



STRATEGIAPROSESSI PK-YRITYKSESSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Kirsi Pohjola

Tarkastaja: Tutkijaopettaja TkT Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Kirsi Pohjola

Strategiaprosessi pk-yrityksessä

Tuotantotalouden diplomityö

2023

85 sivua ja 13 kuvaa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja TkT Petri Niemi

Avainsanat: Strategia, strategiaprosessi, tavoitteet, pk-yritys,

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia strategiaprosessia pk-yrityksessä ja sen luomaa lisäarvoa yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa perehdyttiin strategian ja strategiaprosessin teoriaan. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös strategiatyön erityisominaisuuksia pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tehtiin strategia kohdeyritykseen ja näin käytiin käytännössä läpi strategiaprosessi pk-yrityksessä. Strategiaprosessissa käytettiin viitekehyksenä strategiaprosessin arkkitehtuuria. Yrityksen strategiaprosessin aikana käytettiin eri menetelmiä tukemaan strategiaprosessia sekä strategisten tavoitteiden ja strategisen toimenpideohjelman laadintaan.

Strategiatyö auttoi ymmärtämään yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Yrityksen toimintaympäristöä ja tulevaisuuden toimintaympäristön trendejä sekä yrityksen tilaa analysointiin eri menetelmien avulla. Toimintaympäristön ja sisäisen toiminnan analysointi toi uusia näkökulmia markkinoista, kilpailutilanteesta sekä yrityksen omista mahdollisuuksista vaikuttaa asemaansa markkinoilla. Tämä tuki eri vaihtoehtojen kartoittamista ja päätöksentekoa, jotta taataan yrityksen menestyminen ja tehokas resurssien käyttäminen.

Selkeät arvot ja strategia helpottaa viestintää eri sidosryhmille, priorisoivat resurssien käyttämistä ja tukevat johtamista. Työn tuloksena määriteltiin strategiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi toimintaohjelma kohdeyritykselle. Toimintaohjelma tukee yritystä priorisoimaan käytössä olevia rajallisia resursseja ja kehittämään toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että teoria tuki hyvin käytännön työtä ja erityisesti pienissä ja keskisuurien yritysten kohtaamat haasteet ja edut strategiatyössä tulivat esille myös tämän tutkimuksen kohteena olleessa yrityksen strategiaprosessissa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Kirsi Pohjola

Strategy process in a SME business

Master's thesis

2023

85 pages and 13 figures

Examiner: Associate professor Petri Niemi

Keywords: Strategy, strategy process, strategic objectives, small and medium size enterprises.

The aim of the thesis was to study the strategy process in an SME and the added value the strategy process and strategy creates for the company's operations. The theory of strategy and strategy process were familiarised in the thesis. As the target company is categorised as an SME, a special attention in the theory section was given characteristics of strategy work in an SME.

In the thesis is described the strategy process of target company, which is a SME. As a reference framework in the strategy process of target company, a strategy architecture was used to support work. A handful of different methods were used to support the strategy process as well. The final result was that the company has written strategic goals and strategic action plan to support achieving those goals.

During the strategy process, it was verified that a common will and jointly agreed goals are important to ensure success of the strategy process itself. Processing strategy helped to understand the company's operating environment and gave an opportunity and tools to view comprehensively the company's operations. Analysing the operating environment, its future scenarios and internal operations brought new perspectives on the market, competitive situation in it and the company's own opportunities to influence the market. This work supported the mapping of different business options and decision-making in order to guarantee the company's success and efficient use of resources. Values and strategy facilitate communication to different stakeholders, prioritize the use of resources and support management. As a result of the thesis, the strategic goals were defined and an action plan to achieve them was done.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimusote ja -menetelmät	8
1.4	Tutkimuksen toteutus ja rajoitteet.....	9
1.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	9
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	Kohdeyrityksen ja toimialan esittely	11
2.1	Kohdeyrityksen kuvaus.....	11
2.2	Maanteitse tapahtuva tavaraliikenne toimialana.....	12
2.3	Maantiekuljetusten kustannusrakenne	14
3	Pienet ja keskisuuret yritykset	15
3.1	Pk-yrityksen kasvunvaiheet	16
3.2	Pk-yrityksen ominaisuudet	17
4	Strategia ja strategiaprosessi.....	19
4.1	Strategia	19
4.2	Kilpailuetu ja -tekijät	21
4.3	Strategiaprosessi	22
4.3.1	Elämäntehtävä, arvot, missio ja visio	25
4.3.2	Liiketoiminta-alueet.....	27
4.3.3	Ympäristö- ja sisäiset analyysit	27
4.3.4	Liiketoimintastrategian valinta ja strategiset tavoitteet	38
4.3.5	Strateginen toimenpideohjelma ja resurssisuunnitelma.....	39
4.3.6	Strategian toteutumisen turvaaminen.....	41
4.4	Pk-yrityksen strategiaproessin erityispiirteet ja strategiatyön haasteet.....	41
5	Kohdeyrityksen strategiaprosessi	44

5.1	Yrityksen määrittely pk-yrityksenä	46
5.2	Strategiatyön tausta ja tavoite	47
5.3	Yrityksen elämäntehtävä.....	48
5.4	Strategiset liiketoiminta-alueet	50
5.5	Ympäristö- ja sisäiset analyysit	51
5.5.1	PESTE-analyysi	52
5.5.2	Toimiala-analyysi	56
5.5.3	Kilpailija-analyysi.....	60
5.5.4	Asiakkaat	61
5.5.5	Sisäiset analyysit.....	62
5.5.6	Taloudellisen nykytilan arviointi	63
5.5.7	Henkilöstö.....	65
5.6	Strategia ja strategiset tavoitteet	67
5.7	Strategian toteuttaminen ja toimenpideohjelma	69
5.8	Resurssit, riskit ja viestintä	70
6	Johtopäätökset	72
6.1	Millainen prosessi on strategian laadinta pk-yrityksessä?	72
6.2	Mitä lisäarvoa strategian laadinta toi yritykseen?.....	73
6.3	Eri työkalujen käyttäminen strategiaprosessissa.....	76
6.4	Työn onnistumiset ja kehittämistoimet.....	77
7	Yhteenveto.....	79
	Lähteet	81

Kuvaluettelo

Kuva 1 Kaavio diplomityön vaiheista, jotka kuvattu kohdissa 1.3 – 1.6.	10
Kuva 2 Pk-yritysten jako kynnyсарвоjen mukaisesti (Euroopan Komissio, 13)	15
Kuva 3 Osallistuttava strategiaprosessi (Vuorinen et al., 587).....	24
Kuva 4 Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri, (Kamensky. 2015, 31).....	25
Kuva 5 Porterin viiden kilpailuvoiman -malli	30
Kuva 6 Balance Scorecard -järjestelmä (Kaplan&Norton 1992, 4)	39
Kuva 7 Yrityksen arvot.....	49
Kuva 8 Poliittisen toimintaympäristön viitekehys.....	52
Kuva 9 Ekologisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä.	53
Kuva 10 Sosiaalisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä	53
Kuva 11 Taloudellisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä	54
Kuva 12 Teknologisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä.	54
Kuva 13 Strategiset painopistealueet	68

1 Johdanto

Strategia ja strategiatyö ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle ja kehittymiselle. Strategia ei ole itseisarvo yritykselle vaan yrityksen parantunut kilpailukyky ja sen avulla saavutettu kilpailuetu (Hakanen 2004, 17). Omistajat haluavat varmistaa yrityksen menestymisen ja yrityksen työntekijät toivovat ohjausta omaan työhönsä kuin myös suunnan toiminnalle. Jokaisen organisaation tulee omaksua itselleen sopiva strategiamalli, ymmärtää ja sisäistää strategia sekä osata myös soveltaa strategia käytäntöön (Kamensky 2015, 30).

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän työn kohdeyrityksenä on kuljetusliike Jaakko Pohjola Oy. Jaakko Pohjola Oy on vuonna 1967 perustettu perheyritys. Omistajilla oli useita kuljetusalaan liittyviä yrityksiä yritysostojen kautta. Vuonna 2021 kolme yrityksistä fuusioitiin. Huhtikuusta 2021 lähtien kuljetustoimintaa on harjoitettu ainoastaan kuljetusliike Jaakko Pohjola Oy:n nimen alla. Usean pienen yrityksen johtaminen muuttui yli 50 henkilöä työllistävän ja 4,3 miljoonan € liikevaihdon omaava yrityksen johtamiseksi.

Yrityksessä tehtiin vuonna 2021 organisaatiomuutoksia, joiden tarkoituksena oli selkeyttää toimintaa. Siinä yrityksen toiminnot jaettiin neljään vastuualueeseen; operatiivinen kuljetustoiminta, myynti, taloushallinto ja kalusto. Tällä hetkellä organisaatiomuutoksen toimintamuoto ja toimintojen rajapinnat etsivät vielä lopullista muotoaan.

Yrityksessä on oikea hetki fuusion ja organisaatiomuutoksen jälkeen luoda yhtenäinen strategia yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Muutosten jälkeen strategialle, sen laadintaprosessille sekä strategiasta viestinnälle on selkeä tarve, jotta koko yrityksen henkilökunnalle saadaan viestittyä liiketoiminnan yhteinen suunta ja tavoitteet. Tarve ei ole siis vain päivitetylle strategialle ja sen vaatimalle toimenpidesuunnitelmalle vaan myös strategian ja sen toteuttamiseksi vaadittavien toimenpiteiden selkeä viestintä läpi organisaation, jotta taattaisiin henkilökunnan osallistuttaminen ja sitouttaminen yrityksen toimintaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Yrityksen tavoitteena on, että organisaatiolla on diplomityön valmistuttua päivitetty strategia ja sen toteutussuunnitelma, jotka ovat viestitty läpi organisaation. Tässä diplomityössä kuvataan pk-yrityksen strategiaprosessia lähtötilanteesta strategian tekemiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun.

Tutkimuskysymykset:

- Millainen prosessi on strategian laadinta pk-yrityksessä?
- Mitä lisäarvoa strategian laadinta tuo yritykseen?

Apukysymykset:

- Millaisia työkaluja ja keinoja käytetään strategian tekemiseen?
- Mikä prosessissa onnistuu hyvin ja missä on kehitettävää?

Teorian avulla muodostetaan yleiskuva tutkimuksen aiheen käsitteistä ja strategiaprosessista. Työssä kartoitetaan työkaluja, joiden avulla voidaan analysoida yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilaa ja työkaluja, jotka tukevat strategian tekemistä. Työssä käsitellään pk-sektorin strategiatyön prosessia ja siinä onnistumisia ja haasteita.

Ensin kartoitetaan yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen nykytilaa perustuen seuraaviin lähteisiin: julkisiin lähteisiin perustuva kirjallisuuskatsaus, organisaation sisäiset asiakirjat, talouden tunnusluvut ja yhteiset työpajat. Analyysien pohjalta määritetään tulevaisuuden tavoitteet, joiden perusteella yritys menestyy tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tehdään toimenpidesuunnitelma sekä määritellään keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta yrityksen voimavarat saadaan ohjattua strategiassa valittuun suuntaan. Lisäksi strategia on viestittävä ja konkretisoitava siten, että se tukee koko henkilöstön työskentelyä. Strategiatyön tavoitteena ei ole vain viestittää vaan myös sitouttaa henkilöstö yrityksen yhteiseen strategiaan. Strategian tulee antaa keinoja johtamiseen ja henkilöstön omaan työhön. Strategisille tavoitteille määritellyt mittarit tukevat toiminnan seuranta ja mahdollistavat liiketoiminnan ohjaamisen.

1.3 Tutkimusote ja -menetelmät

Tämä työ on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Siinä tutkittava kohde ja tutkija ovat läheisessä vuorovaikutuksessa. Näin tutkija on interaktiivinen osapuoli tutkimuksessa. (Hirsjärvi et al. 2006, 23-24)

Tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan todellisuuden muuttaminen ottamalla toiminnassa mukana olevat ihmiset aktiivisiksi osallistujiksi tutkimukseen sekä pyrkiä muutokseen edistämällä ja parantamalla asioiden tilaa. (Kuula 1999, 9, 11). Toimintatutkimuksessa on selkeä alku sekä loppu. Toimintatutkimuksen peruselementit ovat, että toimintaa kehitetään käytännön ongelmia ratkoen, ilmiöön liittyvien ihmisten yhteistoiminta sekä tutkimus, jolla selvitetään miten ja millainen muutos tapahtui. (Kananen 2009, 10-11). Tärkeätä on vuorovaikutus ja vaikuttamismahdollisuudet, joilla osallistujat sitoutuvat muutokseen ja näin muutoksesta saadaan pysyvä (Kananen, 2008, 83). Tässä työssä määritellään kohdeyrityksen nykytila, josta toimintaa lähdetään kehittämään luomalla yritykselle strategia ja sen toteutussuunnitelma sekä strategian viestintä läpi organisaation. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat oleellisesti mukana niin nykytilan määrittelyssä kuin strategian ja toimintasuunnitelman laadinnassa ja toteuttamisessa.

Toimintatutkimuksessa ei ole tarkkaan määritelty tiedonkeruumenetelmiä (Kuula 1999, 218) ja näin tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisen tutkimuksen luonteelle sopivia numeerisia ja tilastollisia menetelmiä kuin myös kvalitatiiviselle tutkimukselle luontaisia menetelmiä. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin oleellista, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat mukana tutkimuksessa. Tutkija ja tutkittavat tekevät ja osallistuvat yhdessä prosessiin. Tutkijalla on aktiivinen rooli toimijana eikä hänen oleteta edes olevan ulkopuolinen havainnoitsija tutkimuksessa. Koska tutkija on aktiivinen osapuoli tutkimuksessa, on huomioitava, että tutkijan persoona ja oletukset voivat vaikuttaa työn laadintaan osallistuvien henkilöiden toimintaan. (Heikkinen et al. 2007, 29-30, Kuula 1999, 13) Toimintatutkimukselle ominaista on ongelmakeskeisyys, käytännön hyötyä ja käyttökelpoisen tiedon tavoittelemista. (Heikkinen et al. 2007, 19-20)

1.4 Tutkimuksen toteutus ja rajoitteet

1. Yritykseen, sen liiketoimintamalleihin ja toimialaan perehtyminen
2. Teoriaan ja käsitteisiin perehtyminen ja teoreettisen viitekehyksen luominen
3. Nykytila-analyysin tekeminen sisältäen
 - a. yrityksen sisäinen tehokkuus kuten organisaatio, toiminnot/prosessit, talous
 - b. toimintaympäristö kattaen kilpailijat, asiakkaat, muut sidosryhmät, megatrendit
4. Synteesi analyyseista
5. Strategian luominen; päämäärät ja strategiset tavoitteet
6. Toimenpideohjelman tekeminen sisältäen resurssit
7. Strategian viestintä
8. Työn tulokset ja johtopäätökset

Tämän työn tavoite on tehdä yritykselle strategia sekä kuvata ja analysoida strategiaprosessi pk-yrityksessä.

1.5 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Strategiaprosessi ei ole toistettavissa samanlaisena, koska prosessin edessä tapahtuu oppimista ja ymmärryksen lisääntymistä. Reliabiliteettia voidaan arvioida raportista, että miten prosessi on edennyt sekä miten ja miksi lopputulokseen on päädytty. Validiteetiltaan onnistunut toimintatutkimus merkitsee järkevämpää uutta käytäntöä, joka osoittautuu toimivaksi. Tässä työssä tutkijalla on aktiivinen rooli toimijana. Tutkija on yksi omistajista, hallituksen jäsen ja näin hänellä on ollut erityinen rooli niin strategian sisällön kuin myös tutkimuksen tekemisessä. Tutkijan taustana on pitkäaikaiset logistiikka-alan työtehtävät muissa organisaatioissa, mutta hän on myös seurannut toimialan kehitystä vuosia. Näin tutkija ei toimi vain havainnoitsijana ja fasilitaattorina vaan osallistuu aktiivisesti strategian luomiseen. Kuitenkin tutkijan rooli strategiatyössä on erilainen, koska hän diplomityöprosessin aikana perehtyy strategian teorioihin ja pystyy näin refleктоimaan käytännön strategiaprosessia siitä kirjoitettuun teoriaan.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Työ jakautuu kuuteen eri lukuun, jotka etenevät työn edistymisen mukaisesti kronologisesti. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käsitellään diplomityön tausta ja tarkoitus sekä tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmä, työn toteutus ja rakenne. Toisessa luvussa esitellään diplomityön kohdeyritys sekä maanteitse tapahtuvaa tavaraliikennettä toimialana. Kolmannessa luvussa on teoreettinen viitekehys, jossa avataan käsitteitä strategia, strategiaprosessi, strateginen johtaminen, kilpailukyky ja kilpailuetu. Neljännessä luvussa kuvataan yrityksen nykytila-analyysin käsittely ja strategian tekemiseen käytettävät työkalut ja kuvataan prosessi. Viidennessä luvussa kuvataan ja analysoidaan työntulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa on johtopäätökset ja suositukset tulevaisuuden tutkimuksille.



Kuva 1 Kaavio diplomityön vaiheista, jotka kuvattu kohdissa 1.3 – 1.6.

2 Kohdeyrityksen ja toimialan esittely

Tässä kappaleessa kuvataan kohdeyritys ja toimiala, joiden vaikutus on merkittävä strategian tekemisessä. Toimialan luonne ja yrityksen kulttuuri vaikuttavat merkittävästi onnistuneen strategian tekemisessä.

2.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Kuljetusliike Jaakko Pohjola Oy on perheomisteinen yritys, joka on perustettu vuonna 1967. Viime vuosina toimintaa on hallinnollisten tekijöiden, toiminnan tehostamisen sekä toiminnan vastuullisuuden näkökulmasta keskitetty yhteen siten, että vuonna 2021 kolmen yrityksen toiminta fuusioitiin yhdeksi yhtiöksi.

Yrityksen toiminta on keskittynyt kuljetuspalveluihin, joita tarjotaan yrityksille. Yrityksellä on 34 kuorma-autoa sekä lähes kahdeksankymmentä perävaunua. Yrityksessä työskentelee vakituisesti 45 henkilöä. Työharjoittelussa, oppisopimuksella, määräaikaisissa työsuhteissa ja eläkkeeltä silloin tällöin työssä käyviä on noin 10 henkilöä. Ikäjakauma työntekijöillä on laaja. Työntekijöitä on nuorista harjoittelijoista eläkkeellä oleviin kuljettajiin.

Tarjottavat kuljetuspalvelut kattavat kokokuormaliikenteen rakennus-, metsä- ja metalliteollisuudelle. Toinen selkeä liiketoiminta-alue on vakioliikenne suoraan teollisuus- ja logistiikkayrityksille. Yrityksen ydinliiketoiminta-alueet ovat logistiikka-alan yritysten kappaletavaran kuljettaminen sekä rakennuselementtien kuljettaminen. Yrityksen päätoiminta-alue on ensisijaisesti Pirkanmaa, Päijät- ja Kanta-Häme sekä Uusimaa.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2021 oli 4,2 miljoonaa euroa. Vaihtelut vuosittaisessa liikevaihdossa ovat suoraan seurausta asiakastoimialojen taloussuhdanteista tai tehtaiden siirroista. Suuri yksittäinen asiakassegmentti on rakennusteollisuuden yritykset, jotka toimivat hyvin suhdanneherkällä toimialalla, joten rakennusteollisuuden tilanne heijastuu yrityksen ajosuoritteisiin ja liikevaihtoon herkästi. Tällä hetkellä toimintaa tasapainotetaan tarjoamalla kuljetuksia asiakasyrityksille, jotka toimivat vähemmän suhdanneherkillä toimialoilla.

Yrityksen arvolupauksena on toimittaa korkealaatuisia elementti-, kokokuorma- ja erikoiskuljetuksia turvallisesti ja oikea-aikaisesti. Palvella asiakkaita joustavasti ja asiakkaan tarpeisiin vastaten. Toiminta perustuu pitkäaikaisiin sopimuksiin ja asiakassuhteisiin. Asiakassuhteita ylläpidetään perinteisin tavoin muun muassa henkilökohtaisilla tapaamisilla, puhelimella ja sähköpostitse. Uusasiakashankinta sekä nykyisten asiakassuhteiden hoitaminen on pääosin toimitusjohtajan, joka vastaa myynnistä, vastuulla. Tärkeimmät resurssit yrityksessä ovat henkilöstö, kalusto, kiinteistö (korjaamo ja toimistotilat) ja taloudelliset resurssit. Yrityksen toimittajia ovat polttoaineyhtiöt, kuorma-automyyjät ja perävaunuvalmistajat, vakuutusyhtiöt, rengas- ja varaosaliikkeet sekä rahoittajat.

Yrityksen tulovirta syntyy 100 % kuljetuspalveluista. Merkittävimmät kuluerät kuljetuspalveluissa ovat polttoaine ja palkat sivukuluineen. Muita kustannuksia ovat vakuutukset, huolto-, korjaus-, rengas- ja hallintokulut sekä viranomaismaksut ja kiinteistön ylläpito. Toimialalla kalustoinvestoinnit ovat merkittäviä. Investointien suunnitelmallisuus ja säännöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kannattavuudelle.

2.2 Maanteitse tapahtuva tavaraliikenne toimialana

Suomessa on n. 10 000 yritystä, joilla on vaadittavat liikenneluvat ja kalustoa. Kuljetusyritykset ovat yleisesti perheyrityksiä ja yrityskoko on pieni. Vuonna 2019 lähes puolet kuljetusyrityksistä (47 %) liikennöi yhdellä autolla. Kahden tai kolmen auton yrityksiä oli 29 prosenttia, 4 - 5 auton yrityksiä 10 prosenttia ja yli 5 autoa omistavia yrityksiä oli 14 prosenttia yrityksistä. Näistä yli 50 autolla liikennöi 42 kuljetusyritystä ja yli 100 autolla vain 9 yritystä. Kokonaisuudessaan noin 86 prosenttia kuljetettavista tavaroista (MT) Suomessa kulkee maanteitse. Maanteitse tapahtuvan tavaraliikennettä hoitavien yritysten liikevaihto on noin 6 miljardia euroa. (Suomen Kuljetus ja Logistiikka (myöhemmin SKAL) ry)

Kuljetus on yksi tärkeä osa logistiikkatoimintoja. Teollisuuden ja kaupanalan yrityksissä logistiikka nähdään merkittävänä tekijänä yritysten liiketoiminnassa ja sen rooli nähdään tärkeänä erityisesti asiakaspalvelun tasoa arvioitaessa (Solakivi et al. 2018, 83). Yritysten ja toimialojen liikevaihdoilla painotetut logistiikkakustannukset kokonaisuudessaan olivat vuonna 2017 keskimäärin 14,1 % liikevaihdosta. Kuljetusten osuus oli n. 4 % teollisuuden

ja kaupan yritysten liikevaihdosta (Solakivi et al. 2018, 13). Kuljetuskustannusten osuus logistiikkakustannuksista on viime vuosina vähentynyt. Siihen vaikuttavat syyt ovat mahdollisesti toimintojen digitalisoituminen, yleinen talouskehitys ja aiemmin muodostunut ylikapasiteetti alalla. Kuljetusyritysten suorituskyky on myös riippuvainen sisäisen tehokkuuden tekijöistä kuten täyttöasteeseen ja tyhjänä ajoon liittyvät asiat. (Solakivi et al. 2018, 18-19).

Suomi on suuri ja harvaan asuttu maa, josta johtuu, että Suomessa ajosiirtymät ovat Euroopan pisimmät (SKAL). Parhaat logistiset toimintaedellytykset on tutkittu olevan Helsinki-Uusimaalla. Vastaavasti kriittisimmät arviot toimintaedellytyksille annetaan Pohjois- ja Itä-Suomessa. Koko Suomea koskeva kritiikki kohdistuu liikenneinfrastruktuuriin ja erityisesti sen tekniseen kuntoon. (Solakivi et al. 2018, 120)

Yleisesti logistiikkayritysten tehokkuus ja suorituskyky on korkea. Erityisesti suuret kuljetusyritykset toimivat erittäin tehokkaasti. Tehokkuutta mitataan muun muassa täyttöasteella ja kapasiteetin käyttöasteella. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio mahdollistaa tehokkuuden tason nostoa sekä uusia liiketoiminnan tapoja. Tämä tuo toimialalle mahdollisuuksia luoda uutta liiketoimintaa ja tehostaa vanhoja liiketoimintaprosesseja. Uudet logistiikan toimintamallit tuovat yrityksille uusia taloudellisia mahdollisuuksia, mutta samalla ne synnyttävät myös kustannuksia. Digitaalisilla alustoilla toimivat uudet toimintamallit ovat suuri mahdollisuus uusille innovatiivisille palveluille, mutta haaste perinteisemmille logistiikan toimijoille. Teknologiaan toimintansa perustavassa globaalissa taloudessa myös yrityksiin kohdistuvat kyberuhat ovat kehittyvä ongelma. (Solakivi et al. 2018, 120)

Kestävä kehitys ja erityisesti sen ympäristöulottuvuus on noussut aiheeksi myös logistiikka alalla ja se näkyy myös suomalaisyritysten toiminnassa. Kuitenkin tutkimuksen mukaan yritysten päätöksenteko perustuu taloudellisiin tekijöihin. Vielä ympäristötekijät vaikuttavat yritysten päätöksentekoon vähemmän kuin sosiaaliset tekijät ja taloudelliset tekijät. Markkinat ohjaavana tekijänä vaikuttavat päätöksiin enemmän kuin sääntely pakottavana tekijänä. (Solakivi et al. 2018, 121)

2.3 Maantiekuljetusten kustannusrakenne

Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi on Tilastokeskuksen tuottama indeksi, joka mittaa ammattimaisen kuorma-autoliikenteen kustannustekijöiden hintojen muutoksia keskimäärin. Indeksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa polttoaineiden, kaluston, ostettujen palveluiden hinnat ja maksetut työvoimakustannukset. (Tilastokeskus) Tässä käytettävät luvut perustuvat tilastokeskuksen puoli- ja täysperävaunuyhdistelmien kustannusindeksiin.

