



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yrityksen kasvustrategian kehittäminen ja toteutuksen suunnittelu -Case Consista Oy

Antti Kuula

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen kasvustrategian kehittäminen ja toteutuksen suunnittelu -Case Consista Oy

Antti Kuula
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Antti Kuula

Yrityksen kasvustrategian kehittäminen ja toteutuksen suunnittelu -Case Consista Oy

Vuosi	2018	Sivumäärä	88
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö on tehty Consista Oy:lle yrityksen toimitusjohtajan Petri Lindgrenin toimeksiantona. Consista Oy on tilitoimisto, joka tarjoaa pienille, keskikokoisille ja suurille yrityksille laadukasta ja kustannustehokasta kirjanpitoa ja palkanlaskentaa sekä apua verokysymyksissä, talouden suunnittelussa ja laki- ja sopimusasioissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa kuvaus yrityksen kasvustrategiasta sekä kehittää sitä ja suunnitella, kuinka valittu strategia saadaan jalkautettua osaksi koko ketjun toimintaa.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu strategia-, prosessi- ja muutosjohtamisen kirjallisuuden sekä tulevaisuuden tutkimukseen liittyvien lähteiden varaan.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin Consista Oy:n toimitusjohtaja Petri Lindgreniä. Haastattelukysymykset pohjautuivat "kuuden kilpailuvoiman malliin", joka on johdettu Michael Porterin vuonna 1979 luomasta mallista sekä SWOT -analyysiin. Haastattelun tarkoituksena oli tutkia yrityksen strategiasta positiota ja selvittää yrityksen strategiaprosessin kannalta tärkeitä taustatekijöitä.

Opinnäytetyön lopputuotoksena on rakennettu kuvaus yrityksen kasvustrategiasta. Kuvaukseen on sisällytetty kehitysideoita sekä suunnitelma strategian jalkauttamiseksi. Strategiatyö ei suinkaan pääty tähän, vaan on vasta alussa. Strategia tulee nähdä jatkuvana prosessina, jossa pyritään havaitsemaan ulkoa päin tulevia signaaleja sekä tarkastellaan sisäisten prosessien toimivuutta. Yrityksen tulee mukauttaa strategiansa vastaamaan tasoa, jonka asiakkaat uudessa tilanteessa vaativat tai luopua strategiasta, joka sisäisen mittaroinnin tuloksena havaitaan virheelliseksi. Strategia työ on jatkuvaa. Mikään muu ei ole varmaa kuin muutos!

Asiasanat: Kasvustrategia, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, strateginen johtaminen, tulevaisuuden tutkimus

Antti Kuula

Development and implementation of a Company's Growth Strategy - Case Consista Ltd.

Year	2018	Pages	88
------	------	-------	----

This thesis has been implemented for Consista Ltd. by order of the company's CEO Petri Lindgren. Consista Ltd. is an accounting firm that specializes in offering high quality and cost-effective accounting and payroll management services, as well as help in taxation problems, economic planning and in legal and contractual deals for small, medium and large companies.

The purpose of this thesis was to build a description of the company's growth strategy and develop it further. One main goal of the study was also to deploy the chosen strategy into every day activity of the whole accounting chain.

The information base of this thesis consist of literature on strategy, process and change management, as well as of literature on future studies.

The research section of the study was executed as a qualitative development study. The CEO of Consista Ltd. - Petri Lindgren - was interviewed for the study. The questions of the interview were based on the model of six competitive forces and a SWOT-analysis. The model of six competitive forces is derived from Michael Porter's model of the five competitive forces, which was designed in 1979.

The output of the study is a description of Consista Ltd.'s growth strategy. Development ideas of the strategy and a plan to deploy the strategy in every day activity of the whole accounting chain are also included in the description. The strategy work does not end here. It has only begun and should be seen as a constant process of observing the operating environment and the company's processes, and making the right strategic decisions to correct the way the company is going. Strategy work is constant. Nothing else is sure than change!

Keywords: The Growth strategy, change management, process management, strategic management, future study

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa.....	8
2	YRITYSSTRATEGIA	9
2.1	Strateginen prosessi	11
2.1.1	Strategian jalkauttaminen.....	13
2.2	Strategisten päätösten teko.....	16
2.3	Yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö.....	17
2.3.1	Kuuden kilpailuvoiman malli	17
2.3.2	SWOT -analyysi	21
2.3.3	Balanced scorecard	23
2.4	Kannattava kasvustrategia ja yrityksen keinot kasvuun.....	25
2.4.1	Liiketoimintatason strategia	27
2.4.2	Arvon ja kilpailuedun luominen	28
2.4.3	Diversifiointi	30
2.4.4	Liiketoiminnan kehittäminen	31
2.4.5	Franchising	34
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	36
3.1	Merkittäviä muutostilanteita organisaatioissa	39
3.2	Muutos prosessina.....	40
4	PROSESSIAJATTELU.....	43
4.1	Tyypilliset yrityksen toimintaprosessit ja niihin liittyvät toimenpiteet.....	44
4.2	Prosessijohtaminen	46
5	TULEVAISUUDEN TUTKIMUS.....	48
5.1	Skenaarioiden rakentaminen osana strategiatyötä	49
6	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO.....	50
7	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	52
8	CONSISTA OY:N STRATEGINEN POSITIO	53
8.1	Yrityksen missio, arvot, toiminta-ajatus ja visio.....	53
8.2	Yrityksen historia ja nykytila	53
8.3	Organisaatorakenne ja päätöksenteko hierarkia	54
8.4	Kuuden kilpailuvoiman näkyminen ketjun toimialalla ja markkinoilla	56
8.5	SWOT-Analyysi.....	60
8.5.1	Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet	61
8.5.2	Ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.....	61
8.6	Tulevaisuuden tahtotila.....	61

9	CONSISTA OY:N KASVUSTRATEGIA JA STRATEGIAN TOIMEENPANOSUUNNITELMA	61
9.1	Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö.....	62
9.1.1	Kuuden kilpailuvoiman huomioon ottaminen yhtiön Strategiassa	62
9.1.2	SWOT -analyysin hyödyntäminen strategiatyössä	70
9.2	Yhtiötason kasvustrategia	70
9.3	Toimintatason kasvustrategia.....	74
9.4	Kasvustrategian jalkauttamissuunnitelma	74
10	YHTEENVETO	77
11	TYÖN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUKSEN TARVE	82
	Lähteet	83
	Liitteet.....	87

1 JOHDANTO

Yrityksen kasvua on mahdollista mitata ja kuvata monella eri tavalla. Schumpeter kuvailee yrittäjyyttä pohjimmaisena esimerkkinä kasvusta; kasvatetaan jotain tyhjästä. Taloustieteessä kasvua on kuvattu taloudellisilla tunnusluvuilla kuten liikevaihdon kasvulla tai tuotto-marginaalin kasvulla. Kasvua on kuvattu myös sillä, kuinka paljon yrityksen toiminta on työllistänyt ihmisiä. Kasvua on pyritty kuvaamaan monimuotoisemmillaakin mittareilla, kuten kehityksen tasolla, innovaatioiden määrällä ja laadulla, markkinaosuudella, markkinajohtajuudella tai franchisingilla. Yritykset, jotka onnistuvat panemaan alueilleen kiinnostavan arvolutupauksen tai onnistuvat kopioimaan kiinnostavan arvolutupauksen kysynnän ollessa tarjontaa suurempaa, pääsevät ne nauttimaan kasvavasta liikevaihdosta. (Corbett A., Katz J. & McKelvie A. 2015, s. ix). Kasvava liikevaihto voi olla sekä edellytys että seuraus muiden kasvua mittaavien mittareiden paranemiselle.

Kasvustrategia pohjautuu yrityksen strategiseen johtamiseen ja suunnitelmaan, jolla koetaan saatavan kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin markkinoilla. Keinot kannattavan kasvustrategian luomiseksi voivat olla moninaiset. Tässä työssä halutaan nittoa yhteen strategisen johtamisen, muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen näkökulmia, jotta kannattava kasvustrategia saadaan jalkautettua koko ketjun toimintaa ohjaavaksi. Ongelmana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä voidaan nähdä se, että strategia työhön ei välttämättä ehditä keskittyä niin paljon kuin pitäisi, koska päivittäinen työ vie suuren osan niukoista resursseista. Kasvustrategian luominen on kuitenkin tärkeää, jotta löydetään oikeat arvolutupaukset ja askelmerkit niiden taustalle ja saadaan yrityksen liiketoiminta fokusoitua siten, että tehdään oikeita asioita enemmän kuin vääriä kasvun aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyö on toteutettu tilitoimisto Consista Oy:n toimitusjohtajan Petri Lindgrenin toimeksiannosta. Consista Oy toimii kirjanpito- ja tilinpäätös -toimialalla. Yritys omistaa Paritilit Oy:n, jonka ympärille on noin 4 vuotta sitten alettu rakentaa paritilit -franchising ketjua. Ketju tarjoaa pienille, keskikokoisille ja suurille yrityksille laadukasta ja kustannustehokasta kirjanpitoa ja palkanlaskentaa sekä apua verokysymyksissä, talouden suunnittelussa ja laki- ja sopimusasioissa. Ketju muodostuu yhdeksän eri toimipisteessä itsenäisesti toimivan yrityksen ryppästä. (Paritilit Oy:n www-sivut).

Opinnäytetyön teoriapohja on rakennettu strategia-, prosessi- ja muutosjohtamisen kirjallisuuden sekä tulevaisuuden tutkimukseen liittyvän kirjallisuuden varaan. Tutkimusosiossa on selvitetty yrityksen strategista positiota kuuden kilpailuvoiman ja SWOT -analyysin avulla sekä tutkittu, mitkä trendit koetaan yhtiössä tärkeimmiksi alaan vaikuttaviksi tekijöiksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata kirjalliseen muotoon yrityksen nykyinen strategia sekä suunnitella, kuinka yritys pystyy strategiaa kehittämällä saamaan toimintansa vielä kannattavammalle pohjalle. Yritys on valinnut kasvustrategiansa kulmakiveksi franchisingin, joten on

luonnollista, että kasvustrategiaa kehitetään tästä näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi suunnitella, kuinka yritys saa jalkautettua strategiansa koko ketjua ohjaavaksi voimaksi.

Muutosjohtamisen ja tulevaisuuden tutkimuksen näkökulmat on haluttu ottaa tässä tutkimuksessa huomioon, koska useat lähteet ovat luoneet tulevaisuuden kuvaa, jossa automatiikka ja robotiikka tulevat korvaamaan useita manuaalisia työvaiheita alalla. Uuden teknologian ja uusien työmuotojen tuomat mahdollisuudet ja haasteet tulevat näkymään alalla mahdollisesti jo lähitulevaisuudessa.

Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska tilitoimistoala on kohtalaisen kilpailtu ja kasvua sekä kannattavuutta on yritettävä etsiä toimintaa kehittämällä ja uusiutumalla. Tulevaisuuden muutokset työympäristössä johtavat siihen, että koko ajan pitää olla hereillä ja havaita sekä omaksua uusia työtapoja ja käytänteitä kilpailussa selvitäkseen. Koko ketjun osalta johtaminen ja sen taustalla toimivat prosessit tulee saada sujuviksi, jotta pystytään keskittymään olennaiseen eli asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on Consista Oy:ltä saatu kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on selvittää keinoja, joilla franchising liiketoimintamalliin perustuva kasvustrategia saadaan mahdollisimman kannattavaksi sekä millä keinoilla yrityksen on mahdollista toteuttaa valitseman kasvustrategia. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mihin asioihin Consista Oy:n kannattava kasvu voi perustua?
2. Mitä keinoja Consista Oy:llä on kasvun toteuttamiseksi?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Tutkimus on kehittämistutkimus, joka toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa yhtä tapausta pyritään tutkimaan mahdollisimman perusteellisesti (Likitalo & Rissanen 1998, 11-12). Tieteellisyyden kriteerinä aineiston osalta on määrän sijasta laatu (Eskola & Suoranta 1998, 15-18).

Tutkimuksen kokemukseräinen osio tehdään teemahaastattelulla, joka mahdollistaa kahdenvälisen vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 104-105).

Kehittämistutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kehittämisessä edetään?

2. Millaisia tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämislle on?
3. Millaiseen tuotokseen kehittäminen johtaa?

Kehittämistutkimuksen tehtävät jakautuvat näihin kolmeen kysymykseen vastaamisen perusteella kolmeen luokkaan:

1. Tutkimukseen suunnitteluun, valmistukseen, toteuttamiseen, kehittämiseen, tuotoksen testaamiseen, arviointiin ja jatkokehitykseen tarvittavista henkilöistä ja prosesseista päättämiseen
2. Kehittämistutkimuksen haasteiden, tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyyn
3. Ratkaisujen kehittäminen kehitettäviin haasteisiin tai ongelmiin

Tutkimuksen lopputulos kehittyy sitä mukaan, kun tutkimusprosessi etenee ja kehittäjän tiedot aiheesta syvenyvät. (Edelson, 2002.) (Pernaa 2013, 14.)

Haastattelu on toteutettu strukturoituna teemahaastatteluna (liite 1. Teemahaastattelurunko), jossa haastateltiin Consista Oy:n toimitusjohtaja Petri Lindgreniä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää yrityksen nykytilaa, strategista positiota sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita kannattavan kasvun näkökulmasta. Jäljempänä luvussa 8. haastattelukysymykset on purettu otsakkeiden alle.

Strukturoitujen haastattelukysymysten lisäksi opinnäytetyötä varten on käyty useita vapaa- muotoisia keskusteluja Consista Oy:n toimitusjohtaja Petri Lindgrenin kanssa, joiden aikana olemme jatkojalostaneet yrityksen kasvustrategiaa ja kehittäneet yhdessä suunnitelmaa strategian toimeenpanemiseksi. Lisäksi tutkimusmateriaaleina on käytetty yrityksen sisäisiä dokumentteja kuten franchising sopimusmalleja sekä kirjallisia ohjeistuksia, joita yritys ei halua julkaistavan niiden sisältämien salaisten tietojen takia ja tästä syystä tutkimuksen näitä osia koskevat tiedot on jätetty arvioinnin ulkopuolelle. Työn lopputuloksena on rakennettu kuvaus yrityksen kasvustrategiasta ja sen pohjalta luotu suunnitelma strategian toimeenpanemiseksi.

2 YRITYSSTRATEGIA

Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla voidaan saavuttaa haluttu päämäärä. W. Can Kimin ja Renée Mauborgnen kirjassa "Sinisen meren strategia" tuodaan hyvin esiin, kuinka yritykset antautuvat liian usein veriseen kilpailuun ja antavat sen ohjata liian suuresti strategiaansa. Strategian tavoitteena tulisi kuitenkin ennen kaikkea olla löytää keinot luoda arvoa asiakkaille. Sinisen meren strategian ajatus on siirtää strategian ydin kilpailusta uusien markkinoiden luomiseen, mikä vähentää kilpailun merkitystä yrityksen toiminnassa. "Mitä

enemmän yritys keskittyy selviytymään kilpailusta sitä enemmän yritys alkaa muistuttaa kilpailijoitaan”. Mikäli kaikkien toimialan yritysten strategia pohjautuu pääsääntöisesti kilpailijoiden kopioimiseen, johtaa se vääjäämättä siihen, että kilpailukentällä hinta koetaan asiakkaiden toimesta ainoana merkitsevästä tekijänä ja yritysten katetuotto tulee heikentymään. (Chan Kim W., Mauborgne R., 2015.)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla mahdollistetaan yrityksen pitkän aikavälin menestys kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten ajaksi. Strategiaa voidaan ajatella yrityksen kannattavuuden kaavana, liiketoiminnan teoriana ja onpa sitä luonnehdittu jopa menestysreseptiksi. Strategialla tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista päätösten ja toimenpiteiden joukkoa, jotka tuovat yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Kun strategia on määritelty hyvin, antaa se organisaatiolle suunnan ja merkityksen sekä luo organisaatiolle identiteetin ja ohjaa työntekijöiden toimintaa kohti johdonmukaisuutta. (Vuorinen T., 2013, s. 15)

Yrityksen strategiaa ei voida rakentaa erillään henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilöstövoimavarat ovat erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa se ratkaiseva lähtökohta, joka määrittelee ylipäätään sen, mitä strategisia valintoja voidaan tehdä tai kuinka hyvin strategiset valinnat voivat menestyvät. Myös strategiset valinnat asettavat vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstön tulee mahdollisesti oppia uutta ja pystyä irtautumaan aikaisemmin opitusta. (Viitala, R., 2013.)

Esimiestyön ja muun johtamisen mahdollistamiseksi organisaatiolla on velvollisuus luoda strategia. Osana organisaation suurempaa tehtävää, on työntekijöiden roolit oltava selkeitä ja organisaation tehtävää tukevia. Strategiatyö on pohja tälle kaikelle. Strategiatyöhön löytyy useita eri näkemyksiä korostavia koulukuntia. Toiset näkemykset painottavat suunnittelulähtöisyyttä, toiset oppimista ja kokemuksen kautta etenemistä, kolmannet innovatiivisuutta ja kokeilua. Yhtä ei voida osoittaa toista paremmaksi, vaan strategian onnistuminen voi olla usean eri osatekijän summa. (Vuorinen T., 2013, s. 16)

Yritysstrategian tarkoituksena on tunnistaa organisaation tavoitteet, tehdä perustavaa laatua olevia päätöksiä yrityksen tulevaisuudesta ja löytää keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Se vastaa kysymyksiin, miksi yritys on olemassa? Mitä resursseja yrityksellä on käytössä ja miten yritys on vuorovaikutuksessa ympäröivään maailmaan ja millä keinoilla tavoitteet saavutetaan? Jokaisella yrityksen osalla - niin yrityksessä työskentelevillä henkilöillä, rahoituksella, tuotantotavoilla kuin toimintaympäristöllä - on rooli strategiassa. (Lynch, R. 2005, s. 2-6)

Yritysstrategia voidaan jakaa kahteen pää elementtiin; yhtiötason strategiaan ja toimintatason strategiaan. Yhtiötason strategia on korkeamman tason strategia, joka mallintaa tavoitteita, tarkoituksia ja olennaisia menettelytapoja tai suunnitelmia, jolla saavutetaan yhtiötason tavoitteet. Tällä tasolla päätetään esimerkiksi, missä liiketoiminnassa halutaan olla mu-

kana tai minkäläinen yritys haluaa olla. Toimintatason strategia taas keskittyy kilpailuun asiakkaista, arvon tuottamiseen käytössä olevilla resursseilla ja kestävien kilpailuetujen säilyttämiseen suhteessa kilpailijoihin. Toimintatason strategisten tavoitteiden saavuttaminen liittyy tiukasti yhteen yrityksen sisäisen kompetenssin kanssa ja yrityksen välisiin suhteisiin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostrategia. (Lynch, R. 2005, s. 6) (Viitala, R., 2013.)

Strateginen johtaminen onkin nimenomaan tavoitteiden asettamista, päätöksien tekoa organisaation nykyisestä ja tulevasta suunnasta sekä keinojen löytämistä, jotta voidaan saavuttaa yrityksen haluama tahtotila. Lopulta strategisen johtamisen lopputuloksena on tarkoitus saada toimeenpantua strateginen toimintasuunnitelma koko yritystason toimintaa ohjaavaksi rakenteeksi, jossa strategiassa määriteltyjä keinoja käytetään hyväksi niin, että päästään siinä määriteltyihin tavoitteisiin. Koko prosessin osalta on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki strategian kannalta tärkeät sidosryhmät ovat sitoutuneita toimintasuunnitelmaan ja tietävät vastuunsa sen onnistuneen toimeenpanon kannalta. On myös tärkeää, että yrityksellä on keinot mitata strategian toimeenpanoa ja mittausta tukevat tietojärjestelmät käytössään.

2.1 Strateginen prosessi

Strategiaprosessissa voidaan kuvailla koko organisaation yhteiseksi oppimisprosessiksi, jossa määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia organisaation kaikille tasoille. Strategiaprosessi voidaan aloittaa tulevaisuustyöpajalla, johon osallistetaan keskeisimmät yhteistyö- ja sidosryhmät. Johtoryhmä tekee strategiatyön päälinjaukset, mutta strategiaa kannattaa työstää yhdessä johdon, esimiesten, henkilöstön ja jopa joissain tapauksissa asiakkaiden sekä muiden avainsidosryhmien kanssa. (Tuomi, L. 2010, s. 30)

Strategiaprosessi voidaan aloittaa arvioimalla tarve strategiselle muutokselle. Sen jälkeen tehdään tilannekohtaisia analyysejä, kuten SWOT -analyysi, joiden avulla johdon on helpompi päätellä tarvetta strategiselle muutokselle. Analyysien pohjalta valitaan parhaiten soveltuvat strategiset vaihtoehdot, joita lähdetään toimeenpanemaan. Viimeisessä vaiheessa strategiaa seurataan, arvioidaan ja päivitetään. (Williams, C. 2017, s. 112) (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 29)

Richard Lynchin teoksessa "Corporate strategy" esitellään kaksi eri mallia strategisen prosessin kulusta; ohjaileva strateginen prosessi (The prescriptive strategic process) ja joustava strategia prosessi (The emergent strategic process). Prosessit eroavat toisistaan siinä, että ohjailevassa strategisessa prosessissa ei ole otettu huomioon yrityksen jatkuvaa oppimista ja strategian sekä lopullisen tavoitteen hienosäätämistä toimintaympäristössä havaittujen signaalien ja oppimisen perusteella. Joustava prosessi pyrkii ottamaan huomioon muuttuvia tekijöitä toimintaympäristössä. (Lynch, R. 2005, s. 1)

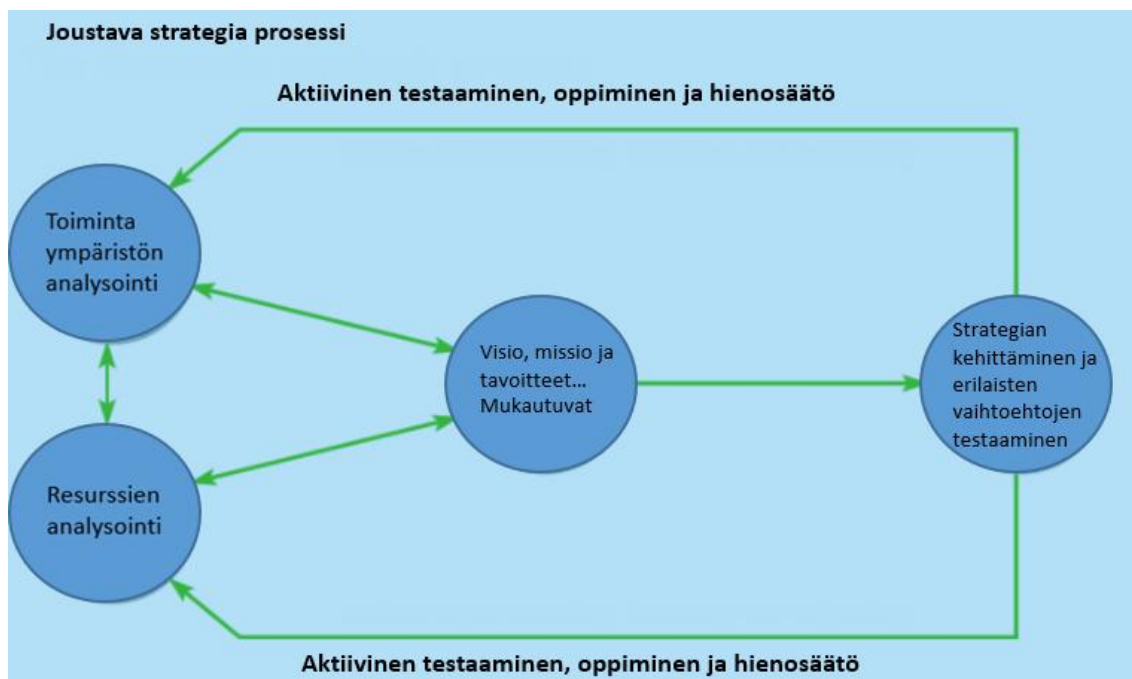
Molemmat mallit lähtevät siitä, että analysoidaan yrityksen toimintaympäristö ja resurssit ja niissä vaikuttavat voimat ja reunaehdot sekä avain- että uhkatekijät. Näiden pohjalte yritys on rakennettava missio eli "miksi yritys on olemassa" ja visio tulevaisuuden tilasta. Yrityksen tavoitteet kumpuavat ja niiden toteutumiseen vaikuttavat vahvasti edellä mainitut tekijät. Yrityksen strategisten tavoitteiden ollessa selkeitä yritysjohdolle ryhdytään luomaan vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä vaihtoehdoista valitaan parhaat, joita lähdetään toteuttamaan.

Kuvassa 1. on esitetty ensimmäinen Richard Lynchin strategisen prosessin malleista ja se on nimetty tässä opinnäytetyössä nimellä "ohjaileva strateginen malli". Siinä yhtiötason tavoite on määritelty etukäteen ja pää elementit on kehitetty ennen kuin strategiatyö aloitetaan. (Lynch, R. 2005, s. 16)



Kuva 1. Ohjaileva strateginen prosessi (Lynch, R. 2005, s. 1)

Toinen Robert Lynchin teoksessa esiin tuotu strategiaprosessi malli esitetään kuvassa 2. Malli on nimetty tässä opinnäytetyössä nimellä "joustava strategiaprosessi". Siinä lopullinen tavoite siihen liittyvine elementteineen ei ole alussa täysin kirkas, vaan kehittyy elinkaarensa aikana prosessin edetessä (Lynch, R. 2005, s. 16).



Kuva 2. Joustava strategia prosessi (Lynch, R. 2005, s. 1)

Käytännössä kaikki yritykset perustavat liiketoimintansa tavoitteet asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä vastaaviksi, mikä onkin tärkeää kohdistettaessa tuotetta, palvelua tai tavoitteita olemassa olevilla markkinoilla. Tavoiteasetanta perustuu SWOT -analyysin ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien puolikkaaseen. Yrityksen on ennakoitava ja ohitettava mahdolliset uhat toiminnassaan ja hyödynnettävä ja havaittava markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet, mikäli yritys haluaa menestyä markkinoilla. (Bourne, M., Mills, J., Platts, K. & Richards, H. 2002, s. vii-viii)

Kaikkien tavoitteiden saavuttaminen on yhteydessä yrityksen omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Monet yritykset laiminlyövät omien sisäisten vahvuksien ja heikkouksien selvittämistä, koska ulkopuolisia markkinoita on paljon helpompi analysoida puolueettomin silmin kuin omaa toimintaa, jolle usein tulee sokeaksi.

2.1.1 Strategian jalkauttaminen

Strategian muodostamisen ja jalkauttamisen välillä voidaan sanoa olevan ajankäytöllisesti eräs suuri ongelma. Nimittäin se, että yrityksen johto keskittyy huomattavasti enemmän strategian muodostamiseen kuin strategian täytäntöön panoon.

Strategiaa toteutetaan erilaisilla toimitasuunnitelmillä, jotka sisältävät tarkat määrittelyt keinot, joilla tavoitteet saadaan toteutettua. Toteutusvaihe on jatkuva prosessi, joka kestää koko strategiajakson ja vaatii paljon enemmän työtä ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. Strategia voidaan toteuttaa ainoastaan päivittäisen toiminnan kautta ja sen onnistuminen vaatii organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä esimiehiltä strategiaa tukevaa

johtamista. Ylimmän johdon tehtävä on vauhdittaa strategian mukaista toimintaa ja valvoa sitä, että strategiaa toteutetaan halutulla tavalla. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 45-46)

Jotta strategia saadaan toimeenpantua onnistuneesti, täytyy yritysjohdon ensinnäkin olla itse sitoutuneita valitun strategisen suunnan täytäntöön panoon. Johdon tulee osoittaa lojaaliutta strategiaa kohtaan sekä viestiä positiivisia signaaleja kaikille organisaation jäsenille strategian toteutuksen osalta. Näin toimeenpanon onnistumiselle voidaan luoda sen mahdollistavat puitteet. Ylimmän johdon tulee saada alempi johto sitoutettua toteuttamaan valittua strategiaa suunnitellulla tavalla. (Verweire K., 2014, s. 53)

Toinen tärkeä asia on, että toimeenpanoa ei johdeta täysin ylhäältä alaspäin, vaan toimeenpanoon tulee osallistaa keskijohto, jotta toimeenpanolle saadaan tarvittava kokonaishyväksyntä. Keskijohto tulee olla mukana jo strategian luonnissa, jotta se on mahdollisimman sitoutunut ja motivoitunut toimeenpanemaan strategiaa. Tutkimustulosten mukaan vain n. 5 % yrityksen työvoimasta ymmärtää organisaation strategian (Kaplan, R., Norton D., 2001). Yleisesti on ymmärretty, että mikäli työntekijät eivät ymmärrä yrityksen strategiaa, eivät he voi sitä myöskään onnistuneesti toteuttaa. Keskijohdon sitouttaminen strategiaprosessiin edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. Yhteisymmärrys auttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Coate, P., 2005. s. 142)

Kolmantena avainasiana on keskustella strategian toteutuksesta ja strategiasta läpi organisaation. Tärkeää on sekä sallia keskustelu että luoda keskusteluun kannustava ilmapiiri liittyen henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin valitun strategian toimeenpanosta tai strategiaan itsessään. Yrityksen henkilöstöä tulee lisäksi informoida siitä, mitä uusia vaatimuksia, työtehtäviä ja toimintoja tulee uuden strategian myötä osaksi henkilöstön arkea sekä myös kommunikoida henkilöstön kanssa, minkä takia olosuhteet ovat muuttuneet. Keskustelun avulla uskotaan, että muutosprosessiin saadaan aktiivisia ja sitoutuneita jäseniä koko prosessin ajaksi. Se, miten muutos kommunikoidaan henkilöstön kanssa, vaikuttaa paljolti siihen, kuinka hyväksyttävänä muutos koetaan henkilöstön keskuudessa. (Coate, P., 2005. s. 142)

Yrityksen viestintäohjelman avulla tulisi saada viestittyä ymmärrys strategiasta läpi koko organisaation. Viestinnän kannalta tärkeää on tämän lisäksi, että viestintä sisältää henkilöstöön vetoavia myyntiartikkeleita, joiden avulla henkilöstö saadaan uskomaan valittuun strategiaan. Jotta strategian toimeenpanoa ja toteutusta voidaan seurata luotettavasti, on tärkeää kouluttaa henkilöstöä mittaus ja johtamisjärjestelmien oikeaoppiseen hyödyntämiseen strategian toimeenpanossa sekä tarjota palautetta siitä, kuinka yritys on onnistunut strategiassaan. (Kaplan R., Norton D., 2001, s. 5)

Pehmeiden arvojen huomioiminen on mielestäni tärkeää siinä missä kovienkin, jotta ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi, eivätkä ainoastaan kapitalistista konetta pyörittäviksi hammas-

rattaiksi. Kulttuurillisille ja inhimillisille näkökulmille tulisi antaa sama status strategiaprosessissa kuin organisationaalisille näkökulmille (Coate, P., 2005. s. 142). Kovien ja pehmeiden arvojen integroimisen merkitys toimeenpanon kannalta on tärkeä, jotta toisaalta saadaan prosessit sujuviksi ja tehokkaiksi, mutta toisaalta saadaan ihmiset viihtymään töissään.

