimpia strategisia työkaluja sekä kuinka ne voidaan ryhmitellä erilaisten strategisten tavoitteiden mukaan. Ryhmittely helpottaa oikean työkalun valitsemista organisaation kulloisenkin tilanteen ja tavoitteiden mukaan. Vuorisen (2014, s. 32) mukaan yleensä järkevä toimintatapa on hoitaa ensin yrityksen sisäiset prosessit sekä tehokkuus kuntoon. Vasta sen jälkeen kannattaa miettiä uusia innovaatioita ja laajentumissuunnitelmia niihin tarkoitetuilla työkaluilla.



Kuva 4. Strategisia työkaluja strategisten tavoitteiden mukaan ryhmiteltyinä (Vuorinen 2013, s. 33).

Resurssien kehittämiseen tarkoitettujen työkalujen päämääränä on kehittää organisaation sisäistä toimintaa ja parantaa sisäisiä prosesseja. Tämän ryhmän

työkalut eivät ota kantaa organisaation ulkopuolisiin asioihin, kuten esimerkiksi asiakasnäkökulmiin. Esimerkiksi benchmarking kuuluu tähän työkaluryhmään. (Vuorinen 2013, s. 32.)

Uuden luomiseen tarkoitettujen työkalujen päämääränä on toiminnan uudistaminen uusien innovaatioiden ja kehityssuunnitelmien avulla. Niiden käytöllä ei siis tähdätä jo olemassa olevan toiminnan tehostamiseen. Sinisen meren strategia on ehkä parhaiten tunnettu tämän ryhmän työkaluista. (Vuorinen 2013, s. 32.)

Tehokkuuden parantamiseen tarkoitettut työkalut auttavat nykyisin olemassa olevan toiminnan analysoinnissa ja tehostamisessa. Työkalujen avulla toimintaa on mahdollista tarvittaessa myös kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Esimerkkejä tämän ryhmän työkaluista ovat Balanced Scorecard ja SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013, s. 32.)

Ulkoiseen toimintaympäristöön asemointiin tarkoitettut työkalut keskittyvät organisaatioon vaikuttavien ulkoisten tekijöiden analysointiin. Näitä työkaluja voidaan käyttää esimerkiksi organisaation strategian suunnitteluun sekä kehittämiseen. Tunnetuin tämän ryhmän työkaluista lienee PESTEL-analyysi. (Vuorinen 2013, s. 32, 33.)

Strategisten työkalujen avulla organisaatio voi saada paremman käsityksen toimintaympäristöstään, omasta toiminnastaan, asiakkaistaan ja kilpailijoistaan. Näiden asioiden tarkalla analysoinnilla on mahdollista löytää keinoja kehittää toimintaa ja kannattavuutta sekä tuottaa enemmän lisäarvoa sidosryhmille. Strategiatyökalujen avulla on mahdollista helpottaa sellaisen strategian luomista, jolla on kauaskantoiset näkemykset tulevaisuuteen. On kuitenkin huomattava, että strategian luominen ja toteuttaminen ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan se on jatkuva prosessi. Strategiaa on parannettava ja muokattava tarvittaessa hyvinkin nopealla aikataululla. Strategiatyökalujen tuottamaan informaatioon on suhtauduttava myös kriittisesti. Ne voivat toimia hyvinä suunnannäyttäjinä ja innovaatioiden tuottajina, mutta niiden ei pidä antaa ohjata toimintaa liian

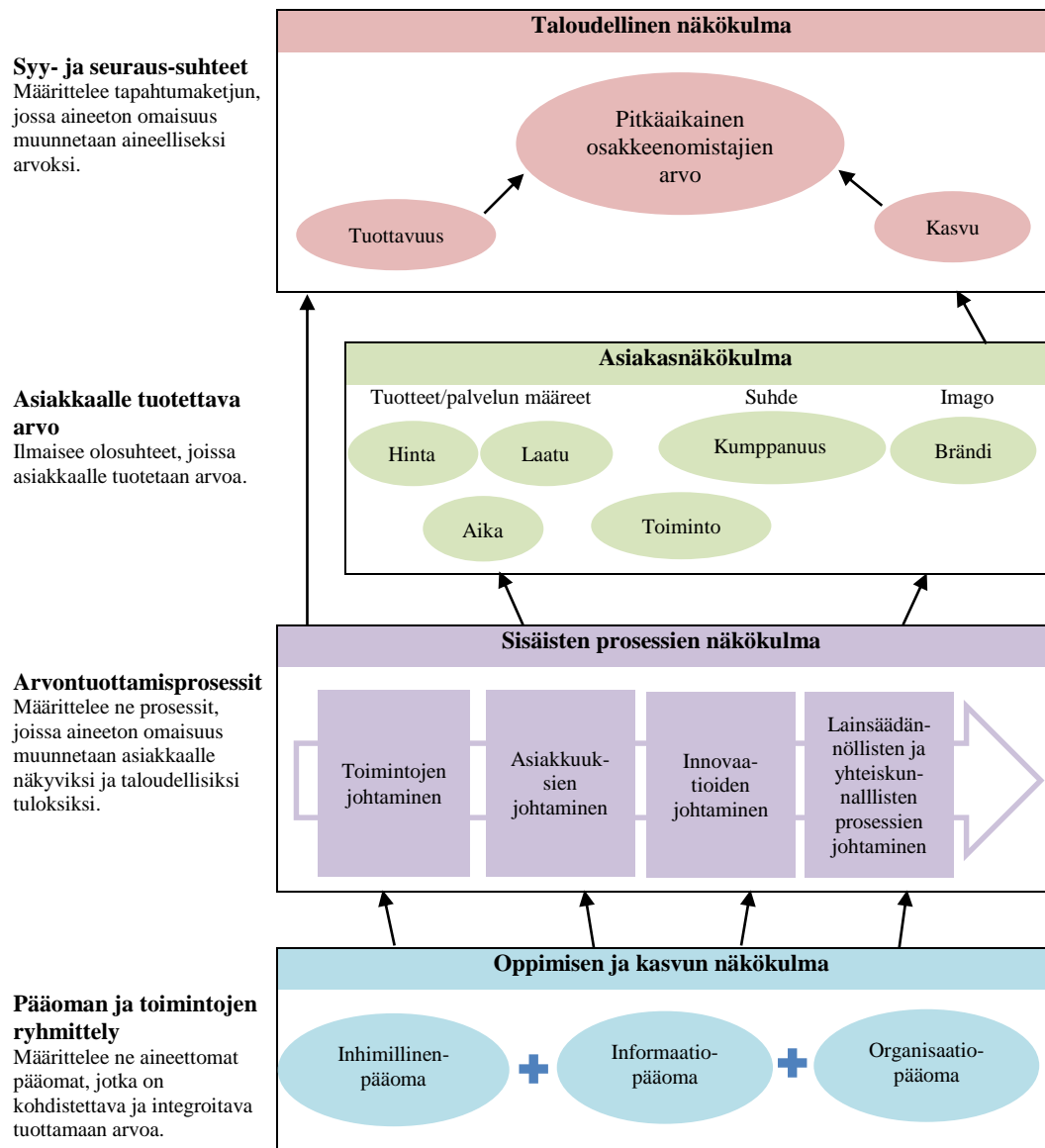
voimakkaasti. Aina on keskityttävä pitämään mielessä organisaation sen hetkinen tilanne sekä otettava huomioon käytettävissä olevat osaaminen ja resurssit. Strategiatyökalujen käytössä on huomioitava myös se, että ne eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla, jos niiden käyttöön suhtaudutaan liian pinnallisesti ja kaavamaisesti, eikä niiden lisäksi perehdytä käsiteltävään asiaan syvällisemmin. Ilman riittävää huolellisuutta onkin vaarana, että strategisten työkalujen avulla pyritään yksinkertaistamaan monimutkaisia asioita liian paljon. (Johnson et al. 2017, s. 508; Vuorinen 2013, s. 35, 36, 261.)

Strategiakartta

Strategiakartta on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä menetelmä, joka on luotu samojen tekijöiden myös kehittämän Balanced Scorecard -suorituskyvyn mittausjärjestelmän pohjalta. Sen avulla voidaan visuaalisesti ja havainnollisesti esittää organisaation strategia ja sen sisältämien strategisten näkökulmien väliset syy-seuraus-suhteet. Strategiakartassa tulevat esiin samat neljä näkökulmaa kuin Balanced Scorecard -mittaristossakin. Näkökulmia ovat taloudellinen, asiakaslähtöinen, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Erityisesti strategiakartta keskittyy kuvaamaan aineettoman pääoman merkitystä organisaation toiminnalle. (Kaplan ja Norton 2004, s. 32, 36; Vuorinen 2013, s. 81, 86.) Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 53) mukainen geneerinen strategiakartta on esitetty kuvassa 5.

Strategiakartan avulla on mahdollista kuvata organisaation strategiset tavoitteet sekä niiden toteuttamiseksi käytettävät menetelmät konkreettisesti ja helposti ymmärrettävästi. Kun kaikki strategiaan ja sen toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat on selkeästi kerätty yhteen strategiakarttaan, on helppo huomata mahdolliset puutteet sekä löytää kehittymismahdollisuuksia ja parannuskohteita. Strategiakartan avulla organisaation strategia voidaan tehdä helpommin sisäistettäväksi johtotasolla ja sitä voidaan myös käyttää strategiasta viestimiseen henkilöstölle. (Kaplan ja Norton 2004, s. 32, 37; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 184.)

Strategiakartassa esitetään Balanced Scorecardin mukaiset ulottuvuudet eli taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma vertikaalisesti ryhmiteltyinä. Strategiakartassa ylimpänä ovat voittoa tavoittelevan organisaation perimmäiset päämäärät ja tavoitteet. Esimerkiksi kuvassa 5 esitetyssä geneerisessä strategiakartassa ylimpään osaan on sijoitettu taloudellisen näkökulmaan liittyvät *tuottavuus ja kasvu*. Tuottavuuden ja kasvun avulla on mahdollista tuottaa taloudellista voittoa ja *pitkäaikaista arvoa osakkeenomistajille*. (Kaplan ja Norton 2004, s. 60; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 186.)



Kuva 5. Geneerinen strategiakartta (mukaillen Kaplan ja Norton 2004, s. 53).

Kun siirrytään strategiakartassa alaspäin, kuvataan sen alemmalla tasolla aina ne strategiset menetelmät, joilla ylemmän tason tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tällä menetelmällä saadaan esitettyä strategisten toimien kausaalisuhteet. Kausaalisuhteilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhteita. Toiseksi ylimmällä tasolla kartassa on *asiakasnäkökulma*. Asiakasnäkökulmassa kuvataan ne tekijät, joilla taloudellisessa näkökulmassa esitettyjä tulostavoitteita pyritään saavuttamaan. Tähän näkökulmaan sisältyvät esimerkiksi organisaation asiakkailleen antamat

arvolupaukset. (Kaplan ja Norton 2004, s. 60, 76; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 184.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa on kuvattu menetelmät ja prosessit, joiden avulla asetetut strategiset tavoitteet ja annetut asiakaslupaukset pyritään täyttämään. Merkillepantavaa strategiakartassa on, että sisäisten prosessien näkökulmasta menee nuoli myös suoraan taloudelliseen näkökulmaan ja ohi asiakasnäkökulman. Ylimpänä olevan taloudellisen näkökulman tavoitteita voidaankin siis tavoitella suoraan kehittämällä organisaation sisäisiä prosesseja tai sitten täyttämällä asiakasnäkökulman sisältämiä asiakaslupauksia sisäisten prosessien avulla. (Kaplan ja Norton 2004, s. 54, 65; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 191.)

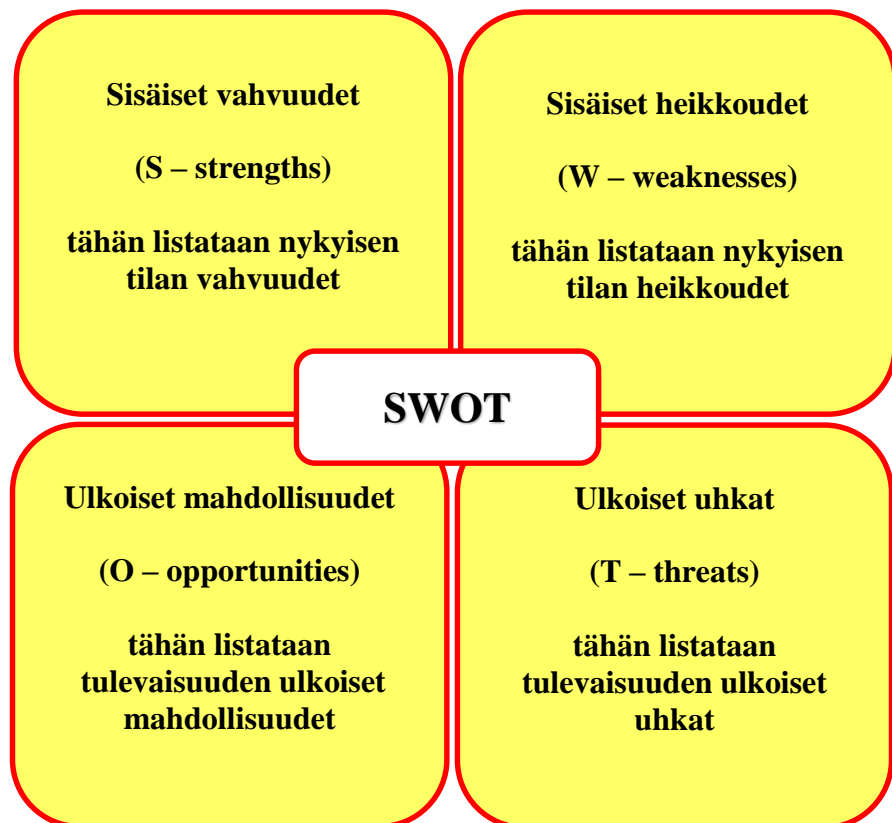
Strategiakartan teorian mukaan erityisesti alimpana olevan oppimisen ja kasvun näkökulman sisältämään aineettomaan pääomaan käytetyt panostukset tuottavat arvoa strategiakartan ylemmillä tasoilla. Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 35) mukaan aineettomaan pääomaan voidaan katsoa kuuluviksi *inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma*. Nämä siis mahdollistavat myös strategiakartassa oppimisen ja kasvun näkökulman yläpuolella kuvattujen sisäisten prosessien toimivuuden sekä arvon tuottamisen (Kaplan ja Norton 2004, s. 29, 35–36; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 184.)

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on ehkä tunnetuin ja suosituin yrityksen toimintaa analysoitaessa ja liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa käytetty työkalu. Siinä kartoitetaan sisäisiä vahvuuksia (S – strengths) ja heikkouksia (W – weaknesses), ja näitä sitten vertaillaan ulkoisen toimintaympäristön sisältämiin mahdollisuuksiin (O – opportunities) ja uhkiin (T – threats). (Vuorinen 2013, s. 88.)

SWOT-analyysi on hyvin monien mahdollisuuksien työkalu, jonka avulla voidaan analysoida joko oman organisaation toimintaa tai sitten vaikka kilpailevaakin yritystä. (Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 219). Analysoinnin tuloksia voidaan

hyödyntää esimerkiksi organisaation uuden strategian suunnittelussa ja mietittäessä, miten toimintaa tulisi tulevaisuudessa muuttamaan tai kehittämään. SWOT-analyysi esitetään yleensä nelikenttänä, jollainen on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. SWOT-analyysi (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 220).

SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää jokaisen nelikentän sisältämien tulosten kautta esimerkiksi seuraavilla tavoilla (Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 220).

- Sisäiset vahvuudet – miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?
- Sisäiset heikkoudet – miten poistaa, lieventää tai muuttaa vahvuudeksi?
- Ulkoiset mahdollisuudet – miten saada paras hyöty mahdollisuuksista?
- Ulkoiset uhkat – miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi?

Jotta SWOT-analyysin käytöstä saataisiin paras mahdollinen hyöty, olisi ennen sitä yrityksen toimintaa analysoitava huolellisesti erilaisilla osa-analyysillä. SWOT-analyysiä voidaankin pitää synteesianalyysinä, jossa vedetään yhteen ja analysoidaan aikaisempien osa-analyysien tuloksia. Näiden osa-analyysien tuloksista olisi sitten priorisoimalla pystyttävä tunnistamaan vain relevantit ja oikeasti toimintaan vaikuttavat asiat, jotka otetaan mukaan SWOT-analyysiin. Ilman huolellista esivalmistelua on mahdollista, että SWOT-analyysin tulokset jäävät kovin hyödyttömiksi ja pinnallisiksi. (Johnson et al. 2017, s. 118; Vuorinen 2013, s. 88, 94.) SWOT-analyysin heikkoutena voidaankin pitää sitä, että se kuvaa vain analyysin tekohetken hetkellistä ja staattista tilannetta. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sen antama tilannekuva voi olla jo seuraavana päivänä vanhentunut. (Helms ja Nixon 2010, s. 239–240.)