Suurimmat kustannustekijät perävaunuyhdistelmäkuljetusten osalta vuonna 2020 ovat (Tilastokeskus):

- Palkat sivukuluineen ja päivärahoineen 40,9 %
- Polttoaine 26,8 %
- Pääoman poisto 12,2 %
- Vakuutukset 6,9 %
- Huolto ja korjaus 5,9 %
- Renkaat 3,2 %

Palkkakulut muodostavat toimialalla suurimman kustannuserän. Palkkoihin, sivukuluihin ja päivärahoihin käytetään noin 40 % kaikista kustannuksista. Palkat alalla perustuvat työehtosopimukseen ja lakisääteisiin palkansivukuluihin (Tilastokeskus). Toimialalla maksettavien päivärahojen osuus on merkittävä sekä yritykselle, mutta myös kuljettajille. Kotimaan osapäiväraha on 16,20 €/päivä ja kokopäiväraha enintään 45 €/päivä (AKT). Toiseksi suurin kuluerä on polttoaine, jonka osuus on yli neljännes kaikista kustannuksista. Kuluista suhteellisesti eniten viime vuosina on noussut vakuutusmaksut, jotka ovat nousseet lähes 50 % 5 vuodessa. Huolto-, korjaus- ja ylläpitokulut ovat nousseet n. 10 % 5 vuodessa. Kuluista viime vuosina korkokulut ja palkkojen sivukulut ovat laskeneet ja muut kustannukset nousseet (Tilastokeskus). Polttoaineen, jonka hinnassa on nopeita muutoksia, osalta pitkäaikaisissa sopimuksissa on sisällytetty polttoainelisiä, joten näin polttoaineen hintavaihteluiden riski jaetaan kuljetusyrityksen ja asiakkaan välillä.

3 Pienet ja keskisuuret yritykset

Pieni ja keskisuuri yritys (pk-yritys) määritellään yrityksen koon ja resurssien mukaan. Pk-yrityksen kriteerit ovat seuraavat (Tilastokeskus, Euroopan unionin julkaisutoimisto, 12):

- Työntekijöitä on enintään 250
- Vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa

Lisäksi pk-yrityksen tulee olla riippumaton. Yrityksen katsotaan olevan riippumaton, jos sillä on enintään 25 %:n omistus yhden tai useamman muun yrityksen pääomasta tai äänimäärästä ja/tai ulkoisilla tahoilla on enintään 25 %:n omistus kyseisen yrityksen pääomasta tai äänimäärästä tai se ei ole toisen yrityksen sidosyritys luonnollisen henkilön kautta. (Euroopan unionin julkaisutoimisto, 17)

Pk-yrityssektori kattaa laajan kirjon yrityksiä, joiden toimintatapa ja ominaisuudet vaihtelevat. Sektorin sisällä yritykset jaotellaan kolmeen ryhmään, jotka ovat mikro-, pieni- ja keskisuuri yritys. Kuvassa 3 on listattu jaottelun kynnsarvot.

YRITYSLUOKKA	HENKILÖSTÖ- MÄÄRÄ	LIKEVAIHTO	TILIKAUDEN TASE
KESKISUURI	< 250	≤ 50 MILJ. €	≤ 43 MILJ. €
PIENI	< 50	≤ 10 MILJ. €	≤ 10 MILJ. €
MIKROYRITYS	< 10	≤ 2 MILJ. €	≤ 2 MILJ. €

Kuva 2 Pk-yritysten jako kynnsarvojen mukaisesti (Euroopan Komissio, 13)

Pk-yrityksien jako mikro-, pieniin tai keskisuuriin yrityksiin kuvaa vain yritystoiminnan kokoa. Pk-yritykset käsittävät hyvin laajan joukon yrityksiä, jotka eroavat toisistaan yritystoiminnan sekä -kulttuurin osalta paljonkin. Choukeke (2000, 227) jättää pk-yrityksen määrittelyn yrityksille siten, että yritys on pk-yritys, jos yritys itse määrittelee itsensä pk-yritykseksi. Pk-yrityksen määrittelystä uloskasvanut yritys voi silti kokea itsensä pk-yritykseksi, koska esimerkiksi pk-yrityksen omaava yrityskulttuuri yrityksessä on haluttu säilyttää.

3.1 Pk-yrityksen kasvunvaiheet

Yritysten toimiala sekä toiminnan laajuus vaikuttavat niin yrityksen toimintaan, johtamiseen kuin strategiaan. Komulainen (2016, 48-52) on käsitellyt pk-yrityksen kasvuvaiheita ja kasvun tuomia erityispiirteitä pk-sektorin sisällä. Hän jaottelee pk-yrityksen kasvunvaiheet henkilöstömäärän mukaan seuraavasti:

- Yrittäjä – henkilöstö 10-20
- Laajentuminen – henkilöstö 30-40
- Ammattimaistuminen – henkilöstö 90-100
- Konsolidoituminen – henkilöstö 250-300

Komulainen (2016, 11 ja 53) korostaa, että kasvun eri vaiheissa yrityksen toiminnan painotukset, vahvuudet, heikkoudet sekä riskit ovat erilaiset. Erityisesti kasvun murrosvaiheessa toiminnan haasteet tulevat esille ja kasvunvaiheeseen liittyvät kasvukivut on hoidettava, jotta yritys voi kasvaa seuraavaan vaiheeseen. Perinteisesti organisoiduissa yrityksissä on riski, että johdosta ja esimiehistä tulee kasvun kriittisissä pisteissä toiminnan pullonkaula. Näin tarvitaan kyvykkyyttä kehittää yrityksen toimintaa kasvun vaatimusten mukaisesti, jolloin oleelliseksi asiaksi muodostuu johtamisen johtaminen ja kyvykkyyksien kehittäminen.

3.2 Pk-yrityksen ominaisuudet

Verrattuna suuryrityksiin pk-yrityksien resurssit ovat rajoitetut, joten niiden kilpailukyky ei muodostu resurssien suuresta määrästä. Tällöin yrityksen tulee huomioida sen resurssien riittävyys ja keskittyä siihen, miten olemassa olevilla resursseilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman paljon. Resurssien niukkuus korostuu erityisesti pienissä yrityksissä. Näissä resurssit ovat usein jatkuvasti täydessä kuormituksessa jo operatiivisessa toiminnassa. Carter ja Jones-Evans (2006) tuovat esille useita pk-yrityksille tyypillisiä strategisia haasteita koskien erilaisia resursseja ja niiden hallintaa.

Pääoma pk-yrityksillä on niukka, joten pk-yritys joutuu todennäköisemmin rahoittamaan toimintaansa ja mahdollisia investointeja vieraalla pääomalla. Toinen haaste liittyy omistajajohtajuuteen. Omistaja hallinnoi usein yrityksen kaikkia toimintoja, mikä osaltaan johtuu resurssipulasta palkata toimintojen johtoon useampaa henkilöä. Olemassa olevien resurssien käyttö vaikeutuu, kun johtamistyötä ei ole kyetty hajauttamaan. Kolmantena kohtana he tuovat esille, että pk-yritysten järjestelmät, toimintatavat ja toiminnan seuranta ovat lähtökohtaisesti heikompaa kuin suuremmilla yrityksillä. Neljäs kohta on informaation hallinta, joka korostuu varsinkin uusien yritysten alkutaipaleella. Informaation puute aiheuttaa huonoja päätöksiä, jotka kuluttavat epäedullisella tavalla jo niukkoja resursseja. Viides haaste pk-yrityksillä liittyy teknologisten taitojen puutteeseen. Resursseja kilpailukykyä edistäviin teknologiseen kehitykseen pk-yrityksillä on vähemmän kuin suurilla yrityksillä, joten olemassa oleva teknologia ohjaa yrityksen strategiaa ja näin yrityksen on sopeuduttava ulkoisten tekijöiden määrittelemään teknologiaan ja sen tuomiin muutoksiin. Markkinointiosaaminen on vähäisempää pienissä yrityksissä ja keskittyminen tuotannon kehittämiseen on yleistä pienissä yrityksissä. Monesti pienissä yrityksissä muutaman asiakkaan suuri osuus liikevaihdosta. (Carter&Jones-Evans 2006, 399-402)

Pienestä koosta on myös etua yrityksille, jotka heidän tulisi osata käyttää täysimääräisesti. Vaikka pk-yrityksillä on vähemmän resursseja, ne ovat pienen kokonsa vuoksi joustavia ja ketteriä. Pk-yrityksissä on tärkeää osata hyödyntää mahdollisuus reagoida muutoksiin nopeasti. Pienissä yrityksissä näkee myös strategian suunnittelun ja sen toteutuksen tapahtuvan samanaikaisesti. Pienessä organisaatiossa viestintä on yksinkertaisempaa ja nopeampaa matalan organisaatorakenteen vuoksi (Carter&Jones-Evans 2006, 399-402). Perheomisteisessa yrityksessä tulee myös ymmärtää, että strategia joudutaan

tasapainottamaan perheen tarpeiden ja yrityksen tarpeiden välillä. Näissä strategia reflektoi omistajan omia prioriteetteja, työ- ja elämäkokemuksia. (Carter & Jones-Evans 2006, 389-390). Suunnitellun strategiaprosessin on todettu lisäävän yrityksissä toimintaympäristön analysointia ja sen huomioimista. Toiminnan suunnittelussa on tärkeää, että yrityksessä on käytössä kattavasti tietoa ja että se on luotettavaa (Kamensky 2006, 120).

Suunnittelu tukee (Carter&Jones-Evans 2006, 391-392):

- tavoitteiden asettamista, mikä ohjaa henkilökuntaa keskittymään oikeisiin asioihin työssään.
- tehokasta ajan käyttöä, mikä tarkoittaa, että muutama hyvin määritelty mittari, tehostaa toimintaa ja mahdollistaa toiminnan tuloksellisuuden seuraamisen.
- vaihtoehtojen tarkastelua, mikä mahdollistaa omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen.
- johtajuuden ja henkilökunnan kehittämisen sisäisten prosessien ja järjestelmien kehittäminen myötä sekä auttaa resurssien allokointia tukemaan yritystoiminnan kehittämistä.
- taloudellisen tilanteen oikea-aikaisuutta, mikä tukee parempaa päätöksentekoa.

Syitä, miksi monesti pienissä yrityksissä ei tehdä suunnittelua ovat, että omistaja on aktiivisesti päivittäisessä toiminnassa mukana ja näin omistajalla on hyvä ja selkeä käsitys yrityksen toiminnan tilasta ilman suunnitteluakin. Tämä myös tekee toiminnan objektiivisen tarkastelun vaikeaksi. Samoin omistajan toimiessa johdossa voi johdossa esiintyä avoimuuden puutetta, jolloin ei haluta tai nähdä tarpeelliseksi avata päätöksentekoa ja päätöksiä. Yksi syy suunnittelun vähäisyyteen on myös kokemuksen puute kokonaisvaltaiseen johtamiseen, talousjohtamiseen ja toimintojen suunnitteluun. Yksi merkittävä tekijä, miksi ei tehdä suunnitelmia ja aseteta tavoitteita ovat pelko epäonnistumisesta, jos niitä ei saavuteta. (Carter&Jones-Evans, 392)

4 Strategia ja strategiaprosessi

Tässä luvussa määritellään käsitteet strategia ja strategiaprosessi. Tässä käsitellään, mikä on strategia ja sen tavoite. Strategiaprosessin osalta luvussa kuvataan strateginen arkkitehtuuri, joka sisältää ulkoisten ja sisäisten tekijöiden analysoinnin ja yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden toiminnallistamisen. Tämän diplomityön kohdeyritys on pk-yritys, joten strategiaa ja strategiaprosessia tarkastellaan erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta.

4.1 Strategia

Strategiasta on kirjoitettu paljon, joka kuvaa strategian tärkeyttä yritystoiminnalle. Strategian ja sen sisällön määrittelystä käytetään vaihtelevia tulkintoja (Hannus 2004, 24, Lindroos&Lohivesi 2006, 27). Strategiaa voidaan lähestyä eri näkökulmista (Mintzberg 1994, 23–32, Kamensky 2015, 12) ja tarkastella monelta tasolta (Kamensky 2015, 12). Strategiatyö sisältää sekä strategian sisällön että prosessin, joten huomio tulee kiinnittää kysymyksiin mitä ja miten. Strategian sisältö vastaa kysymykseen mitä ja strategiaprosessi vastaa kysymykseen, miten. Strategian onnistumisen kannalta niin sisältö kuin prosessi ovat tärkeitä. (Karlöf 2004, 24)

Strategian tekeminen mielletään usein suurien yritysten toimintatavaksi. Pk-sektorin yritysten strategiatyössä on kuitenkin samat vaiheet kuin suurien yritysten strategiatyössä. Vaiheita ei aina ilmaista yhtä selkeästi tai niitä ei toteuteta yhtä tiedostetusti kuin suuryrityksissä. Pienissä organisaatioissa strategiatyö on joustavampaa ja yksinkertaisempaa. Pk-sektorin yrityksille strategian tekeminen tulee usein kysymykseen, kun yritys kasvaa ja omistajavetoinen toiminta koetaan riittämättömäksi. Strategiatyöskentelyn perimmäinen tarkoitus ei kuitenkaan ole itse strategia ja sen tekeminen, vaan tavoite on parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Hakanen 2004, 15-17)

Strategiatyöskentely on operatiivista johtamista kattavampaa ja kauaskantoisempaa, ja tämän vuoksi pitkäjänteistä toimintaa. (Karlöf 2004, 24-25). Strategia toimii toimintaohjeistuksena yritykselle. Näin määriteltynä strategialla tarkoitetaan yrityksen

sisäistä julkista asiakirjaa siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja päämäärät ja miten yritys pyrkii saavuttamaan ne. (Lindroos&Lohivesi 2006, 29).

Minzberg (1994, 23-32) määrittelee strategian viidellä kohdalla:

1. tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta
2. yrityksen valitsema asema markkinoilla
3. näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta
4. johdonmukainen – vaikka ei aina etukäteen suunniteltu – toiminta
5. liiketoimintojen yhdistelmä.

Juuti ja Luoma (2009, 25-26) kirjoittavat strategian olevan organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Se on tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja se on ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde. Strategia kuvaa tavan, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset.

Kamensky (2015, 32) määrittelee strategian siten, että sen avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. Tärkeää on asettaa tavoitteet. Liiketoiminnan tavoitteena on olla kannattava sekä jatkuva ja kehittyvä toiminta. Strategiassa on kysymys valinnasta vaihtoehtojen joukosta ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista. Strategia vastaa kysymykseen, että millä liiketoiminta-alueella yritys haluaa tulevaisuudessa toimia ja menestyä.

Grant (2005, 4) korostaa strategiaa organisaatiota yhdistävänä tekijänä, joka johdonmukaisesti ohjaa yrityksen tekoja ja päätöksiä. Juuti ja Luoma (2009, 26-27) listaavat tekijöitä mihin strategiaa tarvitaan:

- Strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa.
- Strategian avulla kohdistetaan ja yhtenäistetään organisaation tekemistä ja se yhdistää organisaatiossa toimivia yksilöitä.
- Strategia tukee organisaatiota rakentamaan omaa identiteettiä.
- Strategia tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan.

Edellä mainituissa määritelmissä korostetaan organisaation yhteisiä tavoitteita ja selkeää päämäärää organisaation kilpailukyvyn ja kannattavuuden takaamiseksi. Strategian tekemisessä on tärkeää tulevaisuuden ennakointi, toimintaympäristön ymmärtäminen ja resurssien oikea kohdentaminen. Strategian tavoite on mahdollistaa organisaation menestys tulevaisuudessa tekemällä oikeita valintoja ja priorisointeja. Strategian rooli on suuri kilpailuedun luonnissa sekä kasvun tavoittelussa, mutta hyvä strategia voidaan nähdä myös vaikeissa tilanteissa toimivana selviytymiskeinona.

Hyvän strategian perustekijöitä ovat toimintaympäristön ymmärtäminen, tavoitteiden määrittelemine ja riittävien resurssien arviointi. Tämän lisäksi strategia tulee toteuttaa tehokkaasti, mikä vaatii johdonmukaisuutta, sitoutumista ja päättäväisyyttä. (Grant 2005, 8)

4.2 Kilpailuetu ja -tekijät

Kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden tietyssä liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa toimintatavassa tai yrityksen sisäisessä kyvyssä. Kilpailuetu voi syntyä myös sellaisesta menestystekijästä, jota kukaan kilpailijoista ei toteuta tai sitä on vaikea tai jopa mahdoton kopioida. (Grant 2016, 165)

Porter (1991, 83, 85, 151 ja 165) määrittää, että kilpailuedun voi saavuttaa kahdella eri mekanismilla:

- Kustannusetu, jolloin yritys pystyy suorittamaan toimintonsa vähäisemmin kustannuksin kuin kilpailijat ja näin takaamaan tuoton.
- Differointi eli erikoistuminen, jolloin asiakkaalle luodaan ainutlaatuista kilpailuetua tuottamalla asiakkaalle arvoa, joko kustannusten alenemisen tai suorituskyvyn parantumisen avulla.

Yrityksen neljä pääkilpailutekijää ovat kustannukset, saatavuus, laatu ja joustavuus. Näitä neljää tekijää voidaan käyttää mitattaessa ulkoista kilpailukykyä ja yrityksen sisäisiä kyvykkyksiä. Oleellista on ymmärtää, että mikä on yrityksen kilpailukyky ja miten sitä tulee kehittää, jotta yritys menestyisi kilpailussa. Jotta kilpailukykyä voidaan kehittää, tulee ensin tietää toimialan ja liiketoiminta-alueen kilpailutekijät. Valitut kilpailutekijät

vaikuttavat toimintatapoihin, prosesseihin ja johtamiseen, joten päätökset valituista kilpailukykytekijöistä tulee perusteellisesti pohtia. (Vuorinen et al. 528)

Oman organisaation ydinosaamisen ja kyvykkyyden kehittämisen osalta on ensisijaisesti ymmärrettävä, että mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan hankintapäätökseen. Sitten on myös tiedettävä, että mitkä tekijöistä ovat karsintatekijöitä, jotka tekevät yrityksestä potentiaalisen toimittajan, ja mitkä ovat ratkaisutekijät, jotka ratkaisevat asiakkaan lopullisen valintapäätöksen. Strategiassa yksi oleellinen asia on priorisoida liiketoiminta-alueen tulevaisuuden kilpailutekijät ja niiden perusteella panostaa oleellisimpien kyvykkyyksien kehittämiseen organisaatiossa. Juuti ja Luoma (2009, 80) määrittelevät, että ollakseen merkityksellinen kyvykkyys tulee sen luoda organisaatiolle aito kilpailuetu ja näin olla asiakkaan näkökulmasta hyödyllinen ja ainutlaatuinen verrattuna kilpailijoiden toimintaan.

Organisaation kilpailukyky muodostuu organisaation kyvykkyyksistä, jotka Ulrich jakaa kolmeen pääryhmään seuraavasti: (Ulrich 1991, 83-90)

- Teknologiset tekijät kuten prosessien tehokkuus, korkea laatu, kehitystoiminta ja yleisesti operatiivinen tehokkuus.
- Taloudelliset tekijät kuten alhaiset toimintakustannukset, pääoman tehokas käyttö ja hyvä taloudellinen asema.
- Strategiset tekijät, jotka ovat yhteinen näkemys, henkilöstön osaaminen, oppiminen ja työskentelytapa, muutosjohtaminen ja johtajuus

4.3 Strategiaprosessi

Tässä käsitellään strategian luomista askeleittain etenevänä prosessina ja esitellään strategiatyössä yleisesti käytettyjä työkaluja tukemaan strategiatyötä. Strategiaprosessiin liittyy tiedon keräämistä, analysointia sekä päätöksiä, mutta myös strategian toteuttamista ja siitä viestintää organisaatiossa. Jotta strategia olisi onnistunut, tulee koko strategiaprosessin olla onnistunut.

Strateginen arkkitehtuuri on rakenne, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaa. Se helpottaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen syntymistä. Strategia voidaan jakaa kahteen osaan eli strategian sisältö, joka vastaa kysymykseen **mitä** ja strategian toteutus, joka vastaa kysymykseen **miten** (Karlöf 2004b, 34).

Karlöf vaiheistaa sisällön neljään osaan:

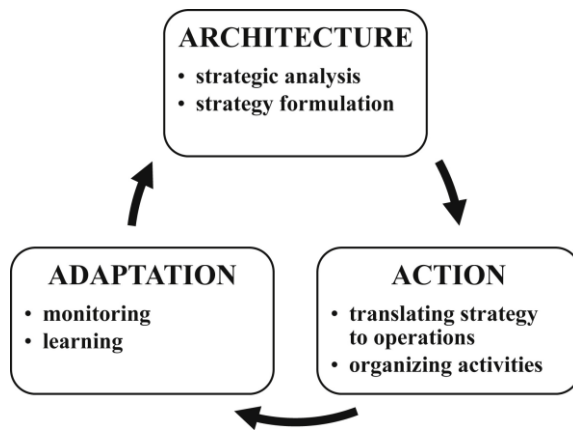
1. edellytykset, menneisyys ja nykytilanne
2. tulevaisuus ja mahdollisuudet – tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot
3. tietoperusta ja oletukset
4. strategiset pyrkimykset ja päätökset

Toteutuksen eli miten tehdään, Karlöf jakaa kahteen osaan:

- aktivointi ja muutokset – viestintä, ymmärtäminen ja toimenpiteet
- seuranta ja jatkuvuus – strategiatyön jatkuva vireillä pito.

Vuorinen et al. (587-588) korostavat strategiaprosessissa muutosten huomioimista. Strategiaa tulee tarkastella ja muokata toimintaympäristön tai sisäisten tekijöiden muuttuessa. Strategiaprosessi nähdään osallistuttavana, kokeilevana, syklisenä ja näin jatkuvana prosessina. Siten strategiaprosessi yksinkertaistettuna koostuu kolmesta osasta:

- Strateginen arkkitehtuuri, joka kattaa strategiset analyysit niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset ja strategian muodostamisen.
- Strategian toiminnallistaminen, jossa pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet määritellään toimintasuunnitelmaksi ja toiminnaksi.
- Oppiminen ja sopeuttaminen, jolloin tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista ja muutetaan arkkitehtuuria tai toimintasuunnitelmaa tarvittaessa.