Usein strategian toteuttamisprosessi joutuu ongelmiin, koska vastuita ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti. Yrityksen eri toiminnot ajattelevat usein itsenäisesti vain oman osaston rakkenteita. Lisäksi toimeenpanoa voi olla rasittamassa byrokraattinen päätöksentekokulttuuri. Jotta voidaan välttää valtataisteluita eri osastojen tai toimintojen välillä, niin tulisi selkeästi ja tarpeeksi tarkalla tasolla määritellä vastuut siitä, miten toimeenpano toteutetaan. (Coate, P., 2005. s. 142-143)

Johtamisen keskeisimpiä vastuita ovat toimintojen koordinointi, prosessien virtaviivaistaminen, organisaation rakenteen järjestäminen sekä huolen pitäminen siitä, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita strategian toimeenpanoon (Rajasekar J., 2014). Tämän lisäksi johtajien on syytä ryhtyä toimenpiteisiin, että voidaan välttää muutosvastarinta toimeenpantavaa strategiaa kohtaan. Muutosjohtaminen on tärkeää, kun toimintaa lähdetään viemään uuteen suuntaan, koska muutosvastarintaa esiintyy aina. Esteet strategian toteuttamiselle voivat johtaa valitun strategian täydelliseen tuhoutumiseen. Inhimilliset ihmisistä lähtöisin olevat muutosta vastustavat esteet eivät välttämättä ole edes järkipäisiä, vaan voivat kummuta ihmisen alitajunnasta ilman, että niille löytyisi täysin loogista selitystä. Strategian toteutuksen osalta johto voi saada poistettua muutoksen esteet yrittämällä tuoda esiin erilaisen näkökulman tai muuttamalla toimintaansa ihmisten mielissä hyväksyttäväm-
pään suuntaan. (Coate, P., 2005. s. 143)

Strategian toimeenpaneminen on syytä aloittaa jo muutaman viikon sisällä strategiasta päättämisestä. Toimeenpano voidaan aloittaa esimerkiksi toteutusta varten perustetulla työ-
pajalla, johon otetaan mukaan useita avainasemassa toimivia henkilöitä. Työpajassa on hyvä rakentaa kokonaisvaltainen ja selkeä strategian toteuttamissuunnitelma. Tiimit voivat edistää toimeenpanoa ja tehokkaiden tiimien rakentaminen on hyödyllistä strategiaa toimeenpantaessa. Tärkeää on löytää sopivia persoonallisuksia jokaiseen tiimiin ja oppia havaitsemaan ja käsittelemään eri persoonia. Tiimit, jotka ovat koulutettuja ja osaavat kuunnella eri persoonallisuksia herkällä korvalla pystyvät edistämään strategian toimeenpanoa. (Coate, P., 2005. s. 143) (Lake N., 2012., s. 145)

Monien tutkimusten mukaan henkilöstöresurssit alkavat olla avain asemassa menestyksekkään strategian toteuttamisen kannalta. Monen strategian toteuttaminen on mennyt pieleen, koska inhimillinen tekijä on loistanut poissaolollaan strategian suunnitteluvaiheessa. Henkilöstö tulee ottaa mukaan strategiaprosessiin ja erilaiset luonteenpiirteet tulee ottaa huomioon strategiaprosessissa, koska ne määrittävät ja vaikuttavat strategian täytäntöönpanoon. Erilaiset

karaktäärit vaativat erilaista johtamistapaa. On luotava sopivuus valitun strategian ja avainhenkilöiden persoonallisuusprofiilien välillä. (Coate, P., 2005. s. 143)

Toimeenpanon helpottamiseksi on kehitetty erilaisia välineitä, jotka tukevat toimeenpanoprosessia. Balanced scorecardia pidetään yhtenä merkittävimpänä johdon laskentatoimen apuvälineenä ja yritysjohto ympäri maailman käyttää kyseistä työkalua päätöksenteossaan (Humpreys K., Gary M. & Trotman K. 2016.). Balanced scorecard sisältää toiminnallisuuden, jonka avulla on mahdollista muuntaa yrityksen strategiset tavoitteet johdonmukaiseksi setiksi suorituksen mittareita. Sitä voidaan pitää kokonaisvaltaisena johtamissysteeminä, joka ei ainoastaan tarjoa kontrolli välineitä, vaan se voi olla tukemassa koko strategian toimeenpanon ohjaamista. Balanced scorecard luo puitteet strategisen suunnittelun yhdistämiseksi muihin kontrolli järjestelmiin (esimerkiksi budjetointiin tai tieto- ja palkkiojärjestelmiin) ja tarjoaa kehyksen strategisen suunnittelun yhdistämistä varten. Tasapainotettu mittaristo täydentää taloudellisia historialliseen dataan perustuvia mittareita tulevaisuuden suorituskykyä mittaavilla ajureilla. (Kaplan, R. & Norton D., 1996. s. 7-8)

Strategian toimeenpanossa IT -järjestelmien antama tuki onkin yhä tärkeämpää. Tietojärjestelmien tulee tarjota yrityksen johdolle apuvälineitä strategisten tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen seurantaan varten, suorituksen mittaamiseen, luotettavuuden mittaamiseen tai tärkeimpänä tuottaa varoitus signaaleja, joiden avulla valittua strategiaa voidaan hienosäätää tai arvioida uudelleen. Strategian toimeenpanon aikajännettä ei ole helppo arvioida. Todennäköisen toimeenpanoon kuluvan ajan lisäksi tulisi kuitenkin myös laskea ylimääräinen puskuriaika odottamattomia tapahtumia varten.

2.2 Strategisten päätösten teko

Yrityksen on syytä ottaa strategia johtamisen lähtökohdaksi. Operatiivinen toiminta vie suurimman osan yhtiön päivittäisestä työstä ja siihen onkin kehitetty useita johtamisjärjestelmiä kuten esimerkiksi tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, suoritusjohtaminen, laatujohtaminen, prosessijohtaminen ja balanced scorecard. Päivittäisen toiminnan johtaminen keskittyy olemassa olevien tilanteiden ja resurssien tehokkaaseen käyttöön ja sillä pyritään nykyisten toimien oikein tekemiseen. Strateginen johtaminen keskittyy tämän lisäksi siihen, että tehdään asiat oikein myös tulevaisuudessa ja se vaatii luovuutta, kyseenalaistamista ja uusia näkemyksiä nykyisiin vallalla oleviin lainalaisuuksiin. Johtaminen onkin päätöstentekoa asioista, jotka ovat käsillä juuri nyt sekä myös tulevaisuudessa. (Kamensky M., 2015., s. 23-26)

Strategisessa päätöksenteossa voidaan nähdä viisi avaintekijää. Päätökset tulee ensinnäkin tehdä kestäväälle pohjalle, niin että yrityksen pitkän aikavälin selviäminen ei vaarannu. Toiseksi yrityksen tulee kehittää selkeä prosessi strategian toteuttamiseksi ja panostaa valitun strategian toimeenpanoon. Kolmantena strategisella päätöksellä tulisi voida saavuttaa kilpailuetua suhteessa markkinoiden muihin kilpailijoihin. Neljäntenä täytyy osata hyödyntää

erilaiset sidokset yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Nämä voivat olla esimerkiksi suhteita avainkumppaneihin ja ne voivat olla muodollisia (esim. sopimuksilla sidottu) tai vapaamuotoisia (esim. suullisia sopimuksia tai muita epämääräisiä). Viidentenä päätöksissä tulee ottaa huomioon myös visio tulevaisuuden markkinasta ja innovoida toimintaa kohti uutta. (Lynch, R.2005, s. 9)

2.3 Yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö

Yrityksen menestyksen määrää suurelta osin ulkoinen toimintaympäristö, jossa yritys operoi. Yrityksen on kyettävä tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja vastata asiakkaan odotuksiin. Samalla on huomioitava, että yritys voi olla riippuvainen tavarantoimittajien toimittamista raaka-aineista tai tarvikkeista sekä muista resursseista ja sen on jatkuvasti kyettävä arvioimaan toimintaympäristönsä kilpailuasetelman kehittymistä. Teknologinen kehitys on yksi avainasioista, kun yritys haluaa laajentaa markkinaosuuksiaan. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on kehitetty helpottamaan yrityksen ulkoisen ympäristön analysointia. (Education and Culture DG. 2010.). Kuuden kilpailuvoiman malli on tässä työssä johdettu Porterin mallista ja kuudentena voimana analysoidaan yhteiskunnan tilaa, jonka Michael Porter on mallissaan jättänyt huomioimatta.

Yrityksen sisäistä ympäristöä voidaan analysoida hyödyntämällä esimerkiksi SWOT -analyysiä, jonka avulla pyritään tunnistamaan ratkaisevia menestystekijöitä, määrittämään vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja riskejä suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Balanced scorecard eli ns. "tasapainotettu mittaristo" on sen sijaan mittaristo, jonka tarkoitus on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. "Se mitä ei voi mitata, on vaikea johtaa". (Education and Culture DG. 2010.) (Vuorinen T., 2013., s. 53)

2.3.1 Kuuden kilpailuvoiman malli

Michael Porter rakensi vuonna 1979 analyysityökalun, joka keskittyy viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Kilpailuvoimat määräävät tarkasteltavalla toimialalla vallitsevan kilpailun tehokkuuden ja mahdollisen kannattavuuden sekä alan houkuttelevuuden uusille tulokkaille. Liiketoimintastrategiassa tulisi ottaa huomioon kilpailuvoimien asettamat uhat ja sen avulla pyrkiä pienentämään uhkien realisoitumisen mahdollisuuksia. Porterin analyysityökalun avulla voidaan selvittää tarkasteltavalla markkinasektorilla vallitsevia liikkeellepanevia voimia ja niiden pohjalta päättää yritykselle sopivasta strategiasta. (Education and Culture DG. 2010.)

Malliin pohjautuvassa strategia-ajattelussa pyritään asemoimaan yritys sellaiseen ympäristöön, jossa kilpailuvoimia on mahdollista hallita. Sen tavoitteena on tunnistaa rakenteeltaan suotuisia ja paremman tuottopotentialin tarjoavia toimialoja sekä pyrkiä vaikuttamaan alan kilpailuvoimiin siten, että oma asema niillä paranee. (Vuorinen T., 2013., s. 228)

Porterin kilpailuanalyysin avulla voidaan arvioida yksittäisen liiketoiminnan tai yksittäisen toimialan kilpailuasemaa. Sen avulla mahdollisia muutoksia kilpailutilanteessa tai kilpailutilannetta ylipäänsä tutkitaan sen suhteen, mistä kaikista suunnista yritys voi joutua kilpailullisten haasteiden tai uhkien kohteeksi. Kilpailuvoimia on viisi: toimialan nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu, uusien kilpailijoiden vaikutus kilpailuasetelmiin, omien alihankkijoiden suunnasta tuleva kilpailu, omien asiakkaiden suunnasta tuleva kilpailu sekä uusien korvaavien tuotteiden suunnasta tuleva kilpailu. Kuudentena voimana analyysityökaluun on myöhemmin lisätty yhteiskunnalliset voimat. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 34-35)

Kuusi kilpailuvoimaa:

1. Nykyisten kilpailijoiden uhka
2. Uusien kilpailijoiden uhka
3. Uusien tai korvaavien tuotteiden uhka
4. Toimittajien suunnasta tuleva uhka
5. Asiakkaiden suunnasta tuleva uhka
6. Yhteiskunnallisten voimien sisältämä uhka

Kuuden kilpailuvoiman analyysityökalun avulla voidaan tarkastella esimerkiksi toimialan kasvua, alalla vallitsevaa ylikapasiteettia, tuoteominaisuuksien eroja, brändien tunnettavuutta, vaihtoehtoiskustannuksia, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja, yritysten investointien eroja, alalta poistumisen kustannuksia tai yhteiskunnan normien ja sääntöjen vaikutusta kilpailuun. Analyysiä tehtäessä kiinnitetään huomiota vuorotellen kuuteen pääsuuntaan, joista yritys voi joutua kohtaamaan kilpailua. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 221)

Olemassa oleville yrityksille uusien tulokkaiden saapuminen markkinoille on aina nähtävä uhkana. Kiristynyt kilpailu markkinoista voi johtaa hintojen laskuun ja pienempään markkinaosuuteen. Kilpailijoilla on erilaisia keinoja asemansa vakiinnuttamiseksi ja asiakasuskollisuuden luomiseksi. Paikkansa vakiinnuttaminen toimialalla voi perustua esimerkiksi suurempaan innovaatiokykyyn, franchisingiin tai tuotedifferointiin. Sen lisäksi, että vakiintuneen yrityksen on selvittävä markkinoilla nykyisten kilpailijoiden puristuksessa, tulisi sen myös selvittää, kuinka se voi puolustaa asemaansa potentiaalisten uusien tulokkaiden yrittäessä vallata tilaa markkinoilta. Toisin päin ajatellen uusien tulokkaiden tulisi miettiä erilaisia keinoja paikkansa vakiinnuttamiseksi markkinoilla. (Education and Culture DG. 2010.)

Uusien tulokkaiden uhkaa voidaan ehkäistä esimerkiksi suurtuotannon tarjoamalla eduilla eli tuottamalla tuotteita alhaisemmilla yksikkökustannuksilla ja suurena massatuotantona. Pieni

yrittäjä ei pysty välttämättä investoimaan samalla tavalla tuotantoteknologiaan, minkä johdosta se ei pysty välttämättä tuottamaan tuotteita yhtä alhaisin yksikkökustannuksin kuin suuri yritys. Vakiintuneiden yritysten ei tarvitse usein investoida, niin suuria määriä kuin markkinatulokkaan ottaessaan ensimmäisiä askeleita valitsemallaan markkinalla. Vakiintuneet yritykset ovat ehtineet hioa prosessejaan kauemmin ja nauttivat usein uusia tulokkaita matalahintaisemmista resursseista, viritetyistä tuotantoteknologiasta, edullisesta sijainnista ja avustuksista. (Education and Culture DG. 2010.)

Uusien tai korvaavien tuotteiden uhkaa pyritään analyysin avulla myös selvittämään. Yrityksen olisi tärkeää havaita uudet ja korvaavat tuotteet sen markkinakentässä sekä se kuinka todennäköisesti markkinoille on lähiaikoina tulossa uusia ja korvaavia tuotteita. Korvaavien tuotteiden osalta yrityksen on ainakin selvitettävä näiden tuotteiden hinta-/suorituskyky, vaihtoehtokustannus ja asiakkaan valmius vaihtaa kokonaan näiden tuotteiden käyttäjiksi. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 222)

Tuotetiedon avulla voidaan esimerkiksi saavuttaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden (Education and Culture DG. 2010.). Uudet markkinoiden tarjonnasta poikkeavat tuotteet voivat tyydyttää asiakkaiden tarvetta esimerkiksi uutuuden viehätysvoimallaan. Toisaalta asiakastarve voidaan tyydyttää tuottamalla palvelua, joka vastaa paremmin asiakkaan muutunutta tarvetta. Uudet kilpailijat voivat pärjätä erityisen hyvin markkinoilla, jos pystyvät lanseeraamaan tuotteen joka poikkeaa markkinoiden nykyisestä tarjonnasta ja on vaikeasti kopioitavissa. Uusien kilpailijoiden uhkaa voidaan torjua kehittämällä jatkuvasti uusia tuotteita, jolloin luodaan itse markkinat, eikä astuta jo vallatuille markkinoille.

Analyysin avulla omaa kilpailuasemaa tulee peilata myös suhteessa toimittajiin ja selvittää kunkin toimittajan vaikutusvaltaa mm. toimittajan vaihdosta syntyvien vaihtoehtokustannusten, toimittajien markkinoille keskittäytyneisyyden, korvaavien toimittajien löytymisen ja toimittajan toimituskapasiteetin osalta. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 222)

Tulokkaiden pääsemistä alalle voidaan esimerkiksi pyrkiä estämään tekemällä avainasemassa olevien toimittajien kanssa sopimuksia ja luomalla kahden välisiä suhteita (Education and Culture DG. 2010.). Uudet tulokkaat voivat joutua näin epäsuotuisampaan asemaan näiden jakelijoiden kanssa tai joutuvat etsimään kokonaan eri jakelukanavat, jotta pääsevät käsiksi markkinoihin.

Asiakkaiden vaikutusvallan selvittäminen omaan organisaatioon nähden on niin ikään analyysin kannalta tärkeää. Selvitettäviä asioita on mm. hintajousto, brändien, laadun ja tuoteominaisuuksien merkitys asiakkaalle, asiakaskannattavuus, asiakkaiden päätöksentekokriteerit tuotteiden suhteen, yrityksen neuvotteluasema suhteessa asiakkaisiin, ostajien keskittyminen sekä asiakaskohtaiset volyymit ja korvaavat asiakkaan tarpeeseen paremmin vastaavat tuotteet markkinoilla. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 222)

Asiakkaille syntyy esimerkiksi aina vaihtoehtokustannus, mikäli he päättävät vaihtaa yrityksen tuotteen toiseen (Education and Culture DG. 2010.). Vaihtoehtokustannuksen ollessa suuri asiakas ei tule todennäköisemmin vaihtamaan palvelua/tuotetta toiseen. Vaihtoehtokustannus voi olla esimerkiksi liityntämaksu tai käytetty aika vaihtoehdoisen tuotteen hankkimiseksi.

Mikäli asiakkaan on mahdollista korvata yrityksen tuote tai palvelu kilpailevan yrityksen tuotteella tai palvelulla, muodostavat korvaavat tuotteet tai palvelut uhkan. Asiakkaat ryhtyvät etsimään korvaavia tuotteita usein siinä vaiheessa, kun yritys nostaa tuotteidensa hintaa tai kilpailijat laskevat vastaavien tuotteiden hintaa.

Kuudentena kilpailuvoimana on Porterin malliin lisätty jälkikäteen yhteiskunnalliset voimat, jotka voivat vaikuttaa alan kilpailuasetelmiin. Yhteiskunnallisia voimia ovat muun muassa lainsäädäntö, kulttuuri tai yhteiskuntajärjestelmässä tapahtuvat muutokset; esimerkiksi poliittisen järjestelmän siirtyminen kapitalistisesta yhteiskunnasta kohti suunnitelmataloutta tai tuotannossa käytetyn materiaalin kieltäminen lainsäädännöllä.

Porterin analyysityökalu on oiva apuväline myös silloin, kun halutaan selvittää yksittäisen toimialan kilpailuasemaa. Seuraavassa esimerkkejä koko toimialan kilpailuasetelmiin vaikuttavista tekijöistä:

Intensiivisen kilpailun rakenteellisina tekijöinä voidaan nähdä se, että toimialalla on lukuisia tai samoin varustautuneita yrityksiä, toimiala kasvaa hitaasti, toimialan yritykset toimivat homogeenisesti tai toimialalla vallitsee alhaiset vaihtoehtokustannukset. Muita intensiivistä kilpailua ruokkivia rakenteellisia tekijöitä ovat korkeat varastointikulut tai helposti pilaantuvat tuotteet, kovat strategiset panokset, korkeat markkinoilta poistumisen esteet, erilaisten yrityskulttuurien vallitsemisen markkinoilla sekä toimialan heilahtelu. (Education and Culture DG. 2010.)

Kun markkinoilla toimii lukuisia tai samoin varustautuneita yrityksiä, on normaalia, että myös kilpailu kovenee. Tällaisessa tilanteessa yritykset toimivat epävarmoilla markkinoilla, kun saman kokoiset yritykset operoivat käytännössä samoilla resursseilla. Esimerkiksi hinnan muutokset vaikuttavat kyseisillä markkinoilla kaikkiin markkinoilla operoiviin yrityksiin, kun erotautuminen kilpailijoista muulla tavalla on olematonta. Armotonta kilpailua olemassa olevista markkinoista käydään myös hitaan kasvun markkinoilla.

Erilaistumisen puute näkyy markkinoilla siten, että asiakkaiden on hyvin vaikea tehdä eroa eri tuotteiden välillä. Yritysten kilpailukeino perustuu kyseisillä markkinoilla hinnan lisäksi mainontaan ja myyntiväittämien välitykseen. Kun vaihtoehtokustannukset ovat pienet, asiakkaiden on helpompi vaihtaa kilpailevien yritysten tuotteisiin. Mikäli yritys sen sijaan toimii

alalla, jolla myydään helposti pilaantuvia tuotteita tai tuotteiden varastointi syö paljon pääomaa, yrittävät yritykset myydä tuotteensa mahdollisimman nopeasti eteenpäin. (Education and Culture DG. 2010.)

Panostukset myyntitoimintaan kasvavat, mikäli yritys menettää markkina-asemiaan kun yritys pyrkii löytämään keinoja vallata menetettyjä markkinoita takaisin. Samalla tavalla, jos markkinoilla on havaittavissa suurta kasvupotentiaalia, suuntaavat yritykset panostuksiaan niitä markkinoita kohti. (Education and Culture DG. 2010.)

Markkinoilta poistumisen esteen voivat olla korkeat esimerkiksi siksi, että yritys on panostanut tuotteen kehitykseen todella voimakkaasti tai yrityksellä löytyy tuotetta varastostaan niin suuria määriä, että tuotteen hylkääminen tulisi kalliiksi (Education and Culture DG. 2010.). Yrityksen on panostettava kilpailuun, että oma tuote pärjää markkinoilla ja syrjäyttää korvaavat tuotteet. Strateginen harha-askel tuotekehityksessä tai panostuksessa väriin tuotteisiin voi olla vaikea hyväksyä ja voi koitua yrityksen tuhosiksi.

Toimialan kilpailu voi muodostua epävakaaksi, mikäli toimialan yrityksillä on heterogeeniset yrityskulttuurit, tarinat tai filosofiat (Education and Culture DG. 2010.). Tällöin kilpailu voi olla ennalta-arvaamatonta ja erilaisten strategisten päätösten samanaikainen vaikuttavuus markkinoilla voi johtaa tilanteeseen, jossa yhdenkään yrityksen ei ole helppoa toimia.

Kasvavilla markkinoilla uusia yrityksiä hakeutuu markkinoille ja samaan aikaan vakiintuneet yritykset yrittävät kasvattaa tuotantoaan (Education and Culture DG. 2010.). Kilpailu on intensiivistä ja markkinoille pyrkii uusia yrityksiä niin kauan kuin tarjonta on kysyntää suurempaa tai tuotot houkuttelevia. Markkinoiden mahdollinen notkahdus jossain tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan kilpiluun rajusti ja siinä tilanteessa ylikilpailluilta markkinoilta useampi yritys tulee kuolemaan.

Vankkojen perustietojen keruu on edellytys onnistuneen analyysin tekemiselle. Kun perustiedot on saatu luotettavasti kerättyä, voidaan erillisissä työstunnoissa lähteä pohtimaan eri tekijöiden merkitystä omalle yritykselle. (Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010, s. 222)

2.3.2 SWOT -analyysi

SWOT -analyysiä voidaan kuvata yhteen vetäväksi synteetinomaiseksi analyysiksi ja sen tarkoituksena on aikaansaada selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisia valintoja tukemaan. Työkalu tarvitsee tuekseen useita yrityksen resursseihin ja toimintaympäristöön yhteydessä olevia osa-analyysejä. Toimintaympäristön ja organisaation syvällinen tuntemus on erityisen tärkeää, jotta analyysi voidaan toteuttaa oikein. SWOT analyysiin kerätään ainoastaan itsestään selviä tekijöitä. (Vuorinen T., 2013, s. 88)

SWOT -analyysin avulla halutaan selvittää tärkeitä yrityksen toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sen avulla on mahdollista selvittää, onko yrityksen strategialla mahdollista menestyä tietyissä olosuhteissa sekä pystyykö yritys muokkautumaan ympäristössään tapahtuvien muutosten mukaisesti. Analyysissä (S-W) keskittyy yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin. (O-T) osa analyysiä keskittyy yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen. (Education and Culture DG. 2010.) Sisäiset asiat ovat lähtökohtaisesti tässä ja nyt käsillä olevia asioita ja ulkoiset asiat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita (Vuorinen T., 2013, s. 88).

Yritykselle on erittäin hyödyllistä kyetä tunnistamaan toimintansa osalta ratkaisevat menestystekijät analysoidessaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tekijöitä ei ole helppoa tunnistaa, eikä niiden määrittäminen myöskään ole aina helppoa. Tunnistettaessa vahvuuksia ja heikkouksia määritetään oma kilpailuasema suhteessa vahvimpiin kilpailijoihin. Kun valitaan vertailtavia tekijöitä, niin tulisi ottaa huomioon vain sellaiset tekijät, jotka ovat vertailukelpoisia. (Education and Culture DG. 2010.)

Analyysissä pyritään määrittämään mahdollisuuksia ja riskejä uusien suuntausten ja ympäristössä tapahtuvien muutosten osalta. Vaikutukset, jotka eivät vaikuta suoraan yhtiön toimintaan, pidetään SWOT-analyysissä ulkoisina tekijöinä. Asiakasuskollisuuden voidaan esimerkiksi katsoa olevan sisäinen voimavara, mutta jos asiakassuhteet muuttuvat epäolennaisiksi, niin uudessa ympäristössä tapahtuva muutos voidaan katsoa uhaksi. (Education and Culture DG. 2010.)

SWOT analyysissä asioita listataan subjektiivisesti yrityksen omasta näkökulmasta. Vahvojen puolien osalta yrityksen tulee pohtia, miten käyttää niitä hyväksi ja kuinka niitä voi vahvistaa. Heikkojen puolten osalta yrityksen tulee miettiä, kuinka niitä on mahdollista lieventää tai välttää. Havaittujen ulkoisten mahdollisuuksien osalta tulee kyetä ymmärtämään, kuinka niitä voisi hyödyntää omassa liiketoiminnassa ja uhkien osalta selvittää, kuinka niitä on mahdollista välttää, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi. (Vuorinen T., 2013, s. 89)



Kuva 3. SWOT-Analyysi

Nykyisten ja tulevien muutosten ennakoiminen ja niihin reagoiminen on yksi SWOT -analyysin tärkeimmistä tavoitteista. Niiden pohjalta yrityksen johdon tulee tehdä strategisia johtopäätöksiä, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ohi karien ja kohti voitokasta tulevaisuutta.

2.3.3 Balanced scorecard

Keskeisenä ideana tasapainotetussa mittaristossa on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Sellaista ei voida johtaa, mitä ei voida mitata. Edellä mainittu virke kiteyttää tasapainotetun mittariston perusajatuksen. Balanced scorecard ei keskity ainoastaan taloudelliseen tilinpäätöksestä saatavaan menneisyyttä kuvaavaan dataan, vaan oikein rakennettuna se voi paljastaa työyhteisön ongelmakohtia jo paljon ennen tilinpäätöksen valmistumista. (Vuorinen T., 2013, s. 52)

Robert Kaplanin ja David Nortonin rakentama tasapainotettu mittaristo mittaa yrityksen suori- tuskykyä myös kate- ja osinkotuoton ulkopuolelta. Menetelmä fokuoittuu yrityksen neljän eri ulottuvuuden mittaamiseen. Nämä neljä eri ulottuvuutta ovat talous, sisäinen liiketoiminta, innovaatio ja oppiminen sekä asiakkaat. Jokaiselle ulottuvuudelle luodaan omat ulottuvuutta mittaavat mittarit sekä suoritustavoitteet, jotka analyysikauden päätyttyä kerätään, analysoidaan ja joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä. (Education and Culture DG. 2010.)

Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on tarjota yrityksen johdolle mittaristo, jonka avulla saadaan nopea mutta kokonaisvaltainen näkymä yrityksen suori- tuskyvyydestä. Neljää jo

edellä mainittua ja toisiinsa linkittyvää näkökulmaa mittaamalla yrityksen johdon pitäisi pystyä saamaan nopea ja kokonaisvaltainen näkökulma yrityksen suoriutumisesta toiminnassaan. (Brown J. B., McDonell B., 1995. s. 8)

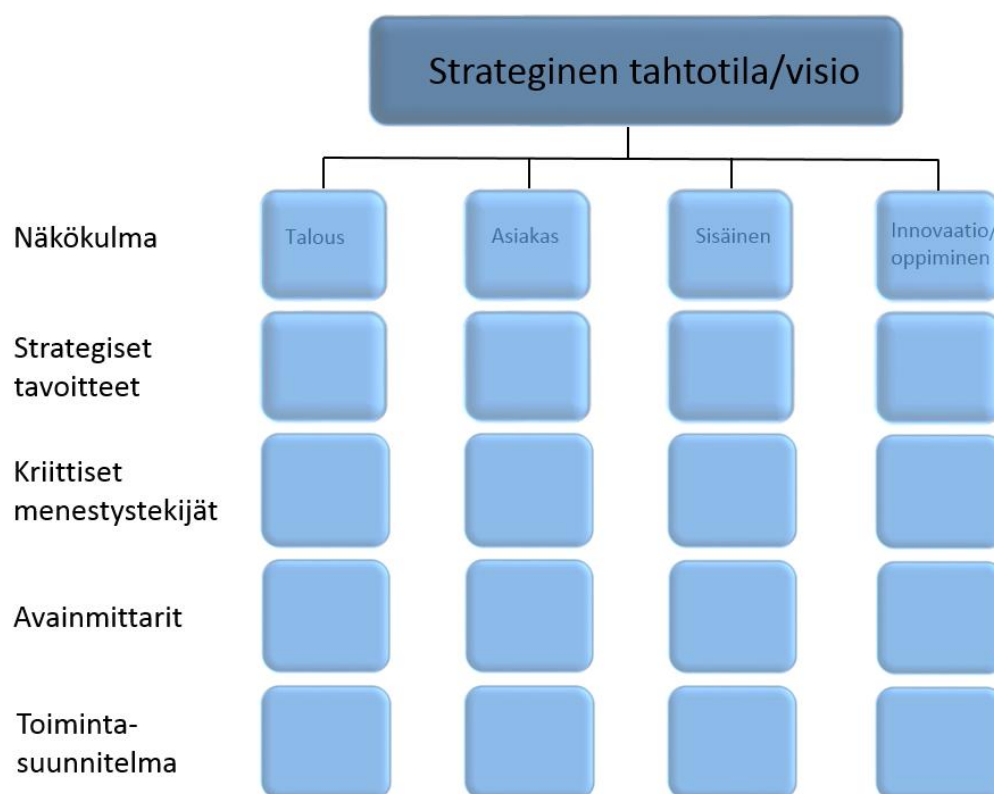
Työkalu edellyttää, että yritys purkaa strategiansa sisällön neljän näkökulman osalta ensin strategisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin. Tämän jälkeen menestystekijöille laaditaan niitä parhaiten mittaavat avainmittarit sekä mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten luodaan toimintasuunnitelmat. Mittaristoon on järkevää ottaa mukaan ajurimittareita, joihin työntekijät voivat omalla panoksellaan suoraan vaikuttaa. Myös johdon käyttöön tarkoitetut seurantamittarit ovat suotavia, jotta johto pystyy aistimaan muutoksen suuntaa. Organisaation on mahdollista rakentaa rinnakkaisia mittaristoja eri tulosyksiköille. (Vuorinen T., 2013, s. 52)

Taloudellinen näkökulma oikeilla mittareilla toteutettuna voi parantaa johdon suunnittelua, valvontaa ja päätöksentekoa. Oikea mittari voi myös toimia muistutuksena johdolle siitä, että mikä tahansa palvelutason nosto ei itsessään ole välttämättä kannattava, ellei siitä seuraa tason noston lisäksi parempaa tuloskehitystä. Asiakasnäkökulma edustaa merkittävää osa-aluetta monella toimialalla, mutta palvelutoimialalla se on erityisen tärkeää. Asiakasnäkökulman osalta mittaristo tulisi rakentaa siten, että palvelun laatuun liittyviä tekijöitä ja asiakaskokemusta saadaan mahdollisimman hyvin mitattua ja oikeat tekijät löydettyä. (Brown J. B., McDonell B., 1995. s. 8)

Sisäisen liiketoiminnan näkökulmasta yrityksen johdon on pystyttävä tekemään päätöksiä, missä toiminnoissa, prosesseissa, osaamisalueissa ja taidoissa yrityksen tulee loistaa, jotta asiakas vaatimukset pystytään täyttämään. Sisäisten mittarien tulee olla rakennettu niin, että ne koskettavat niitä alueita, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyvyyteen. (Brown J. B., McDonell B., 1995. s. 9)

Innovaatio ja oppimis -näkökulmasta yrityksen on jatkuvasti kyettävä tekemään parannuksia olemassa oleviin palveluihinsa ja toiminta prosesseihin sen lisäksi, että kykenevät liittämään uusia toimintaansa. Vain parannusten ja uusien innovaatioiden kautta yrityksen on mahdollista kasvaa. (Brown J. B., McDonell B., 1995. s. 9)

Tasapainotettu mittaristo painottaa vision, strategian, kilpailullisten vaatimusten ja tarpeen viedä yritystä eteenpäin tärkeyttä sen sijaan, että keskittyisi perinteisiin kontrolli mittareihin. On väitetty, että menetelmä on menestynein, kun sitä käytetään apuvälineenä muutoksen aikaansaamisessa. Toinen väittäjä on, että oikein laadittuna menetelmän pitäisi helpottaa johdon ymmärrystä monista tärkeimmistä keskinäisistä vaikutussuhteista organisaation sisällä. Kolmantena väittäjänä on esitetty, että tasapainotetun mittariston käyttöönotto edellyttää ylemmän johdon osallistumisen menetelmän rakentamiseen talousjohtajien lisäksi. (Brown J. B., McDonell B., 1995. s. 9)



Kuva 4. Balanced Scorecard -viitekehys.

2.4 Kannattava kasvustrategia ja yrityksen keinot kasvuun

Monet yritykset palkkaavat yrityksen alan tuntevia erityisosaajia auttamaan yrityksen strategian luomisessa. Näillä experteilla onkin usein erittäin laaja tuntemus alasta, jonka erityisosaajia ovat, mutta usein ovat myös kangistuneita toimimaan alalle vakiintuneiden kaavojen mukaisesti. Sen lisäksi, että edellä mainittujen erityisosaajien palkkaaminen on monesti kallista yritykselle, niin näiltä experteilta puuttuu usein myös kyky tuoda uudistuksia yrityksen strategiaan, koska ovat sokeita muille toimintatavoille kuin mitä pitävät vuosien kokemuksensa perusteella oikeutettuina. (House, D., 2004. s. 257)

Pienet ja keskisuuret yritykset tuntevat usein kaikista kannattavimmat asiakkaansa, mutta eivät kuitenkaan tiedä todellista asiakaskannattavuutta. Tämä johtuu siitä, että yritykset monesti keskittyvät myyntivolyymiin sen sijaan, että tarkkailisivat asiakaskohtaista katetuottoa. Yritysten tulisi nykyisten asiakkaiden kannattavuuden lisäksi huomioida, mistä ja miten ne voivat löytää lisää tuottavia asiakkaista ja laajentaa samalla asiakaspohjaansa. Jos yritystoiminta on kiinni myynnistä muutamalle suuren volyymin asiakkaalle, odottaa yritystä strateginen aikapommi kulman takana. Kannattavan asiakkaan pois lähtö tuhoaa yrityksen kannattavuuden ja kassavirrat, kun jäljelle jää enää heikon katteen asiakkaat, jotka eivät tuo leipää

pöytään. Kannattava kasvustrategia ei voi olla kiinni muutamasta hyvästä asiakkaasta, koska silloin riski toiminnan lakkaamiselle on suuri. (France C. E., 2014., s.1)

Jotkut yritykset käyttävät usean kuukauden koko toiminta vuodesta seuraavan vuoden budjetin laatimiseen, jonka tiivistelmän katsotaan toimivan yrityksen strategisena suunnitelmana. Tämä maksaa yritykselle henkilöiden työpanoksena ja siis työaikana todella paljon, kun panos olisi ollut mahdollista käyttää painimiseen todellisten strategisten ongelmien kanssa. Budjetti perustuu menneisyyteen ja se ei useinkaan seuraavan vuoden ensimmäisen kuukauden osalta enää vastaa toteumaa. (House, D., 2004. s. 257)

Edellä mainittuna muutama esimerkki huonoista yritysstrategioista, mikäli yrityksen on tarkoitus kasvattaa liiketoimintaansa. Nämä karaistut esimerkit huonoista strategista suunnitelmista voivat pitkällä aikavälillä jopa kutistaa yrityksen liiketoimintaa ja pahimmassa tapauksessa johtaa jopa liiketoiminnan lakkaamiseen.