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on makrotason ympäristöanalyysi, jonka avulla voidaan analysoida erilaisia organisaation toimintaan liittyviä poliittisia (P), taloudellisia (E, ekonomisia), sosiaalisia (S), teknologisia (T), ympäristö (E, ekologisia) ja lainsäädännöllisiä (L) -tekijöitä. Analyysin avulla on mahdollista kartoittaa, minkälaiset tekijät kustakin edellä esitetystä kategoriasta vaikuttavat organisaation toimintaan ja miten niiden voidaan odottaa tai olettaa muuttuvan tulevaisuudessa.

(Kamensky 2015, s. 52.) PESTEL-analyysissä korostuu ajatus, että organisaatioiden tulee toimintaansa suunnitellessaan ja toimintaympäristöä analysoidessaan huomioida niin liiketoiminnallisia- kuin myös liiketoimintaan suoraan liittymättömiäkin, esimerkiksi yhteiskunnallisia, ympäristötekijöitä (Johnson et al. 2017, s. 34–35). Esimerkkejä PESTEL-analyysin sisältämistä ympäristötekijöistä on esitetty kuvassa 7.

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> - Hallituksen politiikka - Poliittinen vakaus - Korruptio - Ulkomaankauppapolitiikka - Verotus - Työmarkkinalait - Kaupparajotukset. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taloudellinen kasvu - Valuuttakurssit - Korkotasot - Inflaatio - Työttömyyden määrä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Väestön kasvunopeus - Väestön ikäjakauma - Uravalinnat - Terveystietoisuus - Elämäntavat - Kulttuuritekijät. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiokehitys - Teknologian kehityskannustimet - Automaatio - Tutkimus- ja kehitys - Teknologinen muutos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sään vaihtelu - Ilmastonmuutos - Ympäristöpolitiikka - Ympäristönsuojelujärjestöjen vaikutus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Syrjintäkielto - Kilpailulait - Työlainsäädäntö - Kuluttajansuojalait - Tekijänoikeuslait - Patenttilait - Turvallisuusmääräykset.

Kuva 7. PESTEL-analyysi (mukailien Business-to-you.com 2016).

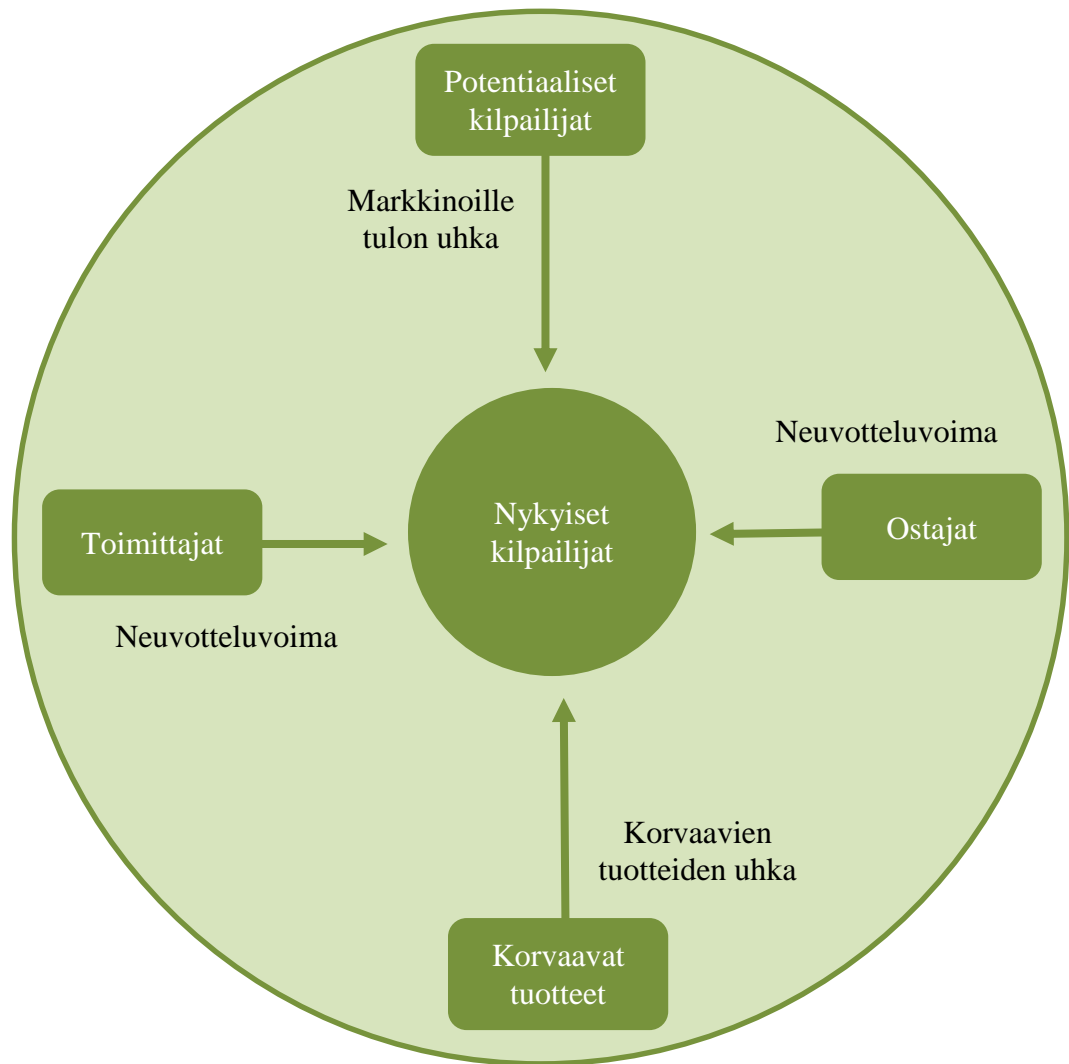
PESTEL-analyysin tulevaisuuteen suuntautuvana aikajänteenä on Vuorisen (2013, s. 221) mukaan yleensä kolmesta kymmeneen vuotta. PESTEL-analyysiä voidaan hyödyntää organisaation strategisen aseman tarkastelussa sekä mahdollisten makrotason toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa. Yleensä nämä makrotason uhkat ja mahdollisuudet ovat sellaisia, joihin organisaatio ei voi itse vaikuttaa. PESTEL-analyysi voi olla eräs mahdollinen työkalu organisaation strategiaprosessin käynnistämiseksi. Eniten hyötyä PESTEL-analyysistä saadaan, kun sitä käytetään yhdessä muiden organisaation strategisen

aseman analysointiin käytettävien työkalujen kanssa. (Johnson et al. 2017, s. 87; Vuorinen 2013, s. 220–221, 226–227).

Kilpailija-analyysi

Jotta yritys pystyisi menestyksekkäästi ja kannattavasti toimimaan, sen on tunnettava hyvin asiakkaansa, yhteistyökumppaninsa ja myös kilpailijansa. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja globaalissa toimintaympäristössä on runsaasti kilpailua. Kilpailijat voivat tulla mistä päin maailmaa tahansa ja teknologian kehitys tuo jatkuvasti markkinoille uusia, korvaavia tuotteita. Organisaatioiden onkin tarkkaan seurattava markkinoita pysyäkseen selvillä kilpailutilanteesta. Kilpailija-analyysi on eräs merkittävä apuväline yritysten strategiatyössä ja onnistuneen kilpailustrategian luomisessa. Kilpailija-analyysissä ei pidä keskittyä vain nykyisiin kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen. On huomioitava tämän päivän toimintaympäristö ja katsottava myös tulevaisuuteen. (Cuellar-Healey ja Gomez 2013, s. 4; Hatzijordanou et al. 2019, s. 1, 4.) Hatzijordanoun ja muiden kirjoittajien (2019, s. 5) mukaan kilpailija-analyysi on prosessi, jossa kootaan tietoa kilpailijoista, ja tätä dataa sitten analysoidaan ja tulkitaan johdon päätöksenteon tueksi.

Eräs hyvin tunnettu kilpailija-analyysinä käytettävä menetelmä on Michael Porterin jo vuonna 1979 kehittämä *Viiden kilpailuvoiman malli*. Sen avulla voidaan analysoida jotain tiettyä markkinasegmenttiä tai teollisuudenalaa. Analyysi tehdään tarkastelemalla viittä eri kilpailutekijäksi määriteltyä käsitettä, *nykyisiä kilpailijoita, tulevia ja potentiaalisia kilpailijoita, mahdollisten korvaavien tuotteiden muodostamaa uhkaa, asiakkaiden neuvotteluvoimaa ja tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa*. Viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan analysoida, kuinka houkuttelevaa olisi lähteä mukaan jollekin tietylle toimialalle. Viiden kilpailuvoiman malli on esitetty havainnollisesti kuvassa 8. (Johnson et al. 2017, s. 64; Vuorinen 2013, s. 228.)



Kuva 8. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Johnson et al. 2017, s. 64).

Nykyisillä kilpailijoilla tarkoitetaan toimijoita, jotka tarjoavat samanlaisia tuotteita tai palveluita samoille asiakasryhmille kuin oma organisaatio. Toimialat, joilla on paljon tasavahvoja toimijoita ja joille tuleminen vaatii suuria taloudellisia investointeja, ovat usein kovin kilpailtuja. Kannattavuus voi olla heikkoa kovan hintakilpailun, jatkuvien alennuskampanjoiden tai aktiivisen tuotekehitystyön johdosta. Kilpailun kovuuteen voi vaikuttaa myös se, kuinka helppoa asiakkaan on vaihtaa tavarantoimittajaa tai palveluntuottajaa. Nykyisten kilpailijoiden tämänhetkisen tilanteen analysoinnin lisäksi voidaan yrittää ennakoida sitä minkälaiseksi niiden toiminta voi olla kehittymässä ja mihin ne strategioillaan

tähtäävät. Nykyisten kilpailijoiden analysoinnissa voidaan lisäksi selvittää mitkä esimerkiksi ovat kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä minkälaisiin menestystekijöihin ne toimintansa perustavat. Nykyisiä kilpailijoita ei voida pitää vain negatiivisina vastuksina, vaan myös mahdollisuuksina oppia uutta niiden toiminnasta. Kilpailu lisää toimialalle haasteita, joiden avulla on mahdollista saavuttaa uusia innovaatioita ja löytää uusia menestystekijöitä. (Cuellar-Healey ja Gomez 2013, s. 9; Johnson et al. 2017, s. 64–65; Kamensky 2015, s. 40-41, 202.)

Tulevilla ja potentiaalisilla kilpailijoilla tarkoitetaan sellaisia kilpailijoita, jotka eivät ole vielä tulleet mukaan toimialalle. Tulevan kilpailun uhkaan vaikuttaa hyvin paljon se minkälaisella toimialalla toimitaan. Joillekin toimialoille on helpompi tulla mukaan kuin toisille. Tähän vaikuttavat esimerkiksi toiminnan aloittamiseksi tarvittavien investointien määrä ja laatu. Jos toiminnan aloittaminen vaatii suuria taloudellisia investointeja mittakaavaedun tai tarvittavan erityisen teknologian hankkimiseksi, silloin tulevan kilpailun uhka ei välttämättä ole niin suuri. Myös asiakkaille muodostuvat korkeat toimittajien vaihtokustannukset vaikeuttavat uusien toimijoiden alalle tuloa. Tulevat ja potentiaaliset kilpailijat voivat olla toiminnassaan hyvin arvaamattomia ja kilpailutilannetta muuttavia. Tulevaa kilpailua tulisikin pyrkiä mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan ja jopa estämään hyvällä toimintaympäristön seurannalla ja siihen nopeasti reagoimalla. (Johnson et al. 2017, s. 66; Kamensky 2015, s. 202; Vuorinen 2013, s. 229–230.)

Kilpailijoiksi voidaan määritellä myös sellaiset *vaihtoehtoiset toimintatavat ja korvaavat tuotteet*, joiden avulla asiakkaat voivat saavuttaa vastaavanlaisia hyötyjä ja tuloksia kuin oman organisaation heille aikaisemmin tarjoamalla palveluilla tai tuotteilla. Esimerkkinä case-yrityksen toimialalta voidaan mainita vaikka paineilmahuoneiden korvaaminen sähköpuhaltimilla. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden houkuttelevuuteen ja niiden muodostaman kilpailullisen uhkan suuruuteen voivat vaikuttaa hinnan lisäksi muutkin asiakkaiden lisäarvoksi kokemat tekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi ekologisuus tai käyttömukavuus. Jos mahdollisia korvaavia tuotteita on paljon, se laskee omalta osaltaan toimialan liiketaloudellista kannattavuutta ja houkuttelevuutta. Teknologian jatkuvasti

kehittyessä, korvaavat toimintatavat ja tuotteet voivat hiipiä markkinoille ja muodostua kilpailijoiksi pikkuhiljaa ilman, että niitä organisaation sisällä edes tiedostetaankaan. Tämän vuoksi on tärkeää seurata oman toimialan kehittymisen lisäksi myös koko toimintaympäristöä laajempina kokonaisuutena ja erittäin huolellisesti. (Cuellar-Healey ja Gomez 2013, s. 10; Johnson et al. 2017, s. 66, 68; Kamensky 2015, s. 41.) Vaihtoehtoisten toimintatapojen ja korvaavien tuotteiden kilpailullisen uhkan suuruuteen vaikuttaa yhtenä tekijänä asiakkaalle kertyvien vaihtokustannusten suuruus (Johnson et al. 2017, s. 68). Esimerkkinä korkeista vaihtokustannuksista voidaan mainita Microsoftin tarjoamien ohjelmistojen vaihtaminen jonkun toisen ohjelmistovalmistajan tuotteisiin. Tässä tapauksessa vaihtokustannukset ovat suuria, ja tällöin ei myöskään korvaavien tuotteiden uhka ole niin suuri.

Asiakkaiden neuvotteluvoima kilpailutekijänä vahvistuu usein silloin, kun harvalukuisilla asiakkailla on käytettävissään paljon saman vahvuisia, suhteellisen pieniä tavarantoimittajia. Asiakkaat voivat tällöin hankkia tuotteensa sieltä, mistä sen edullisimmin saavat. Tämä on omiaan lisäämään kilpailua tavarantoimittajien kesken, ja asiakkaat voivat vaatia hinnanalennuksia sekä kalliita investointeja edellyttäviä tuoteparannuksia. Myös asiakkaiden pienet tavarantoimittajan vaihtokustannukset vaikuttavat asiakkaiden neuvotteluvoiman suuruuteen. Tämänlainen tilanne voi olla vaikka silloin, kun kyseessä on jonkinlainen bulkkituote, jota voidaan ostaa sieltä mistä sitä edullisimmilla ehdoilla saadaan hankittua. (Johnson et al. 2017, s. 68; Vuorinen 2013, s. 230.)

Toimittajien neuvotteluvoima on kilpailuvoima, joka voi tulla vahvana esiin silloin, kun jollakin markkinasegmentillä tai teollisuudenalalla on vain vähän tavarantoimittajia tai sitten asiakkaille muodostuvat tavarantoimittajan vaihtokustannukset ovat suuria. Toimittajien neuvotteluvoimaa voi kasvattaa myös vahva brändi, jonka tuotteita asiakkaat tarvitsevat tuotevalikoimiinsa. Jos toimittajilla on suuri neuvotteluvoima, ne voivat nostaa tarjoamiensa tuotteiden tai palvelujen hintaa. Tällöin puolestaan ostajien on pienennettävä

voittomarginaaliaan saadakseen omia lopputuotteitaan myydyksi. (Johnson et al. 2017, s. 69; Vuorinen 2013, s. 231.)

Kun kilpailijat ja kilpailuvoimat on tunnistettu, niitä voidaan analysoida esimerkiksi SWOT-analyysillä. Tämän analyysin tuloksia voidaan sitten verrata omaan organisaatioon ja sitä kautta saada kuva vallitsevasta kilpailutilanteesta ja kilpailuasetelmista. (Hatzijordanou et al. 2019, s. 16, 18.)