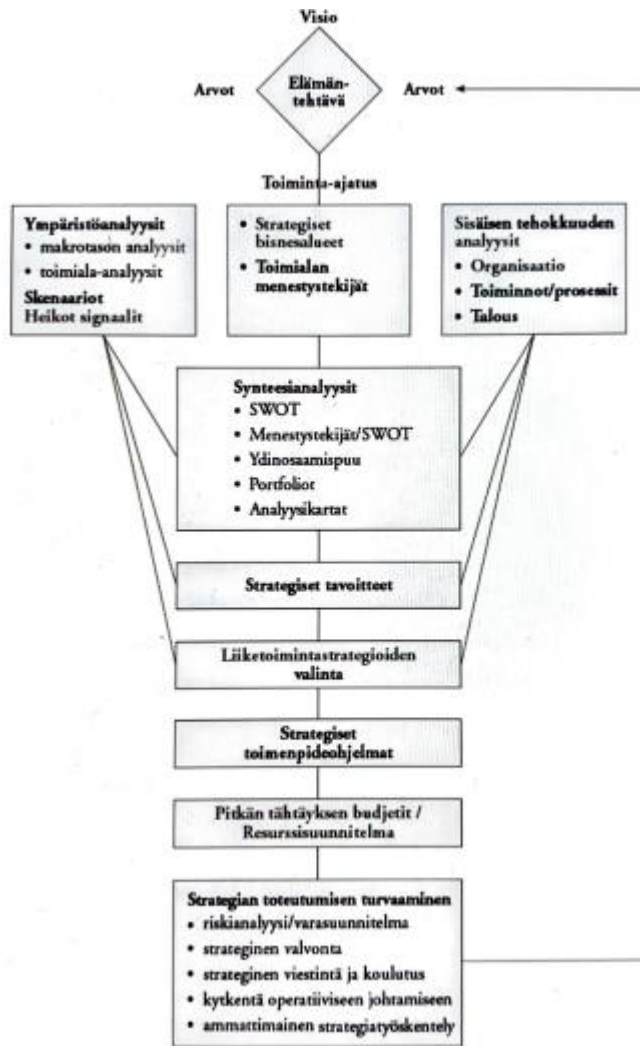
Kuva 3 Osallistuttava strategiaprosessi (Vuorinen et al., 587)

Kuvassa 3 oleva malli kuvaa strategiatyön jatkuvuuden ja myös strategian tarkastelun ja sopeuttamisen merkitystä. Kyky sopeuttaa strategiaa on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tärkeää. Tämän vuoksi pitkistä strategiaprosesseista tulisi luopua, sillä pahimmassa tapauksessa kyseinen strategia on jo vanhentunut, kun päästään toimeenpano vaiheeseen. Strategian säännöllisen arvioinnin avulla nykytilaa pystytään tarkastelemaan ja strategiaan voidaan tehdä parannus- ja korjaustoimenpiteitä. Konkreettinen arvioiminen vaatii mittareita, joiden analysoimiselle tulee määrittää vastuuhenkilöt ja aikataulut. Organisaation koosta riippumatta strategiassa menestyminen vaatii kriittisissä menestystekijöissä onnistumista. Strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on avain pitkän aikavälin menestymiseen. (Vuorinen et al., 587-588)

Kamensky (2015, 30) jakaa myös strategiatyön kolmeen pääkohtaan:

1. Organisaation on ymmärrettävä strategian keskeiset elementit ja löydettävä niihin liittyviin kysymyksiin oikeat vastaukset.
2. Organisaation on pystyttävä luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys näistä strategian keskeisimmistä elementeistä.
3. Organisaation on pystyttävä toimimaan ja tekemään päätöksiä valitsemiensa suuntaviivojen ja toimenpiteiden mukaisesti.

Kamensky (2015, 31) on luonut strategisen arkkitehtuurin strategiatyön viitekehyyksi ja apuvälineeksi strategiatyöhön. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4 Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri, (Kamensky. 2015, 31)

4.3.1 Elämäntehtävä, arvot, missio ja visio

Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri rakentuu ylhäältä alaspäin. Kamensky (2010, 65) korostaa, että jokaisen organisaation on tärkeä määrittellä omassa strategiatyössään käyttämät termit. Strategian lähtökohtana on tärkeää tietää, mitä ovat yrityksen missio ja visio sekä yrityksen arvot (Grant 2005, 59).

Kamensky käyttää termiä elämäntehtävä, jolla hän viittaa myös yleisesti käytettävään termiin missio. Se muodostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista, joiden tulee olla vuorovaikutuksessa toisiinsa. Elämäntehtävä kuvaa, miten yritys aikoo menestyä valitsemallaan toiminta-alueella. Yrityksen elämäntehtävä on luonteeltaan pysyvä. (Kamensky 2010, 55, 67)

Karlöf käyttää termiä ydinideologia, jonka hän määrittää sisältävän organisaation mission ja arvot, luo pysyvyyttä toimintaympäristössä, jossa strategiat ja rakenteet voivat muuttua nopeastikin. Missio määrittää olemassaolon perustarkoituksen ja kertoo mitä tehtävää varten organisaatio on olemassa. Se suuntaa organisaation toimintaa ja ilmentää organisaation identiteettiä. Sillä on tärkeä viestinnällinen merkitys ja se on suunnattu sekä ulkoisille sidosryhmille, että omalle henkilökunnalle. (Karlöf, 2004a, 32)

Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatus on organisaation strategiassa pysyvin elementti. Toiminta-ajatus kuvaa syyn olemassaoloon ja yrityksen perustarkoitukseen. Toiminta-ajatuksen tulee olla yrityksessä pysyvä ja sen on kyettävä ohjaamaan yrityksen toimintaa, jolloin se ei saa olla liian laaja eikä liian suppea. (Kamensky 2010, 67)

Arvot ovat toiminnan peruseriaatteen, jotka kuvastavat yrityksen kulttuuria. Arvot kuvaavat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii ja ne kuvastavat yrityksen kulttuuria. Koko organisaation tulee tuntea, tietää ja sisäistää peruservot ja osata soveltaa niitä työssään. (Kamensky 2010, 74) Arvot kuvaavat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeänä ja joihin uskotaan. Arvot viestivät niistä asioista, joihin huomion kiinnittäminen johtaa menestymiseen. Ne edustavat käyttäytymisnormeja, jotka ohjaavat koko henkilöstöä eri tilanteissa. Organisaatiossa tulee suunnitella ja varmentaa arvojen toiminnallistaminen ja miten ne viedään osaksi jokapäiväistä työtä ja prosesseja. (Karlöf 2004, 33)

Visio kertoo yrityksen tulevaisuuden tahtotilan pitkällä aikajänteellä. Se on näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla tai mihin suuntaan yritys haluaa mennä. Hyvä visio on ymmärrettävä, johdonmukainen, toimiva, innostava ja realistinen, mutta kuitenkin kunnianhimoinen. (Grant 2005, 60–61; Kamensky 2010, 82–84 Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.) Karlöf korostaa, että vision ja henkilöstön toiminnan välisen suhteen tulee olla uskottava ja näkeekin, että vision yksi tavoitteista on saada ihmiset saman tavoitetilan taakse.

Se myös tukee päätöksentekoa ja muodostaa perustan liiketoiminnan suunnittelulle (2004, 64).

4.3.2 Liiketoiminta-alueet

Liiketoiminta-alue, on se liiketoiminnan perustaso, jolle on tarve luoda oma kilpailustrategia. Yrityksillä voi olla vain yksi tai sitten useampia strategisia liiketoiminta-alueita. Kilpailustrategialla määritetään liiketoiminta-alueelle kilpailuedut, joita pyritään ylläpitämään, jotta organisaatio menestyisi. Hyvin tehty liiketoiminta-alue jako auttaa näkemään liiketoiminnan uhat ja mahdollisuudet selkeästi. Liiketoiminta-alue kohtaisesti tulee analysoida ja määritellä kysyntä, asiakas- sekä kilpailukäyttäytyminen, osaaminen ja resurssit. (Kamensky 2010, 92, 96-97).

4.3.3 Ympäristö- ja sisäiset analyysit

Menestykäs strategia tarvitsee taustaksi toimialan ja toimintaympäristön analyysseja. Tärkeä osa strategiatyötä on analysoida niin ulkoisia tekijöitä, sisäisiä tekijöitä kuin myös analysoida tulevaisuuden toimia. Rakenteellinen analyysi antaa yritykselle strategian luontiin työkaluja. Käymällä läpi omia kyvykkyyksiä suhteessa analyysin tuloksiin, yritys pystyy kartoittamaan, että millä alueilla yrityksen tulee kilpailla ja missä puolustautua. Ymmärtämällä toimialan nykyiset kilpailutekijät sekä tulevaisuuden kilpailutekijät pystytään luomaan onnistunut strategia. Strategiaa tehdessä on huomiota kiinnitettävä piileviin syihin, jotka vaikuttavat toimialaan nyt ja tulevaisuudessa.

Analyysit luovat pohjan, jolle liiketoiminta ja strategia perustuvat. Kamensky jakaa strategisessa arkkitehtuurissaan (kuva 4) analyysit kolmeen ryhmään, jotka ovat ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit.

Rakenne- ja kilpailija-analyysi tukevat yrityksen valintaa lähestymistavasta, jolla yritys toimii markkinoilla. Kolme eri perus lähestymistapaa luoda oma kilpailustrategia ovat:

- Kustannusjohtaminen – kaikessa toiminnassa pyritään saavuttamaan kustannusjohtajuus ja näin parempi tuotto
- Differointi – erikoistumisessa luodaan ainutlaisuutta joko yhden tai useamman ominaisuuden ja tekijän osalta ja näin saadaan asiakkaat uskolliseksi tuotteelle
- Keskittyminen – toimenpiteiden kohdistaminen tiettyyn asiakasryhmään, segmenttiin tai maantieteelliselle alueelle. Keskittäminen tarkoittaa yrityksen valitsemalla strategisella kohteella saavutetaan joko alhainen kustannustaso tai korkea erikoistumisen aste tai jopa molemmat yhtä aikaa. Keskittäminen tarkoittaa aina vaihtokaupan tekemistä kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä.

Ympäristötekijöiden osalta tulee tarkastella makro-, toimiala- ja sidosryhmä/verkototaso. Makrotasoa voidaan tarkastella PESTE-analyysillä, joka kattaa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. Tulevaisuuden osalta voidaan myös tarkastella heikkoja signaaleja ja vaihtoehtoisia skenaarioita. Toimiala-analyysillä selvitetään toimialan kysyntä, tarjonta ja rakenne. Toimialan yhdeksi yleisesti käytetyksi analysointityökaluksi soveltuu Porterin toimialamalli. Kamensky lisää myös sidosryhmä ja verkostoanalyysit osaksi ympäristöanalyyssejä. (Kamensky 2010, 56-57.)

Sisäisen tehokkuuden analyysien tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva toiminnasta ja sen tehokkuudesta. Nämä analyysit Kamensky ryhmittelee kolmeen osaan organisaatio, toiminnot ja prosessit sekä talous. Analysointityössä on kiinnitettävä huomiota tiedon kattavuuteen ja tiedon luottavuuteen. Jotta analyysien tuottamasta tiedosta saadaan kokonaiskuva ja -ymmärrys, tulee tehdä synteesianalyyssejä. Synteesianalyysissä yhdistetään tietoa niin nykytilasta kuin tulevaisuuden kuvasta sekä sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Analysointityöskentely vaatii objektiivisuutta ja asioiden tuntemusta. Analysointitekniikoiden tuntemus ja analyttinen ajattelutapa mahdollistaa kokonaisuuksien hahmottamisen. Hyvin tehty analysointi mahdollistaa oikeiden ja kattavien johtopäätöksien ja toimenpide-ehdotuksien tekemisen. Synteesianalyysit ja analyysikartat auttavat priorisoimaan toimenpiteet. (Kamensky 2010, 114, 118, 120-124.)

Yrityksen nykytilanteen arvioinnin ja kehittämistarpeiden määrittelyn tueksi Karlöf (2004, 28-30) listaa seuraavia parametrejä:

- Markkinaosuus – jos markkinaosuus kasvaa on toiminta onnistunut ja jos markkinaosuus vähenee, tulee tunnistaa syyt
- Kohdemarkkina – maantieteellinen alue, jossa yritys toimii.
- Mittakaavaedut – mittakaavaedut kasvavat markkinaosuuden mukana
- Kilpailijat – kilpailijat ovat yritykset, joilta asiakkaat harkitsevat ostavansa nykytilanteessa
- Korvaavat tuotteet – korvaavat tuotteet ovat vaihtoehtoisia tapoja täyttää tarpeet
- Markkinoiden kehittyminen vaikuttaa ansaintamahdollisuuksiin ja -tapoihin riippuen markkinoiden kasvamisesta tai niiden hiipumisesta.
- Toimialan ja yrityksen kannattavuus vaikuttaa toimialan houkuttavuuden ja kilpailukyvyn kannalta.
- Pääoma on kannattavuuden saavuttamisen edellytys ja toimialan pääomavaltaisuus lisää katetuottohinnoittelun käyttämistä kapasiteetin hyödyntämiseksi. Suuri pääomavaltaisuus on usein vähäisen kannattavuuden merkki ja päinvastoin
- Osaamisprofiili – mitä räätälöidympiä ratkaisuja sitä suurempi vaatimus osaamiselle
- Asiakkaan saama arvo - millainen on asiakkaan kokema laadun ja hinnan suhde. Asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden välinen suhde on tehokkuutta, joka ilmenee kannattavuutena.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on hyvin yleisesti käytetty tukemaan analyysia toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä (Porter 1996, 24). Porterin viiden kilpailuvoiman -malli kattaa hyvin paljon samoja elementtejä, kuin Karlöfin listaamat nykytilan arvioinnin ja kehitystoimenpiteiden määrittelyyn käytettävät parametrit. Kuvassa viisi on kuvattu Porterin viiden kilpailuvoiman malli.



Kuva 5 Porterin viiden kilpailuvoiman -malli

Toimialan erityispiirteet ja toimintaympäristö tulee tunnistaa, koska ne vaikuttavat toimialan kilpailutekijöihin ja näin yrityksen valitsemaan kilpailustrategiaan. Erityispiirteet ja toimintaympäristö myös määrittelevät toimialan kilpailun intensiivisyyttä sekä kannattavuutta. Tämä on tärkeää ymmärtää, jotta voidaan määritellä yrityksen kilpailukyvyyn ydintekijät. Toimialan rakenteen ymmärtäminen on lähtökohta strategiselle analyysille. (Porter, 1996, 26-27.) Seuraavassa on käsitelty tarkemmin viisi kilpailuvoimaa.

Uusien tulokkaiden uhka

Uusien tulokkaiden uhka tulee analysoida. Tämä analysointi kattaa taloudellisen koon, tuote/palvelu differoinnin, joka kattaa niin tunnettavuuden kuin asiakasuskollisuuden, liiketoiminta-alueelle tulevien pääomavaatimukset kuin myös ostajalle syntyvät vaihtokustannukset sekä muita kuin taloudellisesta koosta riippuvia kustannustekijöitä. Toimialalla pitkään toimineiden kokemus kuuluu aineettomaan omaisuuteen ja kokemus toimii tärkeänä alalle tulon esteenä uusille toimijoille. Yksi huomioitava tekijä on valtiovallan noudattama politiikka. Valtiovallan nykyiset ja tulevat toimenpiteet voivat rajoittaa tai jopa estää uusien toimijoiden tulon toimialalle tai päinvastoin. Alalle pääsyn esteenä voi olla toimialalla maksettava hintataso ja sen odotusarvo, joka ei ehkä ole riittävä

uusille tulokkaille. taas voi tuoda mahdollisuuksia uusille tulokkaille, kun alalla jo toimivat voivat olla sitoutuneita vanhaan teknologiaan. (Porter 2002, 32-37)

Alan sisäinen kilpailu

Alan sisäisen kilpailun intensiteetti vaihtelee toimialoittain. Kilpailua voidaan käydä eri muodoissa. Yksi kilpailun muoto on hintakilpailu, joka vaikuttaa monesti heikentävästi koko toimialaan. Mainonta taas mahdollistaa koko toimialan kehittymisen, mikä voi lisätä kysyntää ja tuotteen/palvelun erilaistamista kilpailijoihin nähden. Lukuisat tai samalla tavalla tasapainotetut kilpailijat luovat tasapainossa olevan tilanteen. Jos muutama yritys on valta-asemassa, se voi johtaa kurinpitotoimiin pienempiä yrityksiä kohtaan esimerkiksi hintakilpailun keinoin. Toimialan kasvu vaikuttaa alan sisäiseen kilpailuun. Hidas kasvu jakaa kilpailun markkinaosuuspeliksi, joka on epävakaampi tilanne kuin nopean kasvun toimiala, jossa laajeneminen voi tapahtua toimialan kasvun kautta. Kustannusrakenne vaikuttaa myös toimialalla tapahtuvaan kilpailuun. Korkeat kiinteät kustannukset luovat paineita kapasiteetin käyttämiseksi, mikä johtaa lisääntyviin hintakilpailuihin, jos ylimääristä kapasiteettia on olemassa. Tämä johtaa siihen, että toimialan hinnat pysyvät alhaisina.

Erikoistumisen tai vaihtokustannusten puute kiristää kilpailua hinnan ja palveluasteen osalta. Vastaavasti erikoistuminen tuo turvaa kilpailulta. Kapasiteetin suuri lisäys taas vaikuttaa epäedullisesti tarjonta- ja kysyntä tasapainoon. Alan monimuotoisuus, mikä johtuu toimialan yritysten erilaisista strategioista, päämääristä, taustoista ja liiketoiminnan kypsyyssasteista, vaikuttaa toimialan kilpailutilanteeseen. Yritysten strategiset panostukset vaikuttavat toimialan stabiilisuuteen, minkä tuloksena voi olla, että yritykset kasvattavat markkinaosuuttaan koko toimialan kannattavuutta uhraamalla. Toisaalta taas toimialalta poistumisen esteet voivat olla korkeat. Alalta poistumisen esteitä muodostavat yleensä taloudelliset, strategiset tai emotionaaliset tekijät. Näin yritykset pitäytyvät markkinoilla, vaikka se ei ole taloudellisesti kannattavaa. Tämä luo riskin alan ylikapasiteetista.

Huomioitavaa on, että kilpailu ei ole stabiilia vaan se siirtyy ja muuttuu. Kilpailun muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat uusien toimijoiden tuleminen alalle, toimialan kypsymisen vaiheen muuttuminen ja toimialan kasvun heikkeneminen. Tänä päivänä merkittävä kilpailun siirtymisen ja muuttumisen tekijä on teknologian kehittyminen ja halpeneminen. Yritys voi omalla strategiallaan vaikuttaa hyvin paljon omaan

kilpailuasemaansa. Kilpailuasemaa voi kehittää kasvattamalla ostajien vaihtokustannuksia tarjoamalla asiakkaille kehittyneempiä ja asiakkaalle tärkeitä palveluita, ja näin erottua kilpailijoista. Kilpailu toimialalla on vähäisempää, jos alalle tulon esteet ovat korkeat, mutta poistumiskustannukset alhaiset. (Porter, 38-44.)

Korvaavat tuotteet

Mikä on korvaavien tuotteiden tai palveluiden mahdollisuus tulevaisuudessa? Korvaavien tuotteiden tai palveluiden paine toimialalla on sitä suurempi, mitä suurempi kate on toimialalla.

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Toimialan katteeseen vaikuttaa asiakkaiden vaikutusvalta ja millainen merkitys tuotteella tai palvelulla on heille. Asiakkaiden vaikutusvalta on suuri, jos asiakasryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymeja suhteessa yrityksen myyntiin. Jos tuotteet ja palvelut muodostavat merkittävän osan asiakkaan kaikista kustannuksista tai asiakkaan kate on hyvin alhainen, asiakkaalla on erityinen kiinnostus panostaa tuotteen/palvelun hintaan ja sen kehitykseen. Jos kyseessä on hyvin standardoitu tuote/palvelu ja vaihtoehtoisia toimittajia on saatavissa, tarkoittaa tämä, että tuote/palvelu on helposti ja usein kilpailutettavissa. Tässä merkitsee myös se, miten tärkeänä asiakas näkee alihankkijoidensa tai toimittajiensa terveen yritystoiminnan. Tärkeitä sidosryhmiä ei haluta ajaa taloudellisiin vaikeuksiin liian aggressiivisella hintapolitiikalla. Taaksepäin suuntautuvan integraation mahdollisuus eli onko asiakkaalla valmius itse tuottaa tuotetta/palvelua kokonaisuudessaan tai osaa. Tämä antaa asiakkaalle tietoa kysynnästä, markkinahinnoista ja alan kustannustasosta. Yrityksen asiakkaiden valinta on merkittävä strateginen päätös. Strateginen asema paranee, jos yritys on hankkinut ostajia, joilla on vähän voimaa vaikuttaa yrityksen toimintaan haitallisesti. Yrityksen tulee pohtia eri ostajaryhmiä, joille yritys myy palveluita. (Porter, 44-48.)

Toimittajien vaikutusvalta

Toimittajien vaikutusvalta yritykseen ja koko toimialan kannattavuuteen voi olla merkittävä. Erityisesti silloin toimittajien vaikutus on suuri, jos toimittajaryhmässä on vain muutamia yrityksiä. Tämä merkitsee, että ala on keskittyneempi kuin toimiala, jolle tuotetta/palvelua myydään. Toimittajien vaikutusvalta on sitä suurempi hintoihin, laatuun ja ehtoihin mitä vähemmän toimittajan tuotteelle/palvelulle on vaihtoehtoja tarjolla. Jos asiakasryhmä on

tärkeä, silloin toimittajien intressissä on suojella sitä järkevällä hinnoittelulla, erilaisilla aputoimilla ja vetoimuksilla viranomaistahoihin. Toimittajan vaikutusvaltaan vaikuttaa myös se, että miten tärkeä rooli tuotteella/palvelulla on ostajan toiminnassa. Tämä korostuu tapauksissa, kun tuotetta ei voida varastoida, joten ostajalla ei ole mahdollista pitää perusvarastoa tuotteelle. Jos toimittajan tuotteet ovat erityisesti suunniteltu ostajan tarpeeseen, ostajalle muodostuu lisäksi vaihtokustannuksia mahdollisessa toimittajan vaihdoksessa.

Viranomaisten toimet ja lainsäädännön vaikutus eivät suoranaisesti kuulu tavaran tai palvelun toimittajiin, mutta valtiovallan ja sen säätämän lainsäädännön vaikutus toimialaan suoraan tai toimittajien toiminnan kautta vaikuttaa toimialan toimintaan merkittävästi. Rakenteellinen analyysi ei ole täydellinen ilman pohdintaa lainsäädännön ja poliittisen ilmanpiirin vaikutuksista toimialaan nyt ja tulevaisuudessa. (Porter, 49-51.)

Kilpailija-analyysi

Toimiala-analyysin kuvaa ympäristöä, jossa yritys toimii ja tässä kilpailija-analyysi on tärkeä tekijä. Kilpailija-analyysi määrittää yrityksen markkina-aseman kilpailijoihin. Sen avulla yritys arvioi kohdemarkkinallansa toimivat kilpailijansa. Kilpailijoita tulee kartoittaa niiden tavoitteiden, strategioiden sekä kilpailijan omien olettamuksien osalta kuin myöskin kilpailijoiden valmiuksien osalta. Näiden tekijöiden avulla on mahdollista ymmärtää kilpailijan profiili. Näitä ovat kilpailijoiden tekemät strategiamuutokset, heidän reagointikyky markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja kilpailuedut. (Porter, 72-94.)

Sisäiset analyysit

Ympäristöanalyysit ovat tärkeitä, jotta toimintaympäristö ja toimialaan vaikuttavat tekijät tunnistetaan, mutta hyvin tärkeää on analysoida organisaation sisäistä toimintaa. Organisaation sisäisen tilan tarkastelua voi tehdä monesta näkökulmasta, mutta yleinen jako on organisaatioanalyysit, toimintokohtaiset analyysit ja taloudelliset analyysit. Kaikissa kuitenkin keskitytään yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. (Kamensky 2006, 167.)

Organisaation sisäinen tehokkuus on kykyä aikaansaada tuloksia yritykselle ja yksilölle. Kokonaistehokkuuden ymmärtäminen vaatii jakamaan organisaation analysoinnin eri osa-alueisiin kuten organisaatorakenne, resurssit, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa ja organisaatiokulttuuri. Nämä osa-alueet voidaan jakaa vielä

seuraavalle tasolle tärkeimpiin osatekijöihin. Organisaation kokonaistehokkuuden tarkastelu antaa hyvän yleiskuvan organisaatiosta. Se toimii myös työkaluna tärkeimpien kehittämiskohteiden priorisoinnissa. Toimintokohtaisen tehokkuuden lähtökohtana on ymmärtää koko toimintoketju, jossa oma organisaatio on yksi osa. Tämän jälkeen yritys määrittää oman järjestelmän toiminnoittain joka liiketoiminta-alueelle ja niiden ydin- ja tukiprosessit. (Kamensky 2006, 167-170.)