Jotta yrityksen strategia mahdollistaa kannattavan kasvun, on tärkeää, että strategia on rakennettu sekä sujuvaksi että myös joustavaksi. Toisinaan yritykset jättävät hyvät mahdollisuudet käyttämättä, koska ne eivät kuuluneet suunnitelmaan. Hyvä strategia joustaa ja haastaa vanhoja oletuksia toimintaympäristöstä. Hyvä strategia myös keskittyy yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön ja siinä havaittuihin eri osa-alueista kumpuaviin ja toimintaan kytkeytyviin signaaleihin sekä linkittää nykyisen todellisuuden tulevaisuuden todellisuuteen. Tämä sisältää keinot, joiden avulla yritys pystyy muuntamaan nykyiset tuotteet ja palvelut sekä prosessit tukemaan tulevaisuuden strategisia tarpeita. Hyvän strategian tulee lisäksi määritellä odotetut päämäärät ja pystyä mittaamaan, että nämä on saavutettu. Jos yrityksen strategia sisältää nämä kolme elementtiä, niin todennäköisyys, että strategia toimii kasvuun johtavana työvälineenä kasvaa olennaisesti. (House, D., 2004. s. 258)

Yrityksen tulisi pyrkiä etsimään kasvua keskittymällä käyttäjän tai palvelunostajan palvelusta saamaan arvoon. Kun yritys pystyy ratkaisemaan loppukäyttäjän tai palvelun välittäjän ongelman, on yritys jo hyvällä tiellä kohti kannattavaa kasvua. Kasvustrategian kannattaisikin pohjautua enemmän tuotteen käyttäjän ongelman ratkaisuun kuin siihen mitä tuotetta myydään. Mieluummin myydään ratkaisua johonkin kuin fyysistä tuotetta. "Emme myy puhelinta, vaan ratkaisun tavoittaa toinen henkilö". Kasvu perustuu usein jonkin ongelman ratkaisuun ja tämä kannattaa yrityksen huomioida strategiassaan ja yrityksen kaikissa prosesseissa aina tuotekehityksestä markkinointiin ja myyntiin väheksymättä kaikkia tukiprosesseja. (Storbacka K. & Pennanen R., 2014., s. 2)

Kasvattaakseen todennäköisyyksiä sille, että yrityksen strategia johtaa kasvuun ja kannattavuuteen, on yrityksen otettava käyttöön tiettyjä kriittisiä elementtejä. Tehokkaan strategian luomisen kannalta on tärkeää varmistaa, että strategia perustuu tosiasioihin, valistuneisiin ar-

vauksiin tai kilpailuhenkiseen älykkyyteen, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Tämän lisäksi tarvitaan joustavia valmiussuunnitelmia, mikäli asiat eivät menekään odotetulla tavalla. Tärkeää on myös investoida uusien innovaatioiden kehittämiseen, koska jos jokin, niin ne ovat yritykselle suuri mahdollisuus kasvun näkökulmasta (House, D., 2004. s. 258-259)

Tietojärjestelmät ovat tärkeitä apuvälineitä yritysten tehokkuuden, toimivuuden ja kilpailukyvyyn saavuttamisen kannalta. Ne voivat suoraan vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja toimivuuteen esimerkiksi tarjoamansa laskentatehon avulla, jolloin työvaiheiden suorittaminen on nopeampaa ja halvempaa kuin ihmisresursseja pelkästään hyödyntämällä. Tämän lisäksi ne tarjoavat mittausta ja seuranta varten työvälineitä, joiden avulla voidaan seurata strategian toimivuutta. Tietojärjestelmien tulee voida olla dynaamisia ja tukea valitun strategian onnistumista. Niiden avulla tulee lisäksi voida vaikuttaa valloillaan olevaan strategiaan sekä vastata tuleviin teknologia tarpeisiin. Tietojärjestelmiä hyödyntämällä yritys haluaa saada tietoa toimintaympäristöstään, jotta se voi kilpailla ja oppia markkinoista, joilla se toimii. Kilpailutilanteen muutokset tulisi pystyä havaitsemaan tietojärjestelmien tuottaman datan avulla ja yrityksen tulisi kyetä arvioimaan strategiaansa havaintojen pohjalta. Strategiassa tapahtuneiden muutosten pohjalta myös tietojärjestelmiä tulisi arvioida uudelleen, koska muutos strategiassa johtaa usein vääjäämättä siihen, että tietojärjestelmävaatimuksetkin muuttuvat. (Levy M. & Powell P., 2004., s. 89-93)

2.4.1 Liiketoimintatason strategia

Yrityksen on kyettävä pohtimaan kilpailuetuja strategisten liiketoiminta-alueiden tasolla, koska kilpailuedut suhteessa muihin alan toimijoihin määrittävät yrityksen menestyksen tai menestymättömyyden alalla. Yrityksen on kyettävä diagnosoimaan toimintansa kannalta olennaisimmat toiminta-alueet, määrittelemään toimintansa kannalta keskeiset suuntaviivat sekä viemään käytäntöön strategioista johdetut toimenpiteet. Strategiset toimet koostuvatkin usein kolmesta ratkaisevasta vaiheesta, joita ovat Strategia-analyysi, strategian valinta ja strategian toteutus (Education and Culture DG. 2010.). (Kamensky M., 2015. s. 30-74)

Liiketoimintastrategian valinnassa tärkeää on, että yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot tukevat valittuja liiketoimintastrategioita. Toisena perusedellytyksenä pidetään sitä, että yrityksen johdolla on näkemys toimintansa kannalta strategisista bisnesalueista sekä niiden muodostamista toimialoista. Yrityksen on lisäksi kattavasti ja luotettavasti analysoitava toimintaympäristöä ja organisaation sisäistä tilaa, jotta strategiset valinnat osuvat todennäköisemmin oikeaan kuin väärään. Strategioiden ja tavoitteiden on oltava yhteen sovitettavissa siten, että strategiat mahdollistavat sidosryhmin pääsemisen haasteellisiin tavoitteisiinsa. Strategioiden valintaprosessiin on otettava lisäksi mukaan strategioiden turvaamiseen liittyviä elementtejä, joiden avulla saadaan reaaliaikainen tieto tukemaan päätöksentekoa prosessia.

Luova ja innovatiivinen ajattelu on suotavaa strategiatyössä, sillä mahdollisuus suureen voittoon on yleensä tarjolla sille, joka uskaltaa rohkeasti rikkoa toimialan ja organisaation vallitsevia lainalaisuuksia. Toki riski strategian epäonnistumisella kasvaa myös. (Kamensky M., 2015, s. 30-74)

2.4.2 Arvon ja kilpailuedun luominen

Asiakasarvon luomista pidetään tänä päivänä tärkeänä osana kilpailuedun luomista. Yritykset eivät tyypillisesti kuitenkaan kykene kertomaan, mitä arvoa ne asiakkaasta hakevat, mistä asiakasryhmistä tai miten ne tulevat toimittamaan asiakasarvon. Arvonluominen sisältää kaksi merkitystä:

1. Arvo, jonka yritys voi luoda asiakkailleen
2. Arvo, jonka yritys saa asiakkailtaan

Yrityksen tulisi kyetä menestyksekkäästi hoitamaan suhteitaan asiakkaisiin, jotta voivat maksimoida asiakkaista saamansa arvon. Tämä onnistuu ainoastaan tuottamalla asiakkaalle mahdollisimman hyvän arvon, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta. (Payne A. & Frow P., 2013, s. 80)

Organisaation on kyettävä luomaan arvon lisäystä toimintoihinsa ja asiakkaalle tuotettuihin suoritteisiin, jotta yrityksen pitkän aikavälin henkiinjääminen on taattu. Yrityksen lopputuotteen on oltava arvokkaampi kuin sen tuottamiseen käytettävien osatekijöiden summa. Yritysstrategian tarkoitus on saada aikaan olosuhteet, joissa se pystyy luomaan nämä elintärkeät arvon lisäykset. Organisaatiostrategian on myös mahdollistettava se, että organisaatio sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin, jotta arvon lisääminen on myös tulevaisuudessa mahdollista. Toimet, joilla arvoa voidaan lisätä, ovat ratkaisevia yritysstrategian osalta. Organisaatiostrategia on sekä taidetta että tiedettä, eikä yksi strategia päde jokaiseen yritykseen. Suurin osa yrityksistä haluaisivat rakentaa strategiaa omien taitojensa varaan, mutta ovat myös menneisyytensä, kulttuurinsa, resurssiensa ja toimintaympäristönsä vaikutuksen piirissä. (Lynch R. 2005, s. 8)

Robert Lynch esittää teoksessaan "Corporate Strategy" viisi strategisen päätöksenteon elementtiä, jotka ovat etupäässä yhteydessä arvon luontiin ja kilpailuun markkinoista. Ensimmäisenä elementtinä ovat kestävät päätökset, joita on mahdollista ylläpitää ajan kuluessa. Yrityksen pitkän aikavälin henkiinjäämisen kannalta on tärkeää, että strategia on kestävä. Ei ole järkevää yrityksen kannalta luoda uutta tuotetta markkinoille, jos markkinat tuotteen osalta katoavat esimerkiksi kuuden kuukauden kuluttua tuotteen lanseeraamisesta; ellei tuotteeseen liittyvät kiinteät ja muuttuvat kustannukset voida kattaa kuuden kuukauden myynnillä ja saada vielä kohtuullinen kate tuotteesta. (Lynch R. 2005, s. 9)

Tämän lisäksi yritys johdon on kyettävä kehittämään prosessit siten, että ne tukevat valitun strategian onnistumista. Strategia on vähintään osittain sitä, kuinka kehittää organisaatiota tai luoda organisaatiolle edellytykset kehittyä valittua päämäärää kohti. Tuote voidaan lanseerata usea vuosi sen jälkeen, kun strategia päämäärään pääsemiseksi on luotu. (Lynch R. 2005, s. 9)

Kestävällä pohjalla olevan strategian tulisi tarjota kilpailuetuja suhteessa nykyisiin ja tuleviin kilpailijoihin. Usein yritykset toimivat jo valmiiksi kilpailuilla toimialoilla ja jopa monopoliyri-tysten täytyy monesti kilpailla suhteessa muihin valtion toimielimiin. Uusien innovaatioiden kehittäminen on yksi tärkeimmistä tavoista kehittää kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin. Strategiassa tulee lisäksi pyrkiä löytämään linkkikohtia organisaation ja toimintaympäristön välillä ja yrittää hyödyntää niitä. On pyrittävä siihen, että ne ovat vaikeasti kopioitavissa ja niistä seuraa erinomainen suoritusaso. Strategian täytyy hyödyntää monia yhtymäkohtia organisaation ja toimintaympäristön välillä. Tärkeitä yhtymäkohtia esiintyy suhteessa yrityksen asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin tai vaikka valtion hallintoon. Yhtymäkohdat voivat olla virallisia ja sopimuksin sidottuja tai epävirallisia ja epämääräisiä. Se, että sopimukset eivät ole laillisesti sitovia, ei tarkoita, että ne olisivat vähäpätöisiä. (Lynch R. 2005, s. 9)

Yrityksen kyky viedä organisaatiota eteenpäin nykyisestä merkittävällä tavalla, tulisi esiintyä jollain tavalla innovaatiostrategioissa (Lynch R. 2005, s. 9). Visio eli tulevaisuuden kuva siitä, miltä lopputuotteen tulisi näyttää esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, olisi otettava osaksi strategiatyötä, jotta yritys ei jää paikalleen polkemaan, vaan lähtisi miettimään innovatiivisempia tapoja rakentaa tuotteita asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Ne yritykset, jotka tyytyvät nykyisiin tuotteisiin, eivät todennäköisemmin tulevaisuudessa pysty tyydyttämään asiakkaidensa muuttuvia tarpeita.

Täytyy muistaa kuitenkin, että ilman loppuasiakasta ei ole liikevaihtoa, omistajien voittoa tai edes yritystä. Siitä syystä asiakasarvon luominen on elintärkeää. Se ei rajoitu pelkästään erinomaisen tuotteen valmistamiseen, vaan kaikkiin tukiprosesseihin sen ympärillä. Yrityksen on tarjottava tiedotuskanavat, konsultointipalvelut, tilauskanavat, reklamaatioiden vastaanoton, turvallisuuselementit, poikkeustilanteisiin liittyvät palvelut, laskutuksen ja maksutapoihin liittyvät elementit. Ilman, että kaikki asiakasrajapinnoissa olevat elementit ovat kunnossa ja niiden sisältävät asiakasprosessit vähintään tyydyttävällä tasolla, ei asiakas voi olla todella tyytyväinen palvelusta; tai ainakin osa asiakkaista voi kokea palvelun niin huonona, että vaihtaa kilpailijan leiriin. Ilman, että yritys todella ymmärtää asiakasarvon ja asiakaskokemuksen tärkeyden, ei yritys voi loistaa sillä toimialalla, jossa toimii. Näin väitän! (Payne A. & Frow P., 2013, s. 83)

2.4.3 Diversifiointi

Diversifiointi strategiaa voidaan luonnehtia strategiaksi, jonka avulla yritys pyrkii laajentamaan toimintaansa uusille liiketoiminnan osa-alueille, jotka eroavat yrityksen nykyisistä tuotteista, palveluista tai markkinoista. Diversifiointi voi tapahtua kahdella eri tavalla. Se voidaan toteuttaa laajentamalla toimintaa jo olemassa olevien markkinoiden sisällä tai astumalla kokonaan uusille markkinoille, joilla ei ole mitään yhteyttä yrityksen nykyisiin markkinoihin. (Akpınar O., Yigit I., 2016)

Jotta yritys ei olisi riippuvainen yhdestä tuotteesta, palvelusta tai markkinoista mahdollisen laskusuhdanteen aikana, voi monimuotoistaminen olla järkevä tapa hajauttaa toimintariskiä. Se toimii mahdollisuutena yritykselle luoda toimintaansa varasuunnitelmia ja tavan selvittää vaikeista tilanteista, joissa yksi liiketoiminta-alue tai tuote ajautuu ongelmiin. Tämän lisäksi sen avulla voidaan saada muutakin kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Toimintoja monimuotoistamalla voi kehittää omaa liiketoimintaa tai yrityksen on mahdollista sen avulla ottaa käyttöön uusia tuotelinjoja ja palveluita sekä laajentaa toimintaansa uusille markkinoille tai vanhojen markkinoiden sisällä. Tutkimukset diversifioinnin vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn ovat kuitenkin ristiriitaisia ja osassa diversifiointi on todettu yrityksen suoritusta parantavaksi ja osassa suorituksen on mainittu heikentyneen. (Fang-Yi L. & Ming-Kai H., 2016.)

Diversifioinnilla tarkoitetaan monin eri tavoin toteutettavaa strategista lähestymistapaa. Se on mahdollista toteuttaa viidellä eri tavalla, joita ovat horisontaalinen-, vertikaalinen-, samankeskisen-, heterogeeninen- ja yrityksen diversifiointi. (Education and Culture DG. 2010.)

Horisontaalisessa diversifioinnissa yrityksen tulee miettiä, mitä uusia tuotteita tai palveluita se voisi hankkia nykyisten asiakasryhmien tarpeisiin hyödyntäen nykyisiä tuotelinjojaan. Yritys siis pohjaa toimintansa olemassa olevien tuotelinjojen myyntiin ja teknologiaan. Esimerkiksi yhden tuotantolinjan omaava yritys voi miettiä, mitä muita samanlaisia tuotteita samalla tuotantolinjalla voisi tuottaa nykyisten asiakkaiden tarpeisiin; esim. juustoa tuottava meijeri ottaa uusia juustolajikkeita tuotettavakseen samalle tuotantolinjalle. Vertikaalinen diversifiointi sen sijaan tarkoittaa sitä, että yritys siirtyy eteen- tai taaksepäin omassa tuotantoketjussa. Esimerkiksi alkutuottaja ei enää halua toimia pelkästään toimittajana, vaan tekee päätöksen ryhtyä myös tuotteen loppumyyjäksi eli siirtyä arvoketjussa ylöspäin. (Education and Culture DG. 2010.)

Kun yritys päättää ryhtyä laajentamaan tuotevalikoimaansa lisäämällä siihen uusia tuotteita, jotka poikkeavat nykyisistä tuotelinjoista, kutsutaan sitä samankeskiseksi diversifioinniksi. Samankeskisessä monimuotoistamisessa pyritään myös hyödyntämään jo olemassa olevia teknologioita sekä markkinointijärjestelmiä. (Education and Culture DG. 2010.)

Heterogeeninen diversifiointi on sitä, kun yritys päättää siirtyä uusien tuotteiden tai palveluiden pariin, jotka eroavat täysin teknologisesti tai kaupallisesti yrityksen sen hetkisten tuotteiden, laitteiden tai jakelukanavien kanssa, mutta jotka voivat vedota uusiin asiakasryhmiin. Yleensä yritys harkitsee tämän strategian käyttöönottoa siinä tapauksessa, että uudelta alalta on mahdollista saada korkea sijoitetun pääoman tuotto tai strategian avulla voidaan kehittää yrityksen pääliiketoimintaa ja löytää uusia strategisia kumppanuuksia. (Education and Culture DG. 2010.)

Viimeisenä toteutuskeinona toiminnan monimuotoistamiselle on yrityksen diversifiointi. Siinä yritys tekee strategisen päätöksen ryhtyä tuottamaan kokonaan nykyisestä strategiasta poikkeavia tuotteita. Investoinnit tämän strategian alussa saattavat olla suuria, joten myös tuotto-odotus täytyy strategiaan siirryttäessä olla suuri. (Education and Culture DG. 2010.)

Gyan, Brahmana & Bakri mainitsevat artikkelissaan "Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market" myös toisenlaisia monimuotoistamistapoja. Monimuotoistaminen voi heidän mukaansa tapahtua edellä mainittujen lisäksi laajentamalla maantieteellisesti tai pyrkimällä jakamaan myyntiä eri alueellisiin segmentteihin. (Gyan A., Brahmana R. & Bakri A. 2017.)

2.4.4 Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan tarkoituksena on lähtökohtaisesti tuottaa voittoa. Omistajien ja johtajien kuten myös yhteiskunnan kannalta on yleensä parempi, mitä suurempaa voittoa yritys takoo. Se, miten yritys pystyy kehittymään, minkälainen yrityskulttuuri yrityksessä vallitsee ja minkälainen yrityksen toimintaympäristö on, linkittyvät suoraan yrityksen voitontekemismahdollisuuksiin. Onnella ei voida nähdä olevan suurta merkitystä menestykseen, vaan menestyksen taustalla voidaan sanoa olevan huolellisesti laadittu liiketoimintastrategia, jota on sovellettu tehokkaasti yrityksen toiminnassa. Strategiaan liittyvän kehittämisen ja uusien ideoiden löytämisen tulisi lähteä yrityksen henkilökunnan aloitteesta ja toimintaympäristön ymmärtämisestä. Silloin strategia todella on ennakoivaa ja sopeutumiskykyistä toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin nähden.

Liiketoiminnan kehittämisen päämääränä on saada yritykselle uusia asiakkaita ja kasvattaa yrityksen markkinoita. Pähkinän kuoressa liiketoiminnan kehittäminen voidaan kiteyttää vakioidun toimintatavan kehittämiseksi, jonka avulla voidaan hankkia uusia liiketoimintamahdollisuuksia joko olemassa olevien tai uusien asiakkaiden avulla. Tarkoituksena on säilyttää vanhat asiakkaat tai löytää uusia ja pyrkiä säilyttämään heidät. Liiketoiminnan kehittämiseksi on laadittava strategia, mutta kehittämistä ei saisi nähdä ainoastaan lyhytaikaisena tai yksivaiheisenä prosessina. Kehittämisen on oltava jatkuvaa! (Education and Culture DG. 2010.)

Organisaatiossa uuden kehittäminen on syytä kytkeä aina strategiaan. Voidaan nähdä, että mikäli yritys on onnistunut kehittämään esimerkiksi selkeästi määritellyn tuotestrategian, niin sitä helpompi tuotekehityksestä vastaavien henkilöiden tai osastojen on ryhtyä kehittämään uusia tuotteita. Tuotestrategiaan voidaan löytää selkeyttä esimerkiksi ottamalla Porterin lause - "How can we deliver a unique value to meet an important set of needs for an important set of customers?" - tuotestrategian perustaksi. Eli miten saamme toimitettua ainutkertaisen arvon, jolla saamme tyydytettyä tärkeimpien asiakkaiden tärkeimmät tarpeet. (Porter M., 2006.)

Esimerkiksi palvelumuotoilu on johdonmukainen tapa kehittää liiketoimintaa. Se voidaan nähdä prosessina ja eri osaamisalueista nousevana työkalu- ja menetelmävalikoimana. Siinä pyritään kokonaisvaltaisella tavalla lähestymään kehitettävää palvelua. Kaikista palveluun vaikuttavista tekijöistä pyritään ensin luomaan kokonaiskuva, joka on kaiken lähtökohta. Sen jälkeen tässä toimintamallissa jaetaan palvelu pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka vielä puretaan pienempiin ja yksityiskohtaisempiin tekijöihin, joita pyritään optimoimaan paremmin tavoitteisiin sopiviksi. Palvelu on mahdollista jakaa osatekijöihin esimerkiksi palvelupolkuja rakentamalla. Palvelupolun avulla voidaan rakentaa kuvaus, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun kaikissa vaiheissa aina palveluun tutustumisesta palvelun jälkeen tapahtuvaan jälkipalveluun. (Tuulaniemi J., 2011.)

Kehittämisstrategian avulla yrityksen johto pystyy miettimään, miten yrityksen on mahdollista toimia tulevaisuudessa joustavasti, miten yritys voi tunnistaa uusia asiakkaita ja markkinoita sekä millä tavoilla näiden kanssa on mahdollista päästä toimimaan. Tämän lisäksi kehittämisstrategian tarkoitus on antaa työkaluja arvioida, kuinka tehostaa yrityksen kustannusrakennetta ja parantaa yrityksen kasvua sekä ottaa käyttöön innovaatioita. (Education and Culture DG. 2010.)

Liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävässä strategiassa ei riitä, että todetaan tahtotila olla esimerkiksi Aasian suurin mobiilipuhelinvalmistaja tai mobiilimarkkinoiden paras toimija. Kehittämisstrategian tulee vastata kysymyksiin, kenelle halutaan tarjota, mitä ja minkälaisia tarpeita varten. Tämän lisäksi tulee tarkoin selvittää innovaatioalueet, joilta uusia tuotteita, palveluita ja liiketoiminta-alueita lähdetään haravoimaan. Kiinnostavat ongelmat ja haasteet ja niiden ratkaiseminen tuovat usein yrityksen kannattavan liiketoiminnan lähteille. (Länsisalmi H., 2013.)

Kehittämisstrategioita voidaan soveltaa niin yrityksen sisäiseen kuin myös ulkoiseen toimintaan. Sisäisesti strategioita voidaan soveltaa muun muassa prosesseihin, henkilöstöön tai vaikka toimintaympäristöön. Sen sijaan ulkoisesti niitä voidaan soveltaa nykyisiin tai uusiin asiakkaisiin tai esimerkiksi markkinoihin. Strategiatyö voi alkaa strategisten päämäärien pohjimella ja niiden pohjalta voidaan sitten rakentaa analyysi nykyisistä käytännöistä ja lähteä

korjaamaan niihin liittyviä heikkouksia tai vahvistamaan menestystekijöitä. Näin pystytään saavuttamaan halutut tavoitteet.

Strategian kehittäminen ja toteutus voi yritysjohdon mieltymyksistä riippuen tapahtua joko ylhäältä alas tai alhaalta ylös johdettuna. Ylhäältä alas johdettuna yrityksen omistajat/johtajat laativat strategian ja tekevät muutokset koko komentoketjun alueella. Ylin johto informoi keskijohtoa ja keskijohto eri yksikön päälliköitä, jotka vievät toimenpiteet käytäntöön omilla vastuualueillaan. Alhaalta ylös -johtamisessa työntekijät otetaan mukaan jo kehittämisprosessiin ja heiltä tulleita ideoita kuunnellaan ja parhaat ideat viedään käytäntöön. Ideana yhdessä kehittää toimintaa siten, että kehitystoimenpiteille syntyy yhteinen hyväksyntä. (Education and Culture DG. 2010.)

Kehittämisstrategiat voivat olla funktionaalisia tai toiminnallisia strategioita. Funktionaalisia strategioita voivat olla esimerkiksi markkinointi, henkilöstöhallinto, uudet tuotantolinjat tai laki- ja talousstrategiat. Ne keskittyvät yleisiin ideoihin ja yrityksen eri osastojen tehtäviin. Toiminnalliset strategiat taas keskittyvät yksityiskohtaisempiin asioihin, kuten henkilöstön työvuorojen resursointiin tai optimaalisen varaston koon määrittelyyn. Ne siis koskevat yleensä yrityksen jokapäiväisiä toimintoja. Liiketoimintastrategiaa arvioitaessa pitäisi pystyä selvittämään ja arvioimaan kaikkien ideoiden vahvuudet, heikkoudet sekä niihin liittyvät kasvumahdollisuudet ja riskit. (Education and Culture DG. 2010.)

Varsinkin monien suurten yritysten suosiossa ovat olleet fuusiot, yrityskaupat ja strategiset liittoumat osana liiketoiminnan kehittämisstrategiaa. Fuusiossa kaksi tai useampi yritys yhdistetään yhdeksi juridiseksi kokonaisuudeksi, jonka alla muut yritykset jatkavat toimintaansa. Fuusion tavoitteena on saavuttaa synergiaetuja ja sulautuvat osapuolet yleensä täydentävät toisiaan jollain tavoin. (Education and Culture DG. 2010.)

Yrityskauppa tapahtuu, kun toinen yritys hankkii itselleen toisesta omistusosuuden, toisen yrityksen tytäryhtiön tai osan toisesta yrityksestä; kuten tuotantolaitoksen. Yrityskaupassa toisen yrityksen omaisuutta tai osakkeita voi siirtyä toiselle. (Education and Culture DG. 2010.) Yrityskauppa voidaan toteuttaa samasta syystä kuin fuusiokin. Yksi mahdollinen syy voi olla esimerkiksi, että halutaan ostaa kilpailija pois markkinoilta, halutaan saada pääsy yrityksen toimitusketjuihin tai halutaan yrityksen tuotantoteknologia itselle. Joskus yritys voidaan hankkia pelkästään sen brändiarvon takia.

Strategiset liittoumat ovat erityisen tärkeitä tämän päivän kilpailullisilla markkinoilla. Niitä hyödynnetään muun muassa kustannusten jakamiseen, yhteiseen kehitystyöhön, riskien lieventämiseen, tuotelinjastojen kasvattamiseen, maantieteellisten rajojen laajentamiseen ja teollisuuden alojen sekoittamisesta syntyvään tuoton kasvattamiseen. Suurimpia ongelmia liittyen strategisiin liittoumiin voidaan nähdä siinä, kuinka suunnitellaan ja toteutetaan oike-

anlainen kaikkia osapuolia tyydyttävä hallinnollinen alusta ja yhteistyötä tukevat organisaationaaliset rakenteet. Liittoumissa yritykset havaitsevat molempia osapuolia hyödyttäviä tavoitteita, joita yritykset eivät pysty itsenäisesti saavuttamaan. Ne siis tekevät yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Toiminnan tulee olla vastavuoroista ja kommunikaatio yritysten välillä on ensiarvoisen tärkeää. (De Man A., 2013., s. vii)

2.4.5 Franchising

Franchisingin omistajan ja franchising yrittäjän perimmäisiä suhteita voidaan kuvata seuraavien tekijöiden avulla (Hesselin M., Rutgers J. W. & Díaz O. B., 2006., s. 210):

1. Omistaja antaa yrittäjälle oikeuden toimia omistamansa liiketoiminnan menetelmillä sisältäen yleensä aineettoman pääoman ja tietotaidon
2. Omistaja antaa yrittäjälle pääsyn tietynlaisten tuotteiden myymiseen
3. Yrittäjä saa itsenäisyyden toimia ketjun määrittelemissä puitteissa
4. Yrittäjällä on velvollisuus maksaa korvausta omistajalle

Yrityksen harkitessa franchising -liiketoimintastrategian käyttöönottoa on sen tärkeää ymmärtää liiketoimintamallin strateginen olemus. Siihen liittyy kolme eri komponenttia, joita ovat brändi, toiminnanohjausjärjestelmä sekä yhteistyö franchising yrittäjän ja ketjun omistajan välillä. Brändi luo kysynnän, joka mahdollistaa franchising yrittäjän lopulta saada asiakkaita itselleen. Brändi sisältää tavara-/palvelumerkit, ulkoiset tunnusasut sekä kaikki aineettomat tekijät, jotka osaltaan luovat asiakasuskollisuutta sekä rakentavat brändi arvoa. Yhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä antaa franchising -yrittäjälle mahdollisuuden säilyttää asiakassuhteet, rakentaa asiakasuskollisuutta sekä työkalut menestyä yrittäjänä. Jatkuva tuki ja opastus ketjun taholta antaa yrittäjälle työkalut ja vinkit asiakaskunnan sekä markkinaosuu- den kasvattamiseksi ja toimii sysäyksenä kasvulle. Ketjun tulee tarjota sellaiset työkalut franchising yrittäjälle, että tämä tietää, kuinka uusia asiakkaita voi hankkia ja kuinka ne pidetään ketjun piirissä. Yksi tärkeimmistä asioista on, kuinka paljon emoyhtiön tulee antaa tukea franchising -yrittäjälle, jotta tämä pystyy toimimaan kannattavasti. Emoyhtiön täytyy vastata niihin lupauksiin, jotka on annettu silloin, kun sopimus franchising -yrittäjän kanssa on solmittu ja sitoutua tarjoamaan ensiluokkaista koulutusta ja tukea. Molempien osapuolien toiveena on kuitenkin, että toiminta kasvaa ja kukoistaa. (Sherman A.J., 2003. s. 12-15)

Pohjimmiltaan franchisingissa voidaan sanoa olevan kyse siitä, että omistaja tarjoaa käyttöjärjestelmät, markkinoinnin ja tuotteiden tai palveluiden jakelukanavat sekä brändin. Franchising yrittäjä tarjoaa siitä vastineeksi rahaa ja kovaa työtä. Se on toisistaan riippuvaista yhteistyötä, joka parhaimmillaan tekee molemmista osapuolista rikkaita tai pahimmillaan tuhoaa liiketoiminnan ja yrityksen maineen. (Norman J., 2006., s. xi)

On monia syitä, minkä takia franchising voi valikoitua yrityksen keinoksi kasvaa. Franchisingin avulla yrityksen on mahdollista säilyttää toiminnan tehokkuus sekä mittakaavaedut, kasvattaa markkinaosuutta ja rakentaa brändipääomaa, kasvattaa asiakaskuntaa sekä asiakaslojaaliutta, saavuttaa nopeamman markkinoille porautumisen alemmalla pääomakustannuksella, saavuttaa tähdätyt asiakasryhmät tehokkaammin yhteisellä markkinoinnilla ja myynnin edistämisellä tai myydä palveluita ja tuotteita omistautuneen jakelukanavan kautta. Syynä voi olla myös se, että yritys haluaa poistaa omien henkilöstöresurssien tarvetta tuomalla toimintaan motivoituneita omistajia ja toimijoita tai siirtää ensisijainen vastuu toiminta-alueiden valinnasta, työntekijöiden koulutuksesta sekä henkilöstöjohtamisesta, paikallisesta markkinoinnista ja muista hallinnollisista huolenaiheista franchising -partnerille.