Kilpailija-analyysin perusteella saatua tietoa voidaan käyttää lisäinformaationa nykyisen organisaation tulevaisuuden strategian suunnittelussa. Sitä voidaan hyödyntää myös, kun mietitään, pitäisikö liiketoimintaa laajentaa jollekin uudelle toimialalle tai poistua joltakin aikaisemmin harjoitetulta kannattamattomalta alalta. Markkinasegmenttiä tai tiettyä teollisuudenalaa voidaan pitää liiketaloudellisesti houkuttelevana vain, jos siellä on tarjolla mahdollisuuksia voitolliseen liiketoimintaan. Jos kaikki viiden kilpailuvoiman mallissa määritellyt kilpailuvoimat ovat vahvoja, silloin alalla on olemassa niin paljon kilpailua ja siihen vahvasti vaikuttavia muita tekijöitä, että liiketoiminta ei hyvin todennäköisesti olisi kannattavaa. Jos markkinasegmentillä on kuitenkin havaittavissa sekä heikkoja että vahvoja kilpailuvoimia, silloin voisi olla mahdollista pyrkiä vaikuttamaan toimintaympäristöön heikkoja kilpailuvoimia hyödyntämällä ja vahvoja kilpailuvoimia heikentämällä. Tällöin liiketoiminta voitaisiin saada tuottavammaksi, jolloin sellaiselle alalle voisi olla kannattavaa investoidakin. (Johnson et al. 2017, s. 64, 74; Vuorinen 2013, s. 228, 232.)

2.5 Strateginen asemoituminen ja toimintatapa

Organisaation tulee aina välillä miettiä, onko nykyinen liiketoiminta-alue sille se oikea vai tulisiko sen sijaan tai sen lisäksi suunnata voimavaroja myös jollekin uudelle liiketoiminta-alueelle kasvun, kannattavuuden ja kilpailuedun parantamiseksi. Myös asiakkaan kokema arvo on oleellinen asia strategian suunnittelussa. Ankarasti kilpaillussa liikemaailmassa organisaation tulisi pystyä

tarjoamaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa suhteessa asiakkaan taloudellisiin panostuksiin. (Kamensky 2015, s. 65; Porter 1988, s. 10.)

Asiakaslähtöisyys on nykyisessä kovin kilpaillussa toimintaympäristössä yritykselle erittäin tärkeä asia ja oleellinen osa menestyksellistä toimintaa. Yrityksen tulisi tehdä strateginen päätös siitä, miltä kannalta yritys aikoo asiakaslähtöisyyttään kehittää. Samoin tulisi päättää, mikä on se asiakkaille tarjottava lisäarvo ja strateginen toimintatapa, millä yritys aikoo menestyä. Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 66, 67) ja Porterin (1988, s. 25) mukaan strategisissa toimintatavoissa on olemassa kolme päävaihtoehtoa, joista yrityksen on valittava yksi, jonka mukaan se aikoo toimia. Jos yritys ei fokusoidu yhteen tiettyyn toimintatapaan, on vaarana, että se hajauttaa resurssejansa liikaa. Tällöin ei yritys ole paras ja menestyvin toimija millään alueella. Yritykseltä jää silloin puuttumaan menestymiseen vaadittava kilpailuetu. Johnson ja muut kirjoittajat (2017, s. 219–221) puolestaan tuovat esiin määritelmän hybridistrategiasta, joka yhdistää kaksi eri strategista toimintatapaa ja joka voisi heidän mukaansa olla kannattava strategiavaihtoehto joissakin olosuhteissa.

Tuotantolähtöisellä, kustannusjohtajuuteen perustuvalla toimintatavalla, pyritään tarjoamaan asiakkaalle kilpailijoita halvempi hinta ja helppo ostokokemus. Tuotantolähtöisessä toimintatavassa pyritään optimoimaan tuotantoprosesseja, ja sitä kautta saada aikaan kustannussäästöjä ja tehokkuutta toimintaan. Tässä toimintatavassa on eduksi pitkään alalla toimineiden yritysten vahva osaaminen ja kokemus. Hintaa voidaan saada myös esimerkiksi massatuotannon avulla tai raaka-aineostojen keskittämällä ja logistisia toimintoja optimoimalla. Kustannussäästöissä on kuitenkin huolehdittava siitä, että laatu ei saa kärsiä kustannusten vähentämisestä, kuten vaikka liian huonolaatuisten raaka-aineiden käyttämisestä. Vaarana on se, että asiakkaat eivät osta huonolaatuisia tuotteita millään hinnalla. (Johnson et al. 2017, s. 211–213; Kaplan ja Norton 2004, s. 306–307; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 74, 79.)

Tuotekehityslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjotaan paras mahdollinen ja houkuttelevin tuote. Tässä toimintatavassa panostetaan erityisesti tuotekehitykseen ja innovointiin. Oleellisia tekijöitä ovat teknologinen osaaminen ja ajan tasalla oleva, usein uudistuva tuotevalikoima. Organisaation sisäisten prosessien on oltava joustavia ja tehokkaita, muttei niinkään paljon kustannussäästöjä priorisoivia. (Kaplan ja Norton 2004, s. 314; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 74, 97, 111.) Tuotekehityslähtöisellä toimintatavalla toimivat yritykset voivat usein laskuttaa asiakkailtaan korkeampaa hintaa tarjoamastaan premium-luokan tuotteesta tai palvelusta. Tässä toimintatavassa ovat tärkeinä elementteinä mukana myös tuotteen brändi ja yrityksen imago, joiden avulla on mahdollista ylläpitää kilpailijoita korkeampaa hintaa. (Johnson et al. 2017, s. 215–216.)

Asiakaspalvelulähtöisellä toimintatavalla tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin. Palveluja ja tuotteita suunnitellaan kullekin asiakkaalle joustavasti ja yksilöllisesti. Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan perustana ovat asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen sekä kehittäminen. Tässä toimintatavassa organisaation sisäisten prosessien on oltava laadukkaita ja joustavia. (Kaplan ja Norton 2004, s. 313–314; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 74.) Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa voisi olla kannattavaa harjoittaa jonkinasteista asiakassegmentointia. Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakkaat segmentoidaan esimerkiksi oletetun asiakaskannattavuuden tai asiakkaan tarpeiden mukaan, ja sen perusteella määritellään, minkälaista palvelua kullekin asiakassegmentille tarjotaan. (Johnson et al. 2017, s. 216, 218; Lindroos ja Lohivesi 2010, s. 125–126, 137.)

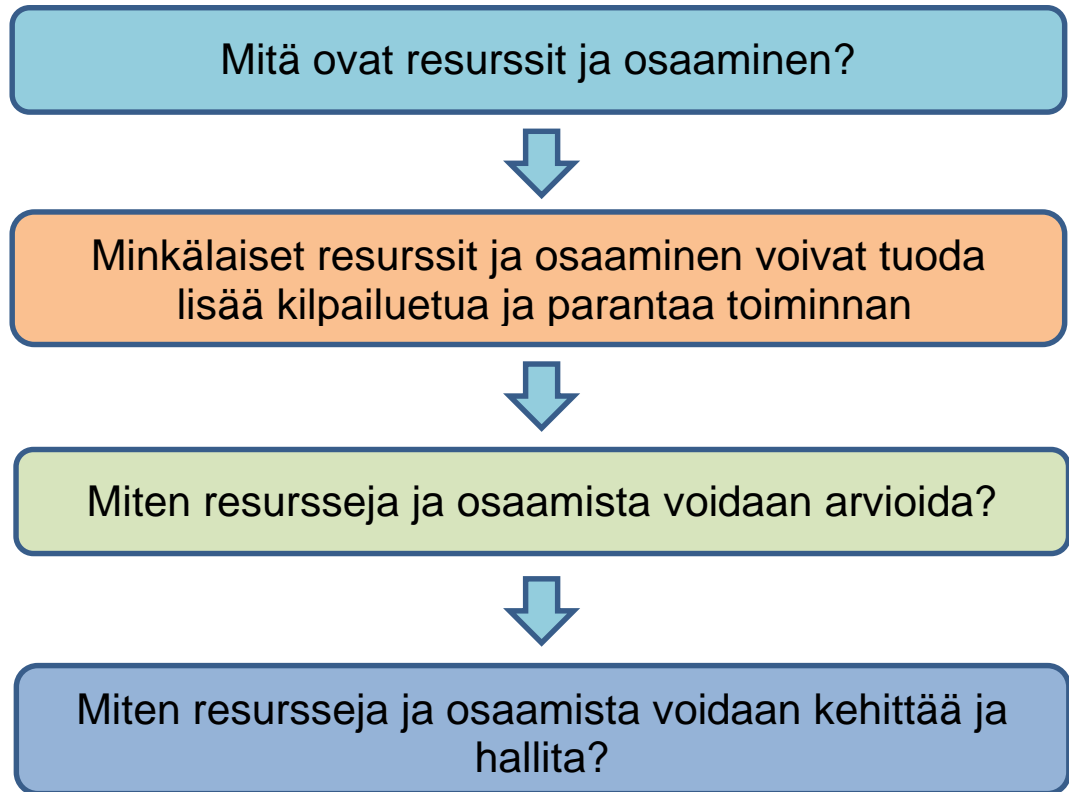
Hybridistrategia tarkoittaa esimerkiksi tuotantolähtöisen toimintatavan mukaisten halvempien hintojen ja tuotekehityslähtöisen toimintatavan premium-luokan tuotteiden kombinaatiota. Tämä toimintatapa voi tulla kannattavaksi vaihtoehdoksi, vaikka sellaisten teknologisten tai tuotannollisten innovaatioiden avulla, joiden avulla yritys saavuttaa selvästi tunnistettavissa olevaa kilpailuetua. Kilpailuedulla

tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen pienemmillä kokonaiskustannuksilla kuin sen kilpailijat. Hybridistrategia voisi tulla kysymykseen myös dominoivan markkina-aseman kautta, joka on saavutettu kilpailijoiden epäonnistumisten myötä, tai tavoiteltaessa suurempaa markkina-asemaa uusille markkinoille tultaessa. Hybridistrategiaa tulisi käyttää harkiten sen monimutkaisuuden ja riskialttiuden vuoksi. Hybridistrategia ei yleensä ole kannattava kovin pitkään, ellei yrityksellä ole jotain selvästi tunnistettavissa olevaa kilpailuetua kilpailijoihin verrattuna. (Johnson et al. 2017, s. 218–221; Porter 1985, s. 125).

Valittua strategista toimintatapaa tulisi jatkuvasti tarkastella kilpailijoihin verrattuna. Kilpailijat saattavat esimerkiksi laskea hintojaan tai tehdä muutoksia tuotteidensa ominaisuuksiin. Silloin on arvioitava, onko syytä muuttaa myös oman organisaation strategista toimintatapaa. (Johnson et al. 2017, s. 221–224.) Vaikka yritys valitsisikin minkä tahansa edellä esitetystä toimintatavoista, niin Kamenskyn (2015, s. 201) mukaan on myös hyvin tärkeää ylläpitää hyviä ja molemminpuolisia vuorovaikutussuhteita asiakkaiden kanssa. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa on mahdollista saavuttaa sellainen liiketoimintamalli, josta molemmat osapuolet hyötyvät parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas on kuitenkin yleensä se osapuoli, jonka tarpeiden mukaan tuotteet ja palvelut suunnitellaan.

2.6 Strategiset resurssit ja osaaminen

Organisaatio tarvitsee liiketoiminnassa menestyäkseen paljon erilaisia resursseja ja monipuolista osaamista. Resursseina voidaan pitää olemassa olevaa pääomaa, se voi olla fyysistä, taloudellista tai sitten aineetonta, inhimillistä pääomaa. Osaamisen avulla organisaatio voi hyödyntää ja käyttää olemassa olevia resurssejaan. Molempia voidaan pitää tärkeinä ja liiketoiminnan kannalta olennaisina elementteinä. Runsaistakaan resursseista ei ole hyötyä, jos niitä ei osata käyttää oikein ja tehokkaasti. Resursseja ja osaamista on mahdollista analysoida esimerkiksi kuvassa 9 esitetyn mallin mukaisesti. (Johnson et al. 2017, s. 97–98.)



Kuva 9. Resurssit ja osaaminen (mukaillen Johnson et al. 2017, s. 97).

Resurssit ja osaaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan. Minimiresurssit ja minimiosaaminen ovat sellaisia, joita ilman yritys ei pysty operoimaan tai se ei pysty toimimaan kannattavasti pitkällä tähtäimellä. Jotkut asiakkaat tai hankintaorganisaatiot voivat asettaa myös tiettyjä minimivaatimuksia toimittajilleen, joita ilman edes tarjouskilpailuun mukaan pääseminen ei ole mahdollista. Minimiresurssien lisäksi voidaan katsoa olevan olemassa erityisiä kilpailuetua tuovia resursseja ja osaamisia. Näiden resurssien ja osaamisten avulla on mahdollista saavuttaa pitkän tähtäimen menestystä ja sellaista lisäarvoa jonka avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Resursseille asetettavat vaatimukset muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Niinpä organisaation olisikin jatkuvasti seurattava kehitystä ja tarvittaessa kehitettävä osaamistaan sekä hankittava lisää resursseja tulevaisuuden menestyksellisen toiminnan mahdollistamiseksi. (Johnson et al. 2017, s. 100, 119.)

3 UUDEN STRATEGIAN SUUNNITTELU MIKROYRITYKSELLE

Tässä tutkimuksessa luodaan case-yritykselle strategia, josta muodostetaan selkeä reittikartta yrityksen kehitystyön ohjaamiseksi. Uuden strategian suunnitteluun liittyvässä empiirisen tutkimusaineiston keruuvaiheessa kerätään tietoa itse case-yrityksestä, sen asiakkaista, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä pyritään katsomaan myös tulevaisuuteen. Tutkimukseen on tarkoitus saada sisällytettyä tietoa toimintaympäristössä mahdollisesti odotettavissa olevista muutoksista, markkinoiden tulevaisuuden näkymistä, kilpailutilanteen muuttumisesta sekä siitä minkälaisia odotuksia eri sidosryhmillä voi olla organisaation tulevaisuuden toiminnalle. Tavoitteena on saada selkeä kokonaiskuva organisaation toimintaympäristöstä sekä analysoida asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita. Tällä analysoinnilla pyritään saamaan aikaan selkeä kuva siitä, minkälaisessa toimintaympäristössä laadittavaa strategiaa tullaan soveltamaan. Lindroos & Lohivesi (2010, 33) korostavat erityisesti kilpailijoihin ja heidän toimintatapoihinsa perehtymisen tärkeyttä. Tärkeää on myös pystyä analysoimaan oman organisaation kilpailuasemaa, vahvuuksia ja heikkouksia.

Empiirisen tutkimusaineiston analysointiin käytettäväksi strategisiksi työkaluiksi on valittu PESTEL-analyysi, kilpailija-analyysi ja strategiakartan laatiminen. Näiden työkalujen avulla saatujen tulosten perusteella luodaan toimeksiantajayritykselle kaksi vaihtoehtoista strategiaa, jotka analysoidaan kustannusanalyysiä ja synteesianalyysinä toimivaa SWOT-analyysiä hyödyntäen. Sen jälkeen valitaan organisaatiolle näistä kahdesta vaihtoehdosta suositeltavampi strategia ja muodostetaan organisaatiolle kehityssuunnitelma toimenpide-ehdotuksineen.

3.1 Case-yritys

Tämän tutkimuksen case-yritys on vuonna 2016 perustettu mikroyritys. Yrityksen pääasiallinen toimialue on paineilmatoimisten työkalujen myynti suomalaisille ja

pohjoismaisille yritysasiakkaille. Vientiä muuallekin EU:n alueelle on ollut, mutta koko liikevaihtoon verrattuna se on ollut vähäistä. Yritys toimii edustamiensa tuotemerkkien yksinoikeudellisena maahantuojana. Yrityksen myynti ja markkinointi ovat perustuneet lähes täysin omien internet-sivujen avulla saavutettuun näkyvyyteen ja sosiaalisen median kautta tapahtuneeseen markkinointiin. Jonkin verran myyntiä ja markkinointia on tehty puhelimitse sekä yrityksen lähialueilla tehtyjen asiakasvierailujen välityksellä. Yrityksen asiakaslupauksena on tarjota asiakkailleen teknologisen kehityksen kärjessä olevia tuotteita, sopivilla hinnoilla, luotettavasti ja oikeaan aikaan toimitettuina.