Talouden näkökulmasta yritys palvelee useita sidosryhmiä; asiakkaat, tavarantoimittajat, henkilöstö, sijoittajat, valtio ja viimeisenä omistajat. Yritystoiminnassa on olennaista ymmärtää, että yrityksen ehdottomana toimintaedellytyksenä on kannattava toiminta. Kannattavuus perustuu tehokkuuteen, joka on asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden välinen suhde. Tämä tehokkuus vaihtelee yrityksittäin, joka näkyy siten yrityksiä kannattavuuksien eroavaisuuksina, joita voidaan analysoida taloudellisten tunnuslukujen perusteella. (Karlöf. 2004, 30)

Taloudelliset analyysit ovat yleisimmin käytettyjä sisäisiä analyysejä. Talousluvut ovat yksinkertaisia, selkeitä ja helposti seurattavia. Talouslukuja käytettäessä on kuitenkin ymmärrettävä, että ne kuvaavat vain historiaa ja laskentahetken tilannetta. Taloudellinen analyysi yrityksessä tulee tehdä laajasti eri näkökulmista. Näitä ovat taloudellisten tunnuslukujen kattaen kannattavuuden, maksukyvyn ja vakaavaraisuuden lisäksi pääoman tuotto, kustannusanalyysit, tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit. (Kamensky 2006, 180-182)

Kannattavan toiminnan edellytys yksinkertaisesti on, että tulot ovat suuremmat kuin menot. Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan edellytyksenä on tulorahoituksen riittävyys. Kannattavuutta mitattaessa verrataan yrityksen voittoa liikevaihtoon tai pääomaan. Absoluuttista kannattavuutta mitataan liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotuksena eli voittona tai tappiona. Absoluuttisen kannattavuuden perusmittarina on liikevaihto, jota käytetään liiketoiminnan tehokkuus mittarina ja absoluuttisen kannattavuuden mittarit perustuvat liikevaihtoon. Liikevaihto myös suoraan kertoo liiketoiminnan kasvun tai vähenemisen. Suhteellinen kannattavuus taas kuvaa voiton suhdetta yritykseen sijoitettuun pääomaan nähden. (Yritystutkimus Ry, 2017, 58)

Yleisiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat liikevaihto, käyttökate, netto/liiketulos ja pääoman tuotto. Liikevaihto kuvaa yrityksen toiminnan laajuutta. Se tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden myynnin arvonlisäverotonta summaa määritellyllä aikajaksolla. Käyttökate tarkoittaa yrityksen voittoa ennen poistojen vähennystä (Leppiniemi & Kyykkänen 2015, 173). Käyttökate ja käyttökateprosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{Käyttökate} = \text{Liiketulos} + \text{poistot ja arvон alentumiset}$$

$$\text{Käyttökate-\%} = 100 * \text{käyttökate/liikevaihto}$$

Käyttökatteiden vertailua voi tehdä toimialan sisällä, mutta asiaa saattaa vääristää muun muassa se, että ovatko yrityksen tuotantovälineet omassa omistuksessa vai vuokrattuja (Yritystutkimus Ry. 2017, 64). Kuljetusliikkeissä on tässä poikkeavia toimintatapoja. Osa yrityksistä omistaa kaluston ja osa yrityksistä taas käyttää kaluston leasing-sopimuksia. Uuden kirjanpitolain mukaan myös leasingsopimukset voidaan merkitä taseeseen leasing omaisuutena ja -vastuina (Yritystutkimus Ry, 2020, 40). Myös alihankkijoiden käyttäminen vaikuttaa siihen millainen yritysten pääoma- sekä kulurakenne on. Ennen toimialan yritysten tunnuslukujen vertailua tulee perehtyä yritysten toimintaperiaatteisiin.

Liiketulos kertoo, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketulos on yksinkertainen tapa seurata yrityksen kehitystä sekä se soveltuu toimialan sisäiseen vertailuun. Yleisiä ohjeellisia arvoja liikeluokselle voidaan määrittellä, mutta oleellista on vertailla sitä vain oman toimialan sisällä. Liikeluoksen ollessa alle 5 %, se määritellään heikoksi. Liikeluoksen ollessa yli 10 %, liiketulos määritellään olevan hyvä. Liiketulosprosentti lasketaan seuraavasti (Yritystutkimus Ry, 2017, 64):

$$\text{Liiketulos-\%} = \text{Liiketulos} / \text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä} * 100$$

Kannattavuuden osalta oleellinen tunnusluku on nettotulos. Jotta yritystoiminta on elinkelpoista, nettotuloksen pitää olla positiivinen. Nettotulosprosentti saadaan, kun nettotulos suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon. Nettotulos ja -% lasketaan seuraavasti (Yritystutkimus Ry. 2017, 65):

$$\text{Nettotulos} = \text{Liiketulos} + \text{rahoitustuotot} - \text{rahoituskulut} - \text{verot}$$

$$\text{Nettotulos-\%} = \text{Nettotulos} / \text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä} * 100$$

Taseen osalta kannattavuuden mittarina voidaan pitää pääoman tuotto prosentteja. Oman pääoman tuotto prosentti antaa yrityksen omistajalle tiedon, miten hyvin heidän sijoittama pääoma on tuottanut (Ikäheimo et al. 2016, 106). Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI, Return on Investment) kuvaa, kuinka paljon yritys tuottaa tuloa kaikelle siihen sidotulle pääomalle (Yritystutkimus Ry 2017, 67). Sijoitetun pääoman tuotto prosentti mittaa suhteellista kannattavuutta. Se on tuotto, joka on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle. Tunnusluvun vertailtavuutta eri yritysten kesken heikentää, että käytettävissä ei ole riittäviä tietoja vieraan pääoman jakamiseksi korolliseen eli tuottoa vaativaan ja korottomaan pääomaan. Myös yrityksen suuret investoinnit vaikuttavat tunnusluvun kehityksen arviointiin. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti tulisi olla vähintään yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksaman rahoituskuluprosentin suuruinen. Sijoitettuun pääomaan kuuluu myös oma pääoma, jonka tuotto prosenttin tavoitetaso määräytyy omistajien asettaman tuotto vaatimuksen mukaan. Näin yrityksen on pystyttävä saamaan aikaan tuottoa vieraan pääoman lisäksi myös omalle pääomalle. (Yritystutkimus Ry 2017, 68)

Pääoman tuotto prosentit lasketaan seuraavasti:

$$\text{Oman pääoman tuotto-\%} = \text{Tulos} / \text{Oma pääoma} * 100.$$

$$\text{Kokonaispääoman tuotto-\%} = \text{Tulos} / \text{kokonaispääoma} * 100.$$

Yrityksen vakavaraisuus kertoo yrityksen kyvystä selviytyä pitkällä aikavälillä taloudellisista velvoitteistaan. Siinä merkittävä tekijä on oma pääoma, joka on osakeyhtiön varojen jakamisen perusta ja toimii yrityksen riskipuskurina. Sekä yrityksen omistajat että sen ulkopuoliset sidosryhmät esimerkiksi rahoituslaitokset ja kriittiset tavarantoimittajat ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen oman pääoman tasosta. Omistajille merkityksellistä on erityisesti vapaa oma pääoma, koska sen yritys voi jakaa osinkoina omistajilleen. (Yritystutkimus Ry, 2017, 40-41) Yleinen vakavaraisuuden mittari on omavaraisuusaste, joka mittaa yrityksen vakavaraisuutta, yrityksen tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Yrityksen sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen vakavaraisuudesta, jotta niiden riski luottotappioille olisi mahdollisimman pieni. Omavaraisuusasteelle annetaan yleisiä ohjeita. Yli 40 %:n omavaraisuusaste on hyvä ja

alle 20 %:n omavaraisuusastetta pidetään heikkona. Omavaraisuusaste lasketaan seuraavasti (Yritystutkimus Ry, 2017, 69):

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} * 100$$

Maksukyky yrityksen operatiiviselle toiminnalle on ehdottoman tärkeää. Maksukykyä mittaavat tunnusluvut ovat quick ratio, joka kuvaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan pelkällä rahoitusomaisuudellaan. Quick ratio -tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Rahoitusomaisuus} / \text{lyhytaikainen vieras pääoma}$$

Toinen yleisesti käytetty tunnusluku on current ratio, jossa huomioidaan rahoitusomaisuuden lisäksi myös vaihto-omaisuus. Quick ratio on hyvä työkalu yrityksen kassariskien tunnistamiseen. Yleisesti määritellään, että quick ratio (kassavarat/lyhytaikainen velka) ollessa yli 1,5 voidaan arvioida maksukyvyyn olevan erinomainen ja arvon ollessa alle 0,5 voidaan arvioida maksukyvyyn olevan välttävä. Arvoina yleisesti käytetään tilinpäätöshetken arvoja. Tällöin tunnuslukua arvioidessa on ymmärrettävä, että arvo kuvaa maksuvalmiutta vain tilinpäätöshetkellä, mutta maksuvalmiuden turvaaminen yrityksessä ympäri vuoden on tärkeää.

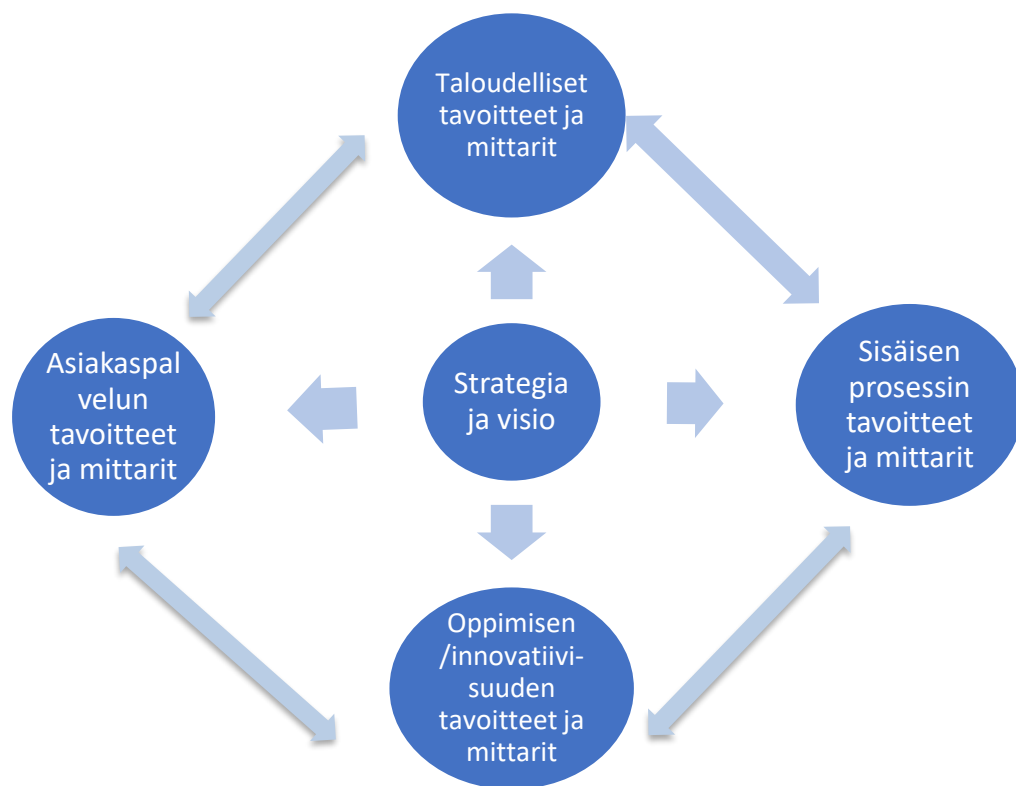
Yllä kuvatut kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksukyvyyn tunnusluvut antavat kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta tilinpäätöshetkellä. Kattavammalla sisäisellä talousraportoinnilla sisältäen kustannusanalyysit saadaan tietoa yrityksen kustannusajureista, jotka selittävät eroavaisuuksia kustannuksissa ja näin erottavat yritykset toisistaan. Kustannusajureiden selvittämisellä voidaan niihin vaikuttaa ja näin luoda pysyvää tai väliaikaista kilpailuetua. (Järvenpää et al. 2001, 65-66) Kattavat talouden analyysit tuovat lisäarvoa yrityksen johtamiseen mittaamalla ja raportoimalla oikeita asioita oikeaan aikaan ja näitä analysoimalla voidaan kehittää yrityksen kustannusjohtamista (Järvenpää et al. 2001, 80).

4.3.4 Liiketoimintastrategian valinta ja strategiset tavoitteet

Yrityksen strategian tulee perustua sen omassa toimintaympäristössä vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Liiketoiminta- tai kilpailustrategian tekemisessä ydinkysymys on, että miten yritys erottuu kilpailijoista eli mitkä ovat yrityksen kilpailuedut liiketoiminta-alueen kilpailijoihinsa nähden. Jotta nämä pystytään asettamaan, tulee ensin tunnistaa liiketoiminta-alueen kilpailutekijät, jotka ovat tietoja, taitoja, resursseja tai ominaisuuksia, joiden perusteella valitulla liiketoiminta-alueella menestytään. Alan kilpailutekijät ja yrityksen kilpailuedut määritetään asiakas-, kilpailija- ja toimiala-analyysien perusteella. On siis tärkeää ymmärtää, mitkä ovat liiketoiminta-alueen todelliset kilpailutekijät ja mikä on organisaation kilpailukyky näiden kilpailutekijöiden osalta. Tämän jälkeen tulee määrittellä, että millä organisaation sisäisillä kyvykkyyksillä kilpailukyky saavutetaan, pidetään ja parannetaan. Yrityksen kilpailukykyä mitataan sen menestymisellä toimialalla sekä sen osaamisella kasvaa orgaanisesti (Karlöf 2004, 37). Kamensky (2015, 32) korostaa hyvässä strategiatyössä hallinnan kokonaisuutta. Toimintaympäristön hallintaa voidaan tehdä sopeutumalla toimintaympäristön muutoksiin, vaikuttamalla toimintaympäristöön sitä muokkaamalla ja kolmantena valitsemalla, missä toimintaympäristössä toimitaan. Näiden kolmen tekijän painoarvo vaihtelee toimintaympäristön, tilanteen, osaamisen ja resurssien myötä. Liiketoiminta-alueen tärkeimmät määrittäjät ovat tuote/palveluryhmät, asiakasryhmät ja markkina-alue. Strategiaa tehdessä tulee määrittellä, että sopeutuuko yritys vallitsevaan markkinatilanteeseen vai pyrkiikö se aktiivisesti vaikuttamaan markkinatilanteeseen omalla toiminnallaan. Kolmantena tekijänä on, että strategiatyössä on tärkeää pystyä tekemään valintapäätöksiä ja ymmärtämään niiden vaikutus liiketoimintaan.

Strategisia tavoitteita asetettaessa tulee pohtia, mitkä ovat organisaatiolle oikeat tavoitteet ja tavoitteiden taso. Yleinen tavoitteiden viitekehys on taloudelliset, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet sekä kehittämistavoitteet. Näiden tavoitteiden tulee olla tasapainossa, koska niillä on vaikutus toisiinsa. järjestelmä kattaa tavoitteiden neljä lähestymiskulmaa. Yleisesti tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta niiden on kuitenkin oltava saavutettavissa ja näin realistisia. (Kamensky 2010, 58) Tavoitteiden asetannan lisäksi tulee olla tahto, että saadaan todellinen onnistuminen. (Kamensky 2015, 205.) Tavoitteiden asettamiseen löytyy erilaisia työkaluja. Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin rakentama Balance Scorecard -mittaristo kattaa kaikki neljä näkökulmaa. Balance Scorecard -mittaristo

kattaa tavoitteet ja mittarit, jotka sisältävät talouden, sisäisen prosessin, asiakkaiden kuin myös oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmat. Jotta tavoitteet konkretisoituvat, tulee niille määritellä tavoitetasot. Tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta kuitenkin realistisia. Kolmas edellytys tavoitteille on niiden mitattavuus. (Kamensky 2006, 218) Mittaaminen motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua ja luo edellytyksiä palkitsemiselle (Uusi-Rauva 1994, 11).



Kuva 6 Balance Scorecard -järjestelmä (Kaplan&Norton 1992, 4)

4.3.5 Strateginen toimenpideohjelma ja resurssisuunnitelma

Tärkeä osa strategiaprosessia on strategian toteuttaminen, joten on luontevaa strategian toteuttamisen tukemiseksi luoda konkreettinen toimenpideohjelma. Strateginen toimenpideohjelma

- on johdettu ainoastaan liiketoimintastrategioista, jolla varmistetaan, että toimenpiteet ovat johdettu strategiasta.
- on selkeästi priorisoitu sisältämään vain oleelliset toimenpiteet ja siinä voidaan käyttää 20–80 sääntöä, jossa toteutettavat toimenpiteet kattavat 80 % strategian toteutuksesta.

Toimenpideohjelman tulee olla tavoitekeskeinen, sisältää konkreettiset toimenpiteet ja tavoitteet kuin myös toimenpiteet tulee olla vastuutettu. Toimenpideohjelman suunnitteluun kuuluu keskeisenä osana resurssisuunnittelu. Toimenpideohjelman toteuttamiseksi tulee olla allokoitu riittävät resurssit. Rahoitusresurssien osalta tulee vähintään valmistella tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetti. (Kamensky 2010, 60.)

Strategian toteuttaminen vaatii organisaatiolta kykyä muuttua ja strategian toteuttamisen seuranta erilaisten työkalujen avulla. Strategian ja sen toteuttamisen arviointiin tarvitaan yhteisesti sovittuja mittareita. Strategian toteuttamisen tukena monessa organisaatiossa käytetään Balance Scorecard- järjestelmää. Balance Scorecard-mittariston avulla on mahdollista tarkastella strategiaa neljästä näkökulmasta: (Kaplan&Norton 2002, 26)

- Taloudellinen näkökulma: kasvu, kannattavuus ja riskistrategia omistajien näkökulmasta
- Asiakasnäkökulma: arvonluonti- ja differointistrategia asiakkaan näkökulmasta
- Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma: eri prosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytytyväisyyttä
- Oppimisen ja kasvun näkökulma: prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri

Balance Scorecard (BSC)-mittariston tavoite on tukea strategian kuvaamista yhtenäisesti ja ymmärrettävästi organisaatiolle ja kattaa strategian kannalta merkittävimmät toiminnot (Kaplan&Norton 2002, 30).

4.3.6 Strategian toteutumisen turvaaminen

Strategian toteuttaminen on haastavaa. Huolimatta strategisesta arkkitehtuurista tai laadukkaasta strategiatyöstä, tulevaisuus harvoin toteutuu, kuten strategiaa tehdessä on ennakoitu. Strategian toteutumisen esteet voivat olla yrityksen sisäisiä tai ne voivat tulla ulkopuolelta. Strategiaprosessin aikana on hyvä huomioida keinoja, jolla strategia toteutuminen turvataan. Näitä keinoja on riskikartoituksen tekeminen niin sisäisistä tekijöistä kuin ulkoisista tekijöistä. Nämä tekijät ovat samoja, joita strategiaprosessissa on analysoitu. Ulkoisista tekijöistä merkittävämmät ovat asiakkuudet, kysyntä, kilpailutilanne, yleiset ympäristötekijät ja merkittävimmät muut sidosryhmät. Sisäisiä tekijöitä ovat organisaatioon ja johtamiseen sekä toimintojärjestelmään liittyvät tekijät. Toteuttamisen turvaamiseksi onkin tärkeää kartoittaa yritykselle merkittävimmät ja todennäköisimmät riskitekijät sekä luoda niille varasuunnitelma. Toinen keino on määritellä strategian ja toimenpideohjelman toteutumisen seurannan ajankohdat ja toimintatavat. Kolmantena keinona on varmistaa koko organisaation riittävä ja kattava strateginen ymmärrys ja osaaminen viestimällä ja kouluttamalla. Neljäntenä keinona on operatiivinen johtaminen, jonka avulla strategian taataan toteuttaminen organisaation päivittäiseen tekemiseen. Tämä konkretisoituu, kun vastaukset kysymyksiin ketkä, milloin, mitä ja millä tavalla on asetettu. (Kamensky 2006, 297-311).

4.4 Pk-yrityksen strategiaprosessin erityispiirteet ja strategiatyön haasteet

Pk-yrityksen strategiatyöhön liittyy paljon etuja ja haasteita, jotka tulisi huomioida muodostettaessa pk-yrityksen strategiaprosessia. Yksi suurimmista eduista, mikä johtuu pienestä yrityskoosta ja henkilöstön vähäisestä määrästä, on strateginen viestiminen. Pk-yrityksissä viestiminen on yksinkertaisempaa, sillä kommunikointi yritysjohton ja strategian toteuttajien välillä on suoraviivaisempaa. Pienien yritysten kohdalla voi koko henkilöstö olla vaikuttamassa strategiaprosessiin ja näin sitouttaminen tapahtuu jo strategiaa tehdessä. Toinen oleellinen etu on pienestä yrityskoosta johtuva ketteryys ja joustavuus, joiden avulla toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytään vastaamaan nopeasti ja toiminnan suuntaa muokata helposti. (Vuorisen 2014, 42)

Pk-yrityksillä on myös haasteita, jotka rajoittavat strategiatyön laajuutta. Resurssien niukkuus ajankäytön ja rahan suhteen asettaa pk-yrityksille rajoitteita, koska strategiatyölle ei ole aina määrällisesti resursseja kohdistettavaksi. Haasteena voidaan nähdä myös epäselvät toimenkuvat. Pienissä yrityksissä työnkuvat eivät aina ole täysin määritellyt ja ovat laajat, mikä vaikeuttaa strategiatyön toteuttamista. Strategiassa onnistuminen vaatii selkeät prosessit ja vastuualueet, joiden mukaan arkipäiväinen toiminta toteutetaan.

Edellä kuvattujen ominaispiirteiden pohjalta pk-yrityksen strategiaprosessin kannalta merkityksellistä on seuraavat huomiot.

- Tunnistaa ja analysoida jatkuvasti markkinoita ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.
- Asettaa selkeät tavoitteet ja arvioida tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti.
- Tavoitteena on pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa.
- Erottua kilpailijoista keskittymällä vain oleellisiin asiakastarpeisiin sekä erikoistumalla tuotteillaan tai palveluillaan.
- Muodostaa koko yrityksen henkilöstöä osallistava strategia, jossa rajalliset resurssit käytetään oleellisiin toimintoihin.
- Hyödyntää rajallista tietoa ja osaamista oikeisiin asioihin ja noudattaa toiminnassa strategista linjaa.
- Luoda valmius tehdä päätöksiä.

Näitä tekijöitä on tärkeää huomioida strategiaprosessin aikana. Tämä voi tapahtua refleктоimalla yllä mainittuja tekijöitä strategian tekemisen kuin sen toteuttamisen aikana.

Strategiatyötä aloittaessa on ymmärrettävä strategiatyön haasteet, jotta ne voidaan välttää nämä strategiatyössä. Tämä korostuu erityisesti pk-sektorin yrityksissä, joissa resurssit ja osaaminen on vähäisempää kuin suuryrityksissä. Karlöf. (2004, 22, 25) listaa asioita, miksi strategiakysymyksiä ei huomioida riittävästi ja sen haasteita:

- Operatiivinen työ on akuutimpaa ja vaativat nopeasti toimenpiteitä.
- Osaaminen tehokkaaseen strategiatyöhön ei ole riittävää.
- Strategiatyöstä palkitseminen on vaikeaa, johtuen sen pitkäjänteisyydestä ja ennakoivasta luonteesta.
- Keskitytään strategian sisältöön eikä sen prosessiin.
- Strategiatyö on puuskittaista ja jatkuvuus puuttuu.

5 Kohdeyrityksen strategiaprosessi

Strategiasta, strategiaprosessista ja strategian suunnittelusta löytyy paljon kirjallisuutta, jossa aihealuetta tarkastellaan laajasti eri näkökulmista. Strategia käsitteenä itsessään on laaja-alainen, joten mahdollisuuksia eri lähestymistavoista on paljon. Suuri osa tutkimuksesta ja kirjallisuudesta keskittyy teorian lisäksi lähinnä suurten yritysten strategiatyöhön ja -suunnitteluun. Pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta strategiakirjallisuutta ja -tutkimusta löytyy vähän suhteutettuna pk-yritysten määrään ja niiden merkitykseen yhteiskunnassa. Tässä luvussa on kuvattu, miten strategiaprosessi kohdeyrityksessä edistyi, mikä oli diplomityöntekijän eli tutkijan roolia prosessin fasilitoijana ja tarkemmin kuvattu strategiaprosessin eri vaiheita.

Tutkija toimi kohdeyrityksen strategiaprosessin fasilitoijana sekä osallistui hallituksen jäsenenä myös itse strategian luomiseen. Työ edistyi n. 1-2 kertaa kuukaudessa olleiden 2-4 tunnin tapaamisilla. Tapaamisten välissä tutkija teki kirjoituspöytätyötä kirjaten edellisen tapaamisen yhteenvetoja ja valmistellen seuraavan tapaamisen taustamateriaalia.

Työn aluksi tutkija perehtyi strategian ja strategiaprosessin teoriaan ja niiden merkitykseen yritystoiminnalle. Tämän pohjalta tutkija teki esittelyn strategiatyön tavoitteista, toimintatapaehdotuksista ja arkkitehtuurin valinnasta keskustelun lähtökohdaksi. Teoriakatsauksen perusteella strategiaprosessi yrityksessä aloitettiin yhteisesti sovitusta strategiatyön tavoitteista sekä yhteisesti sovitusta prosessista, miten strategiatyötä lähdetään edistämään ja ketkä työhön osallistuvat. Lähtökohdaksi otettiin Mika Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri, joka tukee strategian suunnittelua, toteutusta ja sen valvontaa. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri koettiin kattavana ja konkreettisena kuvauksena, joka tukee strategiatyön tekemistä.