Tyypillisessä franchising -kumppanuudessa franchising -yrittäjä jakaa riskin markkinaosuuden kasvattamisesta sitoutumalla omalla pääomalla ja resursseilla tukemaan ja kehittämään omistajan liiketoimintamallia. Franchising liiketoimintamalleja on useita ja osassa niistä uudelta yrittäjältä vaaditaan paljon resursseja ja liiketoimintaälykkyyttä ja osassa taas vähän. Vähäisiä resursseja ja liiketoimintaälyä tarvitaan esimerkiksi yrittäjältä, joka toimii kotitoimistosta käsin. Oman toimipisteen avaava yrittäjä, joka perustaa uuden toimipisteen tarvitsee taas paljon resursseja ja ymmärrystä liiketoiminnasta. Toiminta voi olla joko hyvin itsenäistä tai yrittäjälle on annettu selkeä sapluuna, jonka mukaan toimia. (Sherman A.J., 2003. s. 12-15)

Vastuullinen franchising -liiketoimintastrategia on ainoa tapa, jonka avulla ketjun omistaja ja yrittäjä voivat elää harmoniassa. Konsepti tulisi luoda turvallisen perustan varaan, jossa on aitoa sitoutumista valittuun strategiaan. Jotta konsepti olisi hyväksyttävä, on ketjulla oltava valmiina jo toimiva ja todistettavasti menestyvä toimipiste/toimipisteitä sekä brändi. Yrityksen strategian tulisi olla testattu ja toimintaprosessien ja toimintajärjestelmien hiottuja. Sen toiminnan tulisi olla myös menestyksestä ja kannattavaa ja brändin tai toiminnan tulisi erota jollain tavalla muista kilpailijoista. (Norman J., 2006., s. 3)

Yrityksellä on oltava vahva johto, joka on koottu sisäisistä toimihenkilöistä, johtajista sekä ammattitaitoisista konsulteista, jotka ymmärtävät alan sekä laki ja muut liiketoiminta näkökulmat franchising menetelmän taustalta. Sen taloudellisen tilan on myös oltava, niin vakaalla pohjalla, että se pystyy ylläpitämään franchising ohjelmaa ja tarjoamaan erinomaista tukea ja apua franchising -yrittäjille. Niin ikään yrityksellä on oltava erottautuva ja suojeltu kaupallinen identiteetti, joka sisältää rekisteröidyt tuotemerkit sekä yhtenäisen ulkoisen ulkomuodon, kuten iskulauseet, työasusteet tai logot. Lisäksi yrityksellä tulee olla vakiintuneet toimintatavat ja johtamiskäytänteet, jotka voivat olla kirjoitettuna kokonaisvaltaiseen toimintaohjeeseen, mutta joita ei ole helppo kopioida kilpailijoiden toimesta. (Sherman A.J., 2003. s. 12-15)

Uusien franchising -yrittäjien sisäänajoa helpottamaan on suositeltavaa tarjota mahdollisimman paljon apua ja koulutusta tai jopa perustaa oma kokonaisvaltainen koulutusohjelma, jonka avulla uudet yrittäjät opastetaan toimintaan mukaan. Onnistunut perehdytys voidaan toteuttaa hyödyntämällä yrityksen avainresursseja - usein kokeneimpia työntekijöitä - jotka osaavat kouluttaa ja avustaa uusia yrittäjiä sekä tarkkailla uusien yrittäjien toiminnan laatua.

Franchisingin omistajan on kyettävä antamaan franchising -yrittäjille yksityiskohtaiset toimintaohjeet parhaista käytännöistä, jotka on jo todistettu toiminnan kannalta menestyksekkäiksi. Franchisingista ei saada täyttä hyötyä koskaan irti, jos omistaja ei järjestä työkaluja, joiden avulla saadaan parhaat käytännöt dokumentoitua ja monistettua niiden tuottama menestys koko ketjua ohjaavaksi voimaksi. Parhaat käytänteet voidaan avata esimerkiksi franchising -yrittäjien toimintamanuaalissa, jonne olisi hyvä avata myös kumppanuussuhteet avainresurssien, kuten toimittajien tai lainaajien osalta. (Norman J. 2006., s. 5)

Oikeudellisten asiakirjojen tulee olla laadittu huolella, koska ne tulevat pitkälti määrittelemään suhteen omistajan ja franchising -yrittäjän välillä. Asiakirjoista tulisi laatia kaikkien lakipykäliden mukaan, mutta sopimuksessa tulisi vallita tasapaino sekä yrittäjän että omistajan oikeuksien välillä. Kun sopimus on laadittu molempia osapuolia huomioiden, on paremmat mahdollisuudet saada yhteistyö kantamaan hedelmää.

Ketjun olisi pystyttävä olemaan samalla sivulla ulkoisten kriteereiden osalta, kuten visuaalisen ilmeen että toimipaikan arkkitehtonisten kriteerien osalta. Uusien yrittäjien rekrytointia varten on syytä ottaa käyttöön myös tarpeelliset arviointijärjestelmät ja kriteerit, joilla uudet yrittäjät valitaan ketjuun. Ketjun toiminnan ohjaukseen ja seurantaan tulee saada rakennettua tarpeelliset mittaus- ja seurantajärjestelmät, joiden avulla yrittäjien suoritusta voidaan mitata ja jotta palkkiot saadaan kotiutettua sopimusten mukaisesti. Ketjulla tulee myös olla valmiudet tutkia ja kehittää uusia tuotteita ja tuoda niitä markkinoille oman franchising verkostonsa kautta. (Sherman A.J., 2003. s. 12-15)

Edellä mainittujen lisäksi ketjussa on oltava toimiva viestintäjärjestelmä, jonka avulla ketjun osapuolet voivat käydä avointa keskustelua päivän askarruttavista asioista. Tärkeää on myös rakentaa yhtenäinen markkinointi ja tiedotus -ohjelma, joka on kehitetty yhtä lailla uusien yrittäjien hankkimiseen sekä asiakkaiden ohjaamiseen nykyisten yrittäjien luokse.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Ihmiset ovat yksilöitä ja kokevat muutostilanteet eri tavalla. Yhden yksilön näkökulmasta pieni muutos yhtiön toiminnassa voi olla yhdentekevä, mutta toinen voi kokea saman muutoksen elämää vakavampana tilanteena ja uhkana itselle. Muutosta voidaan silmäillä eri näkökul-

mista. Esimerkiksi muutos toimeenpanevan tiimin näkökulmasta näyttäytyy usein hyvin eri tavalla kuin sille yksilölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa. Organisaatiossa muutokset voivat tapahtua muun muassa prosesseissa tai johtamiskäytänteissä. Ne voivat koskettaa yksilön jokapäiväisiä työtehtäviä tai vaikka organisaation koko yritysilmeen muutosta. Toiset yksilöt hyppäävät muutokseen innolla mukaan ja toiset eivät mukaudu muutoksiin lainkaan. Muutos on kaiken kaikkiaan prosessi, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. (Ponteva K., 2010., s.9-10)

Muutosjohtaminen voidaan määritellä tietotekniikkaan, liiketoimintaan, organisaation rakenteisiin tai työtehtäviin liittyvien muutosprosessien toteuttamisen hallitsemiseksi. Muutosjohtamisen tavoitteena on pienentää riskiä ja kustannuksia liittyen muutokseen sekä optimoida muutoksen hyödyt. (Murthy C.S.V., 2007., s. 22)

Muutosjohtamisen irrottaminen johtamisesta erillään tarkasteltavaksi käsitteeksi voi olla hyödyllistä, koska muutoksiin liittyvä problematiikka on yleistä ja ongelmia tulee vastaan kaikissa yrityksissä. Muutokset voidaan jaotella kolmeen ryhmään, joita ovat (Kamensky M., 2015. s. 128-134):

- 1) Jatkuvasti tarvittaviin pieniin muutoksiin
- 2) Normaalityöntekijätilanteisiin liittyviin suuriin muutoksiin
- 3) Kriisitilanteisiin liittyviin muutoksiin

Muutosta voidaan tarkastella myös mikro- ja makronäkökulmasta. Makronäkökulmasta muutosta kaiken luodatta voidaan tarkastella, mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla. Muutos alkaa usein siitä, että havaitaan jotain korjattavaa toiminnassa tai uusia mahdollisuuksia. Sen jälkeen päätetään yhtiötasolla korjaavista toimenpiteistä ja muutos jalkautetaan työntekijätasolle. Mikronäkökulma sen sijaan kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. (Ponteva K., 2010., s.10)

Yrityksen on kannattavaa pyrkiä jatkuvasti tekemään pieniä parannuksia toimintaansa. Kehittäminen on muutosta, mutta kaikki muutos ei välttämättä ole kehitystä. Jatkuvan parantamisen periaate pitää sisällään riskejä, sillä muutokset ovat välillä yllättäviä, suuria ja epäjatkuvia. Mikäli yritys noudattaa sokeasti vakiintunutta ja trendinomaista tapaa tehdä pieniä jatkuvia muutoksia, ei organisaatio välttämättä pysty taipumaan suuren muutoksen tuomiin haasteisiin. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset toimivat primäärinä laukaisijana muutostarpeille organisaatiossa. Muutosten havaitsemiseksi yrityksen on seurattava sekä makroympäristöä että toimialaympäristöä. Erityisen tärkeää on havaita omassa toimikentässä vaikuttavat megatrendit. Jotta muutoksiin voidaan varautua, on yrityksen pystyttävä analysoimaan sekä

toimialaan että ympäristötekijöihin liittyviä mahdollisia muutostekijöitä. Toimialan osalta yrityksen olisi pystyttävä havaitsemaan käyttäytymisen muutokset asiakkaiden, toimittajien, kilpailijoiden ja muiden verkostokumppaneiden osalta. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Organisaation uudistuminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan sitä kuvataan nykyisin jatkumona tai innovaatioprosessina, jossa on laadittu lukuisia yksityiskohtaisia kuvauksia ja menettelytapoja siitä, miten organisaation on mahdollista saavuttaa haluamansa tila. Organisaation on syytä ennakoida, mikä on tulevaisuudessa tärkeää sen liiketoiminnan kannalta, jotta se voi tuottaa kuvan tulevasta liiketoimintamahdollisuuksistaan. Ennakoimisen kannalta tärkeitä työkaluja ovat muun muassa trendi- ja kilpailija-analyytit sekä PESTE -muuttujatarkastelu. (Kettunen J., Meristö T., Alhopuro S., Juvonen R., Manninen A., Ollila M., Tornainen E. & Vuorinen K., 2010.)

Muutosten havaitsemista rajoittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatorakenne, palautejärjestelmät ympäristöstä tai sisäiset mittausjärjestelmät. Mikäli ihmiset ovat organisaatiossa erikoistuneet kapeaan osaamiskenttään, niin heiltä voi puuttua näkemystä kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Palautejärjestelmien ollessa vajavaisia, ei välttämättä saada kaikkea tulevaisuuden kannalta tärkeää tietoa esimerkiksi asiakkaista tai kilpailijoista. Sisäisistä järjestelmistä taas ei yleensä saada tietoa ympäristöstä, vaan ne keskittyvät tarjoamaan historiallista tietoa, joka ei välttämättä enää ole relevanttia tarkasteluhetkellä. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Muutoksen aikaansaamisen kannalta merkittäviä muutosta hidastavia tekijöitä voivat olla kunnianhimon puute sekä hurskastelu ja ylipositiivisuus. Jos organisaatiossa tyydytään tyydyttävään tai hyvään suorittamisen tasoon, ei välttämättä nähdä, että olisi tarvetta enää parantaa. Organisaatio, joka ei ole valmis muuttumaan tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti, ajautuu ennen pitkään vaikeuksiin. Toimialoilla, jotka eivät ole kilpailtuja, ei yleensä nähdä edes tarvetta muutokselle, koska kenenkään työpaikat eivät ole leikkurin alla tai omistajat eivät vaadi parempaa tuottoa sijoituksilleen. Yrityskulttuuri voi toimia vakavana esteenä muutokselle. On yrityksiä, joissa huonot uutiset, eivät lainkaan ole hyväksyttäviä. Tämä voi johtaa asioiden peittelyyn sen sijaan, että asioita lähdetäisiin korjaamaan. Jos terve itsekritiikki ja asioiden kyseenalaistaminen eivät ole läsnä yrityksen toiminnassa, niin on vaikeaa havaita muutostarpeita; saati korjata epäkohtia toiminnassa. Ylipositiivisen kuvan antaminen yrityksen toiminnasta ja suoranainen hurskastelu siitä, että toiminta on jo niin hyvällä tasolla, ettei enää tarvitse parantaa, voivat muodostua suuriksi esteiksi havaita tulevaisuuden muutostarpeita. Taipumus torjua ikävät asiat on tietenkin inhimillistä, mutta ikävien päätösten lykkäminen tulevaisuuteen yleensä vain jarruttaa muutosta.

3.1 Merkittäviä muutostilanteita organisaatioissa

Merkittävät muutostilanteet tarkoittavat yrityksessä sitä, että ei enää selvitä normaalein toimintatavoin, vaan toimintatapoja on muutettava. Suuria muutostilanteita ovat esimerkiksi strategian muuttaminen, fuusio tai yritysosto, organisaatio muutokset, muutokset liiketoimintaprosesseissa tai vaikka yrityskulttuurin muutokseen tähtäävä projekti. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Organisaation muutostarve voi saada alkusysäyksen joko sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä havaituista mahdollisuuksista tai häiriötiloista. Sisäinen muutos voi saada alun muun muassa tietojärjestelmien keskenään sopimattomuudesta, hallinnollisten prosessien riittämättömyydestä, yksilön tai ryhmän henkilökohtaisien odotusten muuttumisesta, rakenteellisista muutostarpeista organisaatiossa, vanhentuneen tai toimintaan sopimattoman teknologian vaihtamiseen liittyvistä muutostarpeista, henkilöstön osaamiseen liittyvistä muutostarpeista, yrityksen kannattavuuden sanelemista muutostarpeista tai resurssien saatavuuteen liittyvistä muutostarpeista. Sen sijaan ulkoinen muutostarve voi syntyä poliittisen päätöksenteon sanelemasta tarpeesta muuttua, taloudellisten voimien sanelemasta muutostarpeesta, teknologiseen infrastruktuuriin liittyvästä muutostarpeesta, maan hallituksen päätöksenteon sanelemaan muutostarpeeseen, kasvavan kansainvälisen kilpailun tuomaan muutostarpeeseen tai asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden aikaansaamaan muutostarpeeseen. (Murthy C.S.V., 2007., s. 10-13)

Jotta yrityksen strategisen johtamisen voisi sanoa olevan huippuluokkaa, muutoskeinojen olisi sisällyttävä jo yrityksen strategiaprosessiin. Muutoskeinojen vienti käytäntöön vaatii kuitenkin muutosjohtamista. Suuria strategiamuutoksia ovat mm. elämäntehtävä, muutokset strategisissa bisnesalueissa ja uudet keinot saavuttaa kilpailuetuja. Strategian kehittämisen ei pitäisi saada alkusysäystä pakosta. Organisaation tulee pystyä tarkastelemaan strategiaa jatkuvasti ja uudistamaan sitä tarpeen niin vaatiessa. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Fuusio ja yritysosto -tilanteet ovat monesti muutostilanteita, joissa asiat tapahtuvat todella nopeasti ja niissä vaaditaan nopeaa päätöksentekoa. Jotta projektit saadaan vietyä menestyksekkäästi maaliin, vaaditaan normaalista päivittäisjohtamisesta poikkeavaa taitoa. Liiketoimintaprosessien muutokset taas saavat usein alkusysäyksen yrityksen ulkopuolisesta lähteestä, kuten esimerkiksi asiakkailta tai toimittajilta. Esimerkiksi asiakas voi ilmoittaa, että tuotteen toimitusaika tulee saada puolitettua tai toimittaja ilmoittaa, ettei pysty toimittamaan haluttuja määriä tuotetta. Liiketoimintaprosessi joudutaan edellä mainituissa tapauksissa suunnittelemaan uudelleen ja se voi tarkoittaa mittavaa muutosprosessia koko henkilöstön kanssa. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Organisaation rakennemuutoksilla saadaan usein jähmeä massa liikkeelle ja koko organisaation muutosvalmius voi parantua. Esimerkiksi henkilöstön työnkierrolla voidaan ehkäistä paikallisen jähmettyminen ja se parantaa organisaation muutosdynamiikkaa. Myönteisten muutostokkemusten myötä myös ihmisen luontainen muutosvistarinta voi vähentyä. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Yrityskulttuurin nopea muuttaminen on todella vaikeaa, koska kulttuuri on pitkäaikaisten ja vallallaan olleiden toiminta- ja johtamistapojen lopputulosta. Ihmiset ovat luonteeltaan muutosvistarintaisia kuten jo aiemmin tuli esille, eikä syvälle sisään iskostuneita toimintatapoja ole helppo mennä muuttamaan; varsinkaan pitkäaikaisten talon "veteraanien" osalta. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Muutoksessa onnistuminen vaatii tahtoa ja se on periaatteessa asennekysymys. Kun saadaan henkilöstöön valettua myönteinen suhtautuminen muutosta kohtaan, on heidän myös helpompi pystyä näkemään enemmän vaihtoehtoja, eikä vaihtoehdot ainoastaan rajoitu kapeaan näkökenttään. Yleensä myös tulevaisuus koetaan silloin valoisampana. Muutoksessa järki ja tunteet käyvät sisäistä vuoropuhelua, koska tunteita ei voi pakottaa mihinkään. Muutoksen johtajan olisikin kyettävä vetoamaan sekä tunteisiin että järkeen markkinoidessaan muutosviestiä henkilöstölle. Mitä suurempi muutos sitä tärkeämpää on löytää oikea sanoma muutoksen viestimiseksi. (Ponteva K., 2012.)

3.2 Muutos prosessina

Ennen kuin muutosprosessi käynnistyy kunnolla, vallitsee organisaatiossa usein vaihe, joka on yksilön kannalta epämieluisa. Huhut aiheuttavat levottomuutta, kun ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Niin ikään eri ryhmien väliset jännitteet voivat lisääntyä, jos muutoksen epäillään tuovan esimerkiksi irtisanomisia tai henkilöstöleikkauksia. Yksilö näkee muutoksen kuitenkin aina subjektiivisesta näkökulmasta. Esimiestyö on avainasemassa, jotta vääriltä huhuilta saadaan katkaistua siivet ja henkilöstö suhtautumaan muutokseen positiivisesti. Tämä vaihe on myös siitä syystä haastava, että usein myös esimiehet alkavat varmistella omia asemiaan suhteessa muihin esimiehiin. Yhteistyö ei välttämättä ole helppoa, kun omia toimenkuvia aletaan suojella. (Ponteva K., 2010., s.23)

Yrityksessä ajatus muutoksen tarpeesta voi syntyä uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön liittyvästä toimintaprosessien muutostarpeesta tai nykyisissä prosesseissa olevien puutteiden korjaamisesta. Tärkeintä onnistuneen muutosjohtamisen kannalta onkin ensivaiheessa määrittellä, mikä on se muutos, joka halutaan saada aikaiseksi. Siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan kutsutaan muutosprosessin ohjaamiseksi. Muutos voidaan nähdä uhkana tai mahdollisuutena. Sen avulla voidaan saada aikaan parannusta tai se voi viedä yrityksen kohti hei-

komppaa tulevaisuutta. Mikään ei ole varmaa niin kuin muutos ja sen läpiviennin onnistumiseksi organisaatioissa on löydetty ratkaisumalleja, jotka toistuvat eri organisaatioissa ja, jotka useimmiten auttavat. (Valppola A. 2004., s. 27)

Muutos prosessina on haastava ja seuraavassa sitä tarkastellaan muutoksen johtamisen näkökulmasta. Ohessa John P. Kotterin malli, jossa esitetään muutostyö kahdeksanvaiheisena muutosprosessina (Kamensky M., 2015. s. 128-134):

- 1) Luo kiireen ja välittömyyden tunne
- 2) Perusta ohjaava tiimi
- 3) Laadi visio
- 4) Viesti muutosvisio
- 5) Anna henkilöstölle laajat valtuudet
- 6) Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
- 7) Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutoksia
- 8) Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

John P. Kotterin mallissa tarkastellaan muutosta johtamisen näkökulmasta. Jotta muutosprosessi olisi sujuva, mallissa on esitetty johtamisen näkökulmasta kahdeksan porrasta, jotka tulee ottaa huomioon, jotta muutosprosessi saadaan vietyä maaliin onnistuneesti. Muutosprosessin kannalta on ensi arvoisen tärkeää saada ylin johto muutoksen taakse. Tämän lisäksi muusta organisaatiosta vähintään kaksi kolmasosaa on saatava ymmärtämään muutoksen tarve ja sitoutumaan muutokseen. Yhteisen näkemyksen muodostamisen kannalta on tärkeä kerätä riittävästi tietoa ulkoisista ja sisäisistä muutokseen liittyvistä seikoista, jotta muutos pystytään tarpeeksi hyvin perustelemaan kaikille niille, joihin muutos vaikuttaa. Tietopohjainen johtaminen on valttia! (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Kun koko henkilöstö saadaan muutoksen taakse, muutos onnistuu! Muutos on voitava perustella ihmisille ennen kuin mitään voidaan ajatella tapahtuvan. Johdon on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, miksi meidän on syytä muuttua ja miten meidän kannattaa muuttua. (Alahuhta M., 2015, s. 49)

Seuraavassa vaiheessa tulisi perustaa ohjaava tiimi, jolla on oltava kyky saada aikaan tarvittava muutos. Tiimin vetäjä on keskeisessä roolissa hankkeen onnistumisen kannalta, mutta myös muiden tiimin jäsenten valinnassa tulee huolellisesti valita oikeat henkilöt projektiin mukaan. Tiimissä tulee vallita keskinäinen luottamus sekä jäsenten tulee sitoutua yhteiseen

päämäärään. Jäsenet kannattaa valita siten, että heillä on aseman tuomaa valtaa, laaja-alaista asiantuntemusta ja uskottavuutta unohtamatta teknologisia, taloudellisia kuin myös ihmisjohtamistaitoja. Tavoitteen on oltava järkeenkäypä ja tunteisiin vetoava. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Muutosprosessissa johdon on luotava yhteinen tahtotila, jonka eteen kannattaa ponnistella. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa tarvittaviin toimenpiteisiin ja auttaa toimenpiteiden koordinoinnissa. Visio on myös viestittävä koko organisaation läpi selkeästi, uskottavasti ja ymmärrettävästi. Esimerkillä johtaminen ja ristiriitojen ratkaisu sekä vuorovaikutteisuus ovat tärkeitä, jotta viestintä otetaan vastaan paremmin organisaation jokaisessa tasossa. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Muutosprosessissa voidaan henkilökuntaa sitouttaa antamalla henkilöstölle lisää valtuuksia ja valtaa. Tällä saadaan henkilöstö yhä aktiivisemmin muutosprosessin taakse. Muutosprosessi toimii ns. koko organisaatiota voimaannuttavana tekijänä. Suuret muutokset vaativat kuitenkin paljon aikaa, joten on tärkeää asettaa välipäämääriä ja varmistaa lyhyen aikavälin tulokset. Välionnistumiset lisäävät uskoa, että muutosprosessi saadaan vietyä maaliin ja panostukset projektiin kannattavat. Kun tiimi tai päävastuulliset muutostyön vetäjät saavat kovasta työstään myönteistä palautetta, on sillä parantava vaikutus heidän työmoralaaliinsa ja motivaatioon. Olennainen välitieto parannuskohteista projektin osalta on myös tärkeää, jotta jatko-prosessia saadaan parannettua ja epäilijöiden muutosvastarinta himmennettyä. Välitulokset kertovat tämän lisäksi johdolle, että organisaatio on menossa oikeaan suuntaan. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Muutosprosessissa parannukset tulee pyrkiä vakiinnuttamaan. Johdon on pystyttävä seuraamaan, että organisaatio ei palaa vanhaan muutosta edeltäneeseen tilaan. Organisaation jäseniä tulee poisopettaa vanhoista pinttyneistä tavoista. Myös rakenteet, järjestelmät ja toimintatavat tulee mukauttaa muutokseen. Kaikkea ei välttämättä ole muutosprosessin alkaessa pystytty ottamaan huomioon, joten rakenteita, järjestelmiä ja toimintatapoja tulee muuttaa usein vielä senkin jälkeen, kun muutos on jo tapahtunut. (Kamensky M., 2015. s. 128-134)

Yrityskulttuuri muuttuu yleensä merkittävien muutosprosessien kautta tai muuten tuloksien ei voi olettaa jäävän pysyviksi. Uusien toimintatapojen juurruttamisen kannalta olennaista on, että ne ovat toimivia ja parempia kuin vanhat menetelmät. Dialogi henkilöstön kanssa on tärkeää, jotta muutos saadaan juurrutettua organisaation toimintaan. Keskustelun avulla on saatava ihmiset vakuuttumaan uusien toimintatapojen oikeellisuudesta ja paremmuudesta. Aina keskustelu ei riitä, vaan osa henkilöstöstä saattaa olla tarpeen vaihtaa, mikäli heidän läsnäolonsa jarruttaa muutosta.

4 PROSESSIAJATTELU

Ihminen on aina pyrkinyt parantamaan prosesseja. Jo kauan aikaa sitten esi-isämme kehittivät työkaluja, jotka helpottivat esimerkiksi asutuksen rakentamista tai vaikkapa teuraseläimen lihan hyötykäyttöön ottamista. Ihmisen parantaessaan jokapäiväiseen elämäänsä liittyviä prosesseja, vapautui hänellä aikaa myös muiden asioiden ratkaisemiseen. Sama pätee organisaatioihin, joissa prosessien tehostaminen vapauttaa aikaa tai muita resursseja yrityksen muihin tarpeisiin.

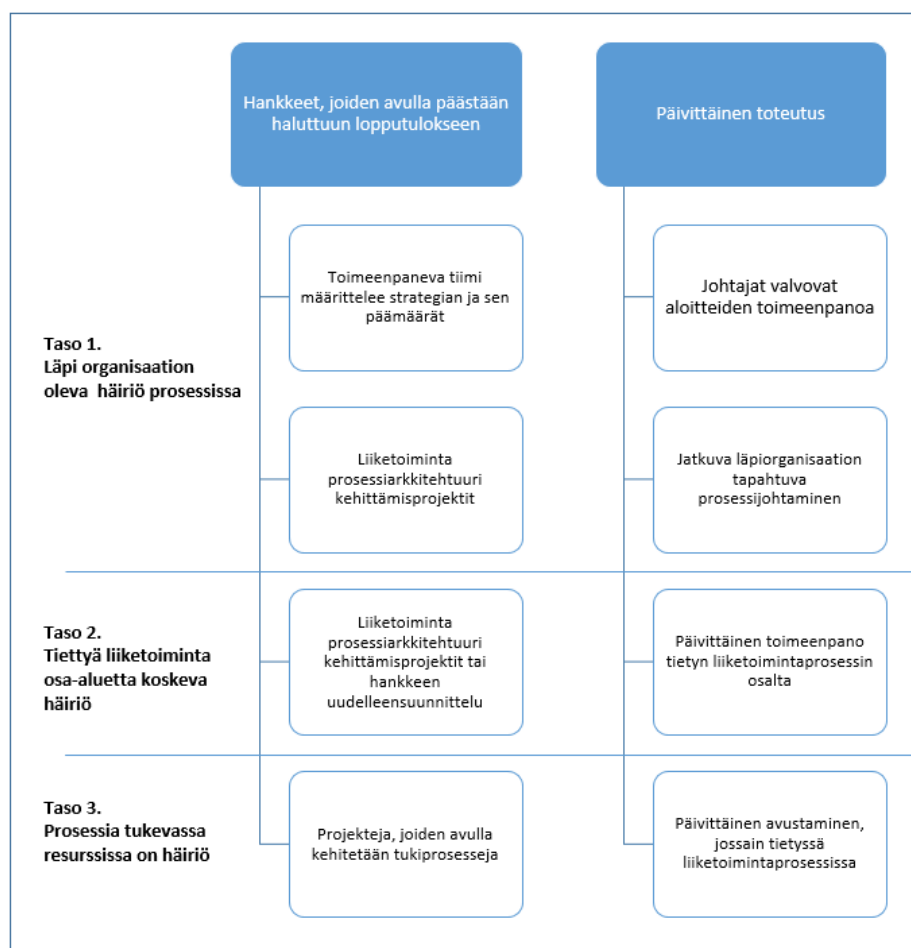
Moni pieni ja keskisuuri yritys tekee sen virheen, etteivät ne kykene uudistamaan prosessejaan, vaan tekevät asiat vuodesta toiseen niin kuin ennenkin. Yritysten on vaikeaa havaita kehittämistarpeita prosesseissaan, koska sisäiset prosessit on otettu annettuina ja niistä on syntynyt rutiininomaisia toimia yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Ongelmaksi yrityksissä prosessien kehittämisen osalta voidaan nähdä esimerkiksi avainhenkilöiden haluttomuus tai kyvyttömyys lähteä kehittämään prosesseja. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että avainhenkilöt ovat pian jäämässä eläkkeelle, eivätkä halua enää painia vaikeiden ja aikaa vievien ongelmien kanssa; varsinkaan tilanteessa, jossa rutiinit jo toimivat tyydyttävästi. Johto voi myös pelätä irtisanomisia ja oman valtansa kaventumista, mikäli prosesseja suoraviivaistetaan. IT-järjestelmiä hankittaessa unohdetaan usein myös kehittää yrityksen operatiivinen toiminta niitä vastaavalle tasolle. Toisaalta johto ei välttämättä edes uskalla ottaa ensimmäisten joukossa uusia järjestelmiä käyttöön, koska pelkää niissä mahdollisesti olevia vielä korjaamattomia lapsuksia. Järjestelmät ovat tärkeä osa prosessien kehittämistä ja tuovat paljon hyötyjä, mutta hyötyä voidaan saavuttaa myös yhdistämällä työvaiheista tai toimintaa muuten järjestyttämällä. (Niemi M. & Sekki A., 2016.)

Prosessiajattelu vietiin todella pitkälle jo teollistumisen aikaan, jolloin suuressa osassa teollisuusyrityksistä tuotantoprosesseja lähdettiin tehostamaan. Henry Ford kehitti uuden tuotantolinjaston autoteollisuuteen, jonka johdosta autot tulivat myös tavallisen ihmisen ulottuville. Tuotantolinjastojen yleistyessä monilla muillakin toimialoilla, katosivat useat aikaisemmin henkilöstöressurssipainotteiset alat työmarkkinoilta ja ihmisten oli alettava hankkia uutta osaamista, jotta löysivät itselleen töitä. Taylorismi tuli kuvioihin samoihin aikoihin, kun Frederick Winslow Taylor julkaisi kirjan "Principles of Scientific Management". Kirjassa tuotiin esille tapoja, joilla voitiin tehostaa teollisuustyötä ja organisoida sitä. Kirja on toiminut monelle toimintatutkimuksen - joissa luodaan tehokkuutta ja johdonmukaisia prosesseja - isänä. Uusien teknologioiden markkinoille tulo on usein tehostanut liiketoimintaprosesseja; niistä ehkä viimeisin suurin on ollut tietokoneiden ja ohjelmistojen laajempi käyttöönotto. Kaksi uudemmaa teoriaa, jotka ansaitsevat maininnan johtamisteorioiden osalta ovat systeemiajattelun popularisointi sekä arvoketjuajattelu. Systeemiajattelu painottaa sitä, että kaikki on yhteydessä kaikkeen ja että on usein kannattavaa mallintaa liiketoimintaa ja sen prosesseja. Nykypäivänä on helppo ajatella liiketoimintaa systeeminä. Ajattelumalli korostaa yhteyksiä,

suhteita ja sujuvuutta eri kokonaisuuksien välillä. Se painottaa, että jokainen työntekijä, yksikkö tai toiminto ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja näiden osa-alueiden olemassaolon oikeutus syntyy lopulta niiden tuottaman lopputuloksen perusteella. (Harmon P., 2014. s. 1-2)

Michael Porterin kehittämän arvoketjuajattelun mukaan, kaikki toiminnot tuotteen tuottamisesta, siihen liittyvistä tukipalveluista, tietotekniikasta ja taloushallinnosta, ovat sisällytetty arvoketjuun. Vain sisällyttämällä nämä kaikki tuotteen tuottamiseen liittyvät toiminnot osaksi arvoketjua voidaan määrittää tarkasti, mitä tuote on maksanut ja minkälaisen tuottomarginaalin yritys saavuttaa myymällä tuotteen. Yrityksen arvoketju on osa suurempaa kokonaisuutta. Se sisältää arvoketjut toimittajista aina asiakkaisiin, kuten myös jäsenet yrityksen avustavista palveluista aina asiantuntijoihin saakka. (Amara N., Halilem N. & Traore Nematie., 2016.)