Yrityksellä on käytössään toimitila, joka toimii toimistotilana, tuotevarastona ja lähtevän tavarankäytön pakkaamona. Toimitilat ovat käyneet jo tällä hetkellä ahtaiksi, ja mikäli liiketoiminta nykyisestään laajenee, niin on todennäköisesti välttämätöntä hankkia yritykselle tilavampia toimitiloja. Yrityksellä on käytössään myös pieni korjaamo, jossa voidaan tehdä tuotteiden testauksia, mittauksia ja erilaisia kunnostustoimenpiteitä. Käytettävissä oleva työkalu- ja mittauslaitevalikoima ei ole kovin suuri. Omaa kuljetuskalustoa yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytettävissä. Tavarakuljetukset ja asiakaskäynnit on hoidettu henkilökunnan omalla ajoneuvolla.

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä vain yksi työntekijä, yrityksen omistaja, joka on samalla myös yrityksen toimitusjohtaja. Yritystoiminnan vaatima päivittäinen työmäärä on tällä hetkellä sellainen, että yksi henkilö pystyy sen juuri hoitamaan. Yrityksellä on visiona liiketoiminnan laajentaminen, joka voisi mahdollisesti tapahtua uudella tavalla, asiakkaille tarjottavilla palveluilla ja erityisesti markkinointia kehittämällä. Tässä vaiheessa tulee varmasti harkittavaksi lisätyövoiman rekrytointi sekä tarvittaviin koneisiin ja kalustoon tehtävien pitkäkestoisten lisäinvestointien tarve.

3.1.1 Missio, visio ja arvot

Case-yritys on perustamisvaiheessaan määritellyt itselleen peruskäsitteet: *toiminta-ajatuksen* eli *mission, vision ja arvot*. Näihin peruskäsitteisiin se perustaa

toimintansa. Ne kuvaavat yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja toiminnan arvomaailmaa. Näiden käsitteiden avulla yritys on kuvannut elämäntehtävänsä ja olemassaolonsa tarkoituksen.

Yrityksen *missiona* on tarjota asiakkailleen uusimpiin innovaatioihin perustuvia energiatehokkaita ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja tuotannon kehittämiseksi. Mission toteuttamiseksi ylläpidetään ylivertaista asiakaspalvelua sekä läheisiä ja ensiluokkaisia toimittaja- ja asiakassuhteita.

Visiona on olla Suomen johtava paineilmatuotteiden tarjoaja, jolla on tuotemerkeinään innovatiivisuudestaan tunnettuja brändejä ja kestävän kehityksen pohjalta luotu tuotevalikoima.

Yrityksen arvopohja ja toiminta perustuvat seuraaviin *arvoihin*: asiakaskeskeisyys; edelläkävijyys; vastuullisuus; avoimuus.

3.1.2 Yrityksen nykytila

Case-yrityksen nykytilaa selvitettiin tilinpäätöstiedoista saatujen taloudellisten tunnuslukujen perusteella sekä haastatteleamalla yrittäjää, jolloin hän kertoi omia arvioitaan nykytilanteesta. Yritys on perustettu vuonna 2016. Yrityksen perustoimintamallit ovat pysyneet samanlaisina sen perustamisesta lähtien. Yrityksen liikevaihto on kasvanut tasaisesti ja jokainen tilivuosi on tuottanut liikevoittoa. Liikevoittoprosentti on vaihdellut vuosittain, mutta se on kuitenkin pysynyt suhteellisen vakaalla tasolla. Tästä on mielestäni havaittavissa se, että yrityksellä on olemassa toimiva organisaatio ja hyvät perusedellytykset liiketoiminnan laajentamiselle.

Yrityksen liikevaihto oli viimeksi päättyneellä tilikaudella noin 65 000 euroa. Taloudellisen tilanteen voidaan katsoa olevan viimeisimmän tilinpäätöksen tietojen mukaan kunnossa. Omavaraisuusaste (47 %) on hyvä, kun sitä vertaa esimerkiksi Yritystutkimus ry:n määritelmään. Määritelmän mukaan voidaan

omavaraisuusastetta pitää hyvänä, kun se on yli 40 %, tyydyttävänä välillä 20–40 % ja heikkona, jos se on alle 20 %. (Yritystutkimus ry 2017, s. 70).

3.1.3 Osaaminen ja resurssit

Luvussa kaksi esitetyn osaamisen ja resurssien tarpeiden määrittelyn perusteella analysoidaan ja kartoitetaan toimeksiantajayrityksen olemassa olevaa osaamista ja resursseja. Tarkoitus on myös saada selvä kuva siitä, olisiko näitä aineellisia ja aineettomia voimavaroja tarpeellista kehittää esimerkiksi lisäkouluttautumalla tai hankkimalla lisää taloudellisia resursseja.

Jotta yritystoimintaa olisi mahdollista menestyksellisesti pyörittää, on yrityksellä oltava tietty minimiosaaminen ja myös minimiresurssit käytettävissään. Toimeksiantajayrityksellä on tällä hetkellä yksi työntekijä, itse yrittäjä. Hänellä on koulutustaustanaan tietotekniikan ammattitutkinto ja logistiikka-alan ammattikorkeakoulututkinto. Mielestäni tämä koulutustausta antaa hyvät perusteet liiketoiminnan hoitamiseksi. Aikaisempi työkokemus myyntityöstä on erinomainen lisä käytännön myyntityön hoitamiseksi. Markkinoinnin ja myynnin osaamista voisi kuitenkin olla tarpeellista kehittää alan lisäkoulutuksella.

Teknistä osaamista ja tietämystä on yrityksellä tällä hetkellä riittävästi, jotta ymmärrystä löytyy tuotteiden teknisten ominaisuuksien hallitsemiseksi ja asiakastiedusteluihin vastaamiseksi. Teknistä käytännön osaamista ja asennustyövalmiutta on myös olemassa siltä varalta, jos yrityksen liiketoiminta jossakin vaiheessa laajenisi sisältämään myös huolto- ja asennuspalveluita. Lakisääteisten työturva- ja tulityökorttien hankinta tulee ajankohtaiseksi, mikäli asennustöitä alettaisiin tehdä asiakasyritysten tiloissa.

Tietotekniikan hyödyntäminen päivittäisessä yritystoiminnassa on nykyään täysin välttämätöntä. Erityisesti internet-osaamisen tärkeys korostuu nettisivujen ylläpidon ja pääosin sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin vuoksi. Yrittäjällä on ammattitutkinto tietotekniikasta. Se antaa hyvät pohjavalmiudet

tietoteknisten työtehtävien hoitamiseen. Kun otetaan huomioon tietotekniikan nopea kehitysvauhti, olisi ammattitaitoa ja osaamista kuitenkin syytä ylläpitää jatkuvalla kouluttautumisella.

Käytettävissä olevat taloudelliset resurssit ovat kohtuulliset. Yrityksen omavaraisuusaste on hyvä, ja tasaisesti kasvava liikevaihto pitää huolen jatkuvasta kassavirrasta. Tuotevarasto käsittää hyvän valikoiman eniten myytäviä tuotenimikkeitä. Varastoitavia tuotenimikkeitä on kohtuullinen määrä, mutta kappalemääräisesti mitään tuotenimikkeistä ei ole kerralla kovin montaa varastoituna. Tämä on hyvin perusteltua, koska tilauksia ja varastotäydennyksiä tehdään viikoittain. Yrityksellä ei ole luottotietohistoriassa maksuhäiriöitä, joten ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen mahdollisia investointitarpeita varten on mahdollista.

Edellä mainittuja resursseja voidaan mielestäni pitää minimiresursseina, joita ilman yritys ei pystyisi operoimaan tai toimimaan kannattavasti pitkällä tähtäimellä. Erityistä kilpailuetua tuovina osaamisina ja resursseina voidaan tunnistaa pienen yrityksen ketterät toimintatavat ja mahdollisuus sopeuttaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tarjottavia palveluita ja tuotevalikoimaa on mahdollista muokata tarvittaessa hyvinkin nopealla aikataululla. Myös omistajavetoisen yrityksen toiminnan innostuneisuus ja motivaatio ovat kilpailuetua tuovia inhimillisiä resursseja. Näillä saattaa joissakin tilanteissa olla mahdollista tuottaa asiakkaille lisäarvoa sekä erottautua edukseen ehkä hiukan jäykemmistä ja toiminnassaan urautuneemmista suuremmista kilpailijoista.

3.1.4 Tehdyt kehitystoimenpiteet

Yritys on pyrkinyt vahvistamaan sekä oman brändinsä että myös maahantuomiensa tuotemerkkien tunnettuutta markkinointia tehostamalla. Samalla on pyritty saavuttamaan myös entistä laajapohjaisempaa markkinaosuutta. Yritystä ja tuotteita on tuotu esille ensisijaisesti sosiaalisessa mediassa tehdyillä markkinointikampanjoilla. Markkinointikampanjoiden hyöty on yrityksen johdon

mukaan ollut selvästi havaittavissa. Esimerkiksi jonkin tietyn tuoteryhmän kysynnässä on ollut selvä piikki aina sille kohdistetun markkinointikampanjan ansiosta. Yrityksen johdon oman käsityksen mukaan tunnettuus ja näkyvyys Suomessa alkavat olla suurimpiin kilpailijoihin verrattuna varsin hyvällä tasolla. Asiakkaiden kanssa käytyjen keskusteluiden avulla on saatu jonkun verran ulkopuolista informaatiota, mikä on osaltaan tukenut tämän käsityksen muodostumista. Käytettävissä olevan varsinaisen tutkimustiedon puuttuessa, tätä voitaneen kuitenkin pitää yrityksen omistajan subjektiivisena käsityksenä.

Tavarantoimittajilta tehtävien tilausten läpimenoaikaa on saatu lyhennettyä siirtymällä rahtikuluiltaan hieman kalliimman pikatilausjärjestelmän käyttämiseen. Kalliimman toimitustavan eduiksi ovat osoittautuneet kiireellisten asiakastilausten toimitusajan lyheneminen ja parantunut mahdollisuus kiireettömien tilausten sekä varastotäydennysten yhdistelyyn. Käytännössä rahtikulujen kokonaiskustannukset ovat laskeneet, ja asiakastyytyväisyys on yrityksen omistajan näppituntuman mukaan parantunut.

Yrityksen uusien nettisivujen suunnittelu ja kehitystyö ovat käynnissä. Tarkoituksena on siirtyä käyttämään kokonaan uutta verkkokauppa-alustaa, joka on toiminnaltaan monipuolisempi ja joustavampi. Tämä kehitystyö on tällä hetkellä viivästynyt käytettävissä olevan työajan rajallisuuden vuoksi.

Yritykselle on jokaiselle tilivuodelle etukäteen luotu budjetti. Varsinaista strategiatyötä yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty, ja dokumentoitua liiketoimintasuunnitelmaa tai -strategiaa ei ole olemassa. Tässä on havaittavissa selvästi kehitystyötä vaativa alue.

3.2 Asiakaskyselytutkimus

Case-yrityksen asiakkaille suoritettiin asiakaskyselytutkimus. Asiakaskyselytutkimuksen tutkimusongelmana ja tavoitteena oli selvittää asiakastyytyväisyyttä, asiakkaiden suhtautumista paineilmaan työkaluna yleensä,

sekä sitä onko asiakasyrityksillä kiinnostusta heille mahdollisesti tulevaisuudessa tarjottaviin huolto- ja asennuspalveluihin.

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin keräämään pohjatietoa case-yrityksen uuden strategian suunnitteluun. Lisäksi haluttiin kerätä tietoa sekä mielipiteitä siitä, miten yritys on onnistunut asiakkaidensa mielestä toiminnoissaan aikaisemmin. Asiakaskyselyä ei yrityksessä oltu aikaisemmin tehty.

Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka toteutettiin otantatutkimuksena. Otantatutkimuksella tarkoitetaan sitä, että kyselyyn valitaan vain osa yrityksen kaikista asiakkaista sopivalla otantamenetelmällä. Tutkimukseen valitut asiakasyritykset valittiin mahdollisimman sattumanvaraisesti, millä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman luotettavasti koko asiakaskuntaa edustava otos. Tässä tutkimuksessa käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa, jossa hyödynnettiin Excelin SATUNNAISLUKU.VÄLILTÄ -funktiota. Yksinkertaisella satunnaisotannalla valittiin asiakasrekisteristä sata asiakasyritystä. Asiakasrekisterissä olevia asiakkaita voidaan pitää tämän tutkimuksen perusjoukkona. (Heikkilä 2014, s. 34, 35, 42.) Otantatutkimukseen päädyttiin siksi, että postitse lähetetyn kyselyn kustannukset oli rajattava kohtuullisiksi. Tutkimuslomake lähetettiin postitse ja vastausaikaa annettiin kolme viikkoa.

Lomakkeet osoitettiin asiakasyrityksissä sellaisille henkilöille, jotka olivat tehneet aikaisemmat tilaukset yrityksestä. Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan vastanneiden kesken arvotun päivittäistavarakaupan lahjakortin avulla.

Tutkimusmenetelmänä oli avoimen ja strukturoidun haastattelutyypin yhdistelmänä toteutettu lomakehaastattelu. Avoimissa kysymyksissä vastaaja voi kirjoittaa tekstikenttään vapaan kommenttinsa, kun taas strukturoiduissa kysymyksissä on vastaajalle annettu valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, s. 47–49). Tässä tutkimuksessa haastattelulomake sisälsi sekä avoimia että myös strukturoituja kysymyksiä. Yksi kysymys oli lisäksi sekamuotoinen kysymys, jossa strukturoidun kysymyksen lisäksi annettiin myös avoin vastausvaihtoehto. Kyselyn tavoitteena

oli kerätä riittävästi tutkimusmateriaalia analysoitavaksi tutkimuskysymykseen vastaamista varten. Asiakaskyselylomakkeessa oli 11 kysymystä, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakaskyselylomake. Tuotemerkit on salattu liikesalaisuuden suojaamiseksi.

Kysymys	Vastaustyyppi
Millä alalla yrityksenne toimii?	Avoin, vapaa teksti.
Paljonko yrityksessänne on työntekijöitä?	Strukturoitu, vaihtoehdot: 1 – 10, 10 – 200, yli 200.
Ovatko hankkimanne xxxx tai xxxx tuotteet toimineet hyvin ja odotetulla tavalla?	Sekamuotoinen, vaihtoehdot: kyllä / ei / vapaa teksti.
Minkälaisissa sovelluksissa käytätte xxxx tai xxxx tuotteita?	Avoin, vapaa teksti.
Onko jotain uusia tuotteita tai palveluita mitä haluaisitte nähdä valikoimassamme?	Avoin, vapaa teksti.
Toivoisitteko uutta innovaatiota jonkin tuotannossanne olevan ongelman ratkaisemiseksi?	Avoin, vapaa teksti.
Mitkä vaihtoehdot kuvaavat parhaiten ajatustanne/mielipidettänne paineilmasta työkaluna?	Strukturoitu, vaihtoehdot: hyödyllinen / vaivaton / monikäyttöinen / edullinen / kallis / tuottava / ilmastoystävällinen / epäekologinen / meluisa.
Oletteko harkinneet paineilman käytön lisäämistä toiminnoissanne?	Strukturoitu, vaihtoehdot: kyllä / ei.
Onko teillä käytössänne organisaationne oma sisäinen asennus- ja huoltopalvelu?	Strukturoitu, vaihtoehdot: kyllä / ei.
Oletteko harkinneet asennus- ja huoltopalvelujenne ulkoistamista?	Strukturoitu, vaihtoehdot: kyllä / ei.
Haluatteko että olemme teihin yhteydessä ja kerromme lisää tuotteistamme ja palveluistamme?	Strukturoitu, vaihtoehdot: kyllä / ei.

Suurin osa vastanneista asiakasyrityksistä (80 %) toimii valmistavan teollisuuden alalla. Erityisesti puunjalostusteollisuudessa toimivilla oli suuri osuus vastaajien joukossa. Loput (20 %) vastanneista oli tutkimusalan yrityksiä. Valmistavan teollisuuden suurta osuutta selittää case-yrityksen tuotevalikoima, joka koostuu suurimmaksi osaksi koneistukseen ja valmiiden tuotteiden pakkaamiseen liittyvistä tuotteista. Vastaajista 60 prosenttia oli ollut tyytyväisiä hankkimiinsa tuotteisiin, loput 40 prosenttia vastanneista eivät olleet vielä ehtineet ottaa tuotteita käyttöön. Näistä lukemista voidaan havaita, että asiakastyytyväisyys on kyselyyn vastanneiden keskuudessa ollut hyvä. Tässä on kuitenkin huomioitava mahdollisuus, että sellaisissa yrityksissä, jotka eivät olleet palauttaneet kyselylomaketta löytyy myös hankittuihin tuotteisiin tyytymättömiä asiakkaita. Merkittävä osuus (40 %) vastanneista ei ollut vielä ottanut hankkimiaan tuotteita käyttöön. Tämä voi johtua siitä, että yrityksen tuotteita hankitaan usein tuotantolaitteistojen kehitysvaiheissa, ja nämä kehitysprosessit voivat olla hyvinkin pitkäkestoisia.