Omistajastrategia ei kuulu strategiseen arkkitehtuuriin, mutta perhey yrityksessä on tärkeää, että omistajat ovat omistajastrategian käsitelleet ennen liiketoimintastrategiaprosessin aloittamista. Omistajastrategian tavoitteilla on suuri merkitys, että millaiset raamit liiketoimintastrategialle omistajien osalta annetaan.

Tämän keskustelun jälkeen strategiaprosessissa tarkasteltiin yrityksen arvot, visio ja toiminta-ajatus. Arvot, visio ja toiminta-ajatus luovat yritystoiminnalle perustan, jonka päälle voidaan yritystoiminta rakentaa ja jotka peilautuvat läpi yritystoiminnan.

Arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen kirkastamisen jälkeen kartoitettiin yrityksen edellytykset, menneisyys ja nykytilanne analysoimalla yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen sisäistä toimintaa. Tutkija perehtyi kirjallisuuteen ja eri menetelmiin, joiden avulla yrityksen toimintaympäristöä analysointiin. Keskustelujen avaukseksi tutkija teki kirjoituspöytätyönä PETSE-analyysin, joka kuvasi yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi tehtiin yhdessä Porterin viiden kilpailuvoiman -mallia hyväksikäyttäen analyysi asiakkaista, uusien toimijoiden sekä korvaavien palveluiden uhista ja toimittajien asemasta kuin myös toimialan sisäisestä kilpailusta. Tutkija keräsi materiaalin julkisista lähteistä käyttäen yhteisesti listatuista kilpailijoista. Tämä materiaali helpotti kilpailijoiden ja kilpailutilanteen analysointia.

Asiakkaiden osalta nykytilaa analysoitiin ulkopuolisten henkilöiden tekemän kyselyn ja sen yhteenvedon kautta. Kyselyn tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat kuljetusliikkeen valintaan. Samalla määriteltiin kohdeyrityksen menestyminen tai kehitystarpeet tekijöissä, jotka asiakkaat kokevat merkityksellisinä nykyisissä kuljetuspalveluissa. Samoin henkilöstökysely toteutettiin osana työhyvinvointikartoitusta ulkopuolisen toimijan toimesta.

Tutkija teki yrityksen taloudellisesta tilasta tunnuslukuanalyysin ulkoisen talousraportoinnin eli tuloslaskelman ja taseen sekä kuukausittaisten tuloslaskelmien perusteella sekä vertailun toimialan yleiseen kustannusrakenteeseen. Se toimi pohjana taloudellisen tilanteen analysoinnille sekä taloudellisten ja kannattavuus tavoitteiden määrittelylle.

Toimintaympäristöanalyysien perusteella luotiin näkemys toimialan kilpailutekijöistä ja yrityksen sisäiset analyysit antoivat tiedon yrityksen kilpailukyvystä markkinoilla ja antoi tietoa sisäisistä kyvykkyyksistä. Näiden perusteella tehdyn synteessin mukaan luotiin yhteisesti tavoitteet ja niille mittarit. Tavoitteet jaettiin taloudellisiin, asiakkuuksiin, oppimiseen ja sisäisen prosessin tavoitteisiin. Tavoitteiden jaottelussa käytettiin Balance Scorecard -työkalua, joka jakaa tavoitteet kattavasti yritystoiminnan oleellisille osa-alueille. Tämän jälkeen peilattiin yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä tavoitteisiin. Tämä analyysin pohjalta määriteltiin toimenpideohjelma, jossa konkreettisesti määriteltiin sisäiset toiminnot,

joita tulee kehittää, jotta kohdeyritys saavuttaisi tavoitteensa ja mahdollistaisi kilpailukykyensä valitsemillaan markkina-alueilla. Tavoitteiden ja toimenpideohjelmien vaatima resurssisuunnittelu konkretisoi toimenpideohjelmaa ja tavoitteita sekä se auttoi priorisoimaan toimenpideohjelmaa. Tässä yhteydessä myös kirjattiin strategian riskejä, joista resurssit ovat yksi. Riskien kirjaaminen ja niiden todennäköisyyden ja vaikuttavuuden arviointi ja riskien minimointi on jatkuva prosessi. Lopuksi luotiin strategian implementoinnin ja viestinnän alustava suunnitelma strategian kytkemisestä operatiiviseen toimintaan.

5.1 Yrityksen määrittely pk-yrityksenä

Kohdeyritys määritellään pk-yritykseksi. Kohdeyritys määritellään joko pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi, johtuen käytettävästä määritelmästä ja mitattavasta kynnysarvosta. Henkilöstön määrään liittyvän kynnysarvon mukaan yritys on keskisuuri yritys, kun taas liikevaihdon ja taseen perusteella tehtävän määrittelyn mukaan yritys katsotaan kuuluvan ryhmään pieni yritys. Yksi näkökulma tarkastella yritystä on pk-yrityksen kasvunvaiheet, joita kuvattu luvussa 3.1. Komulaisen (2016) määrittelemien kasvunportaiden mukaisesti voidaan sanoa, että yritys on laajentumisen ja ammattimaistumisen välivaiheessa. Yritys on toiminut jo yli 50 vuotta ja se on vakiinnuttanut toimintansa ja markkina-asemansa, joten voitaisiin olettaa yrityksen jo ohittaneen laajentumisen ja ammattimaistumisen vaiheen. Kasvunvaiheita kuitenkin analysoidaan henkilöstön määrän mukaan. Henkilöstömäärän kasvaessa yritys siirtyy aina seuraavalle kasvunportaalille, jossa yritys kohtaa uudet haasteet ja mahdollisuudet. Siirtymällä kasvunportaalta toiselle yritys kohtaa murrosvaiheen. Jokaisessa kasvun murrosvaiheessa on hyvä tarkastella yrityksen toimintaa, toiminnan painotuksia, vahvuuksia, heikkouksia ja riskejä. Jokaisessa murrosvaiheessa yritys käy läpi kasvukipuja. Nämä kasvukivut tulee tunnistaa, jotta yrityksellä olisi valmiudet kehittyä ja muuttua kasvunvaiheen mukaisesti. Kasvun murrosvaiheessa tarvitaan organisaation sisällä erityistä vyvykkyyttä kehittää toimintaa yrityksen kasvunvaiheen mukaisesti.

5.2 Strategiatyön tausta ja tavoite

Omistajuuden siirryttyä seuraavalle sukupolvelle syntyi tarve omistajastrategialle. Omistajastrategian tavoitteena on, että omistajat määrittelevät omat tavoitteensa ja arvonsa yrityksen toiminnalle. Omistajastrategia luo perustan liiketoimintastrategialle. Omistajastrategian tulee olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Omistajastrategiassa on tärkeää, että omistajilla on yhteinen näkemys oman omistajuuden tavoitteista ja yrityksen tulevaisuudesta.

Yrityksen toiminnan ja liiketoimintaympäristön ymmärtäminen tuki realistisen omistajastrategian luontia kohdeyrityksessä. Pk-yrityksessä erityinen rooli omistajastrategian määrittelyssä on omistajilla, jotka toimivat yrityksessä myös työntekijöinä.

Liiketoimintastrategian tarpeesta oli yrityksessä keskusteltu pitkään ja tarve sille oli tiedostettu. Kuten myös kirjallisuudessa todetaan pk-yritysten osalta, että strategiatyö koetaan tärkeäksi, mutta se usein jää operatiivisen työn jalkoihin. Näin myös oli käynyt kohdeyrityksessä. Strategiatyö vaatii aikaa ja keskittymistä, mutta resurssien ollessa rajalliset, ei strategian tekemiseen ollut jäänyt aikaa.

Kohdeyrityksessä liiketoimintastrategian tekeminen nähtiin erityisen tärkeäksi, jotta yritystoiminta vastaisi omistajastrategian tavoitteita ja sen merkitys nähtiin tärkeänä tukena toimivalle johdolle. Strategiatyö antaa tukea toimitusjohtajan työlle ja strategia antaa mandaatin toimitusjohtajalle tehdä yhdessä sovittuja asioita, mikä tukee johtajuutta yrityksessä. Tämä on tärkeää perhey yrityksessä, jossa on perinteiseen tapaan ollut toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, jotka ovat aktiivisesti osallistuneet operatiiviseen työhön ja näin konkreettiselle strategiatyölle ei ole koettu olevan tarvetta. Yritys on kuitenkin vuosien saatossa kasvanut ja omistajarakenne muuttunut. Tämä synnytti tarpeen luoda yritykselle selkeä tavoitetila ja taata yhtenevät toimintatavat kattaen koko yrityksen toiminnan. Strategia nähtiin tärkeänä koko henkilökuntaa yhdistävänä tekijänä, joka johdonmukaisesti ohjaa yrityksen toimintaa ja päätöksiä.

Toinen merkittävä tekijä strategian tekemiselle oli rajallisten resurssien priorisointi. Olemassa olevien resurssit kohdentaminen yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja kehittämistyöhön sekä selkeä näkemys siitä, että mihin mahdollisesti tarvitaan lisäresursseja

ja miten ne kohdistetaan. Strategia nähtiin työkaluna, jolla kohdistetaan tekeminen yhteisesti sovittuihin asioihin, yhtenäistetään tekemistä yrityksessä ja konkretisoidaan yrityksen identiteettiä. Tärkeänä nähtiin myös strategian ja arvojen selkeä kommunikointi sidosryhmille ja erityisesti henkilöstölle. Nähtiin, että erityisesti uusien henkilöiden työuran alussa yrityksen identiteetti ja johdonmukainen toiminta tukevat henkilöstön toimintaa, sitoutumista ja nopeuttavat työhön perehtymistä.

Strategiatyön riskeinä koettiin erityisesti osaaminen ja ajan riittävyys, koska olemassa olevat resurssit olivat jo täysin käytössä operatiivisessa toiminnassa. Riskeinä nähtiin myös yrityksestä puuttuva strategian tekemisen ja toimeenpanon kulttuuri, joka osaltaan johtuu yrityksen historiasta, jossa on ollut yksi omistajajohtaja, jolla on ollut selkeä visio toiminnasta ja joka on hallinnoinut laajasti toimintoja. Näin strategian ja päätöksentekoprosessin kuvauksen tarvetta ei ole yrityksessä koettu tarpeelliseksi. Toiminta on perustunut yrityksen perustajan ja omistajan omiin prioriteetteihin ja vahvaan työ- ja elämäkokemukseen. Toimintatapa on ollut toimiva, kunnes yritystoiminta on kasvanut sekä yrityksen omistuspohja ja toimintaympäristö muuttunut.

5.3 Yrityksen elämäntehtävä

Strategiatyön tavoitteiden määrittelyn ja yhteisesti sovitun prosessin mukaisesti työ aloitettiin yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen läpikäynnistä. Arvot ja toiminta-ajatus ovat yrityksessä pysyviä elementtejä, jotka ohjaavat koko yrityksen toimintaa. Yrityksen arvot ja toiminta-ajatus perustuvat omistajastrategiaan.

Yritysten arvojen käsittely aloitettiin käsittelemällä kysymyksiä, että mitkä ovat yrityksen arvot, miksi juuri määritellyt arvot ja miten arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa? Yrityksen arvoja oli määritelty ja tarkasteltu vuosien varrella. Arvot, jotka yrityksessä oli määritelty jo vuosikymmen sitten, eivät olleet muuttuneet. Sanamuotoja arvojen kohdalla tarkennettiin ja konkretisoitiin, mutta perusteet arvoille eivät muuttuneet. Keskustelussa enemmän keskityttiin konkretisoimaan arvojen sisältöä eli mitä arvot merkitsevät eri sidosryhmille ja miten ne konkreettisesti näkyvät yrityksen jokapäiväisessä työssä. Viestintä eri sidosryhmille on tärkeä osa arvojen implementointia. Arvojen on oltava helposti viestittävässä ja sisäistettävissä kaikille sidosryhmille. Tässä huomio keskittyi erityisesti

koko henkilökuntaan riippumatta siitä, että ovatko työntekijät pitkään yrityksessä työskennelleitä, vasta aloittaneita ammattilaisia tai uransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä.



Kuva 7 Yrityksen arvot

Yhdessä kuvaa, että koko henkilökunnan panosta tarvitaan toiminnassa ja jokainen työntekijä on tärkeä. Tekeminen onnistuu vain yhdessä sekä avoimessa ja toisia tukevassa ilmapiirissä. Tärkeää on, että henkilökunnalle tavoitteet ovat selkeät ja kaikki pyrkii samoihin tavoitteisiin.

Luotettavuus kuvaa asiakaslupauksen täyttämistä 100 %. Jotta luotettavuus on 100 %, on kaikkien toimintojen yrityksessä olla luotettavia. Ajojärjestelyn ammattilainen hoitaa ammattitaitoisesti kuljettajan ja asianmukaisen kaluston sovittuun aikaan ja paikkaan. Henkilöstöä arvostetaan ja heidän oppimista sekä osaamista tuetaan. Kaluston on kunnossa. Taloudenhoito on hoidettu hyvin ja virheettömästi. Luotettava kumppani on myös yhteiskunnallisesti vastuullinen toimija.

Osaava palvelee ammattimaisesti ja löytää asiakkaille oikeat kuljetusratkaisut. Osaava osaa palvella asiakkaat kokonaisvaltaisesti koskien koko yritystä kattaen kuljettajat, ajojärjestelyn, myynnin ja talouden ammattilaiset. Toiminnan prosessit ovat kunnossa ja ajanmukainen tiedonhallinta ja kalusto käytössä.

Toiminta-ajatus kuvaa miksi yritys on olemassa ja mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Samoin kuin arvojen kohdalla yrityksen toiminta-ajatus ei ole vuosien saatossa muuttunut, mutta toiminta-ajatuksen tarkentaminen ja siitä keskusteleminen oli tärkeä vaihe, jotta

selvennettiin, että yrityksen toiminta-ajatus ei ole muuttunut eikä muuttumassa. Näitä keskusteluja on hyvä säännöllisesti käydä, jotta taataan, että yritystoiminta on linjassa toiminta-ajatuksen kanssa. Alla on yrityksen toiminta-ajatus.

”Tarjoamme laadukkaita ja ammattitaitoisia kuljetuspalveluja, jotka aidosti tuovat lisäarvoa asiakkaan toimitusketjuun.”

Visio kuvaa näkemystä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Kirjallisuudessa määritellään, että visio antaa organisaatiolle yhteisen kunnianhimoisen tulevaisuuden pääsunnan ja auttaa toimintaa kulkemaan kohti tätä päämäärää. Vision tulee olla kunnianhimoinen, mutta kuitenkin realistinen. Monien pohdintojen jälkeen yrityksen visio määriteltiin seuraavasti:

”Arvostetuin kumppani kuljetuksille. Alan paras työnantaja.”

Haasteena vision luomisessa oli sen merkityksen ymmärtäminen yrityksen toiminnalle ja strategian luomiselle. Visio jo sanana on vaikeasti hahmotettava, mutta sen määrittäminen sekä merkitys yritystoiminnalle koettiin hyvin abstraktina. Ymmärrys siitä, että visio ohjaa organisaatiota ja organisaation strategiaa tulevaisuudessa on edellytys vision määrittelyssä. Käytyjä keskusteluja visiosta oli pohdinta, että mitkä tekijät ovat oleellisia määrittellä visiossa tai tulisiko visiossa olla mainittu liiketoiminnan laajuus tai taloudellinen kannattavuus. Visioon kirjattiin menestystekijöistä paras ja arvostetuin. Visiossa on huomioitu kaksi oleellista sidosryhmää henkilöstö ja asiakkaat, jotka koettiin tärkeimmiksi sidosryhmiksi yrityksen toiminnalle ja sen tulevaisuudelle.

5.4 Strategiset liiketoiminta-alueet

Strategisia liiketoiminta-alueita määriteltäessä pohdittiin, että millä kriteerillä yksittäinen liiketoiminta-alue määritetään ja miltä laajuudella liiketoiminta käsitellään. Ideaali tapauksessa liiketoiminta-alue on sisäisesti yhtenäinen ja ne eroavat toisistaan selkeästi.

Erottavia tekijöitä liiketoiminta-alueilla ovat kysyntä-, asiakas- ja kilpailukäyttäytyminen, oma osaaminen ja resurssit sekä menestystekijät. (Kamensky 2006. 75)

Yrityksessä ei oltu pohdittu aikaisemmin, että yrityksellä olisi useampia liiketoiminta-alueita tai miksi toimintaa tulisi edes pohtia eri liiketoiminta-alueiden kautta. Yritykselle määriteltiin kaksi toisistaan erottuvaa liiketoiminta-aluetta. Liiketoiminta-alueen määrittelyn lähtökohtana oli erityyppiset asiakkaat ja tästä johtuen myös liiketoiminta-alueiden kilpailijat poikkeavat toisistaan. Liiketoiminta-alueilla tarvittava osaaminen ja resurssit sisältäen henkilöstön ja kaluston ovat erilaiset. Samoin liiketoiminta-alueiden toimintaprosessit poikkesivat toisistaan.

Liiketoiminta-alueet ovat:

- Yrityksen ajojärjestelyn alaiset kuljetukset
- Asiakkaan ohjauksessa olevat kuljetukset

Liiketoimintaympäristöt liiketoiminta-alueilla ovat erilaiset, näin liiketoiminnan jako kahteen eri liiketoiminta-alueeseen selkeyttää kilpailustrategian luomista kummallekin osa-alueelle. Jako myös selkeyttää operatiivista toimintaa niin prosessien kuin resurssoinnin osalta kattaen sekä henkilöstön että kaluston.

Strategisten liiketoiminta-alueiden määrittely konkretisoitui lopulta vasta toimintaympäristöanalyysissä. Yrityksen toiminnassa ja sisäisissä prosesseissa liiketoiminta-alueiden jako on ollut selkeästi erottuva, mutta toiminnan kehittyessä vuosien aikana, toimintaa ei oltu käsitelty erillisinä liiketoiminta-alueina.

5.5 Ympäristö- ja sisäiset analyysit

Ympäristöanalyysien tekeminen alkoi makrotason, yritystä ympäröivän yhteiskunnan, analysoinnista. Ympäristöanalyysien avulla luotiin viitekehys asioista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Ympäristöanalyysit aloitettiin PESTE-analyysillä, jossa kartoitetaan poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät. Tämän lisäksi käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman -mallia, jossa analysoitiin niin asiakkaita, uusien toimijoiden tai korvaavien palveluiden uhkaa toimialalla, toimittajien asemaa kuin myös toimialan sisäistä kilpailua.

5.5.1 PESTE-analyysi

Tutkimusentekijä teki PESTE-analyysin kirjoituspöytätyönä. PESTE-analyysin tavoite on selvittää yhteiskunnassa tai markkinoilla olevia rajoituksia ja mahdollisuuksia, joihin yrityksen omilla päätöksillä ei suoraan voida vaikuttaa. Raportti kattoi nykyisten poliittisten päätösten, taloudellisen toimintaympäristön, teknologian kehittymisen, ympäristö- sekä sosiaalisten tekijöiden vaikutuksen tavaraliikenteen maantiekuljetuksiin toimialana. Poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia kuin ekologisia tekijöitä reflektoitii Sitran 2020-megatrendeihin. Nämä kuvaavat kehityssuuntia ja ilmiöitä, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia, jotka tulee arvioida tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa.

Alla on PESTE-analyysin lyhyt yhteenveto merkittävimpien tekijöiden vaikutuksesta yrityksen toimintaympäristöön viideltä analysoidulta alueelta.

Poliittiset tekijät

- Verotus
 - Liikenteen vero- ja maksu-uudistukset, joiden tavoitteena on vähentää päästöjä
 - Raskaan liikenteen vinjettimaksu
- Säännöstely
 - Hiilineutraalisuus vuonna 2035
 - CO₂-päästöjen vähentäminen 2030 mennessä 15 % ja sen jälkeen 30 % vuoden 2019 tasosta
 - Kaluston suuremmat massat (76 mt) ja mitat (34,5 m) sekä kapasiteettiasteen nostaminen parantavat energia- ja kustannustehokkuutta ja vähentävät kalustomäärää
 - Jakeluvoitelaki – biopolttoaineiden osuus polttoaineessa nousee ja jakeluvoitelajin vaikutus polttoaineen hintaan ja polttoaineen muutoksen vaikutus kaluston ylläpitoon
 - Ruuhkamaksut kaupunkialueilla käyttöön
 - Tulevaisuuden poliittiset päätökset, koksien vaihtoehtoisia polttoaineita eivät ole tiedossa. Vaihtoehtoisia polttoaineita ovat vety, biokaasu, sähkö
- Tuki ja investoinnit
 - Kalustotuki; kaasuautojen (7 500-12 000 €) ja sähköautojen (50 000 €) rahallinen tuki,
 - Infrastruktuurin ylläpito/rakentaminen – tiestö kattaen vaihtoehtoisten polttoaineiden jakeluverkosto
- Poliittinen asenneilmapiiri on ympäristökeskeinen
 - Kuljetussuoritteiden määrän väheneminen 2020-luvulla-> digitalisaation ja automatisaation avulla käyttöasteiden parantaminen, massojen ja mittojen kasvaminen
 - Kuljetusketjun eri toimijoilla oikeus omaa toimintaa koskevaan ilmastovaikutusten arviointiin tarvittavaan seurantatietoon ja kansainvälisesti hyväksytty ja standardisoitu laskentatapa

(Liikenne ja viestintäministeriö 2021, Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2020/1056)

Kuva 8 Poliittisen toimintaympäristön viitekehys

Ekologiset tekijät

- Resurssiniukkuus
 - Raaka-aineiden kuten fossiilisten polttoaineiden, harvinaisten metallien saatavuuden heikkeneminen ja hintojen nousu
 - Kierto- ja jakamistalous – yhteiskaluston käyttö, kapasiteetin käyttöasteen nostaminen
 - Suljettu kierto – kaluston pitkä käyttöikä ja materiaalin uudelleen käyttö
- Jätteiden määrän kasvu ja niiden kierrättäminen
- Asutus keskittyy kaupunkeihin – kaupungistumisen vaikutus toimitusketjuihin
- Kaluston vaihtoehtoiset polttoaineet ja käyttövoimaratkaisut
- Vaatimus enegiatehokkaalle toiminnalle
- Ympäristötietoisuus kasvaa sidosryhmissä
- Ympäristöraportointi vaatimukset lisääntyvät

(Dufva 2020, Dufva et al. 2020, Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, Arola&Antikainen 2017, Laari et al. 2019)

Kuva 9 Ekologisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä.

Sosiaaliset tekijät

- Vapaa-ajan merkitys kasvaa ja työn merkitys vähenee ihmisten elämässä
- Ei sitouduta vain yhteen työpaikkaan ja työurat moninaistuvat
- Oma arvomaailma vaikuttaa työpaikan valintaan
- Työntekijät odottavat yritykselta vastuullista toimintaa
- Ikääntyvän ja ulkomaalistaustaisen työvoiman lisääntyminen
- Työvoimalta vaaditaan muutosvalmiutta, joustavuutta, yhteistyötä, itseohjautuvuutta, moniroolisuutta
- Työpaikoilta vaaditaan hyvää johtajuutta, työyhteisöltä turvallisuutta ja työkyvyn ylläpidon takaamista
- Työnteikjän ja työpaikan resilienssiin ja kriisinsietokykyyn panostetaan
- Työn rakenteet muuttuvat ja perinteinen jaottelu työttömiin, palkansaajiin ja yrittäjiin ei välttämättä päde ja erilaisissa välitiloissa olevien määrä kasvaa

(SITRA 2020, Työterveyslaitos 2019)

Kuva 10 Sosiaalisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä

Taloudelliset tekijät

- Rahamarkkinoilla inflaation odotetaan nousevan, muttar korkojen odotetaan pysyvän vielä maltillisella tasolla
- Kestävä talousmalli, jonka uudistumis- ja sopusuhteisuus muutoksiin on hyvä
- Talouden toipuminen pandemiasta on opea, mutta suurta kasvua ei odoteta tulevina vuosina
- Investointien määrä vähenee, mutta investoinnit vihreään siirtymään lisääntyvät ja koronapandemian elvytyspaketilla edistetään rakennemuutosta kohti vihreää taloutta
- Ilmastonmuutokseen ja muihin kestävä kehityksen haasteisiin vastaaminen huomioiden liiketoiminnan kannattavuus
- Pandemian vaikutus toimitusketjuihin
 - Raaka-aineiden kallistuminen
 - Komponenttipula
 - Konttien sijoittumisen epätasapaino, laivojen reittimuutokset ja peruuntumiset ja satamat ruuhkautuneet
- Työllisyysasteen nouseminen ja haasteena ammattitaitoisen työvoiman riittävyyden takaaminen

(Valtiovarainministeriö 2021, SITRA 2020, Ojala et al. 2021)

Kuva 11 Taloudellisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä

Teknologiset tekijät

- Digitalisaation kehittyminen ja halpeneminen
 - Manuaalisen työn vähentäminen ja sen muuttaminen digitaaliseksi, virheet vähenevät -> toiminnan tehostuminen
 - Avoimet rajapinnat eri toimijoiden kesken (asiakkaat, yhteistyöyritykset, viranomaiset) -> yhteistyön kehittyminen verkostoissa
- Automaation lisääntyminen
 - Kalusto automatisoituu
 - Varaosat 3D-tulostimella
- Toiminnan riippuvuus tieto- ja sähköverkoista
- Tietoturvan merkityksen kasvaminen

(Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, Arola&Antikainen 2017, Laari et al.2019, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2020/1056)

Kuva 12 Teknologisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaympäristössä.