4.1 Tyypilliset yrityksen toimintaprosessit ja niihin liittyvät toimenpiteet



Kuva 5. Tyypilliset prosesseihin liittyvät toimenpiteet yrityksessä

Kuvassa 5. on esitetty tyypillisiä organisaation prosesseihin liittyviä muutosprojekteja sekä niihin tehtäviä toimenpiteitä. Tason 1. häiriöt ovat läpi organisaation vaikuttavissa prosesseissa olevia ongelmia; mahdollisesti liittyen esimerkiksi yrityksen yhteen arvoketjuun. Niiden korjaamiseksi on määriteltävä koko organisaation strategia eli toimenpiteet, joilla organisaatio tavoittaa asetetut päämäärät. Johtajien tai toimeenpanevan tiimin (usein toimitusjohtajan ja johtoryhmän) on määriteltävä, kuinka päästään haluttuun tavoitteeseen ja johtajien on valvottava toteutusta. Ratkaisuna prosessien korjaamiseksi voidaan aloittaa myös erillisiä kehittämisprosesseja, joiden toimeenpanoa on johdettava eri organisaation prosesseissa. Tason 2. prosessi häiriöt sen sijaan koskevat jotain tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta, eivätkä vaikuta koko organisaation toimintaan. Yleensä tason 2. projektit liittyvät liiketoiminnan mallintamiseen, mittaamiseen ja toisinaan prosessinhallintajärjestelmiin. Usein yksi ryhmä ylläpitää liiketoiminta arkkitehtuuria ja avustavat ryhmät pyrkivät kehittämään siihen liittyviä prosesseja. Prosessit ovat päivittäisiä ja toimeenpanoa seurataan päivittäisen toiminnan kautta. Korjaus prosessiin muuttaa prosessia ja toiminta jatkuu uudelleen suunnitellulla tavalla. Tason 3. prosessihäiriö taas on jossain pääprosessia avustavassa prosessissa. Häiriö paikannetaan ja aloitetaan kehitysprojekti, jolla tukiprosessi saadaan kuntoon. Prosessi on jokapäiväinen ja sen toimeenpanoa seurataan päivittäisen toiminnan kautta. Korjaus prosessiin muuttaa prosessia ja toiminta jatkuu uudelleen suunnitellulla tavalla. (Harmon P., 2014. s. 23-48)

Tähän päivään saakka suurin osa yrityksistä uudelleen suunnitella tai parantaa liiketoimintaprosesseja on keskittynyt jonkin tietyn yksittäisen prosessin kehittämiseen. Johtavat organisaatiot ovat kuitenkin havainneet, että ne eivät saavuta tällä tavalla tuloksia, joita haluavat. Prosesseja ei voi kehittää erillään muista prosesseista, mikäli haluaa päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Ainoa tapa saavuttaa todellista kilpailuetua on varmistaa, että kaikki prosessin osa-alueet, jotka liittyvät yhteen arvoketjuun ovat yhdistettyinä toisiinsa ja tukevat toinen toisiaan. Pohjimmiltaan organisaatioiden keskittyminen on siirtynyt erillisten prosessien kehittämisestä konseptiin, jossa prosessien katsotaan olevan systeemi toistensa kanssa keskustelevia prosesseja ja yritykset keskittyvät kehittämään koko tämän systeemin tehokkuutta. Halutaan rakentaa liiketoiminnan mallinnus, josta voidaan nähdä, kuinka eri prosessit sopivat yhteen. Mallissa tulisi näkyä kaikki toimenpiteet siitä, kuinka eri prosessit tukevat liiketoiminta strategiaa, päämääriä ja tärkeitä liiketoiminta aloitteita sekä miten prosessit ja tukiprosessit on jäsennelty suhteessa toisiinsa, jotta yritys voi saavuttaa päämääränsä.

Vielä viime vuosituhaten lopulla yritykset keskittyivät parantamaan yksittäisiä prosesseja. Prosessimuutokset olivat usein projektikeskeisiä, eikä suunniteltuja muutoksia ajateltu kokonaisuuden näkökulmasta. Rikkinäinen prosessi määriteltiin ja sitä korjattiin, kunnes se oli korjattu. Muutos systeemi ja arvoketjuajatteluun, jossa yhden prosessin katsottiin vaikuttavan myös muihin, synnytti tarpeen kehittää työkaluja ja organisaatorakenteita tukemaan kestä-

vää työtä. Siihen tarpeeseen alettiin rakentaa liiketoimintaprosessiarkkitehtuuria. Rakentaminen aloitetaan usein kuvauksella yrityksen prosesseista ja sen jälkeen voidaan määritellä toimenpiteet prosessien korjaamiseksi sekä johdon vastuut toimenpiteiden käytäntöön viemiseksi. Liiketoiminta-arkkitehtuuria on kyettävä tämän lisäksi ylläpitämään, siinä kuvattuja prosesseja mittaamaan ja muuttamaan sekä sisällyttämään prosessimuutokset osaksi arkkitehtuuria. (Harmon P., 2014. s. 23-48)

Prosessi voidaan määritellä muun muassa seuraavilla tavoilla. Prosessi on logiikka, jonka avulla voidaan selittää syy-seuraus suhteita. Prosessi voidaan myös nähdä kuvauksena yritysten tai ihmisten välistä toiminnoista. Tämän lisäksi se on mahdollista kuvata joukoksi tapahtumia, jotka kuvaavat kuinka asiat muuttuvat ajan kuluessa. (Pettigrew A. M., 1997.)

Prosessien muutokset voidaan toteuttaa monella tavalla seuraavassa yksi esimerkki siitä, miten projekti prosessin muuttamiseksi voisi tapahtua (Harmon P., 2014. s. 207-209):

1. Prosessin muutoshanke lähtee siitä, että esitetään tunnistettava ongelma liittyen johonkin prosessiin
2. Määritellään, mitä prosessissa tapahtuu nyt tai mitä siinä ei tapahdu
3. Määritellään, mitä prosessissa pitäisi tai ei pitäisi tapahtua, kun prosessi on valmis
4. Arvioidaan keinot, joiden avulla voidaan ohittaa kyvykkyysskuilu
5. Arvioidaan, mitä prosessin korjaus maksaa (mm. ajassa, rahassa muina panoksina)
6. Arvioidaan projektiin liittyvät riskit
7. Arvioidaan, mitä tuottoja prosessin korjaamisella saavutetaan ja verrataan niitä panostuksiin
8. Projektin toteutus/hylkääminen

Prosessimuutos projekti on tässä kuvattu mahdollisimman yksinkertaisena hankkeena, johon todellisuudessa liittyy paljon enemmän yksityiskohtaista pohdintaa. Kuvaus antaa kuitenkin hyvän läpivalaisun siitä, minkälainen hanke prosessimuutos pääpiirteittäin on yrityksessä.

4.2 Prosessijohtaminen

Yrityksen johtajien tulee ymmärtää yhteydet organisaation päämäärien ja toimintojen välillä sekä käsittää, miten eri toimet, joita johtajat tekevät, vaikuttavat tietyn liiketoimintaprosessin menestykseen. Prosessien kuvaaminen voi helpottaa usein johdon työtä ymmärtämään, mitkä ovat organisaation tavoitteet.

Jotta yrityksen johtajat toimitusjohtajasta alaspäin pystyvät määrittelemään halutut päämäärät ja tekemään päätöksiä toimenpiteistä organisaatiossa, on heidän ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii. Yritysjohtajat ovat historiallisesta näkökulmasta tarkastellen asettaneet päämääriä ja tehneet päätöksiä monella eri tavalla. Yksi tapa on ollut pohjata päämäärät ja tavoitteet yksinomaan taloudellisen ja laskennallisen tiedon varaan. Toinen laajalti käytetty tapa on hyödyntää taloudellisten mittarien lisäksi muita yrityksen toiminnan kannalta avain asemassa olevia suoritus mittareita ja määrittää sekä mitata tavoitteita niiden pohjalta. Kolmas tapa on keskittyä organisaatiossa ihmisiin, sillä oletuksella, että ihmiset ovat niitä, joiden tulee saada asiat tapahtumaan. Jos jollain osastolla menee huonosti, niin yrityksen toimitusjohtaja tai aluejohtaja harkitsee hänen vaihtamistaan toiseen. Sama ketju toimii tässä tavassa organisaation eri portaissa ja ajattelumalli on, että vaihdetaan henkilöt, jotka eivät saavuta tavoitteita ja tuodaan tilalle henkilöitä, jotka saavat asioita aikaiseksi. Näitä tapoja käytetään joko yksittäin tai sekoituksena, mutta niistä puuttuu yksi tärkeä näkökulma - joka sisältyy prosessijohtamiseen - niissä ei oteta huomioon sitä, miten kaikki yrityksessä liittyy toisiinsa arvon tuottamisessa asiakkaille. Prosessijohtaminen ottaa edellä mainitut kolme ajattelumallia huomioon, mutta siinä huomioidaan myös johtaminen läpi koko arvoketjun. (Harmon P., 2014. s. 130-154)

Prosessien kehittäminen yli osasto- tai johto rajojen, on uusi merkittävä haaste koko yhtiön johdolle. Ongelma voidaan ratkaista ainoastaan prosessien johtajien avulla. Eri prosesseista vastaavat henkilöt ovat vastuussa kunkin prosessin tehokkuudesta, kuten myös jatkuvasta prosessien kehittämisestä yli oman osastonsa rajojen. Ilman rajat ylittävää yhteistyötä ei prosesseja voida saada niin tehokkaiksi kuin yhteistyön avulla olisi mahdollista saada. Tietenkin riskiriidaksi voi muodostua johtajien omien etujen tavoittelu ja yhtiön etu. (Tuominen K., Laamanen K. & Malmberg L., 2011., s. 19)

Prosessijohtamisessa koko organisaatio jaetaan useisiin eri arvoketjuihin, joihin syötetään panoksia ja syljetään ulos tuotteita. Arvoketju voidaan ajatella kaikkina toimintoina, jotka liittyvät tuotteen tekemiseen. Arvoketju tuottaa tuotteet ja palvelut, jotka myydään lopulta asiakkaille. Arvoketjun sisällä prosesseja voidaan ajankuluessa parantaa, mutta arvoketju pysyy lähtökohtaisesti samana. Organisaatiolla on eri osastoja, joiden palveluksessa toimivat ihmiset tuottavat erilaisia tuotteita arvoketjun sisällä, jotta arvoketjussa vaikuttavat prosessit saadaan vietyä läpi. Mikäli, jokin osasto ei tuota arvoa yrityksen tärkeille sidosryhmille, kuten esimerkiksi asiakkaalle tai osakkeenomistajille, niin sillä ei ole virkaa yrityksessä ja johdon täytyisi kokonaan harkita siitä luopumista. Yritykselle voi jossain tapauksessa olla järkevää erottaa johtotasossa oleva henkilö tai madaltaa jonkin tuotteen hintaa, mutta prosessiajattelu lähtee siitä, että ensin olisi selvitettävä, minkälainen vaikutus toteutuksella on kokonaisuuden kannalta. Esimerkiksi kustannuksen alentaminen saattaa vaikuttaa tuotteen laatuun, niin ettei asiakas enää osta tuotetta tai henkilön erottamisella ei ole mitään vaikutusta, jos prosessi on muuten epäkunnossa. (Harmon P., 2014. s. 130-154)

Prosessijohtamisen kannalta tärkeää on organisoida johtaminen siten, että johtaminen tukee tehokkaita liiketoimintaprosesseja. Moni yritys on organisoitu erillisiin toimintayksiköihin. Sen sijaan pienemmät yritykset ovat organisoineet yrityksen usein eri osastoihin ja suurimmat taas divisiooniksi, joiden alla toimii eri osastoja. Prosessijohtamisen näkökulmasta on siis jaettava yritys erillisiin prosesseihin ja jokaisesta prosessista tulee jonkun olla vastuussa. Prosessijohtaja vastaa siitä, mitä tapahtuu, kun prosessi on suoritettu. Hän on myös vastuussa siitä, että hänen prosessiinsa kannalta tarvittavat resurssit ovat saatavilla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hänen tulee työskennellä yhdessä toimittajien, asiakkaiden ja tukiprosesseista vastaavien henkilöiden kanssa ja varmistaa, että kaikki prosessissa saadaan toimimaan niin, että lopputuote on asiakkaan tarpeita vastaava. (Harmon P., 2014. s. 130-154)

Prosessijohtajan tekemät tai tekemättä jättämät asiat voivat vaikuttaa suoraan prosessin tehokkuuteen. Prosessijohtajan tehtävä voidaan jakaa neljään eri rooliin:

1. Työprosessien suunnittelu, aikataulutus ja budjetointi
2. Prosessiin liittyvien työkuormitusten organisointi, tarvittavien resurssien hankkiminen ja alimman hyväksyttävän suoritustason määrittely
3. Vuorovaikuttaminen henkilöstö muiden sidosryhmien kanssa prosessiin liittyvistä asioista
4. Prosessiin liittyvän työn monitorointi ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen

On tärkeää, että prosessijohtajan rooliin asetettu henkilö ei ota edeltäjältään jääneitä laatu- mittareita annettuna, vaan miettii ja testaa niiden toimivuutta käytännössä, jotta pystyy varmistumaan siitä, että prosessi toimii halutulla tavalla. Prosessijohtamisen tärkein tarkoitus on varmistaa, että kaikki arvoketjussa vaikuttavat prosessit toimivat keskenään saumattomasti.

5 TULEVAISUUDEN TUTKIMUS

Tulevaisuuden tutkimus yhdistää monia tieteenaloja ja menetelmän tarkoitus on kuvata, selittää ja ymmärtää erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niihin liittyviä muutos- ja kehitysprosesseja. Menetelmää on sovellettu strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa. Tulevaisuutta on tutkittu jo 1960-luvulta lähtien ja se pyrkii luomaan skenaarioita vaihtoehtoisista tulevaisuuden kuluista ja arvioida niiden toteutumisen todennäköisyyksiä erilaisten menetelmien avulla. (Tulevaisuuden tutkimuksen seura Ry)

5.1 Skenaarioiden rakentaminen osana strategiatyötä

Tulevaisuudesta ei ole saatavilla kovinkaan paljon empiiristä tietoa, mutta voidaan uskottavasti olettaa, että tarve vaihtoehtoisten tulevaisuuden kuvien laatimisesta on kuitenkin kasvanut johtuen jatkuvasta toimintaympäristön nopeasta muuttumisesta. Trendinomaisen tulevaisuuteen perustava ennustaminen esimerkiksi vain taloustietoihin pohjautuen ei enää ole riittävää strategioiden laatimisen kannalta, vaan skenaariotyö erilaisista tulevaisuuden kuvista koetaan tarpeelliseksi.

Skenaariot tähtäävät mahdollisten tulevien kuvien laatimiseen, jossa luovasti pyritään selvittämään mahdollisia tulevaisuuden kuvia muuttuvasta toimintaympäristöstä ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan. Skenaariot antavat yritykselle mahdollisuuden ennakoida tarvittavia toimenpiteitä, mikäli vaihtoehtoiset skenaariot käyvät toteen. Skenaariot ovat varajärjestelmä joka tarjoaa mahdollisuuden varautua erilaisiin vaihtoehtoihin ja auttaa ymmärtämään tulevaa mahdollista toimintaympäristöä paremmin. Skenaariotyössä tuodaan tulevaisuuden vaihtoehtoisten tulevaisuuden kuvien signaalit tähän päivään. Usein aikahaarukka on 5-20 vuotta tulevaisuudesta nykyhetkeen; otetaan strategiatyössä niin sanotusti haltuun tulevaisuuden mahdollisuudet. Tämä luo pohjan organisaation kyvyille oppia ja lisää mahdollisuuksia uusien menestysmallien laadintaan. (Santalainen T., 2009. s. 35-41)

Ensiluokkaiset skenaariot rikkovat nykyisiä käsityksiä tulevaisuudesta ja ne laajentavat tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien valikoimaa identifioimalla toimialaa muokkaavat voimat sekä niiden vaikuttavuuden. Skenaarioiden laatimisessa riittää yleensä kolmen tai neljän vaihtoehtoisen skenaarion tarkastelu ja skenaarioita rakennettaessa niiden tulisi olla saavutettavuuden rajoissa. Mikäli skenaariot on rakennettu tarpeeksi haasteellisiksi ja samalla uskottaviksi, luovat ne vankan pohjan nykyisille strategisille valinnoille. Tämän lisäksi uusia näkökulmia tarjoavat skenaariot suuntaavat strategiatyötä kohti tulevia tarpeita. (Santalainen T., 2009. s. 35-41)

Skenaarioiden laadinta voidaan pohjata seuraavien neuvojen varaan (Santalainen T., 2009. s. 35-41):

1. Tuo esiin epätavanomainen näkökulma (uhka tai mahdollisuus) skenaarioiden lähtökohdaksi.
2. Laadi liioiteltu ja kuvaileva kertomus mahdollisesta tulevien tapahtumien kulusta.
3. Laadi 3-4 vaihtoehtoisesta tulevaisuudenkuvasta luova kertomus
4. Rikasta skenaariokertomuksia niihin liittyvillä todennäköisimmillä epävarmuustekijöillä

5. Arvioi laadittujen skenaarioiden tasoa ja todennäköisyyttä toteutua
6. Laadi riskisuunnitelma skenaariotyössä rakennettujen vaihtoehtoisten skenaarioiden sisältämien yllätysten ja epävarmuustekijöiden varalle

Skenaariotyö ei ole paras tapa ratkaista äkillistä kannattavuuskriisiä yrityksessä, mutta se voi olla äärimmäisen kannattava keino, kun yritys tavoittelee johtavaa asemaa toimialalla. Jos haluaa olla edelläkävijä markkinoilla, täytyy osata suunnata katse kohti tulevaisuutta ja ajatella asioita "out-of-the-box" -näkökulmasta.

6 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO

Tässä kappaleessa on vedetty yhteen kirjallisuuskatsauksen avainasiat, jotka koen tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmiksi.

Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä, keinoja, jolla yrityksen on mahdollista saavuttaa haluamansa päämäärät. Sitä voidaan luonnehtia yrityksen kannattavuuden kaavana, liiketoiminnan teoriana tai jopa menestysreseptinä. Yrityksen strategian valintaan ja toimivuuteen vaikuttavat tekijät pohjautuvat yrityksen sisäisiin kompetensseihin ja käytössä oleviin tuotantotekijöihin ja resursseihin sekä myös ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttaviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Yritysstrategian tarkoituksena on tunnistaa organisaation tavoitteet, tehdä perustavaa laatua olevia päätöksiä yrityksen tulevaisuudesta ja löytää keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategiaprosessi lähtee usein siitä, että analysoidaan ensin yrityksen toimintaympäristöä ja resursseja ja niiden pohjalta rakennetaan yritykselle visio, missio ja tavoitteet. Tämän jälkeen lähdetään miettimään eri strategia vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan saavuttaa haluttu päämäärä. Lopuksi valitaan parhaat strategiat ja ryhdytään niiden toimeenpanoon. Yrityksen kannattaisi jatkuvasti pyrkiä mukauttamaan strategiaansa, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia tai havaitaan, että toimeenpannalla strategialla ei ole haluttua vaikutusta toimintaan.

Yrityksen on järkevää selvittää strategiaa luodessaan alalla vaikuttavat lainalaisuudet sekä yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet toimia lainalaisuuksien vaikutuskentässä. Yrityksen on mahdollista selvittää alallaan vaikuttavia liikkeelle panevia voimia esimerkiksi tutkimuksessa esitetyn kuuden kilpailuvoiman mallia hyödyntämällä. Yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia voidaan selvittää SWOT -analyysin avulla. Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo sen sijaan pyrkii muuttamaan yrityksen strategisen tahtotilan operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla.

Kirjallisuuskatsauksessa on esitetty useita erilaisia strategioita, joiden avulla yrityksen on mahdollista löytää keinot kannattavaan kasvuun. Tässä opinnäytetyössä esiin tuotuja kasvustrategioita ovat oikean liiketoimintatason strategian valinta, arvon ja kilpailuedun luominen, diversifiointi, liiketoiminnan kehittäminen ja franchising. Yrityksellä voi löytää monia

erilaisia strategioita saavuttaa kannattavaa kasvua ja niiden menestykseen vaikuttavat yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö.

Strategisessa päätöksenteossa voidaan nähdä viisi avaintekijää. Päätökset tulee ensinnäkin tehdä kestäväälle pohjalle, niin että yrityksen pitkän aikavälin selviäminen ei vaarannu. Toiseksi yrityksen tulee kehittää selkeä prosessi strategian toteuttamiseksi ja panostaa valitun strategian toimeenpanoon. Kolmantena strategisella päätöksellä tulisi voida saavuttaa kilpailuetua suhteessa markkinoiden muihin kilpailijoihin. Neljäntenä täytyy osata hyödyntää erilaiset sidokset yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Nämä voivat olla esimerkiksi suhteita avainkumppaneihin ja ne voivat olla muodollisia (esim. sopimuksilla sidottu) tai vapaamuotoisia (esim. suullisia sopimuksia tai muita epämääräisiä). Viidentenä päätöksissä tulee ottaa huomioon myös visio tulevaisuuden markkinasta ja innovoida toimintaa kohti uutta.

Strategian jalkauttaminen on strategian luomisen ohelle yksi yrityksen menestyksen kannalta merkittävimmistä strategiatyön vaiheista. Uuden strategian käyttöönotossa yrityksen on tärkeää ottaa huomioon sekä kovia että pehmeitä arvoja samassa suhteessa. Tärkeää on saada yrityksen johto ja avainhenkilöt sitoutettua jalkautusprosessiin jo heti alkuvaiheessa. Strategia on voitava perustella henkilöstölle vakuuttavasti, jotta se otettaisiin vastaan paremmin. Muutosjohtaminen on uuden strategian jalkauttamisessa usein tärkeää, jotta strategia saadaan vietyä kaikille organisaation tasoille. Muutosjohtaminen voidaan määritellä tietotekniikkaan, liiketoimintaan, organisaation rakenteisiin tai työtehtäviin liittyvien muutosprosessien toteuttamisen hallitsemiseksi. Muutosjohtamisen tavoitteena on pienentää riskiä ja kustannuksia liittyen muutokseen sekä optimoida muutoksen hyödyt.

Prosessiajattelu tulisi mielestäni ottaa huomioon kaikessa strategiatyössä, koska prosesseja kehittämällä ja ymmärtämällä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Kilpailuetu voi syntyä esimerkiksi tehokkaammista ja vähemmän raaka-aineita käyttävistä tuotantoprosesseista tai esimerkiksi paremmasta palveluprosessista, josta on karstittu asiakkaalle tyytymättömyyttä aiheuttavia prosesseja pois tai kehitetty niitä paremmiksi. Kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty varsinkin systeemiajattelua sekä arvoketjuajattelua.

Systeemiajattelu painottaa sitä, että kaikki on yhteydessä kaikkeen ja että on usein kannattavaa mallintaa liiketoimintaa ja sen prosesseja. Nykypäivänä on helppo ajatella liiketoimintaa systeeminä. Ajattelumalli korostaa yhteyksiä, suhteita ja sujuvuutta eri kokonaisuuksien välillä. Se painottaa, että jokainen työntekijä, yksikkö tai toiminto ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja näiden osa-alueiden olemassaolon oikeutus syntyy lopulta niiden tuottaman lopputuloksen perusteella.

Michael Porterin kehittämän arvoketjuajattelun mukaan, kaikki toiminnot tuotteen tuottamisesta, siihen liittyvistä tukipalveluista, tietotekniikasta ja taloushallinnosta, ovat sisällytetty arvoketjuun. Vain sisällyttämällä nämä kaikki tuotteen tuottamiseen liittyvät toiminnot osaksi

arvoketjua voidaan määrittää tarkasti, mitä tuote on maksanut ja minkälaisen tuottomarginaalin yritys saavuttaa myymällä tuotteen. Yrityksen arvoketju on osa suurempaa kokonaisuutta. Se sisältää arvoketjut toimittajista aina asiakkaisiin, kuten myös jäsenet yrityksen avustavista palveluista aina asiantuntijoihin saakka.

Tulevaisuuden tutkimus kannattaa ottaa mukaan strategiatyöhön, koska vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdinta laajentaa johdon ymmärrystä toimintaympäristön uhkista ja mahdollisuuksista sekä myös tarjoaa varajärjestelmän, kun uhkien ja mahdollisuuksien varalle on jo hyvissä ajoin mietitty ennakoivia toimenpiteitä.

7 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen viitekehys on rakennettu Michael Porterin viiden kilpailuvoiman -mallista johdetun kuuden kilpailuvoiman -mallin sekä SWOT -analyysin ympärille. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena, jossa Consista Oy:n nykytilaa, strategista positiota sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita on pyritty selvittämään mahdollisimman perusteellisesti kannattavan kasvun näkökulmasta. Tieteellisenä kriteerinä aineiston osalta on tutkimuksessa määrän sijasta laatu.

Haastattelu on toteutettu strukturoitua haastattelupohjaa hyödyntämällä (liite 1.) sekä vapaa muotoisten keskustelujen avulla, joissa haastateltavana on toiminut Consista Oy:n toimitusjohtaja Petri Lindgren. Kappaleessa 8. haastattelun tulokset on purettu otsakkeiden alle ja kappaleessa 9. on kuvattu yrityksen strategia ja tehty toimenpide-ehdotuksia ja mittareita strategian kannalta havaittujen merkittävimpien kasvuun vaikuttavien tekijöiden osalta sekä rakennettu strategian jalkauttamissuunnitelma.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut löytää yrityksen kasvun kannalta merkittävimmät ajurit sekä toimenpiteet ja mittarit, joiden avulla strategia saadaan menestymään ja sen toimeenpanon onnistumista voidaan mitata.

Tutkimus on toteutettu yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja tartuttu niihin näkökulmiin, joita yrityksen johto pitää toiminnassaan tärkeinä. Tutkimuksen rajoittavana tekijänä voidaan nähdä se, että tutkimuksessa ei ole hyödynnetty kilpailija-analyysejä eikä myöskään asiakas-tarpeita ole selvitetty asiakkaita haastatteleamalla, vaan puhtaasti yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa on hyödynnetty muutakin yrityksen sisäistä aineistoa, kuten franchising sopimuksia ja franchising -yrittäjän käsikirjaa. Näitä aineistoja ei kommentoida tässä työssä ja niissä olevia asioita tulee lähinnä esille haastattelujen kautta, koska ne katsotaan yrityksen näkökulmasta salassa pidettävänä aineistona, joka ei ole julkista tietoa.

8 CONSISTA OY:N STRATEGINEN POSITIO

Consista Oy toimii kirjanpito- ja tilinpäätös -toimialalla. Yritys omistaa Paritilit Oy:n, jonka ympärille on n. 4 vuotta sitten alettu rakentaa paritilit -franchising ketjua. Ketju tarjoaa pienille, keskikokoisille ja suurille yrityksille laadukasta ja kustannustehokasta kirjanpitoa ja palkanlaskentaa sekä apua verokysymyksissä, talouden suunnittelussa ja laki- ja sopimusasioissa. Ketju muodostuu yhdeksän eri toimipisteessä itsenäisesti toimivan yrityksen ryppästä. (Paritilit Oy:n www-sivut)

Alakappaleissa 8.1 -8.6. puretaan liitteenä 1. olevan konstrukturoidun teemahaastattelun perusteella saadut vastaukset auki. Strategia prosessin kannalta teemahaastattelussa on haluttu selvittää yrityksen toimintaympäristöä, resursseja, missiota, visiota, toiminta-ajatusta ja arvoa sekä alan tulevaa kehitystä. Teemahaastattelurunko pohjautui strategista positiota selittäviin kuuden voiman -malliin sekä SWOT -analyysiin.

8.1 Yrityksen missio, arvot, toiminta-ajatus ja visio

Consista Oy:n missio on "Auttaa yrityksiä kaikissa taloushallinnon haasteissa". Tärkeimpinä arvoina yritys näkee toiminnassaan yrittäjähenkisyyden, vastuullisuuden, asiantuntijuuden sekä asiakaslähtöisyyden. Consista Oy:n toiminta-ajatus on seuraava: "Autamme asiakkaitamme kaikissa heidän taloushallinnon haasteissa sekä tuotamme asiakkaalle laadukkaita taloushallinnon palveluita ennakoivasti ja liiketoimintalähtöisesti asiakkaan tarpeet huomioiden.". Yrityksen visiona on olla alansa houkuttelevin kumppani valituilla markkinoillaan ja tarjota markkinoiden paras asiakaspalvelukokemus.

8.2 Yrityksen historia ja nykytila

Consista Oy on perustettu vuonna 1993. Yritys toimi alussa kotitoimistona, josta toimitusjohtaja Petri Lindgren johti yrityksen toimintaa. Ensimmäinen työtila perustettiin Helsingin yliopiston yrityshautomoon ja toiminnan laajetessa yritys siirtyi parempiin toimitiloihin Kaivohuoneen lähistölle, jossa se toimi n. 15 vuotta. Alussa uudessa toimitilassa työskenteli Lindgrenin lisäksi yksi palkattu henkilö ja parhailtaan hänellä oli siellä 3 alaista. Vuonna 2010 toiminta siirrettiin Kasarmikadun kupeeseen, jossa toimintaa pyöritettiin aina vuoteen 2013 saakka. Tällä hetkellä yrityksen päätoimisto sijaitsee Pasilassa, josta hankittiin omat tilat vuonna 2013.

Consista Oy laajentui vuonna 2005 yrityskaupalla, jossa Paritilit Oy liitettiin osaksi Consista Oy:tä. Kaupan yhteydessä Paritilit Oy siirtyi 100 % Consista Oy:n omistukseen. Kauppa katsottiin tärkeäksi osaksi yrityksen kasvustrategiaa, koska Paritilit Oy:llä oli jo vankan asiakaskunnan lisäksi taloushallintoliiton auktorisointi (Paritilit Oy oli saanut taloushallintoliiton auktorisoinnin vuonna 1989), jonka katsottiin auttavan Consista Oy:tä palveluidensa myynnissä ja

markkinoinnissa sekä tarjoavan apua myös muissa taloushallintoon liittyvissä asioissa (esimerkiksi alan yleiset sopimusehdot ja standardit ovat liiton kautta helposti saatavilla kuten myös uusien tietojen ja koulutukset). Tämän lisäksi paritilit -brändi koettiin hyväksi ja sitä ryhdyttiin määrätietoisesti kehittämään eteenpäin.

Paritilit Oy:llä on käytössä Heeros Oyj:n ohjelmisto asiakkaan ja tilitoimiston välisten päivittäisten taloushallintoasioiden hoitoon. Heeroksen ratkaisuilla on mahdollista sähköistää kaikki taloushallinnon prosessit paperilaskun skannauksesta osto- ja myyntilaskujen käsittelyyn ja sähköiseen arkistointiin kuin myös kirjanpitoon. Asiakas voi ottaa Heeroksen ratkaisut käyttöön tarpeensa mukaisesti ja niitä on mahdollista täydentää joustavasti asiakkaan tarpeen mukaisesti.

Yritys on lisäksi kehittänyt yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa mobiilisovelluksen, jonka avulla asiakas pääsee eroon paperikuiteista. Ohjelmiston nimi on toimita.fi ja lyhykäisyydessään se toimii, niin, että kuitista otetaan kuva mobiililaitteella, joka tallennetaan sovellukseen. Tämän jälkeen kuva lähetetään sovelluksen toiminnolla "lähetä" tilitoimistoon, jossa se tallentuu oikean yritystunnuksen alle. Tämän jälkeen kuitti toimii kirjanpidon tositteenä ja tiliöidään tapahtuman luonteen mukaisesti. Toimita.fi sovelluksen rajapinnat on kehitetty yhteensopiviksi Heeros -ohjelmiston kanssa.

Paritilit Oy:n toiminnan kehittäminen on keskittynyt paljolti nykyteknologian hyödyntämiseen ja asiakaspohjaisten sovellusten kehittämiseen. Toki tällä saralla on vielä paljon kehitettävää, eikä teknologinen kehitys ainakaan hidastu lähitulevaisuudessa. Asiakastarpeen tyydyttäminen ja tarpeen ennakointi olivat toistuvia teemoja Lindgrenin kanssa käydyssä haastattelussa.

Parasta aikaa yhteistä toiminnanohjausjärjestelmää ollaan ajamassa ketjun kaikkiin toimipisteisiin käytössä olleiden sopimushallinnan jatkeeksi. Järjestelmällä haetaan yhtenäistä työtappaa, laatua, suunnittelua ja resurssien seurantaa. Työkalu mahdollistaa työvästuiden joustavan siirtämisen henkilöiden kesken sekä tehostaa uuden asiakkaan sisäänajoa.

Paritilit Oy:n liikevaihto oli vuonna 2017 yhteensä noin 650.000 euroa, josta 400.000 € muodostui Pasilan toimipisteen liikevaihdosta ja 250.000 euroa Lohjan toimipisteen liikevaihdosta. Kokonaisuudessaan ketju kaikkine yrittäjineen ja kumppaneineen työllistää yhteensä 20 työntekijää. Consista Oy:llä on 10 omaa työntekijää.

8.3 Organisaatorakenne ja päätöksenteko hierarkia

Consista Oy on yhtä kuin Pasilan Paritilit, joka omistaa 100 % Paritilit Oy:n, joka toimii Lohjalla. Tikkurilassa Consista Oy:llä on vielä oma erillinen toimipiste. Paritilit -ketju muodostuu yhdeksässä eri paikassa sijaitsevista toimipisteistä. Consista Oy:n alla toimivat Paritilit Lohja, Paritilit Tikkurila sekä Paritilit Pasila.

Sopimusten kautta määräysvalta viimekädessä on Paritilit -ketjukeskuksella, joka on siis Paritilit Pasila. Yhtiön omistaa Petri Lindgren.

Yrittäjävetoisesti ketjun alla toimivat tämän lisäksi Paritilit Lahti, Paritilit Itäkeskus, Paritilit Malmi, Paritilit Tapiola, Paritilit Kivistö sekä Paritilit Karjaa. Yhteensä yrittäjävetoisesti toimii siis kuusi toimipistettä. Lahti toimii tällä hetkellä asiantuntija tasolla. Paritilit Itäkeskus, Paritilit Malmi, Paritilit Tapiola, Paritilit Kivistö jäsentasolla sekä Paritilit Karjaa kumppanuuksitasolla.