Kyselylomakkeen kysymyksessä seitsemän kysyttiin asiakkaiden mielipidettä paineilmaista työkaluna. Tämä oli relevantti kysymys, koska noin 95 prosenttia yrityksen myymistä tuotteista liittyy paineilman käyttöön. Lomakkeessa annettiin vastaajille yhdeksän erilaista valmiiksi mietittyä adjektiivia, joista vastaajia pyydettiin valitsemaan mielestään parhaiten paineilmaa kuvaavat adjektiivit. Tähän kysymykseen saatujen vastausten jakauma on esitetty kuvassa 10. Vastausten perusteella paineilmaa pidetään erityisesti hyödyllisenä ja monikäyttöisenä työkaluna. Merkittävänä huomiona pidän sitä, että kymmenestä vastanneesta vain kolme vastaajaa piti paineilmaa kalliina ja kaksi vastaajaa meluisana. Kysymykseen kahdeksan vastanneista 40 prosenttia aikoi myöskin lisätä paineilman käyttöä toiminnoissaan. Yleensä ottaen näkisin, että paineilmallalla on melko positiivinen imago asiakasyritysten keskuudessa, ja case-yrityksellä olisi realistiset mahdollisuudet saada lisättyä paineilmallalla toimivien tuotteiden myyntiä uusiin ja innovatiivisiin sovelluksiin.



Kuva 10. Asiakkaiden mielipiteet paineilmasta työkaluna.

Vastanneista yrityksistä 90 prosentilla vastanneista oli käytössään organisaation oma asennus- ja huoltopalvelu. Kaikista vastanneista 20 prosenttia kertoi suunnitelleensa asennus- ja huoltopalvelujen ulkoistamista. Onkin havaittavissa, että jonkinlaista kiinnostusta voisi asiakasyritysten keskuudessa olla case-yrityksen tulevaisuudessa mahdollisesti tarjoamille huolto- ja asennustoiminnoille, joita on ajateltu tarjota lisäpalveluna pelkän tuotemyynnin lisäksi.

Asiakaskyselylomakkeen palautti kymmenen vastaajaa (10 %) sadasta lähetetystä lomakkeesta. Tämä oli odotettua pienempi vastausprosentti, mutta se oli kuitenkin riittävä määrä siihen, että vastauksia oli mahdollista analysoida ja muodostaa niistä kokonaiskuva. Tutkimuksen *validiteetti* eli oikeiden asioiden mittaaminen oli mielestäni hyvä. Kysymykset mittasivat sellaisia asioita, joita varten tutkimus oli luotu. Tutkimuksen *reliabiliteetti* eli kyky tilastollisesti toistettavissa olevien tulosten tuottamiseen ei ollut mielestäni kovin hyvä. Tutkimukseen otettu otos asiakasrekisteristä oli riittävän suuri tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi, mutta kuitenkin pieneksi jäänyt vastausprosentti vaikutti puolestaan tutkimuksen reliabiliteettiin negatiivisesti. Mielestäni tätä tutkimusta voidaankin pitää luotettavuutensa kannalta lähinnä vain viitteellisenä lisäinformaation lähteenä case-

yrittäjien asiakkaiden asiakastyytyvyydestä ja toimintaympäristön nykyisestä tilanteesta.

3.3 PESTEL-analyysi

Strategiaprosessi aloitetaan yleensä ulkoisen toimintaympäristön analysoinnilla. Tässä työssä tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan PESTEL-analyysin avulla, minkälaisia ulkoisia vaikuttavia tekijöitä case-yrittäjien toimintaympäristössä on tunnistettavissa. PESTEL-analyysiin kerätään sellaisia keskeisimpiä *poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä* ympäristötekijöitä ja muutosvoimia, joilla voi olla todellista merkitystä yrittäjien toimintaan, tulevien noin 3–10 vuoden aikana. Tunnistetut ja analyysiin valitut tekijät jaetaan sitten arvioitujen vaikutustensa mukaan mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysin lopputuloksena valitaan kolme sellaista tärkeimmiksi arvioitua tekijää, joilla voidaan olettaa olevan suurin merkitys yrittäjien toimintaan lähitulevaisuudessa. Tämä analyysin lopputulos on esitetty kuvassa 11. PESTEL-analyysin avulla saatujen tietojen avulla voidaan alkaa muodostaa käsitystä tulevien strategisten vaihtoehtojen mahdollisesta sisällöstä. Kerättyjä tietoja tullaan hyödyntämään myöhemmin tässä työssä kilpailija-analyysin ja strategiakartan luomisen yhteydessä sekä eri strategiavaihtoehtoja SWOT-analyysin avulla vertailtaessa.

Poliittisina mahdollisuuksina tunnistettiin ilmastonmuutokseen ja energiansäästöön liittyviä tekijöitä. Case-yrittäjien tuotevalikoima on suunnattu hyvin paljon valmistavan teollisuuden käyttöön, ja tuotteille on tietoisesti pyritty luomaan ympäristöystävällistä ja energiaa säästävää imagoa. Tämän ansiosta poliittiset päätökset esimerkiksi energiaverotuksen nostamiseen ja päästöjen vähentämiseen liittyen voivat olla mahdollisuuksia yrittäjien liiketoiminnalle. Suomen ja muun EU:n alueella ei voida katsoa olevan juurikaan makrotason poliittista riskiä, vaan poliittinen ilmapiiri on melko vakaa. Yrittäjien tuotevalikoimasta kuitenkin suuri osa valmistetaan Pohjois-Amerikassa. Yhdysvalloissa on viime aikoina ollut havaittavissa poliittista liikehdintää ja

epävakautta. Myös EU:n ja Yhdysvaltojen väliset kauppasuhteet ovat välillä olleet muutosvoimien vaikutuksen alla. Tässä on havaittavissa jonkin asteista poliittista uhkaa. Kuitenkin taas EU:n ja Kanadan välillä vuonna 2016 solmittu vapaakauppasopimus CETA on omiaan pienentämään tuontiin perustuvan liiketoiminnan poliittista uhkaa. Sitä voidaan pitää jopa merkittävänä mahdollisuutena tullimaksujen poistuttua Kanadassa valmistetuilta tuotteilta.

Ekonomisista ympäristötekijöistä epävarmuutta tuoviksi tekijöiksi todettiin erityisesti valuuttakurssien ja korkotasojen muutokset. Valuuttakurssien muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi kansainvälistä kauppaa harjoittavan yrityksen kannattavuuteen. Korkojen kasvu voi puolestaan heikentää asiakasyritysten investointihalukkuutta. Jatkuvasti nousevien kuljetuskustannusten kasvu tunnistettiin ekonomiseksi uhkaksi. Tämä kustannusten kasvu on ollut havaittavissa niin kansainvälisessä rahtiliikenteessä kuin myös kotimaan sisäisissä kuljetuksissakin.

Sosiaalisena tekijänä globaalissa toimintaympäristössä tunnistettiin Suomen pieni koko ja kielimuuri, jotka vaikeuttavat ulkomaisten kilpailijoiden tuloa markkinoille. Tätä voidaan pitää myös mahdollisuutena, sillä vaikka tavara liikkuukin melko vapaasti Euroopan sisällä ja erilaisten nettikauppojen välityksellä, on edelleen yrityksiä jotka haluavat henkilökohtaista palvelua omalla äidinkielellään. Sosiaalisena mahdollisuutena voidaan pitää lisäksi erilaisten sosiaalisen median alustojen käytön yleistymistä. Sosiaalisen median kautta on helppo tehdä yrityskuvaa tunnetuksi ja toteuttaa markkinointikampanjoita varsin kohtuullisilla kustannuksilla. Myös yritysten välinen verkostoituminen ja sen mukanaan tuoma yhteistyön lisääntyminen tunnistettiin sosiaalisen median tarjoamana mahdollisuutena.

Teknologisia vaikuttajia löydettiin tuotevalikoimaan kuuluvien tuotteiden teknologian kehittymisestä ja tuotevalmistajien jatkuvasta ja aktiivisesta tuotekehitystyöstä. Tämän avulla saadaan tuotevalikoimaan hyvin usein uusia innovatiivisia tuotteita ja pystytään ylläpitämään yrityksen imagoa edelläkävijänä

ja innovatiivisia tuotteita tarjoavana tavarantoimittajana. Myös asiakasyritysten tutkimus- ja kehitystyö on teknologinen mahdollisuus. Hyvin usein yritykseen tulee asiakaskyselyjä, missä tuotekehitykseen tarvitaan vinkkejä jostain suunniteltuun sovellukseen liittyvästä sopivasta ratkaisusta. Teknologisena uhkana tunnistettiin vaihtoehtoisten teknologioiden kehittyminen, ja sen myötä kilpailevien tuotteiden tai korvaavien menetelmien tulo markkinoille.

Yrityksen toimintaan vaikuttavista *ekologisista* ympäristötekijöistä määriteltiin ilmaston lämpenemiseen liittyvät asiat sekä mahdollisuuksiksi että myös uhkiksi. Mahdollisuuksina voidaan pitää ilmastonmuutoksen ja ekologisen ajattelutavan yleistymisen asettamia tarpeita uusille ekologisille jäähdytysmenetelmille ja työkaluille. Näitä yritys voi tarjota asiakkailleen vielä entistäkin paremmin myynissä olevien tuotteiden ekologisen brändin avustuksella. Ilmastonmuutos koettiin vaikutustekijänä uhkaksi, koska on ollut havaittavissa trendi, jossa valmistavaa teollisuutta on siirtynyt kehittyviin maihin länsimaiden jatkuvasti kiristyvien päästörajoitusten tuomien lisäkustannusten vuoksi. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen, koska suurin osa asiakasyrityksistä on juuri valmistavan teollisuuden alalla toimivia yrityksiä.

Lainsäädännöllisestä näkökulmasta mahdollisuuksiksi luokiteltavia ympäristötekijöitä voisivat olla yrittäjyyden ja vapaan kilpailun hyvin mahdollistava lainsäädäntö Suomessa sekä työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät määräykset. Työturvallisuus on case-yrityksen tuotteissa aina hyvin esillä. Paineilman käytön vaarojen ja työtilojen melun vähentäminen ovat tuotevalikoimassa korostettuja tuoteominaisuuksia. Lainsäädännöllisiä ympäristötekijöitä, jotka voivat tuoda lisähaasteita ja uhkia toiminnalle, ovat esimerkiksi EU-direktiivien asettamat vaatimukset tuotteille sekä ammattiliittojen ja työehtosopimusten määräykset.

Mahdollisuudet		Uhkat	
Suuri	Pieni	Pieni	Suuri
←—————→			
Energiaverotuksen kasvu	P		
	E		<u>Suhdannevaihtelut</u>
<u>Sosiaalinen media</u>	S		
<u>Teknologian kehittyminen</u>	T		
Ilmastonmuutos	E		
	L	Työehtosopimukset	

Kuva 11. Tärkeimmät ulkoiset muutosvoimat PESTEL-analyysin perusteella.

PESTEL-analyysissä löydettyistä yrityksen toimintaan tulevaisuudessa vaikuttavista muutosajureista valittiin kolme tärkeimmäksi katsottua avaintekijää, jotka tullaan ottamaan erityisesti huomioon tämän työn empiirisen osuuden analysointivaiheissa ja myös lopullisten strategiavaihtoehtojen laadinnassa sekä niiden välisessä vertailussa.

Teknologian kehittyminen on nopeaa ja jatkuvaa, ja se voi tarjota paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Sen avulla yrityksen tarjoomaa on mahdollista laajentaa uusilla ja innovatiivisilla tuotteilla sekä palveluilla. Tässä on oltava hereillä ja pysyttävä mukana teknologian kehityksessä. Toiminnassa voisikin panostaa esimerkiksi lisäkoulutukseen ja entistäkin aktiivisempaan markkinoiden sekä toimintaympäristön seuraamiseen.

Sosiaalisen median hyödyntämisen merkitys tulee vielä kasvamaan tulevaisuudessa. Tiedon ja kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa lisääntyy jatkuvasti. Näkyvyyden lisääminen ja oikeanlaisen imagon ylläpitäminen voisikin olla yksi tehokas sosiaalista mediaa hyödyntävä markkinointistrategia.

Suhdannevaihtelut todettiin tässä analyysissä merkittävimäksi ulkoisen ympäristön muodostamaksi uhkaksi. Suhdannevaihtelut ovat makrotason ympäristötekijöitä, ja niihin voi varautua vain ennalta suojautumalla. Yrityksen

hyvän vakavaraisuuden avulla on mahdollista suojautua tilapäisiltä kysynnän vaihteluilta. Suuria investointeja, esimerkiksi kalliiden koneiden tai kiinteistöjen hankintaa, suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon mahdolliset pitkäaikaiset suhdannevaihtelut.

3.4 Kilpailija-analyysi

Case-yritys toimii tällä hetkellä varsin kapealla markkinasektorilla, joten kilpailuvoimien tunnistaminen ja analysointi on mahdollista tehdä suurilta osin yritysjohdon omiin henkilökohtaisiin tietoihin ja kokemuksiin perustuen. Tietoja nykyisistä kilpailuvoimista on yrityksessä kerätty kilpailevien yritysten nettisivuilta, tilinpäätöstiedoista ja markkinointitoimenpiteitä seuraamalla. Myös asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä on saatu arvokasta tietoa kilpailijoista. Mahdollisten tulevien kilpailijoiden määrittelyssä on tulkittu myös trendejä, heikkoja signaaleja ja toimialan suhdanteiden kehittymistä.

Seuraavaksi analysoidaan case-yrityksen tämänhetkistä kilpailutilannetta Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaisesti. Analyysin lopussa esitetään tällä hetkellä vallitsevat tunnistetut kilpailuvoimat taulukossa 2.

Nykyisistä kilpailijoista on tunnistettavissa käytännössä kaksi suurinta toimijaa. Toinen kilpailijoista tarjoaa lähes täysin identtisiä tuotteita kuin mitä toimeksiantajayrityksellä on valikoimissaan. Toisen kilpailijan tarjooma on jonkin verran suppeampi, mutta eniten myytyjen tuoteryhmien kohdalla tuotevalikoima on samaa luokkaa. Toinen kilpailija on pohjoismainen ja toinen taas pohjoisamerikkalainen yritys. Näitä kilpailijoita voidaan pitää tasavahvoina toimijoina toimeksiantajayrityksen kanssa. Toimialalla ei siis ole tunnistettavissa kovin montaa nykyistä kilpailijaa, joten sen osalta ei kilpailuvoimia voida pitää kovina. Kuitenkaan alalle tulon kustannukset eivät ole korkeita, koska tuotemyynnin aloittaminen ei vaadi kalliita investointeja. Myöskin kyseisellä toimialalla tarjottavat tuotteet ovat hyvin pitkälti samanlaiseen standardiin perustuvia tuotteita, ja tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että toimittajan

vaihtokustannukset asiakkaille eivät ole kovin suuria. On mielestäni havaittavissa, että toimialalla on olemassa nykyisten kilpailijoiden osalta vahvoja kilpailuvoimia, vaikka kilpailijoita ei lukumääräisesti kovin montaa olekaan.

Tulevien ja potentiaalisten kilpailijoiden uhka on liiketoiminnassa jatkuvasti olemassa. Tutkimuksen kohteena olevalle toimialalle tuleminen ei vaadi suuria investointeja ja toimittajien vaihtokustannukset eivät ole asiakkaille suuria. Kullakin tällä hetkellä Suomen markkinoilla olevalla kolmella suurella kilpailijalla on oma, tälle kyseiselle markkinasegmentille kohdistettu tuotemerkinsä ja yksinoikeus tuotemerkin edustukseen Suomessa. Näiden lisäksi on olemassa käytännössä yksi ulkomainen tuotemerkki, jolla ei ole vielä edustusta Suomessa. Tätä pidän potentiaalisena kilpailullisena uhkana ja suosittelenkin seuraamaan huolellisesti asian kehittymistä tulevaisuudessa. Tulevien ja potentiaalisten kilpailijoiden keskuudesta on siis tunnistettavissa ainakin yksi vahva kilpailuvoima.