PESTE-analyysin tuloksena oli, että suurimmat tulevaisuudessa toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät liittyvät vihreään siirtymään ja sen tuomiin muutostarpeisiin. Raaka-

aineiden resurssiniukkuus tulee näkymään korkeimpina hintoina tai vaihtoehtoisten tuotteiden löytämisenä. Tämä on erityisen merkittävää kuljetusalalla, jossa kustannuksista noin kolmannes syntyy polttoainekulusta. Polttoaineiden muutoksiin tai vaihtoehtoisten polttoaineiden käyttämiseen tulee löytää vaihtoehtoja, jotka vaikuttavat myös kalustoinvestointeihin, jotka taas vaativat pitkän aikajänteen suunnittelua. Kuljetusliikkeet itse voivat vaikuttaa polttoaineen kulutukseen omalla toiminnallaan, mutta kaluston kehittäminen ja uusien innovaatioiden osalta Suomen kuljetustoimiala on kansainvälisten kaluston valmistajien varassa. Näillä tekijöillä on selkeä yhteys yrityksen kilpailukykyyn myös tulevaisuuden säännösten ja lakien alla. Vihreäsiirtymä näkyy selkeästi myös poliittisina tavoitteina ja tahtotilana, joka heijastuu suoraan verotuksellisesti ja investointitukien muodossa. Suomen poliittinen tahtotila on saada hiilivapaa liikenne. Vihreäsiirtymä ja sen vaikutukset koko elinkeinoelämään vaikuttaa myös kuljetusliikkeen asiakkaiden liiketoimintaan ja siten myös heidän kuljetuskumppanien valintaan.

Sosiaalisia tekijöinä esille nousivat jo nyt toimialan haasteena oleva työvoiman saatavuus. Työvoiman saatavuuden osalta tulee kiinnittää huomiota tulevaisuuden työntekijöiden odotuksiin. Näitä tekijöitä ovat johtaminen, oma vapaa-aika sekä yrityksen edustamat arvot ja toimintatavat. Tulevaisuuden työntekijöiden sitoutuminen yhteen työpaikkaan tai työnantajaan tulee olemaan vähäisempi kuin tänä päivänä. Tämä vaikuttaa siihen, että yrityksen tulee määritellä toimenpiteet, joilla hallitaan työvoiman vaihtumista ja sen mukana tuomaa turbulenssia yrityksessä. Rekrytointiin ja henkilöstön hallintaan panostaminen on nyt jo tärkeää, mutta tulevaisuudessa henkilöstön hallinta tarvitsee erilaisia toimenpiteitä kuin tänä päivänä.

Digitalisoinnin ja automatisoinnin kehittyminen ja niiden tuleminen osaksi ihmisten arkipäivää mahdollistaa myös yritystoiminnan digitalisoinnin. Toiminnan tehostaminen digitalisointiin investoimalla on tulevaisuudessa mahdollista myös pienille ja keskisuurille yrityksille teknologian yleistymisen ja investointikustannusten pienenemisen vuoksi. Toiminnan digitalisoinnin mukana tulee myös uusi turvallisuus näkökulma. Tiedon ja tietoverkkojen turvallisuuteen tulee panostaa ja varmistaa toimiminen myös häiriötilanteissa.

5.5.2 Toimiala-analyysi

Porterin viiden kilpailuvoiman malli, joka on kuvattu kuvassa 5 ja diplomityön kohdassa 4.3.3, on hyvin yleisesti käytetty kuvaamaan toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Toimiala-analyysin pohjana käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, joka antoi kattavan rakenteen toimiala-analyysin tekemiselle. Malli auttoi käsittelemään toimialan rakennetta ja sen vaikutusta toimialan kilpailutekijöihin, alan kilpailun intensiivisyyteen ja kannattavuuteen. Nämä ovat tekijöitä, joiden perusteella määritetään kilpailustrategia. Toimiala-analyysin sisältö on kerätty yrityksessä käytyjen keskustelujen pohjalta, joita on reflektoitu kirjallisuuteen ja toimialan analyysiin, joka kuvattu diplomityön kohdassa 2.

Toimialalle tulee uusia yrityksiä jatkuvasti. Kuten toimialan rakenne osoittaa, uudet yritykset ovat lähes yksinomaan kuljettajayrittäjiä. Kuljettajayrittäjät toimivat yhdellä kuorma-autolla ja ovat yrityksen ainoita työntekijöitä. Kuten diplomityön kohdassa 2.2 mainitaan, oli vuonna 2019 toimialalla toimivista yrityksistä 47 % yrityksiä, jotka toimivat yhdellä autolla. Toimialan uudet yritykset tarvitsevat huomattavasti enemmän pääomaa aloittaessaan yritystoiminnan kuin monella muulla toimialalla, koska kuljetuskalusto on kallista ja esim. polttoaineen myyjät vaativat vakuuksia luotollisiin polttoainekortteihin. Ilman kalustoinvestointeja ja niiden tarvitsemaa pääomaa ei toimialalle tule uusia tulokkaita. Toimialalla on tarjolla erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Ennen vuotta 2022 pääomaa on saanut edullisesti. Vuonna 2022 rahoituksen hinta on noussut, inflaation vaikutus sekä raaka-aineiden toimitusketjujen haasteet ovat näkyneet nousseina hintoina. Tällä hetkellä kuljetusalaa ei myöskään koeta trendikkäänä toimialana, mikä vähentää uusien yritysten tuloa toimialalle. Lähtökohtaisesti uudet yrittäjät ovat henkilöitä, joilla on kokemusta alasta työntekijänä. He omaavat vahvan osaamisen yritystoiminnan operatiivisesta toiminnasta. Toinen ryhmä uusia yrittäjiä on sukupolven vaihdoksen perusteella tulevat uudet yrittäjät. He jatkavat vanhempiansa jälkeen kuljetusyrittäjätoimintaa.

Yrityksen liiketoiminta-alue vaikuttaa tavaraliikenteen maantiekuljetus toimialalla siihen, että koetaanko uusien tulokkaiden uhka suurena vai pienenä. Toimialalla on yrityksiä, jotka tarjoavat palveluja, jotka vaativat erityistehtäviin soveltuvaa kalustoa ja näin rahallisesti suuria investointeja sekä organisaatiolta erityisosaamista. Näiden palvelujen osalta asiakasuskollisuus on pysyvämpää. Toimialalla löytyy myös kuljetustehtäviä, joiden tuottamisen aloittamiseen ei tarvita suuria investointeja. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi

kansainvälisten logistiikkayritysten alihankkijana toimiminen. Näissä tapauksissa asiakas omistaa perävaunukaluston ja kuljetusyritys omistaa ainoastaan vetokaluston. Vähäisempi investointitarve sekä pienempi taloudellinen riski madaltaa uusien kuljetuspalvelutarjoajien alalle tulemisen kynnystä. Näissä tapauksissa myös asiakkaalle syntyvä palvelutarjoajan vaihtokustannus jää pieneksi verrattuna asiakkaisiin, joiden kuljetustarpeet vaativat kallista erikoiskalustoa tai henkilökunnalta erikoisosaamista juuri asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Toimialalla harvoin syntyy asiakkaalle suoria vaihtokustannuksia, mutta epäsuoria vaihtokustannuksia kyllä syntyy. Epäsuorat vaihtokustannukset johtuvat siitä, että uuden kuljetusyritysten toimintatavat ja kalusto poikkeavat edellisen palvelutarjoajan vastaavista. Merkittävää on huomioida, että uuden palvelutarjoajan henkilöstö ei tunne asiakkaan toimintatapoja, joilla voi olla suuri vaikutus asiakkaan operatiiviseen toimintaan. Toisaalta palvelutarjoajan vaihtaminen voi myös luoda positiivisiakin kehityspolkuja asiakkaan toimintaan.

Uusia yrityksiä ei houkuttele alalle sen suuret ja ennakoimattomat kustannukset. Näistä kustannuksista suurin yksittäinen kustannuserä on polttoaine. Sen hinnassa tapahtuu muutoksia lähes päivittäin. Toinen suuri kustannusvaikutus on kalustoon sitoutuva pääoma. Kaluston arvon nopea aleneminen on toimialalla haaste, koska se myös luo esteen alalta poistumiselle. Kolmantena tekijänä on haastavat työolosuhteet, jotka vaikeuttavat ammattilaisten rekrytointia. Päinvastoin alalta häviää pitkään toimialalla toimineita yrityksiä ja kalustoa eläköitymisen kuin myös haasteellisen työvoimatilanteen vuoksi. Esimerkiksi eläkkeelle jäävät yrittäjät eivät löydä yritykselleen jatkajaa ja osa yrityksistä vähentää kalustoa siten, että ne eivät vanhan kaluston jäädessä pois investoi uuteen kalustoon. Toimialalla maksettava hintataso suhteessa kuluihin ei houkuta uusia tulokkaita. Edellä mainituista tekijöistä johtuen uusien suurien yritysten tulemista toimialalle ei ole näköpiirissä. Uusia toimintatapoja mahdollistaa, näin myös uusia toimijoita toimialalle voi tuoda, digitalisaation kehittyminen toimialalla.

Alan sisäisen kilpailun intensiteetti vaihtelee. Sopimusliikenteessä hintakilpailu vaikuttaa heikentävästi koko toimialaan. Kasvaneiden kustannusten siirtäminen hinnoitteluun on haastavaa ja toimialalla hinnoittelu osittain perustuu isojen asiakkaiden määrittelemiin kuljetustaksoihin. Toimialalla mainonnan ja markkinoinnin kautta tapahtuvaa erilaistamista tapahtuu vähän. Yhteistyötä kuljetusliikkeiden välillä tehdään lähinnä henkilökohtaisten suhteiden tasolla eikä niinkään toisiaan tukevien liiketoimintojen kautta. Yhteistyötä tehdään

myös järjestötoiminnan kautta ja neuvotteluryhmissä, joita toimialan suuret asiakkaat ovat perustaneet omille palveluntarjoajille. Aktiivista verkostoitumista synergiaetujen hakemiseksi ei juurikaan tehdä. Toimialan kasvu tapahtuu lähinnä toiminnassa olevien yritysten kaluston lisäämisen kautta ja yhden auton kuljetusyritysten perustamisena.

Kaluston käyttöaste on merkittävä tekijä kustannusten alentamiseksi, koska kuljetuskalusto on pääomaintensitiivistä. Alalla muuttuvat kulut, joista suurimmat ovat polttoaine ja palkat sivukuluineen, muodostavat merkittävän osan kustannuksista. Kuitenkin kaluston investoinneista tulevat pääomakustannukset ovat niin merkittävät, että kaluston seisottaminen ei ole mahdollista johtuen korkeista pääomakustannuksista. Tämä johtaa herkästi epäterveelliseen hintakilpailuun. Tällä hetkellä kaluston toimitusajat ovat pitkät ja nousseet raaka-aineiden hinnat luovat kaluston hinnoille nousupainetta, mikä näkyy myös käytetyn kaluston hinnoissa. Samoin poliittisilla päätöksillä on vaikutus kaluston kehitykseen ja hintoihin.

Sopimusliikenteessä vaihtokustannusten puute kiristää toimialan sisäistä hintakilpailua. Kuljetukset, jotka ovat erikoistuneet kaluston ja henkilöstön osaamisen suhteen, hintakilpailua on vähemmän ja asiakkaiden riskit palveluntarjoajan vaihtamisessa ovat suuremmat eli näin erilaistaminen tuo alalla toimijoille turvaa kilpailulta. Kaluston lisäämisen osalta on aina pohdittava, että lisäkapasiteetti voi vaikuttaa epäedullisesti tarjonta- ja kysyntä tasapainoon koko toimialalla. Toimialalla on paljon yrityksiä, jotka tarjoavat samanlaista kuljetuspalvelua, mutta yritykset poikkeavat toisistaan mm. yritystaustan, toimintatapojen ja syiden, miksi yritykset toimivat tieliikenteen tavarakuljetusten toimialalla. Myös yrityksiä liiketoiminnan kypsyysasteet poikkeavat toisistaan. Nämä edellä mainitut tekijät luovat moninaisuutta alan kilpailutilanteeseen. Alalla koetaan, että alalla toimivat välittäjä yritykset hankkivat markkinoita kannattavuutta uhraamalla. Välittäjäyrityksillä ei ole omaa kalustoa, joten näiden on helppo tulla ja poistua markkinalta. Alalta poistumisen esteitä ovat kaluston nopean arvon vähenemisen lisäksi haastava käytetyn kaluston myynti. Toimialalla yrityksiä siirtyykin sukupolvelta toiselle. Tämä lisää riskiä, että yritykset pysyvät toimialalla emotionaalisista syistä, vaikka se taloudellisesti ei olisi kannattavaa.

Potentiaalisia toimialan kilpailua muuttavia tekijöitä ovat teknologian kehittyminen, kansallinen ja EU:n lainsäädännön muuttuminen sekä tulevaisuuden käyttövoimaenergian ratkaisut ja niiden tarvitseman infrastruktuurin rakentaminen. Kuljetusten kysyntään ja näin

toimialan tulevaisuuteen vaikuttaa erityisesti Suomen elinkeinoelämän ja erityisesti sen teollisuuden tulevaisuuden ratkaisut.

Yritys voi omalla strategiallaan vaikuttaa asemaansa toimialan kilpailussa. Tämä voi tapahtua tiivistämällä rajapintaa oman palvelun ja asiakkaan tarpeiden välillä lisäpalveluiden, osaamisen tai kaluston avulla. Näiden toimien vaikutus koko palvelukonseptiin ja sisäisiin prosesseihin tulee kuitenkin perusteellisesti tarkastella. Kilpailutilannetta auttaa, jos alalle tulon esteet ovat korkeat, mutta poistumiskustannukset alhaiset.

Toimialan eri liiketoiminta-alueilla asiakkaiden vaikutusvalta vaihtelee asiakkaan ostovolyymiin ja kuljetuspalvelutarpeen mukaan. Monet asiakkaat ovat suuria organisaatioita, joiden ostamat palvelumäärät ovat suuria suhteessa myyjien resursseihin. Näillä asiakkailla on suuri määrä alihankkijoita, joten harvoin yhden kuljetusliikkeen rooli on niin merkittävä, että se vaikuttaisi

kuljetusliikkeen neuvotteluasemaan. Koska kuljetusliikkeet ovat korvattavissa, jos asiakkaalla ei ole erikoiskaluston tarvetta. Jos kuljetusliikkeellä on suuri määrä kalustoa yhdellä asiakkaalla tai yritys hoitaa asiakkaan kaikki kuljetukset, kuljetusliikkeen neuvotteluasema voi päinvastoin olla hyvä. Kuljetuskustannusten osuus kokonaiskustannuksista on merkittävä monelle asiakkaalle ja näin kuljetusten hinta on tärkeässä roolissa. Kuitenkin monesti asiakkaat määrittelevät tärkeiksi tekijöiksi kuljetusliikettä valitessaan, että kuljetusliikkeen toiminnan luotettavuus, toimitusvarmuus ja yrityksen elinvoimaisuus ovat asiakkaalle tärkeitä tekijöitä, mikä hillitsee aggressiivisen hintapolitiikan käyttämistä alalla. Kuljetusliikkeen toiminnan luotettavuuden ja toimitusvarmuuden arviointi toimii lähinnä olemassa olevissa asiakassuhteissa, koska nämä ovat yleiset markkinointiviestit, joita kuljetusliikkeet käyttävät. Suomessa löytyy enää vain muutamia teollisuus- tai rakennusalan yrityksiä, joilla on käytössään oma kalusto, jolla he tuottavat osan tai kaikki kuljetuspalvelut itse eli yritykset ovat ulkoistaneet kuljetuspalvelut lähes 100 %:sti.

Toimittajien vaikutusvalta tavaraliikennetoimialaan on merkittävä. Toimialan suurimmat toimittajat ovat polttoainetoimittajat, joita Suomessa on vain muutamia. Toiseksi, polttoaineen hintaan vaikuttaa paljon myös poliittiset päätökset ja erityisesti polttoaineenverotus ja lakisääteiset seossuhteet. Toinen merkittävä toimittajaryhmä on

kaluston valmistajat ja myyjät, jotka edustavat lähinnä suuria kansainvälisiä yrityksiä. Kaluston osalta on strategisesti tärkeää pohtia kaluston koko elinkaarta niin kustannusten kuin huollon ja korjauspalveluiden saatavuuden osalta. Tämä entisestään nostaa kalustotoimittajien vaikutusvaltaa toimialalla. Toimittajilla on suuri vaikutusvalta hintoihin, laatuun, huoltoverkostoihin ja hankintasopimusehtoihin kuin myös miten kalusto tulevaisuudessa kehittyy. Samat yritykset myyvät myös käytettyä kalustoa, joten toimittajat vaikuttavat vielä voimakkaammin kaluston hinnoitteluun, koska heillä on sekä uuden että käytetyn kaluston markkina ja hinnoittelu omassa hallinnassa. Huolto- ja korjaamopalveluita tarjoavat yritykset jakautuvat kahteen kategoriaan. Kalustoa myyvillä yrityksillä on laajat huolto- ja korjaamopalvelut ja osittain palveluita tarjoaa myös yksityiset vain huoltoihin ja korjauksiin keskittyneet yritykset. Kuljetusliikkeiden neuvotteluvoima toimittajakentässä on melko vähäinen, koska toimittajat ovat suuria toimijoita, joille yksittäiset kuljetusliikkeet eivät ole kokonaisyntyä nähden kovin suuria toimijoita. Huolto- ja korjaamopalveluissa haasteena kuljetusliikkeille on huolto- ja korjauspalveluiden saatavuus silloin kun palvelulle on tarve. Näkemys on, että toimittajat eivät käytä vaikutusvaltaansa kuljetusalan puolesta hinnoittelun osalta, poliittisen vaikuttamisen tai tuotekehityksen apuomilla. Näitä vaikutuskeinoja voisi esimerkiksi polttoaineyhtiöt käyttää poliittisessa keskustelussa tai kaluston valmistajien tuotekehityksessä huomioitaisiin Suomen kuljetustarpeisiin ja ilmasto-olosuhteisiin soveltuva kalusto.

5.5.3 Kilpailija-analyysi

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin toimiala-analyysia, jossa analysoitiin toimintaympäristöä, jossa yritys toimii. Tämän jälkeen oli loogista määrittää yrityksen markkina-asema kilpailijoihin nähden. Kilpailija-analyysin avulla yritys arvioi samalla kohdemarkkinalla toimivat kilpailijansa. Kilpailija-analyysi tehtiin liiketoiminta-alueittain, koska liiketoiminta-alueilla kilpailijat poikkeavat toisistaan.

Kattavassa analyysissä kilpailijat kartoitetaan niiden tavoitteiden, strategioiden sekä kilpailijan omien olettamuksien osalta kuin myöskin kilpailijoiden valmiuksien osalta. Näiden tekijöiden avulla on parhaiten mahdollista ymmärtää kilpailijoiden profiili ja kilpailukyky. (Porter, 72-94). Tässä työssä kilpailija-analyysi tehtiin avoimista lähteistä saatavilla olevan tiedon ja yritysten toiminnan tuntemisen perusteella. Kilpailija-analyysilla

tuotiin esille kilpailijat, mutta eri kilpailijoiden analysointi samoilla tekijöillä ja mittareilla toi selkeästi esille yritysten ominaisuudet ja eroavaisuudet siten, miten se avointen tietolähteiden perusteella oli mahdollista. Kilpailija-analyysin avulla kilpailukykytekijöiden arviointi lisäsi niin toimialan kuin yrityksen omien kilpailutekijöiden ymmärtämistä ja sisäistämistä. Eri liiketoiminta-alueilla on erilaiset kilpailutekijät. Näin myös yrityksessä tarvittavat kilpailutekijät eri liiketoiminta-alueilla ovat erilaiset. Tämä tarkoitti, että tarvittavat kyvykkyydet ja niiden kehittäminen liiketoiminta-aluittain määriteltiin.

Toimiala- ja kilpailija-analyysin avulla määriteltiin taustatietoja kilpailustrategian luomiseen. Niiden perustella tarkasteltiin palvelumallia ja maantieteellistä markkina-alueita. Kilpailustrategian luomiseen on Porterin määrittelemät kolme eri lähestymistapaa luoda oma kilpailustrategia; kustannusjohtamisen, differoinnin eli erikoistumisen tai keskittymisen kautta.

5.5.4 Asiakkaat

Yrityksen toiminnan nykytilan kartoituksen yhtenä osana selvitettiin asiakkailta heidän saamaa arvoa kuljetuspalveluista. Asiakaskokemus on yrityksen liiketoiminnan arvioimisen ja kehittämisen perusta. Yrityksessä on tiedettävä ja ymmärrettävä tekijät, jotka asiakkaat kokevat kuljetuspalvelun ehdottomina vaatimuksina sekä ne tekijät, jotka ratkaisevat kuljetuspalvelun tarjoajan valinnan. Vain tämä tieto mahdollistaa sen, että yrityksen toiminnassa panostetaan juuri niiden palvelutekijöiden kehittämiseen, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaille. Jos asiakkaiden tarpeita ei selvitetä, riskinä on, että yrityksen sisällä näkemys asiakkaalle tärkeistä tekijöistä eriävät asiakkaan itse oleellisiksi kokemista ja määrittelemistä tekijöistä. Tämän vuoksi on tärkeää kartoittaa suoraan asiakkailta tekijöitä, koska erinomainen asiakaskokemus on yksi yrityksen kilpailutekijöistä.

Keväällä 2022 ydinasiakkaille toteutettiin kysely, jonka toteuttivat XAMK:n palvelumuotoilun opiskelijat. Kyselyssä kartoitettiin kuljetuspalveluun liittyviä tekijöitä, joista kuljetusliikkeen asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa ja kuljetuspalveluita arvioitaessa ovat heille tärkeimmät. Kyselyllä pyrittiin selvittämään myös asiakkaiden kokeman laadun ja hinnan suhdetta. Toinen osa kyselyä kartoitti sitä, että miten asiakkaat arvioivat yrityksen toimintaa juuri näiden tekijöiden osalta suhteessa muihin asiakasyritysten käyttämiin kuljetuspalvelun tarjoajiin. (Kuurma&Vainio).

Kyselyn tuloksena yrityksellä oli listattuna tekijöitä, joiden perusteella asiakasyritykset valitsevat palvelun tarjoajan ja tekijät, jotka koetaan lisäarvona kuljetuspalveluille. Tulokset toivat esille tekijöitä, jotka ovat asiakkaille tärkeitä kuljetusyritystä valittaessa ja itse kuljetuspalveluissa. Nämä tekijät eivät siis ole samoja, koska suuremmissa yrityksissä kuljetuspalveluita hankkivilla ja palveluita käyttävillä on eri näkökulmat asioista. Kysely antoi myös arvion siitä, että miten asiakkaiden näkökulmasta yritys sijoittuu näiden tekijöiden osalta suhteessa kilpailijoihinsa. Näin tuloksissa määriteltiin myös tekijöitä, joissa yrityksen toiminta koetaan kilpailijoita paremmaksi sekä tekijöitä, joita yrityksen tulisi kehittää, jotta sen kilpailukyky toimialalla parantuisi. Yrityksen monien toimintojen (ajojärjestely, taloushallinto, myynti) osalta ollaan säännöllisesti ja jopa päivittäin yhteydessä asiakkaiden eri toimijoihin, joten myös tätä kautta yritys saa tietoa suoraan asiakkaiden edustajilta.

5.5.5 Sisäiset analyysit

Toimiala- ja kilpailija-analyysien sekä asiakaskyselyn lisäksi yrityksen nykytilaan liittyen tehtiin sisäisiä analyyskejä eri osa-alueilla. Johdon tekemä SWOT-analyysi kartoitti nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Nykytilaa kartoitettiin myös henkilöstökyselyn tuloksien perusteella. Yrityksen taloudellista nykytilaa kartoitettiin talousraportoinnin antamien tulosten perusteella.