1. taso jäsenyys
2. taso kumppanuus (sisäinen myynti ei pääosin mukana)
3. taso Asiantuntijuus (sisäiseen markkinaan mukaan)

Franchising -sopimuksissa tällä hetkellä yrittäjä maksaa ennen koulutusta perusmaksun ja toiminnan käynnistyttyä liikevaihdosta sovittua prosenttiosuutta. Franchising tasoja on kolme. Ensimmäisen tason Franchising -yrittäjän (jäsen) on mahdollista toimia kotoa käsin. Yrittäjän on luotava oma asiakaskuntansa, mutta ketju tukee myös yrittäjää antamalla tälle pienempiä asiakkaita tarpeen mukaan hoidettaviksi. Tässä tasossa liikevaihtoprosentti, jota franchising -yrittäjä maksaa, on suurempi kuin seuraavissa tasoissa.

Toisen tason Franchising -yrittäjän (kumppani), on jo vakiinnuttanut toimintansa sellaiselle tasolle, että toimijalla tulee olla omat toimitilat, näkyvyys sekä vähintään yksi alainen. Toiselle tasolle päästessään Franchising -yrittäjän maksama Franchising -maksu pienenee.

Kolmannen tason Franchising -yrittäjä on jo asiantuntijakumppani, jolla on oltava tuotepaletissaan omat asiantuntijapalvelut ja kumppanit. Tähän tasoon päässeän yrittäjän on jo mahdollista käydä ketjun sisäistä kauppaa, missä asiantuntijapalveluita voidaan välittää ketjun sisällä toisille toimijoille tietyillä ennalta sovitulla ehdoilla.

Ketjun yrittäjillä on suuri valta ja vastuu oman toimintansa kehittämisestä, myynnistä ja markkinoinnista sekä muista päivittäiseen työhön liittyvistä asioista, kunhan eivät toimi brändi -arvon vastaisesti. Valta ja vastuu määriteltyinä tarkemmin salassapitosopimuksessa ja sen yhteydessä annetussa käsikirjassa.

Tällä hetkellä yrityksen asiakkaina on paljon pieniä asiakkaita, mutta myös keskisuuria yrityksiä löytyy yrityksen asiakaskunnasta. Paritilit Oy ei ole keskittynyt mihinkään tiettyihin toimialoihin, vaan tuottaa palveluitaan kaikille aloille tasapuolisesti.

8.4 Kuuden kilpailuvoiman näkyminen ketjun toimialalla ja markkinoilla

Paritilit -ketjun markkina-alueeksi voidaan tällä hetkellä määrittää Etelä-Suomi. Kuitenkaan mitään rajausta ei ole Petri Lindgrenin mukaan tehty siitä, minne päin Suomea halutaan laajentaa toimintaa. Etelä-Suomi tällä hetkellä kaikista loogisin, mutta kansainvälisiä laajentumismahdollisuuksia ei myöskään haluta sulkea pois.

Tällä hetkellä yrityksen asiakkaista n. 80 % on pieniä ja 20 % suurehkoja. Suurehkot asiakkaat on otettu kohdeasiakkaiksi ja yhtiössä on sellainen ajatus, että pienet asiakkaat ohjattaisiin suurelta osin jäsentason toimijoille. Olemassa olevilla resursseilla oletetaan voitavan palvella kohde/tavoite asiakkaita, joiden liikevaihto vaihtelee 1-10 miljoonan euron välillä ja henkilöstöä on enintään noin 100.

Markkinatilanteessa ei ole ollut havaittavissa talouden nousu- tai laskukausista johtuvia muutoksia, mutta tätä on Lindgrenin ollut vaikea hahmottaa, kun hänen oman yrityksen toiminta on muuttunut todella paljon vuosien varrella. "Kirjanpito on joka tapauksessa asia, joka jokaisen yrityksen on hoidettava tavalla tai toisella", toteaa Lindgren. Kilpailu markkinoilla on pirstaloitunutta, kun alalla toimii useita eri toimijoita, joista suurin osa 1-3 henkilöä työllistäviä pienyrityksiä. Isoja toimijoita on, mutta ne eivät tällä hetkellä toimi täysin samoilla markkinoilla, vaan keskittyvät ehkä suurempien asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.

Peruskirjanpitoitöiden kate on matalalla tasolla, jonka takia Paritilit -ketjussa halutaankin viedä palveluja yhä enemmän kohti asiantuntijapalveluiden tarjoamista. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, ennakoiminen ja reagointi niihin, koetaan yrityksessä tärkeinä teemoina. Palvelukonsepteja on kehitetty proaktiivisesta näkökulmasta.

Tilitoimistomaailma on murroksessa, kun perusrutiinien tekeminen muuttuu yhä enenemässä määrin kohti asiantuntijuutta. Uudessa tilanteessa osaajista voi tulla pulaa.

Petri Lindgren painotti haastattelussa, että aseman vakiinnuttaminen markkinoilla on pääsääntöisesti kovan ja pitkäjänteisen työn tulosta. Muita syitä aseman vakiinnuttamiselle ovat olleet oikeiden kumppanien löytäminen ja verkostoituminen.

Tällä hetkellä tärkeäksi koetaan varsinkin Franchising -liiketoiminnan vakiinnuttamisen kannalta yhtenäisten prosessien kehittäminen yhä pidemmälle ja jalkauttaminen ketjun eri osapuolten toimintaan, asiakkaita tukevien palvelukonseptien ja ohjelmistojen kehittäminen sekä oppisopimuskoulutuksiin liittyvä kehitystyö. Palveluita ei saada myytyä asiakkaille, mikäli taustatyö on huonosti tehty eli pohjatyö ennen asiakastapaamista on tehtävä kunnolla. Lindgren korosti myös, että asiakkaalle on kyettävä näyttämään konkreettisesti, mitä hyötyä palvelusta on. Visuaalinen presentaatio on tärkeä osa, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan palvelusta ja kauppa sinetöityä. Jatkuva tuotteiden kehittäminen, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen vaikuttavat aseman vakiinnuttamisessa.

Petri Lindgrenin mukaan markkinoita täytyy osata lukea ja muutostilanteisiin täytyy osata iskeä kiinni.

Paritilit -ketju tarjoaa palveluitaan useita erilaisia kanavia pitkin. Markkinointi on yksi kulmakiivi ketjun pyrkiessä vakiinnuttamaan asemaansa markkinoilla. Ketju markkinoi itseään muun muassa lähettämällä mainospostia, sähköpostia, verkostoitumisen avulla (LinkedIn) ja hyödyntämällä sosiaalisen median -kanavia. Markkinointiponnistuksiin ei ole käytössä mielin määrin rahaa, joten kanavat tulee valita tarkasti harkiten.

Ketjuutumisen kannalta selkäranka on, että kaikilla ketjun toimijoilla on yhteiset järjestelmät käytössä. Petri Lindgren uskookin, että jatkossa ala tulee keskittymään yhä enemmän ketjuihin. Varsinkin pieniä 1-3 henkilöä työllistäviä kilpailijoita on paljon, mutta kilpailuasetelma ei ole erityisen raaka. Tällä hetkellä Paritilit Oy:n toiminta ei ole vielä niin suurta, että se vertautuisi suurempiin alan toimijoihin, jotka painivat omassa sarjassa. Kilpailuasetelma voi muuttua, kun yrityksen näkyvyys kasvaa ja yritys lähtee hakemaan isompia asiakkaita. Uudessa tilanteessa yhteen törmäyksiltä alan suurempien yritysten kanssa ei välttämättä voida välttyä, kun aletaan kilpailla samoista asiakkaista.

Petri Lindgren näkee mahdollisuutena tulevaisuudessa laajentaa ketjua tilitoimistojen sukupolvenvaihto tilanteissa, jossa uutta yrittäjää on mahdollisesti vaikea löytää perheyrittäjälle. Tässä tilanteessa voisi ajatella esimerkiksi toimittavan niin, että yritys tulee kolmeksi vuodeksi Paritilit Oy:n Franchising -toimijaksi ja samalla Paritilit Oy kouluttaisi sopivaa ehdokasta kyseisen yrityksen toiminnan jatkajaksi. Sopimuskauden jälkeen toteutettaisiin yrityskauppa, jossa uusi yrittäjä lunastaisi yrityksen ja jatkaisi Paritilit Oy:n ketjun alaisuudessa Franchising -periaatteella.

Uusien kilpailijoiden uhkaa pyritään torjumaan ennakoimalla asiakkaiden tarpeita paremmin ja kehittämällä tuotekonsepteja sekä niitä tukevaa teknologiaa, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa ja tyytyväisyyttä. Asiakas kokemuksen täytyy vastata asiakkaan tarvetta ja siinä tärkeää on proaktiivisuus, asiakkaan kuunteleminen sekä oman viestin kommunikointi asiakkaalle selkeästi. Visuaalisten presentaatioiden tuottaminen omista palveluista ja asiakkaalle tuotetusta hyödyistä koetaan tärkeäksi myyntiä edistäväksi seikaksi.

Paritilit -ketjun palvelukokonaisuus on jaettu kolmeen pääryhmään. Small -palvelut keskittyvät tapahtumiin, jotka ovat jo tapahtuneet. Medium -palvelut tukeutuvat mm. sähköisen taloushallinnon työvälineisiin, reaaliaikaisiin tapahtumiin, lyhyen ajan kassanhallintaan, selainpohjaiseen myyntilaskutukseen ja ostolaskujen kierrätykseen. Future -palveluja ovat nimensä mukaisesti tulevaisuuteen suuntautuvia palveluita, jossa asiakkaalle tarjotaan liiketoimintalähtöisesti tulevaisuuteen suuntautuvia ennakointi, budjetointi sekä raportointi palveluita. Varsinkin Future -palvelukonseptin avulla uskotaan voivatavan erottua kilpailijoiden tuot-

teista. Myös yrityksen oma ohjelmistokehitys ja liiketoimintaa tukevien raporttien kehitys yhdessä asiakkaiden kanssa nähdään kilpailijoihin nähden asiakkaalle lisäarvoa tuottavana palveluna. Suuri osa tuotteista ovat aikaveloitusterusteisia, mutta varsinkin lisäarvopalveluita myydään urakkahintaan.

Ketjun kilpailuvalttina voidaan pitää proaktiivisia tulevaisuuteen suuntautuneita palveluita, jotka ovat liiketoimintalähtöisiä. Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen tulee jatkossa yhä enemmän painottumaan datan hyödyntämiseen asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä.

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut ovat työnmurroksessa. Peruskirjanpitoitöitä korvataan jatkossa automatiikalla ja työt tulevat suuntautumaan yhä enemmän asiantuntijatoihin. Data-analytiikka ja robotiikka ovat tällä hetkellä kuumia aiheita alalla. Uhkana voidaan pitää, kuinka hyvin yritys pystyy muuntamaan toimintaansa alan uusien vaatimusten mukaisiksi. Varsinkin tulevaisuuteen suuntautuva ennakoiminen ja yritysten liiketoiminnan kehittäminen pohjautuen tarjolla olevaan dataan, on tärkeää, jotta korvaavat tuotteet eivät aja ohi. Täytyy pystyä havaitsemaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja muuttamaan omaa toimintaa joustavasti niitä vastaaviksi. Raportoinnin kehittäminen yhä reaaliaikaisemmaksi koetaan tärkeäksi, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan muuttuneiden vaatimusten mukaisesti.

Suurimpina uhkina yritys kokee, kuinka se pysyy robotiikassa ja analytiikassa mukana kilpailijoihin nähden. Myös avainhenkilöt ovat tärkeä osa lisäarvopalveluiden tarjoamista ja avainhenkilöiden sitouttaminen koetaan tärkeäksi. Asiantuntijoista voi tulla niukka resurssi jo lähitulevaisuudessa. Kumppanuusverkot tulee myös olla kunnossa, jotta palveluiden tarjonta ei häiriinny.

Ulkoisia signaaleja on osattava havaita ja oltava etulinjassa muuntautumassa uuden toimintaympäristön sanelemien ehtojen ja uusien asiakastarpeiden mukaiseksi.

Paritilit -ketju haluaa erottua kilpailijoistaan asiakassuuntautuneella ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottavilla tuotteilla sekä asenteella. Nimenomaan tulevaisuuteen suuntautuvien asiantuntijapalveluiden avulla uskotaan, että yritys pystyy paremmin tarjoamaan asiakkaiden liiketoimintaa tukevia ratkaisuja ja pärjäämään paremmin kilpailussa.

Petri Lindgrenin mukaan yrityksen asiakkaille on tärkeää, että yrityksellä on fyysisiä toimipisteitä helppojen yhteyksien varrella, jotta asiakkaat tuntevat yrityksen olevan helposti lähestyttävissä. "Asiakkailla on tarve kokea, että toimipisteeseen pääsee helposti". Asiakkaille tarjotaan ennakoivia taloushallinnon -palveluita ja pyritään proaktiivisesti löytämään ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Yksi tärkeimmistä teemoista on toimia asiakkaiden kanssa sovittujen asioiden mukaisesti. "Asiakaslupaukseen on pystyttävä vastaamaan".

Franchising -yrittäjyyden osalta saavat yrittäjät koko yrityksen fasilitteetit ja tietojärjestelmät käyttöönsä; kuten myös laadukkaat prosessit ja yritysjohton tuen ja avun erilaisissa haastavissa tilanteissa. Ketju tukee sen eri kumppaneita ja verkoston antama tuki koetaan kilpailueduksi.

Petri Lindgren uskoo, että työyhteisö/henkilökunta/henkilöstöpolitiikka voisivat olla niitä asioita, joilla voi erottautua kilpailijoista. Koska yritys ei voi kilpailla työvoimahankinnasta välttämättä palkoilla, niin henkilöstöpolitiikka on lähtenyt siitä, että henkilöstölle annetaan suuret mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja heidän toiveitaan kuunnellaan herkällä korvalla. Työn ohella olisi pystyttävä elämään merkityksellistä elämää.

Yhteisöön on pyritty luomaan väljyyttä ja tilaa jokaiselle kehittyä ja toimia oman elämäntilanteen, ammattitaitojen ja tavoitteiden mukaan. Yhtiö ei ainoastaan palkkaa 30-40 vuotiaita kokeneita tekijöitä, vaan antaa mahdollisuuden myös työuran aloittaville ottaa roolia ja kantaa vastuuta sekä tehdä myös vaativimpia tehtäviä. Tavoitetila organisaatiossa on, että kaikilla olisi omat lähtökohtansa huomioiden kyky oppia uusia tehtäviä ja kerätä uutta tietoa. Edellä mainitut johtavat siihen, että kaikkea ei organisaatiosta ole puristettu ulos, joka taas johtaa siihen, että palkkatasot eivät ole korkeimmasta päästä. Yrittäjillä toki aina mahdollisuus "rajattomaan yrittäjä voittoon".

Alihankintana tuotetaan Petri Lindgrenin mukaan osa yrityksen eteenpäin myymistä asiantuntijapalveluista eli yrityksellä on tärkeitä kumppanuussuhteita. Kumppanuussuhteet ovat kuitenkin molempia osapuolia hyödyttäviä, kun välitetyistä palveluista Paritilit Oy ottaa oman katteensa, mutta toisaalta hoitaa yhteistyökumppanin puolesta myyntityön. Tämä on win-win-tilanne kaikille kumppanuusverkoston jäsenille. Koetaan, että hyvät kumppanit ovat kullannearvoisia ja kumppanuussuhteita halutaan vaalia, mutta samalla todetaan, että yksittäisen kumppanin poistuminen ei sisällä riskiä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Perusasioiden hyvä hoitaminen koetaan tärkeäksi menestyksen mahdollistajaksi.

Yrityksen käyttämien ohjelmistojen osalta riski koetaan myös maltilliseksi. Heeros toimittaa yrityksen talousjärjestelmät, joita ketjussa käytetään. Heeros toimii useassa eri Euroopan maassa ja sen toiminnan koetaan olevan vakaalla pohjalla. Paritilit Oy:n kehittämä kuittien sähköiseen käsittelyyn tarkoitettu sovellus "Toimita.fi" on toteutettu yhdessä alihankkijan kanssa. Rakennuspalikat ovat tulleet alihankkijalta, mutta yritys omistaa sovelluksen ja se on sopimuksilla suojattu. Alihankkijan ongelmatilanteessa uskotaan, että tuotteelle löytyy helposti toinen kehittäjä/ylläpitäjä. Sovellus ei ole kriittinen toiminnan kannalta, mutta lisäarvopalveluna kuitenkin tärkeä.

Petri Lindgren uskoo, että asiakkaat arvostavat yrityksen palveluissa eniten asiakaslähtöisyyttä. "Täytyy pystyä osoittamaan asiakkaalle kaikkien hienojen adjektiivien takana olevat

asiat käytännössä”. Edellä mainittu pitää sisällään kaikki palvelunkuvaukset ja prosessit eli miten palvelu toteutetaan käytännössä.

Asiakkaat arvostavat myös sitä, että kaikki palvelut saadaan toimitettua yhden luukun periaatteella. Paritilit Oy tarjoaa joustavia palveluita, joissa joitain osia voi jättää pois nyt ja lisätä myöhemmin. Sama toimii myös joustavasti, jos haluaa myöhemmin luopua jostain. Asiakas ei aina koe hintaa tärkeimmäksi, vaan usein asiakaskokemus on se, mitä asiakas arvostaa eniten.

Asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut varsinkin nuorempien yrittäjien osalta, jotka kokevat varsinkin paperittoman taloushallinnon, mobiili -palvelut sekä reaaliaikaisen raportoinnin tärkeinä osina palvelutarjontaa; jopa itsestänselvyyksinä. Isommat yritykset sen sijaan hakevat erilaisia taloushallinnon ulkoistamispalveluita.

Raportoinnin laatuvaatimukset ovat myös kasvaneet. Toimitettavien raporttien halutaan olevan visuaalisesti näyttävämpiä ja tiedon tulee olla ajantasaista. Tilitoimiston tulee kyetä paremmin tarjoamaan asiakkaan liiketoimintaa tukevaa raportointia. Ennakointi ja reaaliaikaisuus oikeellisten tietojen lisäksi ovat asiakkaille yhä tärkeämpiä.

Asiakkaat kokevat tärkeäksi myös, että yritys on taloushallintoliiton auktorisoima, jolloin yritys voi osoittaa, että toimii jo tiettyjen alan laatustandardien mukaisesti ja sen toimintaa arvioidaan. Varsinkin uusille asiakkaille ja asiakkaille, jotka eivät yrityksestä aikaisemmin ole kuulleet, on taloushallintoliiton auktorisointi tärkeä. Auktorisointi tuo laatua.

Asiakkaat odottavat, että yritys pystyy ratkomaan asiakkaan ongelmatilanteita nopeasti. Yrityksen henkilökunnalla pitää olla ajantasaiset tiedot erilaisten taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvien lainsäädäntöjen ja asetusten osalta. Asiakkaat kaipaavat moniosaajaa.

Ei vielä kauankaan sitten sopimuksia saatettiin tehdä suullisesti. Viimeisen n. 5 vuoden sisään tilanne on muuttunut ja nykyään kaikkien asiakkaiden kanssa tehdään kirjalliset sopimukset. Ulkoistaminen on nykypäivää ja yritykset ulkoistavat paljon taloushallintoaan.

Vastuut ovat lisääntyneet lainsäädännön kautta. Vaikka vastuu taloushallinnosta kuuluu yhtiön toimitusjohtajalle ja hallitukselle, niin asiantuntija-asemassa toimiva ulkoistettu asiantuntija voi joutua tekemisistään nykyään myös vastuuseen. Vastuuriskit ennakoidaan sopimuksilla ja vakuutuksilla.

8.5 SWOT-Analyysi

Petri Lindgrenin kanssa käydyin teemahaastattelun yhteydessä Lindgren kertoi näkemyksistään siitä, mitkä ovat suurimpia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia hänen johtamansa ketjun osalta.

8.5.1 Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet

Petri Lindgren näkee, että yrityksen vahvuuksia ovat asiakaslähtöisyys, palveluiden kehittäminen, henkilöstö sekä palveluita tukevat toiminnan ohjaus- ja taloushallintajärjestelmät.

Yrityksen heikkoutena Petri Lindgren kokee resurssien niukkuuden yrityksen toiminnan kehittämisen osalta. Päivittäinen työ vie pääosan energiasta ja kaikkiin kehittämishankkeisiin ei yksinkertaisesti jää aikaa. Kehityshankkeet tulee priorisoida tarkkaan, jotta energia saadaan suunnattua niihin hankkeisiin, joista saadaan juuri sillä hetkellä suurin hyöty; tietenkin katse myös tulevaisuuteen suunnaten.

8.5.2 Ulkoiset mahdollisuudet ja uhat

Toimintaympäristön kannalta suurimpia muutostekijöitä on robotiikka ja datan lisääntyvä hyödyntäminen yritysten päätöksenteossa. Molemmat tekijät voidaan nähdä sekä uhkina, että mahdollisuuksina. Yrityksen olisi kyettävä toimimaan etulinjassa molempien teknologioiden käyttöönotossa, jotta taloushallinnon manuaalisten työtehtävien osalta henkilöstökulut saadaan pidettyä matalina ja dataa kyetään hyödyntämään optimaalisella tavalla asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuinka relevanttia dataa saadaan kerättyä ja toisaalta, kuinka se saadaan purettua hyötykäyttöön ovat tärkeitä kysymyksiä, joita tulevaisuudessa ja jo nyt on pystyttävä ratkaisemaan.

Kirjanpidon manuaalisten vaiheiden ja rutiinitehtävien poistuessa kasvaa kysyntä asiantuntijatyötä tekevästä henkilöstöstä. Uhkana voidaan nähdä, kuinka löydetään osaajia tai miten nykyhenkilöstön osaaminen saadaan päivitettyä uusien asiantuntijavaatimuksia sisältävien työtehtävien tasalle.

8.6 Tulevaisuuden tahtotila

Tavoitteeksi Paritilit -ketjun liikevaihdon osalta yritys on asettanut n. 20 miljoonan euron vuosittaisen liikevaihdon. 20 miljoonan liikevaihtotavoitteelle on asetettu 7 vuoden aikaperiodi, jonka aikana tavoitteen uskotaan olevan mahdollista saavuttaa. Lähitavoitteeksi yritys on asettanut 4 miljoonan euron vuotuisen liikevaihdon ja sen uskotaan olevan mahdollista saavuttaa seuraavan 3 vuoden aikana. Yrityksen tavoittelee liikevaihdoltaan n. 1-10 miljoonan liikevaihdon omaavia 1-100 henkilöä työllistäviä asiakkaita. Petri Lindgrenin mukaan 1 ihanne asiakas per kuukausi lisää takasi sen, että tavoite tullaan saavuttamaan.

9 CONSISTA OY:N KASVUSTRATEGIA JA STRATEGIAN TOIMEENPANOSUUNNITELMA

Tässä kappaleessa tulen vetämään edellisissä kappaleissa esiin tulleet asiat yhteen ja rakentamaan niiden pohjalta Consista Oy:lle kuvauksen yrityksen kasvustrategiasta sekä kehittämään sitä edelleen yrityksen menestysreseptiksi, jonka avulla yrityksen on mahdollista toimia

kannattavasti valitsemallaan markkinalla. Tämän kappaleen lopuksi esitän myös suunnitelman strategian jalkauttamiseksi yrityksen päivittäiseen toimintaan.

Tämän kappaleen lopuksi työni tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mihin asioihin Consista Oy:n kannattava kasvu voi perustua?
2. Mitä keinoja Consista Oy:llä on kasvun toteuttamiseksi?

Consista Oy:n strateginen prosessi suositellaan toteutettavaksi ns. "Joustavana strategisena prosessina", jossa strategiaa hienosäädetään ja testataan jatkuvasti.

Mennään pidemmittä puheitta itse asiaan eli lähdetään kuvaamaan yrityksen kasvustrategiaa sekä kehittämään sitä edelleen ja lopulta jalkauttamaan se osaksi yrityksen toimintaa!

9.1 Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö

Yrityksen menestyksen puitteet ja strategian suuntaviivat sanelevat suurelta määrin sen ulkoinen toimintaympäristö. Jotta yritys voi toimia kannattavasti on sen pystyttävä tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet ja jopa pystyä ylittämään asiakkaidensa odotukset. Yritys voi olla riippuvainen myös tavarantoimittajista tai muista resursseista ja sen on arvioitava jatkuvasti toimintaympäristönsä kilpailuasetelmassa tapahtuvia muutoksia selvittääkseen elossa. Teknologisen kehityksen kautta on mahdollista kiihdyttää kasvua entisestään. Tässä opinnäytetyössä Consista Oy:n ulkoista toimintaympäristöä on analysoitu ns. "kuuden toimialalla vaikuttavan kilpailuvoiman" näkökulmasta.

Yrityksen sisäinen toimintaympäristö sisältää mahdollistajien lisäksi rajoitteita suhteessa ulkoiseen toimiympäristöön. Consista Oy:n sisäistä toimintaympäristöä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä SWOT -analyysin avulla, jonka tarkoituksena on aikaansaada selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisia valintoja tukemaan. Työkalun avulla on mahdollista selvittää, onko yrityksen strategialla mahdollista menestyä tietyissä olosuhteissa sekä pystyykö yritys muokkautumaan ympäristössään tapahtuvien muutosten mukaisesti. Analyysissä (S-W) keskittyy yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin. (O-T) osa analyysiä keskittyy yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen.

9.1.1 Kuuden kilpailuvoiman huomioon ottaminen yhtiön Strategiassa

Consista Oy toimii tällä hetkellä pääosin Etelä-Suomessa, mutta yritys ei halua sitoa itseään tiukasti mihinkään maantieteelliseen alueeseen kiinni, eikä halua sulkea myöskään kansainvälisen laajentumisen mahdollisuutta pois. Petri Lindgren on kuitenkin havainnut, että yritykset pitävät suurella arvossa sitä, että yrityksen toimipaikka sijaitsee lähellä asiakasta, joten on tärkeää, että laajentaessaan toimintaa uuden toimipaikan tulisi sijaita siellä, missä potentiaaliset asiakkaatkin sijaitsevat. Tilitoimistoala - kuten ei moni muukaan ala - ole enää tänä

päivänä paikkaan tai aikaan sidottu. NykYTEKNOLOGIAN avulla kommunikointi ketjun jäsenten kesken sekä viestintä asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppanien kanssa voidaan järjestää tietotekniikan mahdollistamien eri viestintäkanavien kautta. Toimintaa voi johtaa jopa ulkomailta käsin; kunhan yrityksellä on tarjota riittävä osaaminen ja häiriötön palvelutaso. Näkisin itse, että lähitulevaisuudessa ei kannata panostaa kansainvälisiin markkinoihin, vaan satsata kaikki liikenevät panokset yrityksen kehittämiseen ja kasvuun johtaviin toimenpiteisiin kotimarkkinoilla.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten valitaan uusien toimipisteiden sijainnit ja varmistetaan, että ne ovat lähellä tavoiteltuja asiakasryhmiä?

Yritys on keskittynyt pieniin ja suurehkoihin asiakkaisiin. Asiakkaista n. 80 % on tällä hetkellä pieniä ja n. 20 % suurehkoja. Yritys on ottanut suurehkot asiakkaat (liikevaihto 1-10 miljoonaa euroa) kohdeasiakkaiksi ja pienet voitaisiin tulevaisuudessa ohjata yrityksen toimintaan mukaan tuleville kotitoimistoista käsin työskenteleville uusille yrittäjille ja näin tukea aloittelevien kumppanien liiketoimintaa. Jotta Consista Oy:n kasvu saadaan kääntymään vielä voimakkaampaan kasvuun, tulee yrityksen mielestäni keskittyä yhä enemmän suurehkojen yritysten tarpeiden täyttämiseen ja kehittää sekä tarjota lisäarvopalveluita, joiden avulla liiketoiminta saadaan yhä voimakkaampaan kasvuun. Yrityksen on kuitenkin samalla peilattava tilannetta omiin resursseihinsa ja niiden rajoittamana ei ehkä kaikkein suurimpia asiakkaita vielä tässä vaiheessa kannata lähteä havittelemaan.

Strategiatyössä huomioitava:

Kuinka Consista Oy voi tunnistaa tavoiteltujen asiakasryhmien tarpeet?

Minkälaisia lisäarvopalveluita tulee kehittää, jotta saavutetaan tavoitellut asiakasryhmät?

Markkinatilanne alalla on säilynyt Petri Lindgrenin mukaan talouden ylä- ja alamäistä huolimatta aina suhteellisen stabiilina. Jokaisen yrityksen on hoidettava kirjanpito kuitenkin tavalla tai toisella. Kilpailu markkinoilla on pirstaloitunutta ja alalla toimii useita 1-3 henkeä työllistävää pienyritystä. Kilpailu ei kuitenkaan ole suhteellisen raakaa. Isoimmat yritykset eivät toimi tällä hetkellä samoilla markkinoilla Consista Oy:n kanssa, vaan keskittyvät suurimpien yritysten tarpeiden täyttämiseen. Yrityksen lähtiessä hakemaan suurempia yrityksiä aktiivisesti asiakkaikseen, voi kilpailutilanne muuttua, kun kilpaillaan suurten kanssa samoista asiakkaista. Kilpailijoiden uhkaa voidaan mielestäni pyrkiä minimoimaan asiakkaan tarpeet huomioon ottavalla proaktiivisella palvelutuotannolla ja se onkin yrityksen tavoitteena, kuten

hyvin käy ilmi haastattelusta Petri Lindgrenin kanssa. Mielestäni suurimmaksi haasteeksi muodostuu se, kuinka uudet ketjun toimijat saadaan tuottamaan ketjun vaatimustason mukaista palvelunlaatua. Eli on tärkeää rakentaa yritykselle yhtenäinen palvelutaso -kuvaus esimerkiksi prosessiajattelun näkökulmasta, jotta palvelusta saadaan tasalaatuista.

Strategiatyössä huomioitava:

Minkälainen laatujärjestelmä tulee rakentaa, jotta se ohjaa ketjun toimintaa haluttuun suuntaan?

Millä mittareilla laatua tulee mitata?

Miten laadussa havaitut puutteet korjataan ja miten hyvää laatua vahvistetaan?

Yritys on vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla kovan ja pitkäjänteisen työn kautta sekä oikeita kumppaneita löytämällä ja verkostoitumalla. Tämän lisäksi kasvustrategiaa on lähdetty n. 4 vuotta sitten rakentamaan franchising -liiketoimintastrategian ympärille. Uusien ketjuyrittäjien johdolla saadaan ketjulle lisää näkyvyyttä sekä mainonnan, että uusien toimipisteiden ja asiakkaiden kautta. Yrityksen kasvustrategia on rakennettu pitkälti franchising -mallin pohjalle. Franchising -liiketoimintamalli ei ole alalle laajalti käytössä ja on siksi kiehtova, mutta toisaalta uusien ja ns. "oikeiden" franchising yrittäjien löytäminen, voi olla todella kova haaste.

Franchising strategian onnistumisen ja vakiinnuttamisen osalta, yrityksen tulee Petri Lindgrenin mukaan saada kehitettyä strategiaa tukevat prosessit vielä paremmiksi. Tämän lisäksi strategia on saatava jalkautettua yrityksen toimintaa ohjaavaksi voimaksi. Asiakkaita tukevien palvelukonseptien tulee olla ensiluokkaisia ja oppisopimuskoulutukset järjestetty franchising strategiaa tukeviksi.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten saadaan valikoitua oikeat yrittäjät ketjun toimintaan mukaan?

Miten saadaan sisäistettyä uudelle yrittäjälle yrityksen arvot ja strategia?

Kuinka ketjun johdon tulee tukea uusia yrittäjiä, jotta tavoitteet saavutetaan?

Miten ylläpidetään menestyksen kannalta tärkeitä verkostosuhteita?

Paritilit Oy tarjoaa palveluitaan useita erilaisia kanavia pitkin. Markkinointi on yksi kulmakivi yrityksen pyrkiessä vakiinnuttamaan asemaansa markkinoilla. Yritys markkinoi itseään muun

muassa lähettämällä mainospostia, sähköpostia, verkostoitumisen avulla (LinkedIn) ja hyödyntämällä sosiaalisen median -kanavia. Markkinointiponnistuksiin ei ole käytössä mielin määrin rahaa, joten kanavat tulee valita tarkasti harkiten.

Strategiatyössä huomioitava:

Mitkä ovat yrityksen kannalta tehokkaimmat markkinointikanavat (tuotto per sijoitettu €)?

Petri Lindgren kokee, että ketjuuntumisen kannalta selkäranka on, että kaikilla ketjun toimijoilla on yhteiset järjestelmät käytössä.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten yhtenäisiä järjestelmiä tulisi kehittää jatkossa (heikkouksien korjaaminen/kehitysideoiden hyödyntäminen)?

Uusien kilpailijoiden uhkaa pyritään torjumaan Consista Oy:ssä ennakoimalla asiakkaiden tarpeita paremmin ja kehittämällä tuotekonsepteja sekä niitä tukevaa teknologiaa, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa ja tyytyväisyyttä. Asiakas kokemuksen täytyy vastata asiakkaan tarvetta ja siinä tärkeää on proaktiivisuus, asiakkaan kuunteleminen sekä oman viestin kommunikointi asiakkaalle selkeästi. Visuaalisten esitysten tuottaminen omista palveluista ja asiakkaalle tuotetusta hyödyistä koetaan tärkeäksi myyntiä edistäväksi seikaksi.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten asiakastarpeet saadaan tyydytettyä nyt ja tulevaisuudessa, jotta voidaan torjua uusien kilpailijoiden uhka?

Kuinka rakennetaan asiakasuskollisuus sille tasolle, että asiakas ei halua vaihtaa palvelun tarjoajaa?