Case-yrityksen tuotevalikoima koostuu suurelta osin erilaisista paineilmaa hyödyntäviin puhdistus- ja jäähdytysmenetelmiin soveltuvista tuotteista. Vaihtoehtoisina tuotteina on markkinoilla saatavina esimerkiksi sähköllä toimivia puhaltimia ja jäähdyttimiä. Nämä eivät ole tällä hetkellä kovinkaan kilpailukykyisiä niiden heikomman tehon ja kalliimman hankintahinnan vuoksi. Mutta teknologian kehittyessä on mahdollista, että näistä laitteista muodostuu jonkinasteista kilpailullista uhkaa. On luonnollisesti mahdollista, että myös joku täysin uusi innovaatio tuo tullessaan kilpailua. Mielestäni tällä hetkellä *vaihtoehtoisten toimintatapojen ja korvaavien tuotteiden* kilpailuvoiman kategoriassa on havaittavissa ainoastaan heikkoja kilpailuvoimia.

Asiakkaiden neuvotteluvoima on mielestäni tällä hetkellä vahva kilpailuvoima. Vaikka toimeksiantajayrityksen markkinasegmentillä on paljon eri kokoluokan asiakkaita, on toimialalla toimivien yritysten välillä kuitenkin havaittavissa hintakilpailua. Tähän vaikuttanee se, että tuotevalikoima on hyvin paljon samoihin standardiominaisuuksiin perustuva, ja asiakkaalle ei muodostuisi suuria

vaihtokustannuksia, jos se päättäisi vaihtaa tavarantoimittajaa. Tämä on omiaan lisäämään hintakilpailua ja se myös lisää tarvetta huolehtia tuotevalikoiman laadukkuudesta ja teknologisesta ylivertauisuudesta kilpailijoihin verrattuna.

Toimittajien neuvotteluvoima on tällä toimialalla mielestäni suuri. Tuotevalikoimat ovat hyvin paljon tuotemerkkisidonnaisia ja markkinoinnissa panostetaan erittäin paljon brändin esiin tuomiseen. On huomattu, että asiakas on soittaessaan halunnut jonkun tietyn brändin tuotetta ja toisen tuotemerkin vastaava tuote ei ole ollut hyväksyttävissä. Kiinnitin huomiota siihen, että case-yrityksellä on vain muutama suuri tavarantoimittaja, joilta pääosa tuotteista hankitaan. Tämä on omiaan lisäämään näiden tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa ja myös kasvattamaan liiketoimintariskiä. Jos yhteistyö tavarantoimittajien kanssa jostain syystä päättyisi, olisi se merkittävä uhka liiketoiminnan jatkumiselle. Olisikin suositeltavaa laajentaa liiketoimintapohjaa tämän uhkan pienentämiseksi.

Taulukko 2. Nykyiset kilpailuvoimat eriteltyinä.

Vahvat kilpailuvoimat	Heikot kilpailuvoimat
Nykyiset kilpailijat - pienet toimittajan vaihtokustannukset	Vaihtoehtoiset ja korvaavat tuotteet - ei saatavilla taloudellisesti kannattavia korvaavia vaihtoehtoja
Tulevat- ja potentiaaliset kilpailijat - helppo tulla alalle mukaan, ei vaadi suuria investointeja	
Asiakkaiden neuvotteluvoima - pienet toimittajan vaihtokustannukset	
Toimittajien neuvotteluvoima - vähän tavarantoimittajia - kapea liiketoimintapohja	

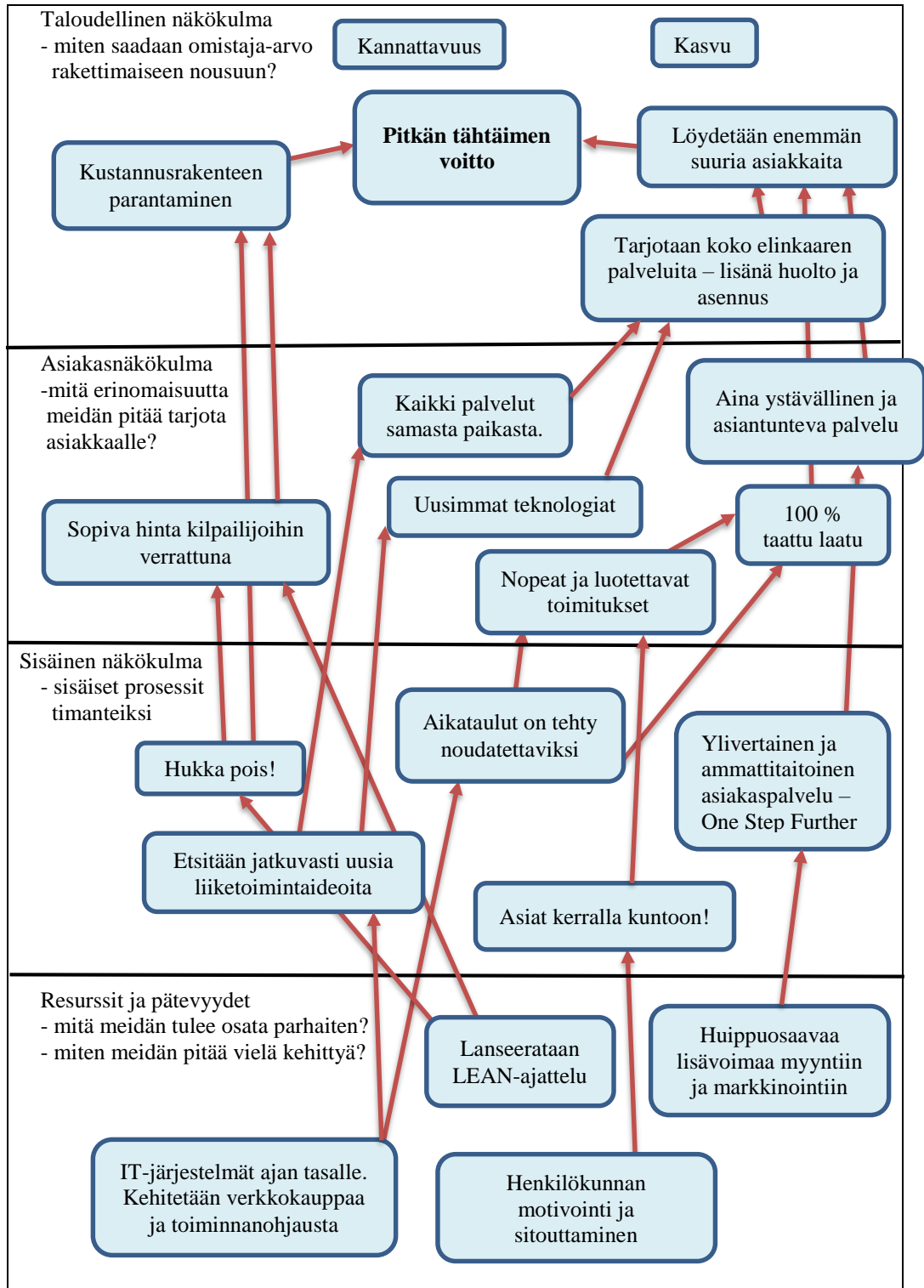
Yhteenvedona kilpailija-analyysistä voidaan todeta, että case-yrityksen liiketoiminnassa on havaittavissa monia vahvoja ja vain yksi heikko kilpailuvoima. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan vahvoja kilpailuvoimia tulisi pyrkiä heikentämään ja heikkoja kilpailuvoimia hyödyntämään. Vahvoja kilpailuvoimia

voisi pyrkiä heikentämään asiakkaiden sitouttamisella, jolloin pienet toimittajan vaihtokustannukset eivät muodostaisi niin suurta asiakkaiden menettämisen uhkaa. Asiakkaita voisi sitouttaa vaikkapa myytyjen tuotteiden huolto- ja ylläpitopalveluita tarjoamalla. Tärkeimpänä vahvan kilpailuvoiman heikentämiskeinona pitäisin kuitenkin liiketoimintapohjan laajentamista ja tavarahankintojen parempaa hajauttamista. Tällä voitaisiin merkittävästi pienentää liiketoimintariskiä ja mahdollisesti myös parantaa kannattavuutta. Heikkona kilpailuvoimana tunnistettiin vaihtoehtoisten ja korvaavien tuotteiden vähäisyys. Tätä informaatiota olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa, ja sitä kautta saada tätä heikkoa kilpailuvoimaa hyödynnettyä ja vahvistettua.

3.5 Strategiakartta

Strategiakarttaan kootaan tulevaan strategiaan mahdollisesti sisältyviä teemoja ja tarkastellaan aikaisemmissa analyyseissä esiin tulleita tuloksia. Näistä kootaan helposti ymmärrettävä konkreettinen ja visuaalinen yhteenveto. Strategiakartan pohjalta voidaan sitten muodostaa ehdotuksia toimeksiantajayrityksen uudeksi strategiaksi. Strategiakarttaan kootaan asioita neljästä eri ulottuvuudesta eli *taloudellisesta näkökulmasta*, *asiakasnäkökulmasta*, *sisäisestä näkökulmasta* (prosessit), ja *oppimisen ja kasvun näkökulmasta* (henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät asiat). Oppimisen ja kasvun näkökulmasta käytetään tässä strategiakartassa nimitystä ”*resurssit ja pätevydet*”, silloin siihen voidaan peilata aikaisemmin tehtyä analyysiä organisaation resursseista. Strategiakartassa mallinnetaan miten kullakin näkökulmalla, alimpana strategiakartassa olevasta resurssien ja pätevyysien näkökulmasta alkaen, on olemassa oleva kausaalinen suhde. Näiden syy-seuraussuhteiden avulla voidaan toteuttaa yrityksen strateginen tahtotila eli visio ja sen taustalla oleva perimmäinen liiketoiminnan päämäärä eli omistajarvon parantaminen kannattavuuden ja kasvun avulla. Strategiakartta on esitetty kuvassa 12.

Suomen johtava paineilmatuotteiden tarjoaja, jolla on tuotemerkeinään innovatiivisuudestaan tunnettuja brändejä ja kestävän kehityksen pohjalta luotu tuotevalikoima.



Kuva 12. Case-yrityksen strategiakartta.

Taloudellinen näkökulma sisältää tekijöitä, joiden avulla toiminnan perimmäiset päämäärät, kannattavuus ja kasvu, saadaan nousuun. Kannattavuuden parantamiseksi on saatava kustannusrakennetta kehitettyä. Siihen voidaan yleensä vaikuttaa eniten sisäisiä prosesseja ja toimintaa tehostamalla. Kasvua tavoitellaan liiketoimintapohjan laajentamisella ja tarjoamalla uusia palveluja. Myös uusasiakashankintaan voidaan panostaa. Erityisesti suuria ja usein ostavia vakioasiakkaita olisi hankittava lisää.

Asiakasnäkökulma tuo esiin, mitä lisäarvoa yrityksen tulisi tarjota asiakkaille, että taloudellisessa näkökulmassa asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Kannattavuuteen liittyvän kustannusrakenteen parantamiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi hinnoitteluperusteiden tarkastelulla ja siten asiakkaan kokemaan hintamielikuvaan vaikuttamalla. Yritys voisi asemoida itsensä kilpailijoiden suhteen siten, että asiakkaat kokisivat hinnan oikeaksi. Liian kovaan hintakilpailuun ei liene järkevää lähteä, sillä se voisi olla jopa yritysimagolle haitallista.

Nopeat ja luotettavat toimitukset ovat hyvin tärkeitä tekijöitä asiakastyytyväisyyden kannalta. Ne linkittyvät omalta osaltaan myös kustannusrakenteen parantumiseen, mikäli niiden avulla saadaan vähennettyä kiiretoimituksia ja järkeistettyä varastonhallintaprosesseja. Asiakasnäkökulmaan liittyvinä kasvuun vaikuttavina asioina on strategiakartassa nimetty palvelun parantamiseen ja tuotemielikuvaan liittyviä tekijöitä. Kokonaisvaltaisen ja asiantuntevan palvelun avulla on mahdollista parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä luoda pitkäkestoisia ja hyvin taloudellista voittoa tuottavia asiakassuhteita. Erinomaisten tuotteiden avulla saavutetun positiivisen yrityskuvan avulla voisi puolestaan olla mahdollista saada sitoutettua asiakkaita enemmän ja laajentaa palveluvalikoimaa tuotteiden koko elinkaaren mittaiseksi.

Sisäisestä näkökulmasta strategiakartassa on kasvuun tähtäävinä tekijöinä korostettu luotettavaan ja osaavaan asiakaspalveluun liittyviä sisäisiä prosesseja. Näiden avulla on mahdollista täyttää asiakasnäkökulmassa esiin tulleita asiakaslupauksia koskien ammattitaitoa ja tuote-erinomaisuutta. Myös sisäisenä

prosessina mainittu jatkuva uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen on kasvun kannalta olennainen tekijä. Kannattavuutta parantavana sisäisenä prosessina on tuotu esiin hukan vähentäminen. Tämä linkittyy osaltaan asiakasnäkökulmassa esiin tuotuun kuljetusten ja varastonhallinnan järjeistämiseen ja sen kautta taloudellisessa näkökulmassa esiin tuotuun kustannusrakenteen parantamiseen.

Resurssien ja osaamisen näkökulmasta valittiin strategiakarttaan neljä strategiselta kannalta merkitykselliseksi arvioitua teemaa. Aineettomana resurssina pidettävää *tiedollista* pääomaa tulisi kehittää uudistamalla IT-järjestelmiä, verkkokauppaa ja toiminnanohjausta. Näiden avulla voidaan mahdollistaa esimerkiksi sisäisenä prosessina esiin tuotua uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsintää. IT-järjestelmillä on merkitystä myös luvatuissa aikatauluissa pysymisessä ja ammattitaitoisen yrityskuvan ylläpitämisessä.

Toiseksi resurssiksi ja pätevyudeksi mainitun *inhimillisen* pääoman sisältämiksi tekijöiksi on strategiakartassa mainittu lisähenkilökunnan rekrytointi, koulutus ja LEAN- ajattelun lanseeraaminen. LEAN-ajattelun avulla voisi olla mahdollista vähentää syntyvää hukkaa, jolla on suora linkitys niin taloudelliseen näkökulmaan, asiakasnäkökulmaan, kuin myös sisäisten prosessienkin näkökulmaan. Näiden syy-seuraussuhteiden kautta sillä on vaikutusta lopulta myös kannattavuuden parantumiseen. Henkilökunnan lisäkoulutuksella mahdollistetaan asiakaspalvelun laatu ja parannetaan osaamista. Nämä linkittyvät uusien asiakkaiden hankinnan ja tuotevalikoiman laajentumisen kautta toiseen perimmäiseen liiketoiminnan päämäärään eli kasvuun. *Organisaatiopääomaksi* voidaan lukea henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen. Uuden strategian toteuttamiseksi vaadittava muutosprosessi ja sen mukanaan tuomat uusien palvelukonseptien käyttöönotto ja organisaation kasvu tulevat väistämättä vaatimaan lisää osaamista ja innostuneisuutta.

Aikaisempien osa-analyysien tuottamien tietojen pohjalta luodun strategiakartan perusteella on jo alustavasti havaittavissa merkkejä yrityksen strategisesta suuntautumisesta. Asiakasnäkökulmassa on tuotu esiin oikean hinnan sekä uuden

ja laadukkaan teknologian mukaan tehtäviä asiakaslupauksia. Nämä viittaavat *tuotantolähtöiseen* ja *tuotekehityslähtöiseen* toimintatapaan. *Asiakaspalvelulähtöiseen* toimintatapaan viittaavat puolestaan erinomaisen asiakaspalvelun esilletuominen ja lisäpalvelujen räätälöinti asiakaskohtaisesti. Kappaleessa kaksi kuvatun strategisen asemoitumisen ja toimintatavan teorian mukaan yrityksen tulisi valita yksi strateginen toimintatapa tai jossakin tilanteissa kaksi toimintatapaa yhdistävä hybridistrategia. Mielestäni tämän strategiakartan perusteella voisi olla perusteltua esittää case-yritykselle kahta erilaista vaihtoehtoista strategiaehdotusta.