Strategiatyön aluksi yrityksen johto teki toiminnasta SWOT-analyysin. Siinä määriteltiin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia sekä toimialan mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä analyysi tehtiin jo strategiatyön aluksi ennen kuin ympäristö- tai muita sisäisiä analyyskejä oli tehty. Tämä antoi kuvan siitä, että miten yhtenäinen näkemys yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista kuin myös ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista yrityksessä on. SWOT-analyysin tuloksena painottui vastaajilla monet samat tekijät niin vahvuuksien kuin heikkouksien osalta eli analyysin tulos oli hyvin yhdenmukainen sisäisten tekijöiden osalta. Yhtenäinen näkemys oli samoin yrityksen mahdollisuuksista ja uhista, mutta painotukset näiden tekijöiden merkitykselle yrityksessä vaihtelivat. Erityisesti huomioitavaa on, että pitkäaikaista tulevaisuuden arviointia ja näkymää ei vastauksissa nähty sisäisten eikä ulkoisten tekijöiden osalta. Analyysi antoi suuntaviivoja ja loi yhteistä näkemystä asioiden tilasta ja niiden eteenpäin viemisestä.

5.5.6 Taloudellisen nykytilan arviointi

Yrityksen taloudellista tilaa kartoitettiin yrityksen ulkoisen talousraportoinnin eli tuloslaskelman ja taseen tietojen perusteella perustuen toimintavuoteen huhtikuu 2021 – maaliskuu 2022. Pääasiassa keskityttiin tunnuslukuihin, joilla arvioitiin yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä pääoman tuottoa ja sen rakennetta. Samoin analysoitiin kustannusrakennetta suhteessa toimialan kustannusrakenteeseen.

Historiatietoon vertailu tai keskiarvojen käyttäminen tasapainottamaan vuosivaihteluja ei ollut mahdollista, koska tilinpäätöksen luvut eivät olleet vertailtavissa edellisiin toimintavuosiin johtuen yritysfuusiosta. Analysoinnissa käytettiin vain fuusion jälkeisen tilinpäätöksen tietoja ja raportointia eli toimintaa toimintavuodelta 2021- 2022. Talouslukujen analysoinnissa käsiteltiin myös yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen tulokseen ja katteisiin. Vaikka talouden näkökulmasta yritys palvelee useita sidosryhmiä, tässä tunnuslukuja analysoitiin yrityksen näkökulmasta.

Yritystoiminnan perusedellytys on kannattava toiminta. Yrityksen kannattavuutta analysoitiin seuraavilla mittareilla:

- liikevaihto (€) ja sen muutosprosentti
- käyttökate (€ ja %)
- liiketulos (€ ja %)
- nettotulos (€ ja %)
- oman pääoman tuotto (€ ja %)
- kokonaispääoman tuotto (€ ja %)

Työssä käytettiin sekä rahamääräisiä arvoja kuin myös prosenttilukuja. Rahamääräiset arvot antavat konkreettisen näkemyksen kannattavuudesta, kun taas prosenttiluvut mahdollistavat vertailun yrityksen eri vuosien tuloksiin kuin myös toimialan muihin yrityksiin ja kilpailijoihin. Taseen pääomaan liittyvät tunnusluvut kuvaavat suhteellista kannattavuutta, mikä kuvaa voiton suhdetta yritykseen pääomaan eli miten kannattava sijoitus on. Kannattavuutta analysoidessa on tärkeä jäsentää eri tekijöiden merkitys tunnuslukuihin, jotta tunnuslukuja voidaan analysoida ja jotta niihin voidaan vaikuttaa. Sisäisesti yrityksessä eriteltiin tekijät, jotka ovat vaikuttaneet liikevaihtoon ja sen muutokseen sekä

kulurakenteeseen. Tunnuslukuja vertailtaessa muiden yritysten tunnuslukuihin, tulee selvittää eroavaisuudet toimintaperiaatteissa. Suurimmat tunnuslukuihin vaikuttavat eroavaisuudet koskevat kalustonhankintaa ja alihankkijoiden käyttöä. Koska yritystoiminnan perusedellytys on olla kannattava, on nettotuloksen oltava pitkällä aikavälillä positiivinen, jotta yritys olisi elinvoimainen. Yleisesti ottaen liikevaihto on perustunnusluku, jota seurataan. Toimialalla liikevaihtoon vaikuttaa paljon käytetyt polttoaineen hintaindeksit eli liikevaihto voi kasvaa tai laskea huomattavasti, vaikka suorite (km, t) eivät muutu. Liiketulos on merkittävä tunnusluku, jotta voidaan arvioida, että yrityksen perus liiketoiminta on kannattavaa, joka kuvaa varsinaisen liiketoiminnan tulosta, on oleellinen tunnusluku yritykselle.

Investointeja suunniteltaessa ja arvioitaessa pääoman tuotto-odotusta ei olla arvioitu. Pääoman tuotto-odotuksella tarkoitetaan sitä tuottoa, jota yritys saa sitomillaan resursseilla. Kokonaispääoman tuottoa on silloin perusteltu, kun pääomaa on vaikea jakaa luotettavasti korolliseen ja korottomaan pääomaan. Oleellista on kuitenkin, että pääoma tuottaa tulosta. Pääomalle tulee asettaa tavoitetuotto, jotta voidaan analysoida investoinnin kannattavuutta tai koko liiketoiminnan kannattavuutta. Vertailun pohjana voidaan pitää pääoman tuottoa, jota saadaan saman resurssin panostamisella osake- tai korkomarkkinoille, mutta vähintään tuoton tulee olla vieraasta pääomasta maksettu korko.

Kustannusrakennetta vertailtiin suhteessa alan yleiseen kustannusrakenteeseen, mikä perustuu tilastokeskuksen keräämiin tietoihin (luku 2.3):

- Palkat sivukuluineen ja päivärahoineen 40,9 %
- Polttoaine 26,8 %
- Pääoman poisto 12,2 %
- Vakuutukset 6,9 %
- Huolto ja korjaus 5,9 %
- Renkaat 3,2 %

Yrityksen kustannusrakenne seurasi tilastokeskuksen tilastoimia kustannuksia suurimpien kustannustekijöiden osalta ja näin merkittäviä poikkeamia ei kustannustekijöiden eikä kustannusrakenteen osalta tullut esille. Rengas- sekä korjauskustannuksien osalta tulee huomioida kausitasoitus. Näissä kustannuserissä kertasuoritukset voivat olla hyvinkin suuria

ja ne eivät tapahdu vuosittain. Näin niiden vaikutus kustannusten prosentiosuuksiin voi olla merkittäväkin. Kausitasoitus saadaan helpoiten kolmen vuoden keskiarvoa käyttämällä.

Yrityksen toiminnanohjaus- ja talousraportointijärjestelmät mahdollistivat myös asiakaskohtaisten katteiden laskemisen ja kustannusrakenteen analysoinnin asiakaskohtaisesti, joka nähdään erittäin tärkeänä työkaluna myynnille ja tarkemmalle analysoinnille koskien yrityksen kannattavuutta. Vaikka talouden tunnusluvut kuvaavat historiaa ja tilinpäätökseen perustuvat tiedot kuvaavat juuri vain sen hetkistä tilannetta, kannattavuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen tehokkuutta ja ne ovat helppoja yleismittareita yritystoiminnan tehokkuuden seurannassa.

Maksukykyä analysoitiin quick ratio -tunnusluvun perusteella. Kyseessä on palveluyritys ja tämän vuoksi yrityksellä ei ole vaihto-omaisuutta, joten current ratio ei ole toimiva tunnusluku maksukyvyn arvioimiseksi. Kuljetustoimialalla maksuvalmiuden merkitys on suuri, koska erityisesti suuryritysasiakkaiden maksuajat ovat pitkät, mutta kuljetusliikkeiden maksuajat omille toimittajille kuten polttoaineyhtiöille lyhyet. Polttoaine on merkittävä kuluerä ja polttoaineen saannin turvaaminen on ehdotonta päivittäisen yritystoiminnan kannalta. Polttoaineen hinnan nopeat muutokset, joita esimerkiksi vuonna 2022 on koettu, voivat kasvattaa polttoainekuluja kymmeniä prosentteja lyhyelläkin aikajänteellä ja siksi riittävä maksuvalmius on ehdoton edellytys yrityksen operatiiviselle toiminnalle. Helpoin ja konkreettisin maksukyvyn mittari on yrityksen kassavarat.

Oma pääoma on yritykselle oleellinen vakavaraisuuden mittari, koska se myös antaa riskipuskurin yritykselle mahdollisten tappioiden osalta. Oma pääoma myös vaikuttaa vieraan pääoman hintaan ja rahoitusmuotoihin ja viranomaisten tukimuodoissa oman pääoman tulee olla positiivinen.

5.5.7 Henkilöstö

Yrityksen tärkeä sidosryhmä on henkilöstö. Henkilöstöä yrityksessä on 55 henkilöä, jonka ikäjakauma on nuorista harjoittelijoista ja oppisopimusopiskelijoista aina eläkkeelle jääneisiin kuljettajiin, jotka käyvät töissä oman elämäntilanteensa mukaan. Työyhteisössä ikäjakauma on laaja ja siinä tasapainottuu kokemus ja uuden oppimisen luoma innokkuus.

Henkilöstölle tehtiin kysely osana työhyvinvointikartoitusta marras-joulukuussa 2021. Kyselyyn vastasi 61,4, % henkilöstöstä. Henkilöstökysely on osa työterveyden ja -hyvinvoinnin ohjelmaa. Kysely jakautuu viiteen eri osa-alueeseen ja pisteytys 1-5, jossa yksi on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Ensimmäinen osio kattoi kysymykset koskien yrityksen olemassaolon tarkoitusta, identiteettiä, kulttuuria sekä arvoja. Osio muodosti käsityksen siitä, että mitä olemme ja mitä haluamme organisaationa saavuttaa. Johtajuus osio kattoi siltojen rakentamisen eri osa-alueiden välille ja varmisti organisaation tarkoituksen ja identiteetin toetutuminen. Suuntaosion kysymykset käsittelivät organisaation kykyä luoda selkeä visio tulevaisuudessa ja viedä organisaatiota tämän mukaiseen suuntaan ja saavuttaa yhteinen ymmärrys organisaation kaikilla tasoilla. Kolmas osio mittasi organisaation ja yksittäisen vastaajan kyvykkyyksiä. Neljäs osio kattoi yhteisöllisyyden, joka koski yhteistyön laatua siten että ihmisillä on luottamukselliset suhteet organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Empatia, avoimuus, sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuus luovat tälle perustan. Viides osio mittasi toimeenpanoa, jossa arvioitiin toimeenpanoa palveluiden laadusta palautteen saamiseen. Kuudes osio mittasi uudistumista. Se kattoi kysymyksiä uudistumisesta, oppimisesta ja kehittymisestä niin koko organisaationa kuin yksilönä.

Kyselyn tuloksia arvioitaessa on huomioitava, että kyselyä ei ole suunniteltu vain kohdeyrityksen käyttöön se on suunniteltu soveltumaan kattavammin usean yrityksen käyttöön. Tämä on tärkeää huomioida, kun tuloksia analysoidaan. Kyselyn termistöä ja kyselyn kaikkia kysymyksiä oli osalle työntekijöistä vaikea kohdistaa suoraan omaan työhön liittyväksi. Kyselyn tulokset kuitenkin selkeästi toivat esille, miten työntekijät kokevat yrityksen toiminnan, oman toimintansa yrityksessä ja yrityksen johtajuuden. Erityisinä vahvuuksina työntekijät kokivat, että yrityksen työ koetaan merkitykselliseksi, vastuulliseksi ja laadukkaaksi, toimiminen yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti, luotto lähiesimieheen ja lähiesimiehen kanssa on mukava työskennellä, tietää oman roolinsa ja vastuunsa työssään, mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin ja tehdä asioita, jotka vastaaja osaa parhaiten. Kehittämiskohteita olivat taas innostavat pitkän aikavälin tavoitteet, johdon viestiminen ja toimiminen yhdenmukaisesti, yrityksen vision ja strategian kommunikointi, avainprosessit tukevat liiketoimintaa tehokkaasti, toiminnan kehittäminen ja parantaminen kilpailijoita nopeammin, oman työpäivän suunnittelu etukäteen ja yhteen asiaan keskittyminen sekä palauttavat tauot työpäivän aikana, tuottavuutta ja luovuutta tukevat työskentelytilat sekä aloitteellisuuteen ja kehittymiseen rohkaiseminen. Huomioiden

kyselyn rajoitteet siltä osin, että kysely oli suunniteltu käytettäväksi monelle toimialalle, voidaan kuitenkin todeta, että kyselyn tulosten perusteella voidaan määrittellä osa-alueet, jotka henkilöstö kokee vahvuuksina kuin myös kehittämiskohteina.

5.6 Strategia ja strategiset tavoitteet

Yritykselle luotiin strategiset tavoitteet ja mittarit. Ne perustuivat toimiala- ja kilpailija-analyysin tuloksiin, talouden tunnuslukuihin sekä eri sidosryhmiltä kerättyjen tietojen tuloksiin sekä toimintaympäristön nykytilan ja toimialan tulevaisuuden näkymiin. Tavoitteiden ja mittareiden määrittelyssä käytettiin tukena Balance Scorecard (BSC)-mittaristoa, joka on esitelty luvussa 4.3.4. Ydinajatus oli, että saadaan tavoitteet, jotka kattavat laajasti liiketoiminnan toiminnot. Tavoitteita ja mittareita määriteltiin asiakassuhteisiin, sisäisen tehokkuuden kehittämiseen, talouden tunnuslukuihin. Neljäntenä tavoiteryhmänä oli yrityksen kehittämistavoitteet. Taloudelliset mittarit ovat tärkeitä ja helposti seurattavia. Taloudelliset tavoitteet eivät toteudu itsestään vaan niissä konkretisoituu muiden yritystoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Operatiiviseen ja päivittäiseen työhön liittyvät tavoitteet ovat ensisijaisia ja niiden tuloksena toteutuu taloudelliset tavoitteet.

Selkeät neljä osa-aluetta yritystoiminnassa ovat

- myynti- ja markkinointi,
- operatiivinen toiminta, joka kattaa tilausten vastaanoton, kaluston resurssoinnin ja kuljetusten operoinnin kuin kuljetusten rahdituksen,
- kalusto, joka kattaa kaluston huollot ja korjaukset sekä elinkaarisuunnittelun sekä
- taloushallinto, johon kuuluu osto- ja myyntilaskutukseen liittyvät toiminnot, palkkahallinto ja kirjanpito

Henkilöstöhallinnon vastuut ovat jakautuneet eri osa-alueiden kesken. Palkkahallintoon, rekrytointiin, työturvallisuuteen ja -terveydenhoitoon, perehdytykseen, koulutukseen ja henkilökunnan varusteisiin liittyvät tehtävät ovat hajaututesti vastuutettu yrityksessä.

Kuvassa 13 esitetään liiketoiminta-ajatuksen pohjalta neljän osa-alueen painopistealueet, jotka ovat asiakkuudet, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu sekä talous. Asiakkuuksiin

panostaminen kattaen nykyiset asiakkuudet sekä uudet asiakkuudet, sisäisten prosessien tehokkuus ja työntekijöiden osaamiseen ja tyytyväisyyteen panostamisen tulisi näin näkyä taloudellisissa tavoitteissa.



Kuva 13 Strategiset painopistealueet

Painopistealueille määriteltiin tavoitteet. Jotta tavoitteet olisivat konkreettisia, niille määriteltiin realistiset tavoitetasot. Kolmas edellytys tavoitteille on niiden mitattavuus. (Kamensky 2006, 218) Mittaaminen motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua ja luo edellytyksiä palkitsemiselle (Uusi-Rauva 1994, 11).

Tavoitteita määriteltiin kasvulle yrityksen ydintoiminta-alueella uusien asiakkaiden osalta sekä pitkäaikaisten asiakkaiden osalta palvelukonseptin syventämiselle. Taloudellisia tavoitteita määriteltiin asiakaskohtaisiin katteisiin, koko yrityksen toiminnan käyttökatteelle ja liiketulokselle sekä omapääoman tuotolle. Henkilöstön osalta tavoitteena on henkilöstön

palautteen perusteella järjestettävät koulutukset sisältäen lakisääteiset ja muut koulutukset. Jatketaan vuosittaisia henkilöstökyselyitä, joista mm. koulutus- ja kehitystarpeita kartoitetaan. Ekotehokkuuden osalta tavoitteet koskivat polttoaineen kulutusta ja vahinkoja liittyen niin henkilökuntaan, kuormaan ja kalustoon. Kaluston käyttöasteen seurantaan tulee luoda prosessi, jotta erityisesti perävaunun kaluston osalta pystytään asettamaan käyttöastetavoitteet.

5.7 Strategian toteuttaminen ja toimenpideohjelma

Strategisten painopistealueiden kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin toimenpideohjelma. Teknologisten kyvykkyyksien osalta kartoitettiin kolme kohdetta. Toimintaprosessien tehokkuuden varmentaminen mm. toiminnan digitalisointia kehittämällä. asiakkaille lisäpalvelujen lisääminen ja kaluston ylläpito- ja investointisuunnittelu huomioiden asiakkaiden tarpeet kuin myös taloudelliset näkökulmat. Taloudellisten kyvykkyyksien osalta tehostetaan sisäistä laskentaa kuten asiakaskatteiden säännöllinen raportointi, rahoituksen suunnittelu ja pääoman tehokas käyttäminen, jotta voidaan taata vahvan taloudellisen aseman pysyminen. Kaluston käyttöasteen seuranta ja käyttöasteen nostaminen. Strategisten kyvykkyyksien osalta on tärkeä kehittää viestintää niin yrityksen sisällä kuin myös ulkopuolisille sidosryhmille, henkilöstön asianmukaisen perehdytyksen takaaminen kuin myös panostaa henkilöstön kehittämistoimiin osallistamiseen.

Toimenpideohjelman luominen ja sen jakaminen eri projekteiksi mahdollisti toimenpiteiden priorisoimisen ja konkretisoimisen tarvittavien kyvykkyyksien lisäämiseksi. Samoin olemassa olevien rajallisten resurssien jakaminen siten, että kehittämistoimien läpivieminen voidaan tehdä samanaikaisesti operatiivisen työn kanssa. Tarkempien projektisuunnitelmien tekeminen, joissa kuvataan projektien tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu ja vastuuhenkilöt, helpottaa toimenpideohjelman eteenpäin viemistä, resurssien allokoitua ja tavoitteiden seuraamista ja saavuttamista.

Toimenpideohjelma kattaa viisi kehittämissuunnitelmaa, jotka kattavat laajasti eri toimintoja yrityksessä. Digitalisoinnin kehittäminen tehostamaan prosesseja ja operatiivista toimintaa läpi organisaation määriteltiin prioriteetti projektiksi. Pitkän välin investointisuunnitelma, jossa on huomioitu myös kaluston elinkaarikustannukset sekä tulevaisuuden tarpeiden

arviointi ja määrittely huomioiden myös rahoituksen suunnittelun. Toiminnan kehittämisen mittaristo, jossa on kattavasti huomioitu henkilöstön toiminnot ja juuri ne tehtävät, joihin he voivat vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat laadukas palvelu (aikataulu seuranta ja reklamaatiot), kustannustehokas ja turvalliseen toimintaan kattaen ekotehokkuuden (mm. polttoaineen ja renkaiden kulutus), työturvallisuus (mm. työtapa-urmat ja läheltä piti -tilanteiden raportointi) ja poissaolot. Jotta toiminnan muutokselle löytyy motivaatio, tulee positiivisesta muutoksesta palkita henkilöstöä. Taloushallinnon kehittäminen digitalisoinnin lisäksi tukemaan sisäistä laskentaa, joka tukee toiminnan suunnittelemista ja yrityksen muita toimintoja kuten myyntiä ja kaluston hallintaa. Myynnin kehittäminen kokonaisvaltaisen asiakkuuden hoitamiseen siten, että perinteisen kuljetuspalvelun lisäksi tarjotaan myös lisäpalveluita, jotka tukevat sekä asiakkaan toimintaa kuin myös kuljetusyrityksen.

5.8 Resurssit, riskit ja viestintä

Resurssien osalta käsiteltiin vaihtoehtoisia ratkaisuja kannattavan liikevaihdon kasvun mahdollistamista sekä resurssien tarvetta tukitoimintoihin. Liikevaihdon kasvun vaikutus kalustoinvestointeihin, henkilökunnan määrän lisääntyminen, käyttökulujen nousemisen vaikutus kulukehitykseen ja rahoituksen saatavuus.

Kehittämisprojekteja priorisoitiin ja aikataulutettiin. Priorisoinnissa huomioitiin projektin tärkeys sekä niiden liittyminen toisiinsa. Esimerkiksi prosessien kuvaaminen tarvitaan, jotta voidaan kokonaisvaltaisesti kehittää tarvittavaa toimintojen automatisointia ja manuaalisen työn vähentämistä. Kehittämisprojektien aikataulutus ja resurssointi tarvitaan, jotta projektien eteenpäin vieminen ei kuormita liikaa henkilöstöä ja näin vaikuta lopputulokseen. Resurssoinnissa määriteltiin myös ulkopuolisen tuen tarve.

Riskien arviointi tapahtui strategian eri osien mukaisesti todennäköisyys ja vaikuttavuus arvioinnilla. Toimintaympäristöön liittyvät riskit koettiin vaikuttavuudeltaan suurimpana johtuen useista toimintaympäristöön vaikuttavasta epävarmuustekijästä. Yrityksen asiakkaiden toimiala on erittäin suhdanneherkkä, mihin vaikuttaa erityisesti korkojen kasvu ja inflaation nouseminen. Inflaation vaikutus on suuri myös materiaalihankintojen osalta sekä pandemian jälkeiseen pitkinä pysyvät toimitusajat. Polttoaineen raju hinnannousu ja hintojen täysimääräinen siirtäminen hintoihin ja sen vaikutus yrityksen asiakkaisiin.

Resurssien riittävyys ja rekrytointien vaativuus nähtiin myöskin riskinä, mutta näihin tekijöihin yritys pystyy parhaiten omalla toiminnallaan vaikuttaa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tässä käsitellään myös kokemuksia siitä, että miten strategian laatiminen pk-yrityksessä peilautui kirjallisuuteen strategiasta ja strategiaprosessista. Lisäksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita sekä mitä laajempaa yhteiskunnallista merkitystä tutkimuksella on. Tutkimuksen tavoitteena kohdeyrityksen osalta oli, että yrityksellä on työn valmistumisen jälkeen strategia. Tämä tavoite saavutettiin.

6.1 Millainen prosessi on strategian laadinta pk-yrityksessä?

Strategiaprosessin aikana käytettiin Kamenskyn strategista arkkitehtuuria strategiaprosessin viitekehyksenä. Kamenskyn luoma strateginen arkkitehtuuri oli kattava ja tuki työn etenemistä sekä työn rakennetta. Käytetty strateginen arkkitehtuuri ei kuitenkaan ole ainoa mahdollinen etenemistapa, vaan kirjallisuudesta löytyy monia malleja ja viitekehyksiä, joita strategiatyössä voi käyttää hyödyksi. Ryhmässä tehtävää työtä tukee, kun arkkitehtuuri on yhdessä määritelty ja työn eteneminen on sovittu.

Oleellista on, että strategiatyön aluksi määriteltiin strategiatyön tavoitteet ja sen viitekehys siten, että siinä on laajasti huomioitu prosessin eri vaiheet. Kun strategiatyö aloitetaan, tavoitteet, aikajana ja siihen osallistuvat henkilöt ja muut tarvittavat resurssit on määriteltävä. Tässä työssä ei tehty kirjallista projektisuunnitelmaa, joka myöhemmässä vaiheessa olisi tukenut aikataulun pitämisessä ja resurssien määrittelyssä. Työn edetessä selkeästi tuli esille kirjallisuudessa mainitut strategiatyön haasteet. Akuutti operatiivinen työ vei resursseja strategiatyöltä, koska strategiatyö, joka on tulevaisuuteen ja suunnitelmiin painottuvaa työtä. Työ, jolla ei ole selkeää tavoiteaikataulua ja tapahtuu tulevaisuudessa voi joustaa, mutta päivittäinen operatiivinen työ ei joustaa. Strategiatyön aikataulun joustaminen osaltaan vaikutti siihen, että strategiatyö kesti oletettua kauemmin. Kuten monessa pk-yrityksessä niin myös kohdeyrityksessä, resurssit ovat hyvin rajallisia. Joustavassa ja ilman aikataulupainetta olevassa työssä oli hyvät sekä huonot puolet. Joustava aikataulu mahdollisti kattavien ja perusteellisten tausta-analyysien tekemisen kuin myös osallistujien

ajatusten ja näkemysten prosessoinnin rauhassa. Riittävä aika mahdollisti kattavan keskustelun ja yhteisen ymmärryksen ja näkemysten saavuttamisen. Toisaalta strategian tekemisen pitkittyminen kasvatti riskiä, että strategiatyön merkitys hämärtyy, siinä oleva punainen lanka häviää ja työtä ei nähdä merkitykselliseksi yrityksessä, koska muut asiat priorisoidaan strategiatyön edelle. On hyvä muistaa, että strategia tai strategiaprosessi eivät ole itseisarvoja sinänsä, vaan strategian tavoite on parantaa yrityksen kilpailukykyä valituilla markkinoilla ja saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Systemaattista strategiatyöskentelyä yrityksessä ei olla tehty termin varsinaisessa merkityksessä ja näin osaaminen ja asioiden eteenpäin vieminen ei ollut osallistujien osaamisalueella, mikä osaltaan vaikutti strategiatyön aikatauluun ja tehokkuuteen. Pääasia oli kuitenkin, että motivaatio ja kiinnostus strategiatyön tekemiseen ja osaamisen lisäämiseen oli korkea. Kuitenkin strategiatyöhön osallistuvien on ymmärrettävä strategian tavoite ja sen keskeiset elementit. Samoin kaikkien on sitouduttava työhön, jotta lopputuloksena saadaan onnistunut strategia. Strategiaprosessin edetessä työhön osallistuvat henkilöt löysivät selkeästi yhteiset tulevaisuuden näkemykset ja yritykselle tavoitteet, mikä on toimivalle strategialle elinehto. Tämä vaatii keskustelua, näkemysten esittämistä ja vaihtoehtojen punnitsemista ja perustelemista.