Miten varmistetaan, että asiakasta kuunnellaan ja asiakastarpeet täyttyvät kaikissa ketjun osissa?

Paritilit Oy:n palvelukokonaisuus on jaettu kolmeen pääryhmään. Small -palvelut keskittyvät tapahtumiin, jotka ovat jo tapahtuneet. Medium -palvelut tukeutuvat mm. sähköisen taloushallinnon työvälineisiin, reaaliaikaisiin tapahtumiin, lyhyen ajan kassan hallintaan, selainpohjaiseen myyntilaskutukseen ja ostolaskujen kierrätykseen. Future -palveluja ovat nimensä mukaisesti tulevaisuuteen suuntautuvia palveluita, jossa asiakkaalle tarjotaan liiketoimintalähtöisesti tulevaisuuteen suuntautuvia ennakointi, budjetointi sekä raportointi palveluita. Varsinkin Future -palvelukonseptin avulla uskotaan voivattavan erottua kilpailijoiden tuotteista.

Myös yrityksen oma ohjelmistokehitys ja liiketoimintaa tukevien raporttien kehitys yhdessä asiakkaiden kanssa nähdään kilpailijoihin nähden asiakkaalle lisäarvoa tuottavana palveluna. Suuri osa tuotteista ovat aikaveloituspohjaisia, mutta varsinkin lisäarvopalveluita myydään urakkahintaan.

Yrityksen kilpailuvalttina voidaan pitää proaktiivisia tulevaisuuteen suuntautuneita palveluita, jotka ovat liiketoimintalähtöisiä. Asiakkaiden liiketoiminnan kehittäminen tulee jatkossa yhä enemmän painottumaan datan hyödyntämiseen asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten palvelukonseptia saadaan jatkuvasti kehitettyä ja paranneltua, niin että erottautaan kilpailijoista?

Miten havaitaan asiakkaan kannalta olennaisin data asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi?

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut ovat työnmurroksessa. Peruskirjanpitoitöitä korvataan jatkossa automatiikalla ja työt tulevat suuntautumaan yhä enemmän asiantuntijatoihin. Data-analytiikka ja robotiikka ovat tällä hetkellä kuumia aiheita alalla. Uhkana voidaan pitää, kuinka hyvin yritys pystyy muuntamaan toimintaansa alan uusien vaatimusten mukaisiksi. Varsinkin tulevaisuuteen suuntautuva ennakoiminen ja yritysten liiketoiminnan kehittäminen pohjautuen tarjolla olevaan dataan, on tärkeää, jotta korvaavat tuotteet eivät aja ohi. Täytyy pystyä havaitsemaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja muuttamaan omaa toimintaa joustavasti niitä vastaaviksi. Raportoinnin kehittäminen yhä reaaliaikaisemmaksi koetaan tärkeäksi, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan muuttuneiden vaatimusten mukaisesti.

Suurimpina uhkina yritys kokee, kuinka se pysyy robotiikassa ja analytiikassa mukana kilpailijoihin nähden. Myös avainhenkilöt ovat tärkeä osa lisäarvopalveluiden tarjoamista ja avainhenkilöiden sitouttaminen koetaan tärkeäksi. Asiantuntijoista voi tulla niukka resurssi jo lähitulevaisuudessa. Kumppanuusverkot tulee myös olla kunnossa, jotta palveluiden tarjonta ei häiriinny.

Ulkoisia signaaleja on osattava havaita ja oltava etulinjassa muuntautumassa uuden toimintaympäristön sanelemien ehtojen ja uusien asiakastarpeiden mukaiseksi.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten yritys pystyy mukautumaan alan muutoksiin (analytiikka/robotiikka/asiantuntijuus/tiedon reaaliaikaisuus)?

Miten avainhenkilöt saadaan sitoutettua yritykseen?

Paritilit -ketju haluaa erottua kilpailijoistaan asiakassuuntautuneella ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottavilla tuotteilla sekä asenteella. Nimenomaan tulevaisuuteen suuntautuvien asiantuntijapalveluiden avulla uskotaan, että yritys pystyy paremmin tarjoamaan asiakkaiden liiketoimintaa tukevia ratkaisuja ja pärjäämään paremmin kilpailussa.

Petri Lindgrenin mukaan yrityksen asiakkaille on tärkeää, että yrityksellä on fyysisiä toimipisteitä helppojen yhteyksien varrella, jotta asiakkaat tuntevat yrityksen olevan helposti lähestyttävissä. "Asiakkailla on tarve kokea, että toimipisteeseen pääsee helposti". Asiakkaille tarjotaan ennakoivia taloushallinnon -palveluita ja pyritään proaktiivisesti löytämään ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Yksi tärkeimmistä teemoista on toimia asiakkaiden kanssa sovittujen asioiden mukaisesti. "Asiakaslupaukseen on pystyttävä vastaamaan".

Franchising -yrittäjyyden osalta saavat yrittäjät koko yrityksen facilliteetit ja tietojärjestelmät käyttöönsä; kuten myös laadukkaat prosessit ja yritysjohton tuen ja avun erilaisissa haastavissa tilanteissa. Ketju tukee sen eri kumppaneita ja verkoston antama tuki koetaan kilpailueduksi.

Strategiatyössä huomioitava:

Mistä ensiluokkainen asiakaskokemus syntyy ja mitkä ovat sen osatekijöitä?

Miten asiakaspalveluprosessi tulisi rakentaa, jotta asiakas tuntee olonsa arvokkaaksi?

Alihankintana tuotetaan Petri Lindgrenin mukaan osa yrityksen eteenpäin myymistä asiantuntijapalveluista eli yrityksellä on tärkeitä kumppanuussuhteita. Kumppanuussuhteet ovat kuitenkin molempia osapuolia hyödyttäviä, kun välitetyistä palveluista Paritilit Oy ottaa oman katteensa, mutta toisaalta hoitaa yhteistyökumppanin puolesta myyntityön. Tämä on win-win-tilanne kaikille kumppanuusverkoston jäsenille. Koetaan, että hyvät kumppanit ovat kunnioitettavia ja kumppanuussuhteita halutaan vaalia, mutta samalla todetaan, että yksittäisen kumppanin poistuminen ei sisällä riskiä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Perusasioiden hyvä hoitaminen koetaan tärkeäksi menestyksen mahdollistajaksi.

Yrityksen käyttämien ohjelmistojen osalta riski koetaan myös maltilliseksi. Heeros toimittaa yrityksen talousjärjestelmät, joita ketjussa käytetään. Heeros toimii useassa eri Euroopan maassa ja sen toiminnan koetaan olevan vakaalla pohjalla. Paritilit Oy:n kehittämä kuittien sähköiseen käsittelyyn tarkoitettu sovellus "Toimita.fi" on toteutettu yhdessä alihankkijan kanssa. Rakennuspalikat ovat tulleet alihankkijalta, mutta yritys omistaa sovelluksen ja se on sopimuksilla suojattu. Alihankkijan ongelmatilanteessa uskotaan, että tuotteelle löytyy helposti toinen kehittäjä/ylläpitäjä. Sovellus ei ole kriittinen toiminnan kannalta, mutta lisäarvopalveluna kuitenkin tärkeä.

Strategiatyössä huomioitava:

Mitkä ovat kriittisimmät alihankintana toteutetut palvelut?

Kuinka suuri riski alihankkijan palvelun loppuminen on yritykselle ja kuinka sitä voidaan minimoida?

Petri Lindgren uskoo, että asiakkaat arvostavat yrityksen palveluissa eniten asiakaslähtöisyyttä. "Täytyy pystyä osoittamaan asiakkaalle kaikkien hienojen adjektiivien takana olevat asiat käytännössä". Edellä mainittu pitää sisällään kaikki palvelunkuvaukset ja prosessit eli miten palvelu toteutetaan käytännössä.

Asiakkaat arvostavat myös sitä, että kaikki palvelut saadaan toimitettua yhden luukun periaatteella. Paritilit Oy tarjoaa joustavia palveluita, joissa joitain osia voi jättää pois nyt ja lisätä myöhemmin. Sama toimii myös joustavasti, jos haluaa myöhemmin luopua jostain. Asiakas ei aina koe hintaa tärkeimmäksi, vaan usein asiakaskokemus on se, mitä asiakas arvostaa eniten.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten palvelunkuvaukset ja prosessit sekä käytännön toteutus saadaan rakennettua asiakaslähtöisesti?

Miten työnjako -ketjussa saadaan järjestettyä niin, että asiakas saa kaikki haluamansa palvelut yhden luukun periaatteella?

Tavoitteeksi Paritilit -ketjun liikevaihdon osalta yritys on asettanut n. 20 miljoonan euron vuosittaisen liikevaihdon. 20 miljoonan liikevaihtotavoitteelle on asetettu 7 vuoden aikaperiodi, jonka aikana tavoitteen uskotaan olevan mahdollista saavuttaa. Lähitavoitteeksi yritys on asettanut 4 miljoonan euron vuotuisen liikevaihdon ja sen uskotaan olevan mahdollista saavuttaa seuraavan 3 vuoden aikana. Yritys tavoittelee liikevaihdoltaan n. 1-10 miljoonan liikevaihdon omaavia alle 100 henkilöä työllistäviä asiakkaita. Petri Lindgrenin mukaan 1 ihanne asiakas per kuukausi lisää takaisi sen, että tavoite tullaan saavuttamaan.

Strategiatyössä huomioitava:

Mitkä ovat käytännön keinot saavuttaa yhden ihanneasiakkaan tavoite per kuukausi?

Asiakkaiden vaatimustaso on kasvanut etenkin nuorempien yrittäjien osalta, jotka kokevat varsinkin paperittoman taloushallinnon, mobiili -palvelut sekä reaaliaikaisen raportoinnin tärkeinä osina palvelutarjontaa; jopa itsestänselvyyksinä.

Isommat yritykset sen sijaan hakevat erilaisia taloushallinnon ulkoistamispalveluita.

Raportoinnin laatuvaatimukset ovat myös kasvaneet. Toimitettavien raporttien halutaan olevan visuaalisesti näyttävämpiä ja tiedon tulee olla ajantasaista. Tilitoimiston tulee kyetä paremmin tarjoamaan asiakkaan liiketoimintaa tukevaa raportointia.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten varmistetaan, että palvelua tukevat tietojärjestelmät ovat ajan tasalla?

Raportoinnin laatuvaatimukset ovat kasvaneet, kuten edellä jo kävi ilmi. Ennakointi ja reaaliaikaisuus oikeellisten tietojen lisäksi ovat asiakkaille yhä tärkeämpiä.

Asiakkaat kokevat tärkeäksi myös, että yritys on taloushallintoliiton auktorisoima, jolloin yritys voi osoittaa, että toimii jo tiettyjen alan laatustandardien mukaisesti ja sen toimintaa arvioidaan. Varsinkin uusille asiakkaille ja asiakkaille, jotka eivät yrityksestä aikaisemmin ole kuulleet, on taloushallintoliiton auktorisointi tärkeä. Auktorisointi tuo laatua.

Asiakkaat odottavat, että yritys pystyy ratkomaan asiakkaan ongelmatilanteita nopeasti. Yrityksen henkilökunnalla pitää olla ajantasaiset tiedot erilaisten taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyvien lainsäädäntöjen ja asetusten osalta. Asiakkaat kaipaavat moniosaajaa.

Strategiatyössä huomioitava:

Miten voidaan havaita muutokset asiakkaiden laatuvaatimuksissa?

Miten asiakkaiden laatuvaatimukseen pystytään vastaamaan?

Ei vielä kauankaan sitten sopimuksia saatettiin tehdä suullisesti. Viimeisen n. 5 vuoden sisään tilanne on muuttunut ja nykyään kaikkien asiakkaiden kanssa tehdään kirjalliset sopimukset. Ulkoistaminen on nykypäivää ja yritykset ulkoistavat paljon taloushallintoaan.

Vastuut ovat lisääntyneet lainsäädännön kautta. Vaikka vastuu taloushallinnosta kuuluu yhtiön toimitusjohtajalle ja hallitukselle, niin asiantuntija-asemassa toimiva ulkoistettu asiantuntija voi joutua tekemisistään nykyään myös vastuuseen. Vastuuriskit ennakoidaan sopimuksilla ja vakuutuksilla.

Strategiatyössä huomioitava:

Minkälaisia riskejä vastuut sisältävät?

Miten riskejä hallitaan?

9.1.2 SWOT -analyysin hyödyntäminen strategiatyössä

Petri Lindgren näkee, että Consista Oy:n vahvuuksia ovat ennen kaikkea asiakaslähtöisyys, palveluiden kehittäminen, henkilöstö sekä palveluita tukevat toiminnan ohjaus- ja taloushallintajärjestelmät. Yrityksen heikkouksiksi hän kokee resurssien niukkuuden yrityksen toiminnan kehittämisen osalta. Päivittäinen työ vie pääosan energiasta ja kaikkiin kehittämishankkeisiin ei jää aikaa. Kehityshankkeet tulee hänen mukaansa priorisoida tarkkaan, jotta energia saadaan suunnattua niihin hankkeisiin, joista saadaan juuri sillä hetkellä suurin hyöty; tietenkin katse myös tulevaisuuteen suunnaten.

Toimintaympäristön kannalta suurimpia muutostekijöitä on robotiikka ja datan lisääntyvä hyödyntäminen yritysten päätöksenteossa. Molemmat tekijät voidaan nähdä sekä uhkina, että mahdollisuuksina. Yrityksen olisi kyettävä toimimaan etulinjassa molempien teknologioiden käyttöönotossa, jotta taloushallinnon manuaalisten työtehtävien osalta henkilöstökulut saadaan pidettyä matalina ja dataa kyetään hyödyntämään optimaalisella tavalla asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuinka relevanttia dataa saadaan kerättyä ja toisaalta, kuinka se saadaan purettua hyötykäyttöön ovat avain asemassa yrityksen toiminnan kannalta.

Kirjanpidon manuaalisten vaiheiden ja rutiinitehtävien poistuessa kasvaa kysyntä asiantuntijatyötä tekevästä henkilöstöstä. Uhkana voidaan nähdä, kuinka löydetään osaajia tai miten nykyhenkilöstön osaaminen saadaan päivitettyä uusien asiantuntijavaatimuksia sisältävien työtehtävien tasalle.

Strategiatyössä huomioitava:

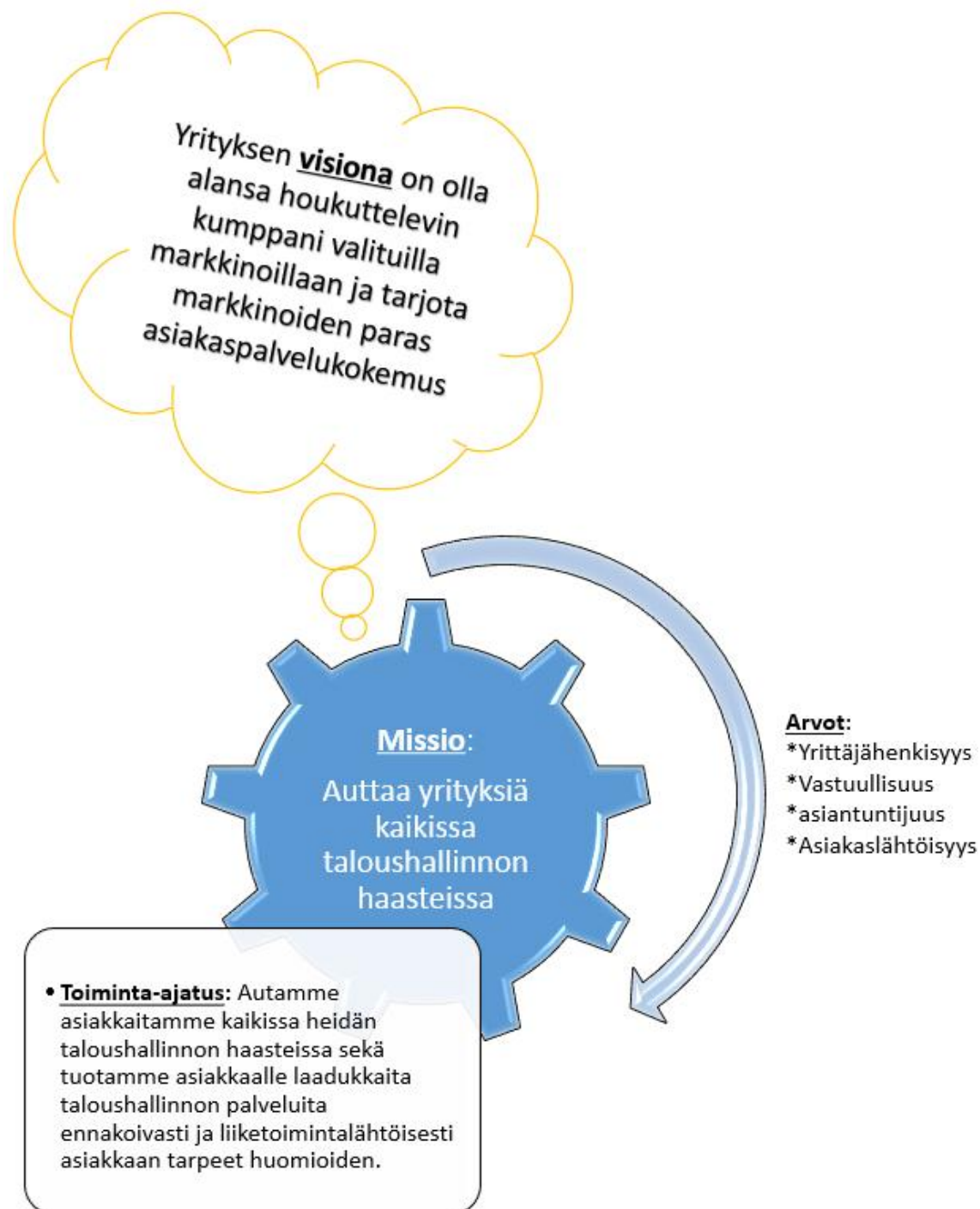
Petri Lindgrenin teemahaastattelussa esiin tuli useita vahvuuksia kuten osaava henkilöstö ja palveluiden kehittäminen, jotka toimivat mahdollistajina uuden teknologian käyttöönotossa robotiikan ja analytiikan saralla. Heikkoutena kuitenkin yrityksessä nähdään resurssien niukkuus, mikä toimii rajoitteena kehittämistyön osalta. Yrityksen tulisi keskittyä osaavan henkilökunnan sitouttamiseen ja priorisoida kehittämishankkeet tarkasti.

9.2 Yhtiötason kasvustrategia

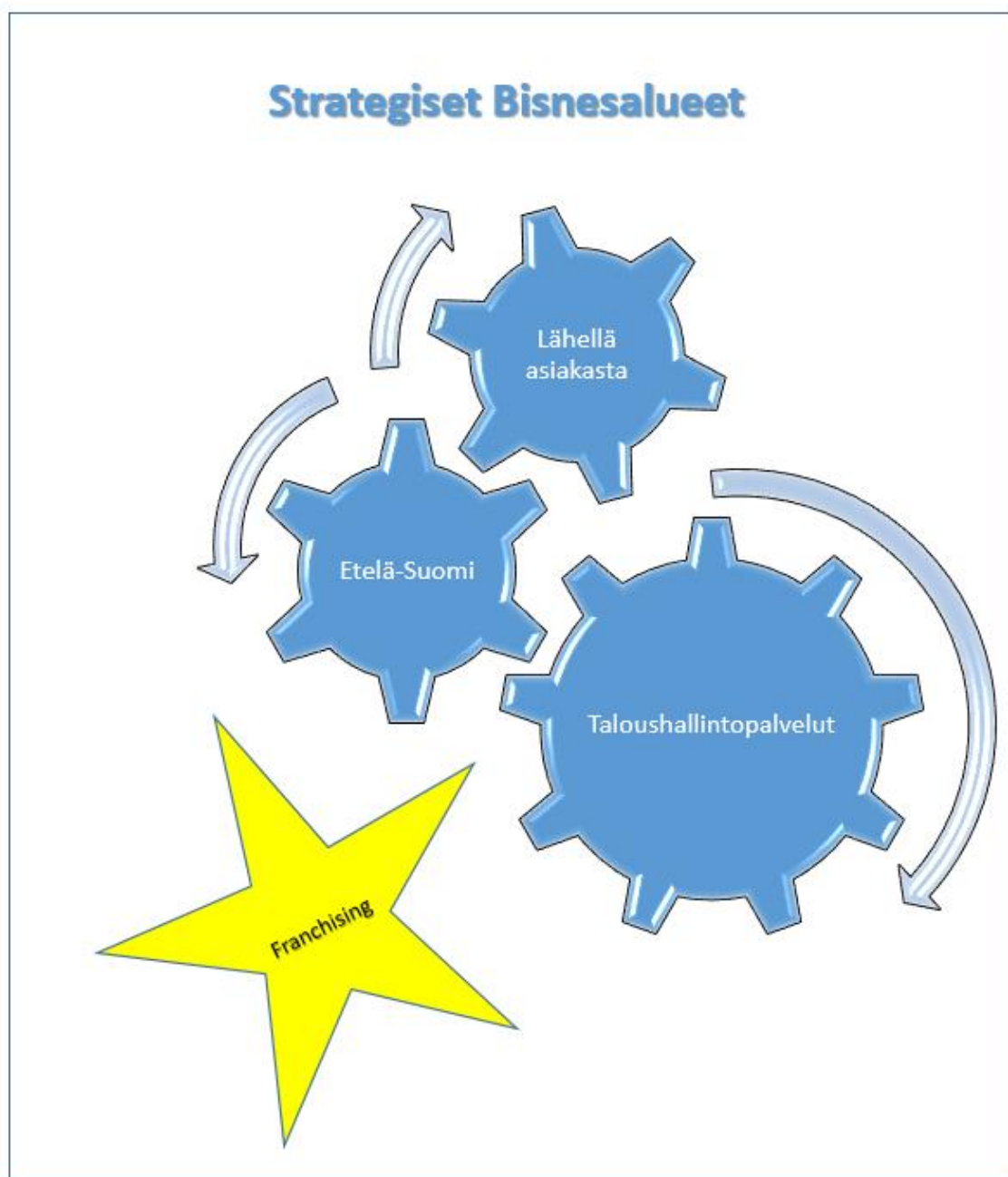
Yhtiötason strategia on ylemmän tason strategiaa, joka mallintaa tavoitteita, tarkoituksia ja olennaisia menettelytapoja, joilla saavutetaan yhtiötason tavoitteet. Siinä määritetään esimerkiksi, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana tai mitä ovat yrityksen arvot sekä visio tulevasta.

Kuvassa 6. on esitettyä Consista Oy:n elämäntehtävä, arvot, toiminta-ajatus sekä visio tulevaisuuden tahtotilasta. Consista Oy on olemassa auttaakseen muita yrityksiä kaikissa talous-

hallinnon haasteissa. Toiminta-ajatuksena on auttaa yrityksiä taloushallinnon haasteissa tuottamalla laadukkaita palveluita ennakoivasti ja liiketoimintalähtöisesti asiakkaan tarpeet huomioiden. Yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ovat yrittäjähenkisyys, vastuullisuus, asiantuntijuus ja asiakaslähtöisyys. Consista Oy:n tulevaisuuden visiona on olla alansa houkuttelevin kumppani valituilla markkinoillaan ja tarjota markkinoiden paras asiakaspalvelukokemus.



Kuva 6. Consista Oy:n missio, arvot, toiminta-ajatus sekä visio



Kuva 7. Consista Oy:n strategiset bisnesalueet ja kasvun kannalta keskeisin liiketoimintastrategia

Edellä kuvassa 7. on esitetty Consista Oy:n kannalta strategiset bisnesalueet sekä maantieteellisestä näkökulmasta että liiketoimintanäkökulmasta. Consista Oy toimii taloushallintopalveluiden alalla. Tutkimusosiossa tuli esiin hyvin se, mitä asiakkaat arvostavat tilitoimistoalalla ja ainakin vielä asiakkaat tuntevat arvostavan toimijoita, joilla on fyysinen toimipiste asiakkaan lähellä. Strategiseksi markkinaksi on haluttu valita Etelä-Suomi, koska tässä vaiheessa laajentumista franchising liiketoimintastrategiaa hyödyntämällä, näen kaikista järkevimmäksi

johtamisen, kouluttamisen ja toimintaan jalkauttamisen kannalta, että yrittäjät toimivat lähellä ketjun johtokeskusta. Franchising on esitetty kuvauksessa ”johtotähtenä” ja strategian kulmakivenä, jonka avulla ketjun odotetaan kasvavan merkittävästi.

Yhtiötason strategiassa huomioitava	Toimenpide	Mittari
Miten valitaan uusien toimipisteiden sijainnit ja varmistetaan, että ne ovat lähellä tavoiteltuja asiakasryhmiä?	Jotta löydetään ns. parhaat lokaatiot uusille toimipisteille, tulee tehdä markkinaselvitys ja arvioida potentiaalisten asiakkaiden voymyi	Maarittellaan Tavoite asiakas/10 km toimipisteestä
Kuinka Consista Oy voi tunnistaa tavoiteltujen asiakasryhmien tarpeet?	Otetaan käyttöön asiakaspalaute -kanava. Tiedotetaan kanavasta asiakkaalle, kuunnellaan asiakasta ja toteutetaan parhaat ideat. Isoistetaan uusiin yrittäjiin asiakaslähtöinen toimintatapa	Asiakaskontaktit per kanava Toteutetut ideat per kanava
Minkälaisia lisäpalveluita tulee kehittää, jotta saavutetaan tavoitellut asiakasryhmät?	Asiakkaan tarpeiden selvittäminen. Edellä mainittu asiakaspalaute-kanava sekä henkilökohtaiset kontaktit asiakkaisiin. Ketjun johdolla suuri vastuu selviittää.	Kehitetyt palvelut/kpl Myynti €/uusi palvelu
Minkälainen laatujärjestelmä tulee rakentaa, jotta se ohjaa ketjun toimintaa haluttuun suuntaan?	Maarittellaan toiminnan kannalta kriittiset laatumittarit ja rakennetaan mittaristo. Mittaristo tulee rakentaa selkeäksi ja yksinkertaiseksi, jotta mittaaminen ja toimenpiteiden teko on yksinkertaista	Onnistunut/epaonnistunut hanke
Miten laadussa havaitut puutteet korjataan ja miten hyvää laatua vahvistetaan?	Käydään laadulliset asiat yksilöllisesti läpi ja tehdään korjaavat/vahvistavat toimenpiteet jokaiselle caseille erikseen. Toimintaa heikentävät laaturitokset tulee poistaa koko ketjun toiminnasta ja vahvistava laatu skaalata koko ketjun yhtenäiseksi menestykseksi. Palkitaan henkilöt, jotka tekevät toiminnan kannalta merkittäviä parannuksia tai kehitysideita. Rakennetaan palkitsemisjärjestelmä.	Havaitut puutteet/kpl Kehitysideat/kpl
Miten saadaan valikoitua oikeat yrittäjät ketjun toimintaan mukaan?	Haastatellaan yrittäjät henkilökohtaisesti tai käytetään rekrytyrityksiä. Hakemuksista tulisi poimia yhtiön arvoja edustavat henkilöt.	Onnistuneet rekryt/kpl Epaonnistuneet rekryt/kpl
Miten saadaan sisällytettyä uudelle yrittäjälle yrityksen arvot ja strategia?	Yrityksen johdon tulee joko henkilökohtaisesti tai valitsemien kouluttajien avulla opastaa uudet yrittäjät toimimaan strategian ja arvojen mukaisesti. Arvojen ja strategian tulisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja joka portaalla.	Paritilit yrittäjän loppuaste, joka järjestetään esim. 6 kk rekryt jälkeen. Reputta/lapaisee.
Kuinka ketjun johdon tulee tukea uusia yrittäjiä, jotta tavoitteet saavutetaan?	Kehitetään perehdyttämissopimus, joka toimii perusohjeena uusille yrittäjille. Tämän lisäksi alussa viikkopalaverit ja homman lähtessä rullaamaan vähennetään palaverit. Johdon oltava helposti lähestyttävä. Tärkeää on maaritella mitattavat tavoitteet.	Myynti/kk Myyntin kasvu %/kk Tyytyväisyyskyselyt johdon toiminnasta
Miten ylläpidetään menestyksen kannalta tärkeitä verkostosuhteita?	Henkilökohtaiset suhteet avaimessa. Sopimuksilla voidaan ratkaista osa asioista.	Menetetty avainkumppanit/kpl Saavutetut avainkumppanit/kpl
Mitkä ovat yrityksen kannalta tehokkaimmat markkinointikanavat (tuotto per sijoitettu €)?	Selvitetään, mitä kanavia kautta asiakkaat löytävät yhtiön. Luovutaan kannattamattomista kanavista ja panostetaan kannattaviin.	Uusi asiakas/markkinointikanava
Miten asiakastarpeet saadaan tyydytetyksi nyt ja tulevaisuudessa, jotta voidaan torjua uusien kilpailijoiden uhka?	Havainnoidaan jatkuvasti ympäristön signaaleja ja mukautetaan toimintaa tarpeen mukaan. Kuunnellaan asiakkaita ja heidän tarpeita. Seurataan mitä kilpailijat tekevät.	Asiakastytyväisyyskyselyt Epäviralliset asiakastapaamiset
Kuinka rakennetaan asiakasuskollisuus sille tasolle, että asiakas ei halua vaihtaa palvelun tarjoajaa?	Tarjotaan asiakkaalle proaktiivista asiakkaan tarpeeseen vastaavaa palvelua.	Asiakastytyväisyyskyselyt Epäviralliset asiakastapaamiset
Miten varmistetaan, että asiakasta kuunnellaan ja asiakastarpeet täyttyvät kaikissa ketjun osissa?	Johdolla tulee olla pääsy kaikkiin asiakasrekistereihin. Toteutetaan kyselyitä muutama kerta vuodessa ja seurataan toteutuiko ketjun laatuvaatimukset asiakaskontaktipainossa. Maaritellaan sanktiot, jos laatu ei ole ketjun vaatimusten mukaista.	Asiakastytyväisyyskyselyt Epäviralliset asiakastapaamiset
Miten palvelukonseptia saadaan jatkuvasti kehitettyä ja parannettua, niin että erottaudutaan kilpailijoista?	Asiakkaan tarpeiden selvittäminen. Kilpailijoiden seuraaminen. Toimintaympäristön analysointi.	Asiakastytyväisyyskyselyt Epäviralliset asiakastapaamiset Alan seminaarit ja muut kokoukset (vertailu omaan toimintaan)
Miten havaitaan asiakkaan kannalta olennaisin data asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi?	Rakennetaan tietojärjestelmät siten, että ne pystyvät alakohdista hylättävään asiakasta asiakkaan liiketoiminnan kannalta tärkeistä asioista.	Asiakastytyväisyyskyselyt Havaittu säästä tai tuotto €/asiakas
Miten yritys pystyy mukautumaan alan muutoksiin (analytiikka/robotiikka/asiantuntijus/tiedon reaaliaikaisuus)?	Uuden tiedon ja teknologian käyttöönotto. Henkilökunnan osaamista on jatkuvasti päivitettävä, jotta alan muutoksiin voidaan vastata. Rekrytissa uusi osaamistarve tulee ottaa huomioon	Koulutukset/kpl Koulutus suunnitelmat/toteutunut tai epäonnistunut
Miten avainhenkilöt saadaan sitoutettua yritykseen?	Selvitetään, mitä henkilöstö arvostaa ja pyritään palkan lisäksi löytämään niita asioita, jotka motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä.	Henkilöstötytyväisyyskyselyt
Mistä ensiluokkainen asiakaskokemus syntyy ja mitkä ovat sen osatekijöitä?	Rakennetaan palvelutarinoita erilaisista palveluprosesseista. Selvitetään, mitkä tekijät ovat kriittisiä asiakaskokemuksen osalta.	Asiakastytyväisyyskyselyt Palvelutarinat
Miten asiakaspalauteprosessi tulisi rakentaa, jotta asiakas tuntee olonsa arvokkaaksi?	-II-	-II-
Mitkä ovat kriittisimmät alihankintana toteutetut palvelut?	Käydään palveluprosessi läpi ja arvioidaan toimintaan liittyvät kriittiset alihankintapalvelut (palvelutason kannalta ei vaikutusta, vahainen vaikutus, kriittisesti toimintaa uhkaava). Riskienhallinta-analyysi	Menetetty euro liikevaihdossa/alihankkijan menetyt Kasvanut kustannus prosessissa/alihankkijan menetyt
Kuinka suuri riski alihankkijan palvelun loppuminen on yritykselle ja kuinka sitä voidaan minimoida?	-II-	-II-
Miten palvelukuvaukset ja prosessit sekä käytännön toteutus saadaan rakennettua asiakaslähtöisesti?	Käytetään visuaalisia työkaluja ja hankitaan tarvittaessa ulkopuolista apua, jotta kaikki erinomaiset palvelukuvaukset ja prosessit saadaan myös myytyä asiakkaalle	Hankittu asiakas/kpl Kasvanut liikevaihto/asiakas
Miten työnjako -ketjussa saadaan järjestettyä niin, että asiakas saa kaikki haluamansa palvelut yhden luokun periaatteella?	Rakennetaan yhtenäinen toiminnanohjaus -järjestelmä, jonka kautta palveluita voi tarjota ja pakotetaan ottamaan vastaan (yhtenäinen palveluhinnasto tukemassa toimintamallia). Sisäisen myynnin prosessit tulevat myös luoda uusien asiakkaiden hankkijoita varten, jotta saadaan toimimaan	Asiakastytyväisyyskyselyt
Mitkä ovat käytännön keinot saavuttaa yhden ihanneasiakkaan tavoite per kuukausi?	Asiakaslähtöiset proaktiiviset palvelut. Aktiivinen uusasiakashankinta. Yrittäjäkoulutukset tukemaan myyntiä. Johdon aktiivinen läsnäolo asiakashankinnassa, jos tarpeen.	Uudet ihanneasiakkaat/kpl
Miten varmistetaan, että palvelua tukevat tietojärjestelmät ovat ajan tasalla?	Kehitetään tietojärjestelmä aktiivisesti yhdessä järjestelmätoimittajan ja asiakkaan kanssa. Tuodaan aktiivisesti esille kehityskohteita järjestelmätoimittajalle ja toivotaan, että kehitytyö edistyy.	Järjestelmävirheet tai häiriöt/kpl Kehitysideat/kpl
Miten voidaan havaita muutokset asiakkaiden laatuvaatimuksissa?	Muutuneita laatuvaatimuksia voidaan havaita asiakkaan epätyytyväisyytenä palveluun. Voidaan selvittää asiakastytyväisyyskyselyillä tai epämuodollisilla keskustelulla asiakkaan kanssa	Asiakastytyväisyyskyselyt Asiakaspalaute
Miten asiakkaiden laatuvaatimuksiin pystytään vastaamaan?	Kehitetään toimintaa palautteen perusteella.	Asiakastytyväisyyskyselyt Asiakaspalaute
Minkälaisia riskejä vastuut sisältävät (lainsaadantoon liittyen)?	Riskit eivät ole tällä hetkellä merkittäviä, mutta kasvavat vastuut vaativat huomiota ottamista. Sisäiset koulutukset tärkeitä, joilla riskejä voidaan hallita.	Sakot (€)/tapaus
Miten riskejä hallitaan (lainsaadantoon liittyen)?	-II-	Sakot (€)/tapaus

Kuva 8. Yhtiötason strategiassa huomioitettavat seikat, toimenpiteet ja mittarit

Kuvassa 8. on taulukoitu kuuden kilpailuvoiman -mallin pohjalta esille tulleita yhtiötason strategiassa huomioitavia seikkoja. Taulukossa on myös esitetty toimenpiteitä siitä, miten seikat tulisi strategiassa ottaa huomioon sekä kuinka toimenpiteiden toteutusta on mahdollista mitata. Yrityksen tulee löytää kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat sen tavoitteiden saavuttamiseen ja oikeat mittarit, joilla se voi mitata tavoitteiden toteutumista.