3.6 Uusi strategia

Edellä tehtyjen strategian laatimista valmistelleiden ennakkoselvitysten ja osanalyysien pohjalta luodaan case-yritykselle kaksi vaihtoehtoista liiketoimintastrategiaa. Nämä eroavat toisistaan erityisesti strategisen toimintatavan osalta. Toinen strategiavaihtoehto perustuu asiakaspalvelulähtöiseen toimintamalliin, ja toisessa vaihtoehdossa otettaisiin käyttöön tuotekehityslähtöisen ja tuotantolähtöisen toimintamallin yhdistävä hybridistrategia. Molemmat strategiavaihtoehdot tulevat perustumaan jatkuvan strategiaprosessin käsitteeseen. Strategioita tulitaisiin siis implementoinnin jälkeen jatkuvasti ja reaaliaikaisesti tarkastelemaan ja havaittavien muutostarpeiden mukaan tarvittaessa muokkaamaan.

Strategiavaihtoehto 1

Strategiana on kasvu, joka perustuu asiakkaille tarjottujen tuote- ja palveluvalikoimien asiakaskohtaiseen mukauttamiseen ja laajentamiseen. Strategian ydinajatuksena on saada asiakkaat vakuutettua alun perin toimitettujen tuotteiden korkeasta laadusta, innovatiivisista teknisistä ratkaisuista ja luotettavuudesta. Näiden tuotevalikoiman erinomaisuutta kuvaavien ominaisuuksien avulla pystytään lisäämään palveluvalikoimaan teollisuuden

laitteiden asennus- ja huoltopalvelut. Tässä strategiavaihtoehdossa määrittelemme yrityksen strategiseksi toimintamalliksi *asiakaspalvelulähtöisyyden*.

Strategiana on kolmen vuoden sisällä tulla Suomen johtavaksi paineilmatyökalujen tarjoajaksi yliverstaista ja asiakaskohtaisesti räätälöityä asiakaspalvelua tarjoamalla ja samalla nostaa huolto- ja asennuspalveluiden osuus kolmasosaan yrityksen liikevaihdosta.

Strategiavaihtoehto 1 sisältää seuraavia tärkeimpiä strategisia tavoitteita strategiakartassa esitetyn jaottelun mukaisesti.

Taloudellinen näkökulma: liikevaihdon ja kannattavuuden lisääminen liiketoimintapohjaa laajentamalla. Tarjoomaan otetaan mukaan uusia tuotteita, kuten huolto- ja asennuspalvelut. Pitkäaikaisia ja suuria asiakkaita pyritään sitouttamaan tuotteiden koko elinkaaren ajaksi.

Asiakasnäkökulma: Asiakkaille tarjotaan edistyksellisiä tuotteita ja kaikkia niihin liittyviä asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita ja ratkaisuja samasta paikasta, ja nämä toteutetaan ammattitaidolla ja luotettavasti. Kaikki palvelut hoituvat yhdellä yhteydenotolla.

Sisäiset prosessit: Etsitään jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Keskitytään ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja työprosessit. Tarjotaan asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja houkuttelevia palvelupaketteja, ei ainoastaan yksittäisiä tuotteita tai palveluja. Hoidetaan asiakaspalvelu osaavasti ja täsmällisesti. Pyritään minimoimaan virheet ja reklamaatiot.

Resurssit ja osaaminen: Parannetaan IT-infrastruktuuria. Kehitetään osaamista myynnissä, markkinoinnissa ja asennustoiminnoissa. Pyritään rekrytoimaan ja sitouttamaan lisää ammattitaitoista

henkilökuntaa. Vahvistetaan yhdessä tekemiseen ja asiakaslähtöisyyteen pohjautuvaa yrityskulttuuria.

Strategiavaihtoehto 2

Tässä strategiavaihtoehdossa yhdistetään *tuotekehityslähtöinen ja tuotantolähtöinen* toimintatapa. Tässä strategiavaihtoehdossa tulemme siis käyttämään aikaisemmin tässä tutkimuksessa sivuilla 41–42 esiteltyä *hybridistrategiaa*. Asiakkaille tarjotaan innovatiivisia ja teknologisen kehityksen kärjessä olevia erinomaisia tuotteita, kilpailijoita edullisemmilla hinnoilla, luotettavasti, nopeasti ja helpon ostokokemuksen avulla.

Strategiana on kaksinkertaistaa liikevaihto kahden seuraavan vuoden aikana laajentamalla tuotevalikoimaa sekä lisäämällä yrityksen myynti- ja markkinointitoimintoja rekrytoimalla tarvittaessa lisähenkilöstöä ja -osaamista. Verkkokaupan toimintojen kehittäminen ja vielä entisestäänkin helpomman ostokokemuksen tarjoaminen asiakkaille pidetään toiminnan ykkösprioriteettina.

Strategiavaihtoehto 2 sisältää seuraavia tärkeimpiä strategisia tavoitteita strategiakartassa esitetyn jaottelun mukaisesti.

Taloudellinen näkökulma: Liikevaihtoa ja kannattavuutta lisätään tuotevalikoimaa ja myyntiä lisäämällä. Pyritään kasvattamaan markkinaosuutta löytämällä uusia suuria asiakkaita ja uusia markkina-alueita.

Asiakasnäkökulma: Tarjotaan asiakkaille kattava valikoima teknologisesti edistyksellisimpiä ja laadukkaita tuotteita edullisella hinnalla ja täsmällisillä toimituksilla.

Sisäiset prosessit: Etsitään tuotevalikoimaan uusia teknologisesti edistyneitä tuotteita, joiden avulla voidaan laajentaa tuotevalikoimaa.

Selvitetään asiakkaiden tarpeet ja toiveet uusista tuotteista. Parannetaan kustannusrakennetta hankintojen koordinoitua, kuljetuksia ja varastonhallintaa järkeistämällä. Otetaan käyttöön LEAN-ajattelu kustannusten karsimiseksi ja edullisen hinnoittelun ylläpitämiseksi. Ylläpidetään ja parannetaan erinomaista asiakaspalvelua.

Osaaminen ja resurssit: Kehitetään IT-järjestelmiä ja otetaan käyttöön verkkokauppa. Myyntiorganisaatiota laajennetaan ja sen osaamista kehitetään houkuttelemalla ja sitouttamalla lisää hyviä työntekijöitä. Vahvistetaan yhdessä tekemiseen ja asiakaslähtöisyyteen pohjautuvaa yrityskulttuuria.

3.7 Resurssitarvevertailut

Strategiavaihtoehdot eroavat toisistaan merkittävästi niiden vaatimien resurssien osalta. Resurssiksi voidaan katsoa kuuluvan inhimilliset, taloudelliset ja kapasiteettiin liittyvät resurssit. Strategiavaihto 1 toisi mukanaan kokonaan uuden liiketoiminnan osa-alueen asennus- ja huoltopalveluineen. Tämä vaatisi merkittäviä lisäinvestointeja yrityksen kalustoon. Strategiavaihto 2 puolestaan perustuisi jo olemassa olevien liiketoimintaprosessien ja valmiiksi olemassa olevan infrastruktuurin tehostamiseen ja laajentamiseen. Tässä strategiavaihtoehdossa kalustohankintojen määrä jäisi pienemmäksi.

Strategiavaihtoehdon 1 vaatimat resurssit.

Strategiavaihtoehdossa 1 on olennaisena osana mukana huolto- ja asennuspalvelujen ottaminen mukaan toimintaan. Tämä tulisi vaatimaan lisäpanostuksia työkaluvalikoimaan ja kuljetuskalustoon. Toiminnan vaatimat perustyökalut ovat jo tällä hetkellä olemassa, mutta työkaluvalikoimaa olisi laajennettava ja erityisesti työkalujen mukana kuljetettavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Hankittavaksi tulisi siis myöskin huoltoautoksi varusteltavan

pakettiautokokoluokan kuljetuskaluston hankinta. Pakettiauton hankinnassa olisi alussa varmasti järkevintä turvautua leasing-vaihtoehtoon. Henkilöstön lisäkoulutusta tarvittaisiin lupakorttipätevyyksien hankkimisessa sekä markkinointiosaamisen kehittämisessä. IT-järjestelmien kehittäminen sisältäisi toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisen ja IT-laitteistojen päivittämisen. Toiminnanohjausjärjestelmän hinnan arvioimiseksi pyydettiin tarjous muutamalta palveluntarjoajalta. Alla olevassa taulukossa 3 on tehty arviolaskelma strategiavaihtoehdon 1 vaatimista hankinnoista ja lisäresursseista.

Taulukko 3. Strategiavaihtoehdon 1 resurssitarpeet.

Hankittava resurssi	Arvio kustannuksista 1. vuotena €
Työkaluvalikoiman laajennus	1 000
Liikuteltava paineilmajärjestelmä (kompressorit x 2)	1 500
Hitsaus- ja kaasutyökalut	1 500
Kuljetuskalusto (pakettiauto, leasing 1 v.)	8 000
Henkilöstön lisäkoulutus huolto- ja asennuspalvelut	500
Henkilöstön lisäkoulutus myynti/markkinointi	2 000
IT-järjestelmien kehittäminen (ERP)	1 200
ERP-käyttökoulutus	1 400
Yhteensä	17 100

Taloudelliset panostukset ensimmäisenä vuotena olisivat tässä strategiavaihtoehdossa arviolta noin 17 100 euroa. Nämä investoinnit olisivat noin 26 % edellisen tilikauden toteutuneesta liikevaihdosta.

Tarvittavien investointien määrää voidaan pitää kohtuullisen suurena. On kuitenkin huomattava, että noin puolet näistä investoinneista olisivat kertaluonteisia. Käytännössä ainoastaan kuljetuskaluston leasing-kulut ja ERP-järjestelmän käyttömaksut olisivat tulevana vuosina toistuvia kuluja.

Strategiavaihtoehdon 2 vaatimat resurssit

Strategiavaihtoehto 2 perustuisi pääasiassa jo olemassa olevien toimintojen ja prosessien parantamiseen ja optimoimiseen, ei niinkään uusien toimintojen tai innovaatioiden käyttöönottoon. Tästä syystä myös vaadittavien investointien määrä jäisi ensimmäistä strategiavaihtoehtoa pienemmäksi.

Strategiavaihtoehdon 2 mukanaan tuomat uudistukset kohdistuisivat pääasiassa strategiakartassa esitettyjen resurssien ja pätevyysien kehittämiseen. Lisäresursseja tarvittaisiin henkilökunnan osaamisen ja IT-infrastruktuurin kehittämiseen. Henkilökunnan osaamista olisi mahdollista kehittää ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettavien koulutusohjelmien avulla. Myynti- ja markkinointikoulutusta tarjoavia yrityksiä on hyvin laajasti tarjolla. IT-infrastruktuurin kehittäminen tulisi sisältämään kehittyneemmän toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisen ja verkkokauppatoimintaan soveltuvan alustan käyttöönoton. IT-järjestelmien kehittäminen olisi varmaankin järkevää toteuttaa ostopalveluna. Toiminnanohjausjärjestelmäksi pyydettiin tarjous muutamalta palveluntarjoajalta. Henkilökunnan oma osaaminen mahdollisesti riittäisi näihin kehitystoimintoihin mutta käytettävissä olevan työajan rajallisuuden vuoksi ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttäminen olisi hyvin perusteltua. Alla olevassa taulukossa 4 on tehty arviolaskelma strategiavaihtoehdon 2 vaatimista lisäresurssihankinnoista.

Taulukko 4. Strategiavaihtoehdon 2 resurssitarpeet.

Hankittava resurssi	Arvio kustannuksista 1. vuotena €
Henkilöstön lisäkoulutus myynti/markkinointi	2 000
IT-järjestelmien kehittäminen (ERP)	1 200
ERP-käyttökoulutus	1 400
Verkkokauppatoimintojen kehittäminen	10 00
Yhteensä	5 600

Ensimmäisen vuoden yhteenlasketut taloudelliset panostukset olisivat tässä strategiavaihtoehdossa arviolta noin 5 600 euroa. Nämä investoinnit olisivat noin 9 % edellisen tilikauden toteutuneesta liikevaihdosta. Tämä investointimäärä olisi hyvin kohtuullinen liikevaihtoon verrattuna. Nämä investoinnit olisivat kaikki pääosiltaan kertaluonteisia investointeja, ja ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttömaksut olisivat tulevana vuosina toistuvia kuluja. Henkilökunnan osaamista tosin olisi hyvä ylläpitää tulevinakin vuosina järjestettävien täydennyskoulutusten avulla.

3.8 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla analysoidaan luotuja strategiavaihtoehtoja. Tätä yhteenveto- ja analysointivaihetta nimitetään synteesianalyysiksi. (Kamensky 2015, s. 67). Huomiota kiinnitetään erityisesti strategiavaihtojen mukanaan tuomiin taloudellisiin vaatimuksiin ja niiden mahdollisesti vaatimiin lisäresursseihin. Näiden lisäksi analysoinnissa otetaan huomioon nykyisen osaamisen taso ja kartoitetaan mahdollisia liiketaloudellisia riskitekijöitä. Taulukossa 5 on esitetty ensimmäisen strategiavaihtoehdon SWOT-analyysi ja taulukossa 6 on esitetty toisen strategiavaihtoehdon SWOT-analyysi.

Taulukko 5. SWOT-analyysi strategiavaihtoehdosta 1.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Aikaisempi kokemus erinomaisesta asiakaspalvelukulttuurista - Korkealaatuiset tuotteet - Innostunut ja motivoitunut henkilöstö - Nykyinen tunnettu tuotemerkki. 	<ul style="list-style-type: none"> - Huolto- ja asennuspalvelut ovat uusi toimiala - Osaaminen vaatii päivittämistä - Vaatii merkittäviä taloudellisia investointeja - Nykyiset taloudelliset resurssit ovat kohtuullisen pieniä - IT-järjestelmät vaativat kehittämistä.
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhkat
<ul style="list-style-type: none"> - Laajentaa liiketoimintapohjaa ja siten pienentää liiketoimintariskiä - Lisää mahdollisuuksia kannattavuuteen ja kasvuun - Parantaa yrityksen tunnettuutta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Miten uuden palvelukonseptin lanseeraaminen onnistuu? - Suhteellisen kapea tuotevalikoima ja asiakaskunta - Kilpailijoiden toiminta.

Taulukko 6. SWOT-analyysi strategiavaihtoehdosta 2.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Aikaisempi kokemus erinomaisesta asiakaspalvelukulttuurista - Korkealaatuiset tuotteet - Innostunut ja motivoitunut henkilöstö - Nykyinen tunnettu tuotemerkki. 	<ul style="list-style-type: none"> - Myynti- ja markkinointiosaaminen vaatii lisäkoulutusta - IT-järjestelmät vaativat kehittämistä - Löydetäänkö uusia kiinnostavia ja kannattavia tuotteita?
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhkat
<ul style="list-style-type: none"> - Lisää mahdollisuuksia kannattavuuteen ja kasvuun - Mahdollisuus laajentua kansainvälisesti verkkokaupan avulla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Löydetäänkö uutta asiakaskuntaa? - Kilpailijoiden toiminta.

SWOT-analyseissa käytiin läpi molempien strategiavaihtoehtojen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, joita peilattiin esimerkiksi tämän tutkimuksen kappaleessa 3.1.3 tehtyyn yrityksen nykyisten resurssien ja osaamisen kartoitukseen. Strategiavaihtoehtojen ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia analysoitaessa huomioitiin erityisesti kappaleessa 3.3 tehdyn PESTEL-analyysin avulla saatuja havaintoja ulkoisesta toimintaympäristöstä.

Sisäisissä vahvuuksissa ja heikkouksissa pyrittiin tuomaan esiin ja priorisoimaan tekijöitä, jotka jollakin tavalla erottavat yrityksen sen kilpailijoista, joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia analysoitaessa pyrittiin keskittymään tekijöihin, jotka ovat oleellisia kyseiselle toimialalle, ja jätettiin pois liian yleisiksi tai laajoiksi katsottuja tekijöitä.

SWOT-analyysien perusteella tunnistettiin molemmissa strategiavaihtoehdoissa case-yrityksen sisäisinä vahvuuksina tämänhetkinen hyvin toimiva sisäinen toimintakulttuuri ja hyvä tuotetarjooma. Näitä vahvuuksia voisi olla mahdollista vahvistaa entisestään laajentamalla tarjoomaa kattamaan vielä laajemmin ja monipuolisemmin asiakkaiden tuotetarpeita.