Kirjallisuudessa esitetään samoja haasteita kuin käytännön strategiatyössä esiintyi. Nämä ovat resurssien riittävyys sekä kokemus ja osaaminen strategiaprosessista. Strategiaprosessi itsessään eteni ennakoituihin askelin. Ulkopuolinen tuki taustatyön kuten tiedon keräämisessä, yhteenvetojen luomisessa ja kirjallisen työn tekemisessä tuki kohdeyrityksen strategiaprosessia.

6.2 Mitä lisäarvoa strategian laadinta toi yritykseen?

Strategiaprosessi itsessään lisäsi liiketoimintaympäristön ja sidosryhmien analysointia ja näin kasvatti niiden ymmärrystä laajemmassa merkityksessä kuin operatiivisessa toiminnassa on aikaa tehdä. Strategian laadinta avasi eri ymmärrystä kilpailutekijöistä. Samoin tietämys lisääntyi eri tekijöiden yhteydestä ja merkityksestä yrityksen kilpailukykyyn ja sisäisiin kyvykkyyksiin.

Ympäristöanalyysien avulla kartoitettiin yrityksen asemaa markkinoilla, sen kilpailijoita ja toimialan kilpailukykytekijöitä sekä tulevaisuuden muutoksien vaikutuksia niin toimialaan kokonaisuutena kuin yritykseen. Tietämys ja ymmärrys liiketoimintaympäristöstä oli hyvin yrityksessä olemassa, mutta niiden kirjaaminen ja systemaattinen käsittely auttoivat luomaan paremman kokonaiskuvan tilanteesta. Kokonaiskuvan luominen toi uusia näkökulmia, markkinoista, kilpailutilanteesta sekä erityisesti yrityksen omista mahdollisuuksista vaikuttaa yrityksen asemaan markkinoilla. Sisäisten analyysien perusteella pystyttiin tarkastelemaan yrityksessä jo olemassa olevaa osaamista ja sen resursseja, mutta painopiste tarkastelulle oli niissä taloudellisissa, teknisissä ja strategisissa tekijöissä, joilla voidaan vahvistaa yrityksen kilpailuetua valitulla markkina-alueella. Sidosryhmiltä saatujen vastausten käsittely ja niistä tehty yhteenvedon perusteella pystyttiin luomaan puitteet tarvittavista toimenpiteistä. Toimenpiteet kattoivat operatiivisen ja taloudellisen tehokkuuden lisäämisen sekä strategiset aiheet kuten yrityksen yhteisten tavoitteiden viestinnän korostaminen, henkilöstön osaamisen ja työskentelytavan tukeminen sekä aikaa johtajuudelle.

Yksittäinen asia, joka kuvaa strategiатыön merkitystä oli kahden strategisen liiketoiminta-alueen erottaminen toisistaan. Yrityksessä on toimittu kahden liiketoiminta-alueen mallilla vuosia, mutta niitä ei ole käsitelty erillisinä liiketoiminta-alueina, joten niille ei ole luotu erilaisia liiketoimintastrategioita. Vasta strategiатыön edetessä selkiintyi, että yrityksen toiminta selkeästi jakaantuu kahteen erilliseen toimintaan asiakkaiden, kilpailijoiden ja sisäisten prosessien osalta. Tämä helpottaa toiminnan analysointia ja kehittämistä. Tärkeää on myös, että asetetut tavoitteet tukevat juuri kyseisen liiketoiminta-alueen toimintaa.

Erityisen tärkeää strategian merkityksellisyyden osalta on huomioida, että yrityksessä on yhteinen näkemys strategisista tavoitteista sekä menetelmistä niiden saavuttamiseksi. Tämä priorisoi resurssien käyttämistä juuri niihin asioihin ja toimintoihin, jotka määriteltä strategiasa. Tämä vähentää riskiä, että resurssit käytetään väärin toimenpiteisiin ja henkilöstö toimii omien intressien ja näkemysten eikä yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Strategia tukee päätöksentekoa ja henkilökuntaa keskittymään yhteisesti sovittuihin asioihin. Strategian merkitys on suuri johtamiselle, kun yksittäisiä asioita ei tarvitse kyseenalaistaa ja samoja päätöksiä tehdä uudelleen. Tavoitteet, niille määritellyt mittarit ja tulosten perusteella tehtävät strategian päivitykset ovat onnistumisen edellytyksiä

strategiatyössä. Mittarit ja mittaaminen sekä niistä informoiminen mahdollistaa tuloksellisuuden seuraamisen ja toiminnan kehittämisen.

Toimenpideohjelman tavoitteena on strategian toiminnallistaminen operatiiviseen työhön eli kehitetään yrityksen toimintaa siten, että tavoitteet savutetaan. Toimenpideohjelma avulla tehtävät voidaan priorisoida, mikä mahdollistaa resurssien allokoinnin määriteltyihin kehitystehtäviin, jotta olemassa olevat resurssit pystytään käyttämään parhaiten. Toimenpideohjelma tukee myös johtamista, koska toimenpideohjelma on johdettu suoraan strategiasta ja sen tavoitteista ja siinä on valmiiksi tehtävät priorisoitu ja allokoitu yritystoiminnan eri alueille.

Strategiatyö ei kuitenkaan lopu, kun strategia, tavoitteet ja toimenpideohjelma valmistuvat, vaan tärkeää on taata, että strategiasta viestitään, sitä toteutetaan ja seurataan. Strategiatyö ei ole kertaluonteista vaan jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä. Strategiaa tarkastellaan ja päivitetään toimintaympäristön muuttuessa ja pienessä yrityksessä tämä työ on joustavaa. Tästä näkökulmasta katsottuna tässä työssä saatiin hyvä alku yrityksen pitkäaikaiselle strategiatyölle. Strategian oikea viestintä läpi organisaation vaatimalla tasolla on merkittävä tekijä strategian onnistumisen kannalta. Samoin strategian implementointi ja implementoinnin aikainen monitorointi vaikuttavat strategian onnistumisen tasoon. Jos strategia jää pelkäksi paperiksi ilman implementointia sekä jatkuvaa monitorointia, on oleellinen osa strategiatyöstä mennyt hukkaan. Tämän vuoksi strategian viestintäsuunnitelma sekä implementoinnin seurannan suunnittelu ovat yhtä tärkeitä kuin muutkin strategiatyön osatekijät. Koska strategian kattava viestintä ja toimenpideohjelman toteuttaminen ei kokonaisuudessaan tapahtunut ennen diplomityön johtopäätösten tekemistä, tässä työssä ei arvioida, miten viestintä onnistui, miten strategia toiminnallistettiin koko henkilöstön päivittäiseen työhön ja miten se näkyy yrityksen toiminnassa ja tuloksessa. Näitä yritys pystyy kartoittamaan henkilöstökyselyillä ja määriteltyjen mittareiden seurannalla.

6.3 Eri työkalujen käyttäminen strategiaprosessissa

Yleisesti käytettyjen menetelmien hyödyntäminen strategiaprosessissa tuki prosessin etenemisessä sekä edesauttoi eri näkökulmien tuomisen laajasti osaksi strategiatyötä. Olemassa olevien menetelmien käyttämättä jättäminen olisivat tausta-analyytit ja tavoitteet rajoittuneet vain muutamaan toimintoon eivätkä kattaneet niin laajasti toimintaympäristöä ja yritystoimintaa kuin valmiiksi luotujen menetelmien käytön myötä.

Kuten aikaisemmin todettiin arkkitehtuurin valitseminen viitekehukseksi ohjasi prosessin etenemistä. Strategiaprosessin aluksi olisi ollut hyvä myös tehdä tarkka suunnitelma, jossa selkeästi olisi määritelty tehtävät, resurssit ja aikajana. Ympäristöanalyysien osalta Sitran megatrendit avasivat selkeästi ja yksinkertaisesti tulevaisuuden suuntauksia, joita toimialan tutkimukset tukivat. Kattava ja selkeä esitystapa näille tekijöille oli PESTE-analyysi, joka kattoi viisi eri aluetta. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on yleisesti käytetty arvioimaan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Porterin mallin pohjalta kerättiin toimialaan liittyvää tietoa niin kirjallisuudesta kuin myös yrityksen omistajilta ja johdolta. Näin saatiin kattava kuvaus kilpailusta toimialalla. Sidosryhmien ja erityisesti toimittajien vaikutusvallan merkitys yrityksen toimintaan on jäänyt vähemmälle huomiolle. Toimittajien vaikutus toimialaan tuodaan Porterin mallissa kattavasti esille. Se, miten yritys voi itse vaikuttaa hankinnoilla ja investoinneilla toimintansa kannattavuuteen, on merkittävä tekijä.

Sisäisissä analyyseissä tukena käytettiin talouden tunnuslukuja, joita on kattavasti esitelty Yritystutkimus Ry:n teoksissa. Koko yritystoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia käsiteltiin SWOT-analyysin pohjalta. SWOT-analyysi toimii paremmin keskustelun avaajana ja syvemmän analyysin pohjana. Tavoitteiden ja mittareiden osalta käytettiin Balance Scorecard – mallia, joka perustuu strategiaan ja visioon ja niistä johdettuihin tavoitteisiin neljän koko yritystoiminnan kattavan näkökulman osalta. Balance Scorecard – malli on vain yksi mahdollinen, mutta tärkeää on, että tavoitteet ja niiden mittarit kattavat laajasti yritystoiminnan alueita.

6.4 Työn onnistumiset ja kehittämistoimet

Mielenkiintoista oli, että diplomityö aloitettiin vuonna 2021, kun koronapandemia oli jo alkanut, mutta globaalisti oltiin vielä tietämättömiä pandemian vaikutuksista. Kuljetusyrietykset toimivat lähes normaalisti koko pandemian ajan. Pandemia ei vähentänyt liiketoimintaa, mutta se vaikutti huomattavasti sisäisiin prosesseihin. Pandemian myötä tuli rajoituksia asiakkaiden tiloihin pääsulle, suojarusteiden käyttäminen ja henkilöstön saatavuushaasteita pitkien karanteenien osalta. Pandemiasta alkanut komponenttipula vaikuttaa yhä pitkittyneinä toimitusaikoina varaosien ja kaluston osalta. Työn aikana helmikuussa 2022 Venäjän aloitti hyökkäyssodan Ukrainaan. Erityisesti sodalla oli merkittävä vaikutus suoraan kuljetuksiin kohonneina polttoaineen hintoina. Pandemia, sota ja viimeisenä maailman laajuinen inflaatio hämärsivät toimintaympäristön tulevaisuuden analysointia markkinoiden ja kilpailutilanteen osalta, mutta tulevaisuuden suuntaukset eivät muutu vaan niiden merkitys korostuu entisestään.

Tulevaisuuden toimintaympäristön hämärtyminen lisää tarvetta säännölliselle strategian tarkastukselle ja päivitykselle, mutta erityisesti tämä luo tarpeen säännölliselle riskikartoitukselle ja niiden systemaattiselle käsittelylle. Panostamalla riskikartoitukseen, niiden merkityksen arviointiin ja vaihtoehtojen kartoitukseen riskien pienentämiseksi tai poistamiseksi voidaan sumuisen tulevaisuudenkuvan riskiä pienentää.

Tämän hetkinen murros yhteiskunnassa ehkä osittain vaikutti, että rohkeita avauksia ja vaihtoehtoja pitkälle tulevaisuuteen ei strategiatyössä tullut. Tähän syynä on osittain totuttu toiminta- ja ajattelutapa, joten käytännönkokemusta pitkän tähtäyksen suunnitelmiin ja tavoitteiden asettamiseen ei ole. Pitkänaikavälin suunnittelua ja tavoitteiden asetantaa tuleekin opetella. Operatiivinen työ on hektistä ja työllistää henkilöstön 100 %:sti, mikä tarkoittaa, että aikaa tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen ja niiden eteen työskentelyyn ei ole tai siihen ei osata allokoida aikaa. Kirjallisuudessa määritellään haasteena tavoitteiden määrittelylle alitajuntainen pelko siitä, että asetettuja tavoitteita ei saavuteta ja erityisesti pk-yrityksissä epäselvät työnkuvat. Näitä havaintoja tulee käsitellä, kun strategiaa tarkastellaan tulevaisuudessa. Tarkoitus ei olekaan automaattisesti tehdä jotain täysin mullistavaa vaan edetä sopivan kokoisin askelein eteenpäin.

Strategian onnistumisen edellytyksenä on myös selkeät prosessit ja vastualueet. Pienissä yrityksissä toimenkuvat eivät ole yksiselitteisesti määritelty, mikä vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Toimenkuvien määrittely, prosessikuvaukset ja vastualueet tulee olla jaettu, kun strategiaa lähdetään toteuttamaan.

Työssä selkeästi onnistuttiin tunnistamaan ja analysoimaan markkinoita ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä asettamaan tavoitteet, jotka osallistavat yrityksen koko henkilöstöä. Tavoitteisiin pääsemisen tueksi luotiin toimenpideohjelma. Erittäin tärkeää on, että johdossa on yhtenäinen näkemys osaamisen ja tekemisen kohdentamisesta keskeisiin liiketoiminnan osa-alueisiin, joiden perusteella on luotu linja, jota koko yritys noudattaa toiminnassaan.

7 Yhteenveto

Tämän työn kohdeyrityksenä oli perheomisteinen kuljetusliike. Yritys on pk-yritys, joka työllistää yli 50 henkilöä ja liikevaihto on 4,3 miljoonaa euroa. Vuonna 2021 yritykseen fuusioitiin kaksi yritystä, jotka ovat olleet samojen omistajien omistuksessa. Samanaikaisesti tehtiin yrityksessä organisaatiomuutos, jossa yrityksen toiminnot jaettiin neljään vastuualueeseen; operatiivinen kuljetustoiminta, myynti, taloushallinto ja kalusto. Tämän tarkoituksena oli selkeyttää vastuut ja toiminnot yrityksessä. Fuusion ja organisaatiomuutoksen jälkeen yrityksen omistajat näkivät tarpeelliseksi luoda yhtenäinen strategia yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn parantamiseksi.

Tässä diplomityössä kuvattiin pk-yrityksen strategiaprosessia lähtötilanteesta strategian tekemiseen ja toimenpideohjelman suunnitteluun.

Tutkimuskysymykset:

- Millainen prosessi on strategian laadinta pk-yrityksessä?
- Mitä lisäarvoa strategian laadinta tuo yritykseen?

Diplomityössä käsiteltiin strategian ja strategiaprosessin teoriaa, jonka avulla muodostettiin yleiskuva tutkimuksen aiheesta teorian kautta. Työssä käytettiin eri menetelmiä, jotka edesauttoivat kohdeyrityksen strategiaprosessia. Työssä kuvattiin pk-sektorin strategiaprosessi ja käsiteltiin strategiaprosessin onnistumisia ja haasteita pk-yrityksen näkökulmasta ja miten ne vastaavat kirjallisuudessa käsiteltyihin ominaisuuksiin pk-yrityksen strategian tekemisessä. Strategiaprosessi alkoi strategiaprosessin tavoitteiden määrittelystä ja arkkitehtuurin valinnasta. Strategiaprosessi eteni yhteisesti sovitun arkkitehtuurin pohjalta yrityksen arvojen, mission ja vision määrittelyn kautta nykytilan ja toimintaympäristön analysointiin. Näiden pohjalta määriteltiin yritykselle strategia, joka ilmaisee yrityksen arvoja, ja strategiset tavoitteet, joita kohti suunnata. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehtiin toimenpideohjelma, joka tukee toiminnan eteenpäin viemistä. Johtopäätöksissä tuli esille, että on tärkeää, että strategian tavoitteet ovat selkeät kaikille prosessiin osallistuville eli kannattava toiminta kilpailukykyä parantamalla ja kilpailuedun saavuttaminen valituilla markkinoilla. Arkkitehtuuri määrittely tuki prosessia, josta

yrityksessä ei ollut aikaisempaa osaamista. Aikajana, tehtävät ja resurssit olisi ollut hyvä määritellä etukäteen, koska tämä oli yksi selkeästi esille tullut haaste niin kirjallisuudessa kuin myös käytännön työssä. Osallistujien motivaatio ja kiinnostus toiminnan kehittämiseen ovat oleellinen tekijä onnistuneessa työssä.

Strategian laadinta itse strategian lisäksi toi lisäarvoa yritykselle. Strategiaprosessi paransi osallistujien kesken kokonaiskuvan luomista ja uusia näkökulmien esille tuomista niin markkinoista, kilpailutilanteesta kuin myös yrityksen omista mahdollisuuksista vaikuttaa asemaansa markkinoilla. Strategiatyö konkretisoi priorisoinnin merkitystä yritystoiminnassa. Sillä nähtiin olevan tukea johtamiselle ja päätöksenteon perusteille, kun tulevaisuuden tavoitetila on selkeästi kirjattu. Tavoitteet ja niiden mittarit sekä strategian perusteella tehty toimenpideohjelma nähtiin tukena ei vain johtamiselle vaan koko henkilöstölle. Toimenpideohjelma auttaa myös strategian toiminnallistamisen osaksi operatiivista toimintaa ja näin pienentää riskiä, että strategiaa ei laitettaisi käytäntöön.

Strategian merkitys tuli selkeästi esille prosessin aikana, jolloin maailmaa kohtasi useampi häiriö, jotka hämärsivät toimialan tulevaisuuden näkemyksiä. Ensin koronapandemia vaati muutoksia toimintatapoihin nopealla aikajanelalla ja vaikutti toimitusketjujen häiriöinä niin yrityksen omaan toimintaan suoraan ja välillisesti mm. varaosien saatavuuden heikentymisenä. Vuonna 2022 Venäjän hyökkäyssota nosti polttoaineen hinnan ennennäkemättömäksi ja osaltaan vaikutti inflaation nousemiseen, joilla oli selkeä negatiivinen vaikutus kuljetusliiketoimintaan kokonaisuutena.

Lähteet

Arola, T., Antikainen, P., (2017) Liikenteen automaation ja robotiikan kehittämistoimenpiteiden tiekartta 2017-2019, Liikenne ja viestintäviraston julkaisu 10/2017. Luettu 12.4.2021. Saatavissa

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79868/10-2017%20Liikenteen%20automaation%20ja%20robotiikan%20kehittamistoimenpiteiden%20tiekartta%202017-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carter, S., Jones-Evans, D. 2012. Enterprise and small business: Principles, practice and policy. 3rd ed. Harlow, England: New York: FT Prentice Hall.

Choueke, R., Armstrong, R. 2000. Culture: a missing perspective on small and medium-sized enterprise development? International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research, Vol.6, No.4, 227-238.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020 Sitran selvityksiä 162. Erweko, Vantaa. Luettu 15.6.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K., Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitran selvityksiä 171. Puna Musta Oy. Luettu 15.6.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Euroopan Komissio. 2015. Käyttöopas pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto. Luettu 20.4.2021. Saatavissa http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a3501aa75ed71a1.0007.01/DOC_1

EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS (EU) 2020/1056, annettu 15 päivänä heinäkuuta 2020, sähköisistä kuljetustiedoista. Luettu 24.6.2021. Saatavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R1056&from=EN>

Grant, R., 2016. Contemporary Strategy Analysis. Chichester, John Wiley&Sons Ltd. Luettu: 18.6.2021. Saatavissa:

https://books.google.fi/books?id=DTDvCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=grant+competitive+advantage&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=grant%20competitive%20advantage&f=false

Grant, R., 2005. Contemporary Strategy Analysis, 5. painos. Malden MA, Blackwell Publishing

Hakanen, M. 2004. PK –yrityksen Strategiatyö. Helsinki, Multiprint Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä, ProTalent Oy.

Heikkilä, J., Ketokivi, M. 2013. Tuotanto murroksessa: Strategisen johtamisen uusi haaste. 2. p. Helsinki, Talentum.

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. 2. painos. Helsinki, Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2006. Tutki ja Kirjoita. 12. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki, Otava.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. 1. painos. Helsinki, Edita.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki, Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki, Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2006, Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki, Talentum Media Oy,

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, S., Norton, P., 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy, 2.painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, S., Norton, P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996. Luettu 20.4.2022. Saatavissa http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf

Karlöf, B. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä, ProTalent Oy, Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Kokkinen, L. (toim.). 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, Työterveyslaitos Luettu 20.6.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>

Komulainen, V. 2016. Läpi kasvun lasikaton - Miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata. Oulu. Gordionpro.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere, Vastapaino.

Kuurma, N., Vainio, M. 2022. Palvelumuotoilun kehittämistyö Jaakko Pohjola Oy. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu.

Laari, S., Uusipaavalniemi, S., Leinonen, R., Ojala, L. 2019. Tulevaisuuden toimitusketju – vaikutuksia siviili- ja sotilaslogistiikkaan. Tiede Ja Ase, 76. Luettu 15.6.2021 Saatavissa <https://journal.fi/ta/article/view/77542>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2020. Fossiilittoman liikenteen tiekartta -työryhmän loppuraporttiliikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 2020:18. Luettu 12.6.2021. Saatavissa

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162516/LVM_2020_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

http://www.aut.fi/files/2196/Liikenteen_tiekartta_Tiivistelmaraportti_2020.pdf

Liikenne- ja viestintäministeriön. 2021. julkaisu 2021:15 Fossiilittoman liikenteen tiekartta Valtioneuvoston periaatepäätös kotimaan liikenteen kasvihuonepäästöjen vähentämisestä

Helsinki. Liikenne- ja viestintäministeriö, Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2020. julkaisuja 2020:13 Logistiikan digitalisaatiostrategia Kohti tehokasta ja kestävä logistiikkaa digitalisaatiolla. Helsinki. Liikenne- ja viestintäministeriö.

Lindroos, J., Lohivesi, K., 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki, WSOY.

Ojala, L., Paimander, A., Kairinen, I., 2021. Konttikuljetusten ajankohtaisselvitys, Huoltovarmuuskeskus. Luettu 22.10.2021. Saatavissa: [Konttikuljetuksien ajankohtaisselvitys, 10/21 \(huoltovarmuuskeskus.fi\)](https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/julkaisut/konttikuljetusten-ajankohtaisselvitys-10-21)

Porter, M. 1991. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään, 3.painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Porter, M. 1996. Strategia kilpailutilanteessa (Competitive Strategy), 4. painos. Helsinki, Capella Finland Oy.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019. Luettu 12.6.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Kiiski, T., Töyli, J., Malmsten, J., Bask, A., Rintala, O., Paimander, A., Rintala, H. 2018. Logistiikkaselvitys 2018. Turku, TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA SARJA E-2:2018.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry; Maanteiden tavaraliikenne Suomessa. Toimialakatsaus 2019. Luettu 12.4.2021. Saatavissa https://www.skal.fi/sites/default/files/sisaltosivujen_tiedostot/skal_toimialakatsaus_2019_web.pdf.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tieliikenteen tavarankuljetukset. ISSN=1798-2995. Helsinki: Tilastokeskus Luettu 15.4.2021. Saatavissa <http://www.stat.fi/til/kttav/index.html>

Tilastokeskus, Euroopan unionin julkaisutoimisto. Luettu 14.6.2021. Saatavissa www.stat.fi/meta/kas/pk-yritys.html/

Ulrich, D., Lake, D. 1991. Organizational capability: creating competitive advantage. Academy of Management perspectives, 1991 Vol 5 No. 1, p.77-92

Uusi-Rauva, E., 1994. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:51 Taloudellinen katsaus Syksy 2021. Luettu 12.10.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163513/VM_2021_51.pdf?sequence=6

Yritystutkimus Ry, 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, Helsinki. Luettu 18.7.2022. Saatavissa http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpaaatosanalyysi.pdf.

Ei julkinen materiaali:

Henkilöstökysely 2020, Jaakko Pohjola Oy, yrityksen sisäinen asiakirja.

Tilinpäätösmateriaali 2022, Jaakko Pohjola Oy, yrityksen sisäinen asiakirja.