9.3 Toimintatason kasvustrategia

Sen jälkeen, kun ulkoisen toimintaympäristön sisältämät mahdollisuudet ja uhat sekä sisäisen toimintaympäristön mahdollistajat ja rajoitteet on saatu selvitettyä, voi yritys lähteä rakentamaan toimintatason strategiaa. Toimintatason strategia keskittyy kilpailuun asiakkaista, arvon tuottamiseen käytössä olevilla resursseilla ja kestävien kilpailuetujen säilyttämiseen suhteessa kilpailijoihin. Toimintatason strategisten tavoitteiden saavuttaminen liittyy tiukasti yhteen yrityksen sisäisen kompetenssin kanssa ja yrityksen välisiin suhteisiin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Yrityksen toimintatason strategiassa yrityksen yhtiötason strategia tulee viedä toimintatasolle. Yrityksen tulee pystyä osoittamaan, että se toimii arvojensa ja toiminta-ajatuksensa mukaisesti myös käytännön tasolla. Yrityksen sisäisen koulutusjärjestelmän, tietojärjestelmien sekä yrityskulttuurin on oltava synkassa yhtiötason strategian kanssa, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa.

Yrityksen kokonaisuutta voi tällöin hahmottaa prosessiajattelun näkökulmasta ja pyrkiä jakamaan toiminta arvoketjuihin. Eri prosessien tulisi täydentää toinen toistaan ja olla rakennettu yrityksen toiminta-ajatusta ja arvoja tukemaan. Näin yrityksen toiminta-ajatus ja arvot saadaan näkymään lopulta myös asiakkaalle.

Muutosjohtamisen avulla saadaan vanhat ketjun jäsenet noudattamaan toimintatason strategiaa ja sitoutettua heidät siihen. Tärkeintä on, että toimenpiteet saadaan johdettua yhtiötason strategiasta ja perusteltua arvoketjun jokaisesta prosessista vastaaville päälliköille ja johtohenkilöille.

Osaava henkilöstö ja jatkuva palveluiden kehittäminen nähdään yrityksen vahvuuksina ja niitä tulee vahvistaa edelleen kouluttamalla, kannustamalla ja sitouttamalla henkilöstöä sekä palkitsemalla kehitystyön hedelmistä. Resurssien niukkuus on rajoite, jonka puitteissa yrityksen on toimittava ja niukkuuden vallitessa tulee yrityksen pyrkiä priorisoimaan tekeminen toimintansa kannalta kaikkein tärkeimpiin prosesseihin.

9.4 Kasvustrategian jalkauttamissuunnitelma

Consista Oy:n strategian onnistuneen jalkauttamisen kannalta on tärkeää, että ketjun kaikki johtotehtävissä olevat henkilöt saadaan strategian taakse. Yritysjohdon tulee olla sitoutuneita

valitun strategisen suunnan täytäntöönpanoon. Strategian toimeenpanolle voidaan luoda sen mahdollistavat puitteet viestimällä positiivisia signaaleja kaikille organisaation strategian toimeenpanosta vastaaville jäsenille toimivat ne sitten johto- tai työntekijäasemassa. Johdon tulee näyttää mallia ja toimia etunenässä uuden strategian toimeenpanossa.

Consista Oy:tä johdetaan Pasilan toimipisteen komentopaikalta, mutta uusille sekä vanhoille ketjuyrityksille tulisi antaa mahdollisimman paljon vaikutusmahdollisuuksia strategian toteuttamisessa. Jotta strategia saadaan toimimaan, tulee koko ketjun seisoa strategian takana. Itsenäisesti toimivien yritysten johtohenkilöiden tulee olla sitoutuneita ja motivoituneita toimeenpanemaan strategiaa ja heidät on saatava innostettua mukaan valitun strategian toimeenpanoon.

Strategian viestiminen läpi organisaation on avain strategian toimeenpanoon kaikilla organisaatiotasoilla. Mikäli henkilöstölle ei tarjota mahdollisuuksia vuorovaikutukseen valitun strategian toimeenpanoon liittyen, eivät he välttämättä ota sitä tarjottuna vastaan. Ihminen on usein allerginen muutokselle ja toimii tapojensa orjana. Henkilöstöä tulee informoida, miten uusi strategia tulee muuttamaan heidän työtehtäviä tai työn vaatimustasoa ja mitä uusia toimintoja muutos tuo heidän työntekeensä.

Strategiaa toimeenpantaessa ja henkilöstön päivittäiseen toimintaan sitä jalkautettaessa, johdon tulee ottaa huomioon kovien arvojen lisäksi pehmeät arvot, jotka kumpuavat kulttuurista sekä inhimillisistä näkökulmista. Ainoastaan kovien arvojen, kuten tehokkuuden tai säästämissen sisällyttäminen strategiatyöhön ei tuo todennäköisesti lopulta haluttua lopputulosta.

Strategian toteuttamisprosessia ei voi ajatella ainoastaan yksittäisinä organisaation eri toiminto rakenteissa tapahtuvana toimeenpanona, vaan tulisi löytää yhteiset keinot viedä yritys haluttuun suuntaan. Vastuiden tarkka määrittely yrityksen sisällä on tärkeää, jotteivat eri toiminnoista vastaavat osastot ja niissä työskentelevät ihmiset joudu törmäyskurssille toistensa kanssa. Consista Oy:n johdon tulee määrittellä eri toimintojen vastuut tarkasti ja viestittää uskottavasti eri toiminnoista vastaaville osastoille, että toimintatapa hyödyttää koko yhtiötä.

Jos toimintatavat muuttuvat uuden strategian myötä radikaalisti, kannattaa tuoda uusi näkökulma esiin mahdollisimman positiivisella tavalla, jotta muutoksen esteet strategian toteuttamiseksi saadaan poistettua niin hyvin kuin mahdollista. Mikäli havaitaan, että strategia on virhe, eikä sitä enää pystytä henkilöstölle viestimään uskottavasti, on johdon syytä harkita toimintansa muuttamista hyväksyttävämpään suuntaan.

Tiimityöskentelyllä voi olla tärkeä rooli strategian toimeenpanoprosessissa. Mikäli strategian toteutusta lähdetään Consista Oy:ssä toimeenpanemaan tiimejä hyödyntäen, on tärkeää, että tiimeihin löydetään sopivat persoonallisuudet. Koulutetut toisiaan kuuntelevat ja toistensa kanssa keskustelevat tiimit pystyvät edistämään strategian toimeenpanoa.

Strategian toteuttamisen onnistumisessa on havaittu tärkeäksi henkilöstön mukaan otto strategian suunnitteluvaiheessa. Consista Oy:n kannattaa ottaa henkilöstö mukaan strategian kehittämiseen. Strategiatyöhön mukaan otettu henkilöstö on yleensä sitoutuneempaa strategian toimeenpanossa, koska ovat itse päässeet osalliseksi strategian kehittämiseen. Henkilöstö voi olla myös todellinen voimavara strategian kehittämisessä ja voivat tuoda uusia näkemyksiä esille, joista johto voi ammentaa hyviä ideoita.

Toimeenpanoprosessia tukemaan ja sen helpottamiseksi voidaan hyödyntää erilaisia välineitä, joista balanced scorecard on yksi. Balanced scorecardin avulla Consista Oy:n on mahdollista muuntaa yrityksen strategiset tavoitteet johdonmukaiseksi setiksi suorituksen mittareita. Se on hyvä apuväline, jota voidaan hyödyntää tukemassa koko strategian toimeenpanon ohjaamista. Tasapainotettu mittaristo on mahdollista kytkeä muihin kontrollijärjestelmiin ja sen avulla voidaan seurata valitun strategian toteutuksen onnistumista.

IT -järjestelmät ovat suuressa roolissa suorituksen mittaamisessa ja ne tarjoavat yrityksen johdolle apuvälineitä strategisten tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen seurantaan varten. Consista Oy:n johdon kannattaa miettiä pystyvätkö yrityksen nykyiset tietojärjestelmät tuottamaan kaiken olennaisimman tiedon strategisten tavoitteiden ja päämäärien mittaamista tai strategian uudelleen arviointia varten. Jos ei, niin on hyödyllistä etsiä tai rakentaa järjestelmät, jotka pystyvät vastaamaan tarpeeseen.

Toimeenpanoon ei kannata varata liian vähää aikaa, vaan olisi myös syytä laskea varoaika odottamattomia tapahtumia varten. Consista Oy:n tapauksessa toimeenpanoa ei voi rajoittaa antamalla dead line -päivää, vaan toimeenpanon on oltava jatkuva.

1. Sitouta johto
2. Tarjoa vaikuttamismahdollisuuksia ketjun –jäsenille ja henkilöstölle
3. Viesti strategia läpi organisaation
4. Muista toimeenpanossa myös pehmeät arvot
5. Määrittele vastuut tarkasti
6. Minimoi muutoksen esteet
7. Rakenna toimeenpanevia tiimejä
8. Mittaa strategisten tavoitteiden ja päämäärien toteutusta
9. Hanki strategian toteutuksen mittaamisen mahdollistavat tietojärjestelmät
10. Älä hätiköi toimeenpanon kanssa

Kuva 9. Consista Oy:n strategian jalkauttamissuunnitelma

10 YHTEENVETO

Yrityksen kasvua on mahdollista mitata ja kuvata monella eri tavalla. Kasvustrategia sen sijaan pohjautuu yrityksen strategiseen johtamiseen ja suunnitelmaan, jolla koetaan saatavan kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin markkinoilla. Keinot kannattavan kasvustrategian luomiseksi voivat olla moninaiset. Tämä opinnäytetyö on toteutettu Consista Oy:n toimitusjohtajan Petri Lindgrenin toimeksiannosta ja opinnäytetyön tavoitteena on ollut kuvata yrityksen kasvustrategia ja kehittää sitä sekä rakentaa suunnitelma strategian jalkauttamiseksi. Consista Oy:n kasvustrategiaa on rakennettu opinnäytetyössä pitkälti suhteessa franchising -kasvustrategiaan.

Yrityksen toimintaympäristö sanelee yrityksen mahdollisuudet menestyä ja yrityksen strategian toimivuuden. Yrityksen on kyettävä tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja vastata asiakkaan odotuksiin. Samalla on huomioitava, että yritys voi olla riippuvainen tavarantoimittajien toimittamista raaka-aineista tai tarvikkeista sekä muista resursseista ja sen on jatkuvasti kyettävä arvioimaan toimintaympäristönsä kilpailuasetelman kehittymistä. Teknologinen kehitys on yksi avainasioista, kun yritys haluaa laajentaa markkinaosuuksiaan. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö sen sijaan joko rajoittaa tai mahdollistaa yrityksen menestyksekkään toiminnan ulkoisen toimiympäristön sanelemien reunaehtojen vallitessa. Tässä opinnäytetyössä on esitetty kolme eri työkalua - kuuden kilpailuvoiman malli, SWOT -analyysi ja tasapainotettu mittaristo - sisäisen ja ulkoisen toimiympäristön mittaamiseen.

Strategiaa on käsitelty tässä opinnäytetyössä yhtiötason ja toimintatason strategisista näkökulmista. Strategia prosessia on lähestytty ohjailevan strategisen prosessin sekä joustavan strategisen prosessin näkökulmista. Ohjailevassa strategisessa prosessissa ei ole otettu huomioon yrityksen jatkuvaa oppimista ja strategian sekä lopullisen tavoitteen hienosäätämistä toimintaympäristössä havaittujen signaalien ja oppimisen perusteella. Joustava prosessi pyrkii ottamaan huomioon muuttuvia tekijöitä toimintaympäristössä.

Muutoksen johtamista on myös käsitelty opinnäytetyössä, koska usein suuret muutokset strategioissa johtavat myös toimintatapojen muutoksiin organisaatiossa ja vaikuttavat sitä myöten suorittavan tason henkilöiden toimintatapoihin. Ihmiset ovat usein toimintatapojensa orjia, eikä muutosta siitä syystä ole välttämättä helppoa juurruttaa yrityskulttuuriin. Tässä opinnäytetyössä on esitetty John P. Kotterin kahdeksan portainen malli muutoksen johtamiselle.

Prosessiajattelu on tässä opinnäytetyössä haluttu tuoda esiin siitä syystä, että organisaation prosessit määrittelevät pitkälti sen, miten organisaatio toimii. Johtajien on tunnettava organisaation toimintamekanismit, jotta he pystyvät määrittelemään tarkasti halutut päämäärät ja tekemään päätöksiä toimenpiteistä organisaatiossa. Jotta yrityksen johtajat toimitusjohtajasta alaspäin pystyvät määrittelemään halutut päämäärät ja tekemään

päätöksiä toimenpiteistä organisaatiossa, on heidän ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii. Strategialla tarkoitetaan tietoista ja tavoitteellista päätösten ja toimenpiteiden joukkoa, jotka tuovat yritykselle menestystä tulevaisuudessa ja prosessiajattelu tukee tätä mielestäni erittäin hyvin. Tässä opinnäytetyössä on käsitelty prosessiajattelun osalta ennen kaikkea arvoketjuajattelua sekä systeemiajattelua.

Yrityksen strategian tulisi aina tähdätä tulevaisuuteen ja havaita sieltä kumpuavat uhkat ja mahdollisuudet, jotta yritys voi toimia menestyksekkäästi. Strategiset skenaariot antavat yritykselle mahdollisuuden ennakoita tarvittavia toimenpiteitä, mikäli vaihtoehtoiset skenaariot käyvät toteen. Skenaariot ovat varajärjestelmä joka tarjoaa mahdollisuuden varautua erilaisiin vaihtoehtoihin ja auttaa ymmärtämään tulevaa mahdollista toimintaympäristöä paremmin. Samalla uudet liiketoimintaa kasvattavat mahdollisuudet voidaan havaita skenaarioita rakentamalla. Tässä opinnäytetyössä tulevaisuuden tutkimusta on käsitelty pintaraapaisella, mutta se olisi hyvä ottaa jokaisen yrityksen strategiatyöhön mukaan.

Consista Oy:n strategiakuvausta lähdettiin rakentamaan selvittämällä yrityksen toimitusjohtajan haastattelun muodossa yrityksen strategista positiota. Haastattelututkimuksessa haluttiin saada tietoa yrityksen historiasta, elämäntehtävästä, toiminta-ajatuksista, visiosta sekä toimintaympäristöstä. Haastattelututkimuksen runko pohjautui pitkälti kuuden kilpailuvoiman malliin sekä SWOT -analyysiin, joiden avulla haluttiin saada selvyttä yrityksen strategian menestystekijöistä ja rajoitteista yrityksen toimintaympäristön osalta. Näiden pohjalta lähdettiin kuvaamaan ja kehittämään yrityksen kasvustrategiaa sekä kasvustrategian jalkauttamissuunnitelmaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Mihin asioihin Consista Oy:n kannattava kasvu voi perustua?
2. Mitä keinoja Consista Oy:llä on kasvun toteuttamiseksi?

Tutkimuksessa havaittiin seuraavien tekijöiden olevan erityisen tärkeitä yrityksen menestyksen ja kasvun kannalta ja ne kannattaa ottaa huomioon strategiaa edelleen kehitettäessä:

1. Fyysisten toimipisteiden on syytä olla lähellä asiakasta, koska sitä asiakas arvostaa.
 - Toimenpide-ehdotukset: Johdon tulee tarkoin määritellä oikeat sijoituspaikat toimipisteille, jotta toimipisteiden kannattavuus saadaan maksimoitua
 - Mittarit: Tavoiteasiakkaita oltava määrä x alueella y, jotta toimipiste kannattaa avata
2. Asiakastarpeiden tulee ohjata ketjun toimintaa

- Toimenpide-ehdotukset: Avataan asiakaspalautekanava ja iskoistetaan henkilöstöön asiakaslähtöiset toimintatavat. Tehdään asiakastyytyväisyyskyselyitä. Pyritään ennakoimaan asiakastarpeita ja kehitetään palveluita proaktiivisesti.
 - Mittarit: Asiakaskontaktit per kanava tai toteutetut ideat per kanava tai myynnin kasvu/kehitetty idea tai asiakastyytyväisyyskyselyt
3. Laatujärjestelmän tulee sisältää toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit
- Toimenpide-ehdotukset: Selvitetään laadun kannalta tärkeimmät osatekijät ja liitetään ne osaksi laatujärjestelmää
 - Mittarit: onnistunut/epäonnistunut hanke
4. Laatuvirheet tulee korjata ja hyvää laatua vahvistaa eri arvoketjuissa
- Toimenpide-ehdotukset: Rakennetaan palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla henkilöstöä kannustetaan ja palkitaan kehittämään prosesseja
 - Mittarit: havaitut puutteet (kpl) tai kehitysideoita (kpl) tai euro määräiset mittarit (säästöä/tuottoa)
5. Strategian onnistuneen toimeenpanon osalta oikeiden franchising -yrittäjien löytäminen on ensiarvoisen tärkeää
- Toimenpide-ehdotukset: Käytetään sekä rekrytointiyritystä että haastatellaan itse. Osaamisen ohella yrityksen arvojen tulisi näkyä sen lisäksi, että on ns. "hyvä tyyppi".
 - Mittarit: Onnistuneet rekrytoinnit (kpl) tai epäonnistuneet rekrytoinnit (kpl)
6. Uusi yrittäjä tulee integroida osaksi yhtiötä (yrityskulttuuri, arvot, strategia ja toimintatavat)
- Toimenpide-ehdotukset: Johdon mahdollistettava koulutus, joko omatoimisesti tai valitsemiensa seniori työntekijöiden avustuksella.
 - Mittarit: Paritilit -yrittäjän lopputesti (reputtaa/läpäisee)
7. Yrittäjien tavoitteet tulee asettaa sopivan koviksi, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä ja kannustimet oltava kunnossa

- Toimenpide-ehdotukset: Määritellään mitattavat realistiset tavoitteet (esim. myynnin kasvu per kk) ja rakennetaan kannustimet (kun myynti x franchising feen alennus y)
- Mittarit: Myynti/kk tai uudet asiakkaat/kk

8. Tärkeät verkostosuhteet on pystyttävä ylläpitämään

- Toimenpide-ehdotukset: Ylläpidetään sekä henkilökohtaisia suhteita että suojataan sopimuksilla
- Mittarit: Menetetyt avainkumppanit (kpl) tai saavutetut avainkumppanuudet (kpl)

9. Hyödynnetään parhaita ja eniten tuottavia markkinointikanavia

- Toimenpide-ehdotukset: Selvitetään mitä kanavia pitkin asiakkaat löytävät yrityksen ja mitä kautta eivät. Luovutaan kannattamattomista kanavista ja panostetaan kannattaviin.
- Mittarit: Uusi asiakas (kpl)/kanava tai myynnin kasvu/markkinointipanokset

10. Säilytään mukautumiskykyisinä alan muutoksiin

- Toimenpide-ehdotukset: Päivitetään osaaminen uuden teknologian tuomien vaatimuksien mukaiseksi ja otetaan teknologiaa sitä mukaa käyttöön, kun panos/hyöty suhde on kannattava. Rekrytointien yhteydessä osaaminen tulee ottaa huomioon.
- Mittarit: Koulutukset/kpl tai koulutussuunnitelmat/toteutunut tai ei toteutunut

11. Avainhenkilöiden sitouttamisesta huolehdittava, jotta palvelun taso säilyy erinomaisena

- Toimenpide-ehdotukset: Selvitetään, mitä henkilöstö arvostaa sekä mikä motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Käydään kehityskeskusteluja.
- Mittarit: Henkilöstötyytyväisyyskyselyt tai henkilöstönvaihtuvuus

12. Asiakaskokemuksen kannalta kriittisimmät tekijät tulee selvittää, jotta palveluprosesseja voidaan kehittää

- Toimenpide-ehdotukset: Luodaan palvelutarinoita erilaisista palveluprosesseista ja selvitetään asiakaskokemuksen kannalta kriittiset tekijät
- Mittarit: Asiakastyytyväisyyskyselyt

13. Alihankintana toteutetut palvelut eivät saa olla riski yrityksen toiminnalle

- Toimenpide-ehdotukset: Rakennetaan riskianalyysi alihankintana toteutettujen palveluiden osalta
- Mittarit: Menetetty euro liikevaihdossa/alihankkijan menetys tai kasvanut kustannus prosessissa/alihankkijan menetys

14. Palvelukuvausten ja prosessien visuaalinen esittäminen erittäin tärkeää asiakaskontaktitilanteissa

- Toimenpide-ehdotukset: Kaikki asiakkaalle menevät presentaatio aineisto tulee hyväksyttävä johdolla, jotta palvelukuvaukset ja palvelunlaatu näkyvät asiakkaalle ketjun laatustandardien mukaisena
- Mittarit: Hankittu asiakas/euroa tai hankittu asiakas/kpl

15. Asiakkaalle on tärkeää saada kaikki palvelut yhden luukun periaatteella

- Toimenpide-ehdotukset: Rakennetaan yhtenäinen toiminnanohjaus -järjestelmä, jonka kautta palveluita voi tarjota ja pakotetaan ottamaan vastaan. Yhtenäinen palveluhinnasto on tarpeen, jotta toimintamalli voi toimia. Rinnalla tulee olla sisäisen myynnin provisiojärjestelmä, jotta kannustetaan yrittäjiä tarjoamaan asiakkaita muille ketjun jäsenille, jos ei itse pysty jotain palvelua tarjoamaan
- Mittarit: Asiakastyytyväisyyskyselyt

16. Tavoitteena yksi ihanneasiakas per kuukausi

- Toimenpide-ehdotukset: Rakennetaan palvelukonsepti proaktiivisesti ja herätetään asiakkaan kiinnostus hyödyntämällä visuaalisia työkaluja. Kannustetaan aktiiviseen palveluiden myyntityöhön. Johdon aktiivinen ote asiakkaiden hankkimisessa myös tärkeää.
- Mittarit: Uudet ihanneasiakkaat/kpl/ajanjakso

Edellä kuvatut toimenpiteet tulee saada jalkautettua osaksi koko yhtiön toimintaa ja uskon niiden olevan vaikuttavia tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta. Strategian jalkauttamisen kannalta on tärkeää, että johto on strategiaan sitoutunut, ketjun jäsenillä ja henkilöstöllä on mahdollisuudet vaikuttaa strategiaan, strategia pystytään viestimään positiivisesti ja uskottavasti läpi organisaation, toimeenpanossa muistetaan myös pehmeät arvot, vastuut on määritelty tarkasti toimeenpanon osalta, muutoksen esteet minimoidaan, rakennetaan toimeenpanevia tiimejä, mitataan strategisten tavoitteiden ja päämäärien toteutusta, hankitaan strategisen toteutuksen mittaamisen mahdollistavat työvälineet ja muistetaan, ettei strategian toimeenpanon kanssa saa hätiköidä.

11 TYÖN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUKSEN TARVE

Tutkimus on toteutettu yrityksen sisäisestä näkökulmasta ja tartuttu niihin näkökulmiin, joita yrityksen johto pitää toiminnassaan tärkeinä. Tutkimuksen rajoittavana tekijänä voidaan nähdä se, että tutkimuksessa ei ole hyödynnetty kilpailija-analyysejä eikä myöskään asiakastarpeita ole selvitetty suoraan asiakkaita haastatteleamalla, vaan puhtaasti yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Jatkotutkimuksen osalta suosittelen yritystä tekemään kilpailija-analyysejä sekä selvittämään asiakastarpeita myös haastatteleamalla yrityksen nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita, jotta voidaan saada varmuus, onko yritys osunut oikeaan siinä, mitkä ovat asiakkaiden perimmäiset tarpeet.

Lähteet

Alahuhta, M. 2017. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo.

Akpinar O., Yigit I., 2016. The relationship between diversification strategy and firm performance in developed and emerging economy contexts: evidence from Turkey, Italy and Netherlands. *Journal of Economic and Social Development; Varazdin* Vol. 3, Iss. 2, .

Amara N., Halilem N. & Traore Namatie., 2016. Adding value to companies' value chain: Role of business schools scholars. *Journal of Business Research*.

Bourne, M., Mills, J., Platts, K. & Richards, H. 2002. *Strategy and performance. Competing through competences*. Cambridge university press.

Brown J. B., McDonell B., 1995. The Balance Scorecard: Short-term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, N° 2/3 1995.

Chan Kim W., Mauborgne R. 2015. *Sinisen meren strategia*. Talentum.

Corbett A., Katz J. & McKelvie A. 2015. *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region*. Emerald Group Publishing Limited.

Coate Patricia. 2005. *Handbook of Business Strategy Volume 6, Issue 1*. Emerald Publishing Limited.

Murthy C.S.V., 2007. *Change Management*. Himalaya Publishing House.

De Man A., 2013. *Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Edelson, D. 2002. What we learn when we engage in design. *The Journal of the Learning Sciences*.

Education and Culture DG. 2010. *Strategy Train*. Multidisciplinary European Research Institute Graz. <http://st.merig.eu>. Viitattu 28.3.2018.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fang-Yi L. & Ming-Kai H., 2016. Business Group's Diversification Strategy and Sustainability. *International Journal of Business and Economics; Taichung* Vol. 15, Iss. 1, .

France C. E., 2014. *Marketing Strategy for Small- to Medium-Sized Manufacturers: A Practical Guide for Generating Growth, Profit, and Sales*. Business Expert Press.

- Gyan A., Brahma R. & Bakri A. 2017. Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market. *Research in International Business and Finance*.
- Harmon P. 2014. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Elsevier Science & Technology.
- Hesselink M., Rutgers J. W. & Díaz O. B., 2006. *Commercial Agency, Franchise and Distribution Contracts*. Hamburger Edition HIS.
- House, D., 2004. People, power and profits: linking strategy to business growth. *Handbook of business strategy*.
- Humphreys K., Gary M. & Trotman K. 2016. Dynamic Decision Making Using the Balanced Scorecard Framework. *THE ACCOUNTING REVIEW* Vol. 91, No. 5. American Accounting Association.
- Kamensky M., 2015. *Menestyksen timantti*. Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton D. 1996. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. & Norton D. 2001. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kettunen J., Meristö T., Alhopuro S., Juvonen R., Manninen A., Ollila M., Torniainen E. & Vuorinen K., 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: rohkea uudistaa ennakoiden. *Teknologiatoimintatutkimus*.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lake N., 2012. *The Strategic Planning Workbook*. Kogan Page, Limited.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. *Tutkimusmenetelmät*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut.
- Lindroos, J., Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Alma Talent.
- Lynch, R. 2005. *Corporate Strategy*. Pearson Education UK.
- Levy M. & Powell P. 2004. *Strategies for growth in SMEs: the role of information and information systems*. Elsevier Science & Technology.
- Länsisalmi H. 2013. *Uudista liiketoimintaa*. Alma Talent.

Niemi M. & Sekki A., 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. Talentum Pro.

Norman J., 2006. What No One Ever Tells You about Franchising: Real-Life Franchising Advice from 101 Successful Franchisors and Franchisees. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Paritilit Oy:n www-sivut. www.paritilit.fi. viitattu 28.1.2018.

Payne A. & Frow P., 2013. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press.

Pernaa, J. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Pernaa, J. (toim.) 2013. Kehittämistutkimus opeusalalla. Juva: Bookwell Oy.

Pettigrew A. M., 1997. What is a processual analysis? Warwick Business School, Warwick University, U.K..

Porter, M., 2006. Why do good managers set bad strategies? Knowledge@Wharton.

Ponteva K., 2010. Onnistu muutoksessa. Talentum.

Ponteva K., 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro 2012.

Rajasekar J., 2014. Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9(1); August 2014.

Santalainen T., 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Alma Talent Oy ja Timo Santalainen.

Sherman A.J., 2003. Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy. Amacom.

Storbacka K. & Pennanen R., 2014. Solution Business: Building a Platform for Organic Growth. Springer.

Tulevaisuuden tutkimuksen seura Ry. Tulevaisuuden tutkimuksesta Suomessa. www.tutuseura.fi. viitattu 26.8.2018.

Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro.

Tuominen K., Laamanen K. & Malmberg L., 2011. Process Management - Excellence Criteria - BEF. Benchmarking.

Tuulaniemi J., 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Valppola A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY.

Verweire K., 2014. Strategy implementation. Routledge.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 Työkälua. Alma Talent Oy.

Williams, C. 2017. MGMT10: Principles of management. Cengage Learning.

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	88
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

CONSISTA OY

Haastattelu 1.3.2018, Toimitusjohtaja Petri Lindgren

PERUSTIETOJA

1. Kuvaile yrityksen historia ja nykytila lyhyesti?
2. Mikä oli yrityksen liikevaihto vuonna 2017?
3. Kuinka monta vakituista henkilöä ketju työllistää?
4. Minkälainen on yrityksen organisaatorakenne ja päätöksenteko hierarkia?
5. Minkä kokoisia yrityksen asiakkaanne keskimäärin ovat ja millä toimialoilla toimivat?

KUUDEN KILPAILUVOIMAN MALLI (JOHDETTU MICHAEL PORTERIN VUONNA 1979 LUOMASTA MALLISTA)

1. Millä markkina-alueilla yritys toimii nyt?
2. Minkälainen markkinatilanne toimialalla tällä hetkellä vallitsee?
3. Millä keinoilla yritys on vakiinnuttanut tai pyrkii vakiinnuttamaan asemansa valitsemiaan markkina-alueilla?
4. Miten suuri uusien kilpailijoiden uhka on ja miten se on huomioitu yrityksen toiminnassa?
5. Kuinka yrityksen tuotteet eroavat muiden alan toimijoiden tuotteista?
6. Miten suuri korvaavien palveluiden uhka on yrityksenne tuotteille tai palveluille?
7. Miten yrityksenne pyrkii erottautumaan muista toimialan kilpailijoista?
8. Miten riippuvainen yrityksenne on alihankintana ostetuista palveluista tai tuotteista?
9. Mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten palveluidenne osalta?
10. Millaista liikevaihtoa tavoittelette uusien asiakkaiden (tai asiakasryhmien) avulla?
11. Mitä trendejä asiakkaiden tarpeissa on havaittavissa?
12. Millaisia laatuvaatimuksia asiakkailla on?
13. Asettaako lainsäätäjä tai yrityskulttuuri rajoitteita/uusia mahdollisuuksia toiminnalenne tällä

SWOT – ANALYYSI

1. Mitkä ovat yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet?
2. Mitä ovat yrityksen toiminnan kannalta ulkopuolelta tulevat uhat ja mahdollisuudet?

YRITYKSEN MISSIO, ARVOT, TOIMINTA-AJATUS JA VISIO

1. Mikä on yrityksen missio, arvot, toiminta-ajatus ja visio?
2. Minkälaisia heikkoja signaaleja, trendejä tai megatrendejä alalla on havaittavissa?