Sisäisinä heikkouksina tunnistettiin molemmissa vaihtoehdoissa IT-järjestelmien päivityksen tarve ja myös lisäkoulutustarpeet. Strategiavaihtoehdon 1 sisäisinä heikkouksina tulivat erityisesti esiin liiketoimintariskiä kasvattavina tekijöinä kokonaan uuden palvelukonseptin lanseeraaminen ja sen vaatimat taloudelliset investoinnit. Näiden taloudellisten investointien määrää ei voida pitää kovin vähäisinä case-yrityksen aikaisempien tilikausien liiketuloksen kokoon suhteutettuina.

Ulkoisina mahdollisuuksina molemmissa strategiavaihtoehdoissa tulivat esille mahdollisuudet kannattavuuden ja kasvun lisäämiseen. Strategiavaihtoehdossa 1 korostuu liiketoimintapohjan laajentuminen ja sen mukanaan tuoma liiketoimintariskin pienentyminen. Tätä pidän hyvin merkityksellisenä asiana, koska case-yritys on tällä hetkellä mielestäni liian paljon riippuvainen hyvin

kapeasta liiketoimintasektorista ja käytännössä vain muutaman suuren tavarantoimittajan tuotteista.

Ulkoisina uhkina molemmissa strategiavaihtoehtoissa oli havaittavissa epävarmuutta uusien toimintamallien käyttöönottoon liittyvissä asioissa sekä kilpailijoiden toiminta. Uusien toimintamallien käyttöönotto tuo yleensä mukanaan epävarmuutta, jota olisi mahdollista vähentää hyvällä ennakkosuunnittelulla ja tulevaisuuteen varautumisella. Kilpailijoiden toimintaa tulisi pyrkiä seuraamaan huolellisesti ja sen avulla pystyä reagoimaan hyvissä ajoin mahdollisiin kilpailullisiin uhkiin.

4 KEHITYSEHDOTUKSET

Yrityksen toiminta on ollut sen perustamisesta asti voitollista ja liikevaihto on kasvanut joka vuosi. Nopeamman kasvun mahdollistamiseksi olisi kuitenkin oltava valmis tekemään muutoksia ja ottamaan myös riskejä. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja sen vuoksi yrityksen on myös oltava valmis muuttumaan voidakseen ylläpitää kilpailukykyään ja menestymään.

Tehtyjen analyysien perusteella suosittelen toimeksiantajayrityksen uudeksi strategiaksi strategiavaihtoehtoa 1 eli asiakaspalvelulähtöisyyteen perustuvaa strategiaa. Tämän strategiavaihtoehdon valinnan perustelen kokoamalla yhteen aikaisemmissa analyyseissä koottua informaatiota.

Sopivuus

Strategiavaihtoehdosta 1 tunnistettiin SWOT-analyysin yhteydessä sekä mahdollisuuksia että myös uhkia. Tämän strategian käyttöönotto vaatisi käyttöönottovaiheessa kohtuullisen suuria taloudellisia investointeja. Tällöin on tunnistettavissa jonkin asteinen taloudellinen riski. Tämä todettiin myös kustannusanalyysin yhteydessä. Luultavaa on, että taloudellinen tuotto ei uuden strategian käyttöönoton alkuvaiheessa muodostuisi kovin suureksi. Ensimmäisen strategiavaihtoehdon tarjoamien kehittymismahdollisuuksien ja liiketoimintapohjan laajentumisen mukanaan tuoman liiketoimintariskin pienentymiseen verrattuna se olisi mielestäni kuitenkin hyväksyttävissä oleva asia. Täysimääräisesti taloudellista tuottopotentiaalia päästäneen analysoimaan vasta tulevana vuosina uuden strategian käyttöönottovaiheen ja toiminnan vakiintumisen jälkeen.

Hyväksyttävyyys

Yrityksen johto on hyväksynyt tämän strategiamallin heille soveltuvaksi vaihtoehdoksi. Keskustellessani yrityksen johdon kanssa tuli esiin selvä

innostuneisuus tämän ehdotuksen mukanaan tuomista uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Yrityksen johdon sitoutuminen uuden strategian toteuttamiseen onkin ehdoton edellytys sille, että strategia saataisiin onnistuneesti ja tehokkaasti otettua käyttöön, eikä se jäisi vain pöytälaatikkosuunnitelman tasolle.

Kehitysehdotukset ja toimenpideaihiot valitun strategiavaihtoehdon perusteella

Yrityksellä tulisi olla riittävästi resursseja uuden strategian toteuttamiseksi tehokkaasti. Onkin pohdittava, onko tarvittavia resursseja jo olemassa vai tulisiko niitä hankkia lisää. Strategiavaihtoehto 1 tuo mukanaan yritykseen kokonaan uuden liiketoimintasektorin eli huolto- ja asennuspalvelut. Tämä liiketoimintasektori vaatii toteuttamiseksi jonkin verran investointeja. On investoitava uusiin työkaluihin ja myös kuljetuskaluston hankkiminen on tarpeellista. Työkaluvalikoimaa yrityksellä on jonkin verran olemassa ennestään, mutta erityisesti hitsaus- ja kaasupoltin laitteistoja tulisi hankkia lisää. Huolto- ja asennustoiminnot tapahtuisivat käytännössä täysin asiakkaiden toimitiloissa. Tämä vaatisi liikuteltavaksi huoltoautoksi varusteltua pakettiautokokoluokan kuljetuskalustoa.

Työkaluhankinnat pystytään rahoittamaan yrityksen kassavarannoista täysimäärisesti. Kuljetuskaluston hankkiminen voitaisiin toteuttaa aluksi leasingmallilla. Mikäli asennuspalveluja tarjoava liiketoimintamalli osoittautuu kannattavaksi ja uuden liiketoimintamallin toteuttamista päätetään jatkaa, olisi myöhemmässä vaiheessa mahdollista harkita oman kuljetuskaluston hankkimista. Asennus- ja huoltopalvelujen vaatima perusosaaminen yrityksestä löytyy valmiiksi. Sitä on kuitenkin vielä tehostettava lisäkoulutuksen avulla. Henkilökunnan lisäkoulutukseksi huolto- ja asennustoimintojen lanseeraaminen edellyttäisi minimissään lakisääteisten työturvallisuus- ja tulityökorttien hankkimista. Kun liiketoiminta kasvaa ja selviää tarkemmin erityisesti asennuspalvelujen kysynnän määrä, tulee varmastikin jossakin vaiheessa harkittavaksi myös lisähenkilökunnan rekrytoiminen.

Strategiaehdotukseen sisältyy lisäresurssien osoittaminen myyntiin ja markkinointiin. Tämä vaatii motivoituneen ja innostuneen henkilökunnan lisäksi myös lisäkoulutusta. Erityisesti sosiaalisen median kautta tapahtuva markkinointi on lisääntynyt viime aikoina voimakkaasti. Myös itse myyntitilanteiden, erityisesti kenttämyynnin ja henkilökohtaisen asiakaspalvelun, onnistunut hoitaminen voisivat hyötyä lisäkoulutuksen järjestämisestä. Näiden alojen koulutuksia on tarjolla lukuisilla eri palveluntarjoajilla.

IT-infrastruktuurin kehittäminen käsittäisi ennen kaikkea toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisen. Tähän asti laskutus ja myyntireskontran hoitaminen on toteutettu sekalaisilla toimisto-ohjelmilla. Tähän toimintaan olisi mahdollista saada lisää tehokkuutta ja tarkkuutta tarkoitukseen kehitetyn toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Toiminnanohjausjärjestelmä voisi sisältää myös varastohallintasovellukset. Yksi lisäetu toiminnanohjausjärjestelmästä olisi ulkoisen yrityskuvan parantuminen esimerkiksi hyvin suunniteltujen ja yhtenäisten tarjouspohjien, tilausvahvistusten ja laskulomakkeiden käyttämisen avulla. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa olisi hyvä hyödyntää palveluntarjoajan kautta ostopalveluna hankittavaa käyttökoulutusta. Koulutuksena avulla voitaisiin todennäköisesti saada paras hyöty uudesta järjestelmästä ja samalla saataisiin myös nopeutettua järjestelmän käyttöönottoa itseopiskeluvaiheen lyhentyessä.

Liiketoiminnan laajentuessa on hyvin todennäköistä, että joudutaan rekrytoimaan lisähenkilökuntaa. Erityisesti huolto- ja asennustoimintojen hoitaminen ei todennäköisesti tulisi onnistumaan ainoastaan yrittäjän itsensä hoitamana. Henkilökunnan rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota ammattitaitoisen ja sitoutumiseen halukkaan henkilökunnan löytämiseen. Henkilökunnan keskuudessa tulisi pyrkiä yhdessä tekemiseen ja asiakaslähtöisyyteen pohjautuvaan yrityskulttuuriin.

Lisäarvon tuotto

Yritys pystyisi tämän strategiavaihtoehdon avulla merkittävästi laajentamaan liiketoimintapohjaansa. Laajentamisen avulla olisi mahdollista saada kasvatettua liikevaihtoa, minkä avulla pystyttäisiin suojautumaan suhdannevaihtelujen tai kilpailutilanteessa mahdollisesti tapahtuvien muutosten mukanaan tuomasta liiketoimintariskistä ja epävarmuudesta. Yritys saisi asennuspalvelujen tarjoamisesta lisäarvoa teknisen tietämyksen ja osaamisen kehittymisestä. Valikoimassa olevien tuotteiden lisämyynnin mahdollisuus tulee esiin, kun päästään vierailemaan asiakkaiden tuotantotiloissa. Lisäksi eräänä merkittävänä lisäarvon tuottajana voidaan pitää yrityksen portfolion laajentumista ja sen myötä julkisen imagon vahvistumista.

Yrityksen asiakkaille tämän strategiavaihtoehdon avulla saataisiin tuotettua lisäarvoa tarjoamalla tuotteiden lisäksi myös asennuspalvelua. Tämä mahdollistaisi kaiken palvelun hankkimisen joustavasti ja helposti, vain yhdellä asiointikerralla ja yhteydenotolla. Asiakkaille olisi mahdollista tarjota pitkäaikaisia ja luotettavia toimittajasuhteita sekä myös hinta-alennuksia kanta-asiakastyypisistä asiointin keskittämisestä yritykseen.

Jotta uudesta strategiasta olisi yritykselle tosiasiallista hyötyä, niin sen käyttöönottoon ja jatkuvaan käytönaikaiseen seurantaan olisi sitouduttava ja suhtauduttava vakavasti. Monia suurella vaivalla luotuja liiketoimintastrategioita on jäänyt turhanpäiväisiksi suunnitelmiksi, koska niiden menestyksekkääseen käyttöönottoon ei ole panostettu riittävästi aikaa ja resursseja. Uuden strategian käyttöönotto sisältää varmasti monenlaisia haasteita. Haasteet on hyvä saada riittävän ajoissa tunnistettua, jotta niihin on mahdollista reagoida. Tätä asiaa korostan myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty lukuisia huomionarvoisia, uuden strategian onnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttavia seikkoja, joihin kehotankin syventymään erittäin huolellisesti.

5 YHTEENVETO

Tämän diplomityön tavoitteena oli suunnitella case-yritykselle uusi strategia ja antaa toimenpide-ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Päämääränä oli saada aikaan suositus sellaisista kehittämiskohteista, joiden avulla olisi mahdollista saada yrityksen liikevaihto ja kannattavuus kasvuun. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää ”*miten yritys voisi kehittää nykyisiä liiketoimintamallejaan ja olisiko tarpeellista hankkia uusia tuote- tai palvelukonsepteja toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden mahdollistamiseksi tulevaisuudessa*”. Tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta lähdekirjallisuuden avulla muodostetun teoreettisen viitekehyksen sekä asiakaskyselytutkimuksen ja yritysjohtoa haastattelemalla kerätyn empiirisen tutkimusaineiston perusteella.

Tutkimustavaksi tähän työhön valittiin kehittämisehdotuksiin ja ideointiin hyvin soveltuva tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Näitä on molempia mahdollista käyttää samassa tutkimuksessa, ja siten voidaan saada hyvin perusteellinen kuva tutkittavasta kohteesta.

Tutkimuksen alussa olevassa teoriaosuudessa tutustuttiin perusteellisesti liiketoiminnan strategiaan käsitteenä ja esiteltiin myös erilaisia strategian luomisessa käytettäviä strategiaprosesseja. Strategian luomiseen kehitetyistä lukuisista työkaluista ja analysointimenetelmistä tuotiin esiin sellaiset, joista katsottiin olevan eniten hyötyä tämän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tapahtuvassa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Teoriatietoa kerättiin alan kirjallisuudesta ja internet-lähteistä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa saatiin postitse lähetetyn asiakaskyselytutkimuksen avulla analysoitavaksi kvantitatiivista tutkimusmateriaalia. Kvalitatiivista tutkimusaineistoa kerättiin yrityksen johtoa haastattelemalla sekä henkilökohtaisella havainnoinnilla. Nämä tutkimusmateriaalit yhdessä muodostivat tämän tutkimuksen empiirisen aineiston.

Tutkimusaineistoa analysoitiin osa-analyysien avulla ja tällä perusteella muodostettiin yritykselle kaksi strategiaehdotusta. Näitä ehdotuksia analysoimalla valittiin niistä toinen, josta sitten annettiin case-yritykselle perusteltu suositus uudeksi liiketoimintastrategiaksi sekä lukuisa määrä siihen liittyviä toimenpide-ehdotuksia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys onnistui mielestäni hyvin ja kattavasti tuomaan esiin strategian luomiseen liittyvän teorian tiedon. Teoreettisessa viitekehyksessä myös hyvin kuvataan strategiatyössä käytettäviä työkaluja ja menetelmiä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kvantitatiivisena tutkimuksena toteutetun asiakaskyselytutkimuksen vastausprosentti jäi niin alhaiseksi, että sen antamia tuloksia ei voitane pitää kovinkaan luotettavina. Empiirisen osuuden kvalitatiivinen tutkimus, johon saatiin aineistoa haastattelemalla yrityksen johtoa ja havainnoimalla, sen sijaan onnistui mielestäni hyvin.

Tutkimuksen lopussa saatiin teoriaosuuteen perustuen ja empiiristä aineistoa analysoimalla luotua case-yritykselle ehdotus uudesta liiketoimintastrategiasta ja lukuisia määriä kehitysehdotuksia. Nämä lopputulokset antoivat hyvin perusteellisesti esitetyn vastauksen tutkimuskysymykseen. Mielestäni tutkimus oli onnistunut ja tutkimuskysymykseen saatiin vastaus.

Mikäli yrityksen liikevaihto ja laajeneminen lähtevät uuden strategian käyttöönoton mukana nousuun, silloin voisi olla mahdollista jatkaa tutkimusta uuden strategian toteutuksen onnistumisen seurannalla. Seuranta voisi toteuttaa selvittämällä ja mittaamalla käyttöön otettujen liiketoimintaprosessien toimivuutta ja tehokkuutta. Mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla Balanced Scorecard -suorituskykykymittariston luominen yritykselle.

LÄHTEET

Business-to-you.com. 2016. Scanning the Environment: PESTEL Analysis. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>.

Cuellar-Healey, S., Gomez, M. 2013. Marketing Module 4: Competitor Analysis. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <http://publications.dyson.cornell.edu/outreach/extensionpdf/2013/Cornell-Dyson-eb1305.pdf>.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma Pertti. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. 119 s. ISBN 951-26-3981-5.

Hatzijordanou N., Bohn N. & Terzidis O. 2019. A systematic literature review on competitor analysis: status quo and start-up specifics. *Management Review Quarterly* 69, 415–458. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00158-5>.

Heikkilä. T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 297 s. ISBN 978-951-37-6495-1.

Helms, M. M., Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3, nro. 3, s. 215-251.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Scholes, K. & Angwin, D. 2017. Exploring Strategy. 11. painos. Harlow, Iso-Britannia: Pearson Education Limited. 800 s. ISBN 9781292145129.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy. 376 s. ISBN 978-952-14-2283-6.

Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy. 404 s. ISBN 952-14-0782-4.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. 300 s. ISBN 978-952-495-032-9.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy. 249 s. ISBN 978-951-0-36934-0.

Näsi, J., Aunola, M. 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. 177 s. ISBN 951-817864-X.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 204 s. ISBN 978-952-63-5084-4.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. 2. painos. Espoo: Amer Yhtymä Oy. 648 s. ISBN 951-35-3548-7.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy. 284 s. ISBN 978-952-14-2060-3.

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10. korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus Oy. 108 s. ISBN 978-952-495-427-3.