

Pienyrityksen toimenpidestrategian luominen

LAB-ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Uudistava johtaminen

Roope Rahikainen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Roope Rahikainen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 44 sivua	
Työn nimi Pienyrityksen toimenpidestrategian luominen		
Tutkinto ja koulutusala Insinööri (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lahti Wake Oy		
Tiivistelmä <p>Pienet ja keskisuuret yritykset ovat suurilta osin osakeyhtiöitä sillä niitä pidetään toimivimpana yritysmuotona. Aloitettavan yrityksen yhtenä tärkeimpänä toimenpiteenä on laatia strategia ja toimenpidesuunnitelma, joka toimii yrityksen selkärangana sekä ohjaa yrityksen toimintaa. Haasteena on luoda sellainen strategia ja toimenpidesuunnitelma, joka palvelisi parhaiten pk-yritystä.</p> <p>Toimenpidestrategia luotiin aloittavalle pk-yritykselle, jolla ei ole aikaisempaa strategiaa eikä toimenpidesuunnitelmaa. Tarkoituksena oli luoda menestyvä ja toimiva strategia sekä toimenpidesuunnitelma, jota yritys pystyy hyödyntämään omassa liiketoiminnassaan.</p> <p>Toimintasuunnitelmaa ja strategiaa tarkasteltiin toimintatutkimusmenetelmien kautta. Tutkimusmenetelminä käytettiin kolmea eri strategiatyökalua, joita hyödyntämällä saatiin luotua pk-yritykselle strategia ja toimintasuunnitelma, joiden avulla yritys tulee menestymään ja kukoistamaan tulevaisuudessa.</p> <p>Toimenpidesuunnitelma saatiin luotua ja se sisältää yrityksen strategian ja vision. Toimenpidesuunnitelma pohjautui tuloksiin, joita strategisilla työkaluilla saatiin ja niiden avulla muodostui joustava toimenpidesuunnitelma, jonka visioksi nousi yhteisöllisyys, yhteistyö ja urheilukaupunki.</p>		
Asiasanat strategia, pk-yritys, toimintasuunnitelma, osakeyhtiö		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Roope Rahikainen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages 44 pages	
Title of Publication Creating an action strategy for a small business company		
Degree, Field of Study Engineer (UAS), Mechanical Engineering		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Lahti wake oy		
Abstract <p>Small and middle size companies are mainly joint stock companies because they are considered the most functional form of business. One of the most important things for starting company is to prepare a strategy and action plan, which serves as the backbone of the company and guides the company's operations. The challenge is to create the kind of strategy and action plan that would best serve SMEs.</p> <p>The action plan was created for start-up SME that has no previous strategy or action plan. The purpose was to create a successful and functional strategy and action plan that company can utilize in its own business operations.</p> <p>The action plan and strategy were examined through action research methods. Three different strategy tools were used as research methods, which were used to create a strategy and action plan for the SME company. With help of those the SME company will succeed and flourish in the future.</p> <p>Action plan was made, and it includes the company's strategy and vision. The action plan was based on the result which were obtained with the strategy tools and with their help a flexible action plan was formed. The main idea for the vision became community spirit, cooperation and a city full of sportsmanship.</p>		
Keywords strategy, SME, action plan, joint stock company		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Yrityksen taustaa.....	3
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	4
1.4	Toimintasuunnitelman suunnittelu ja aikataulu.....	5
2	Osakeyhtiö.....	7
2.1	Osakeyhtiön määritelmä.....	7
2.2	Haasteet ja mahdollisuudet	8
2.3	Pk-yrityksen johtaminen	9
3	Aloittavan yrityksen strategia	11
3.1	Yrityksen sisäiset strategiat	11
3.2	Mihin strategiaa tarvitaan	19
3.3	Mitä hyötyjä strategiasta on yritykselle	20
3.4	Haasteet ja uhat	20
3.5	Visio	22
4	Strategian rakentaminen.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmät	24
4.2	Benchmarking haastattelu	25
4.3	SWOT-analyysi	30
4.4	Pk-yrityksen skenaariot	33
4.5	Samankaltaisten yritysten toimintasuunnitelmien vertailu	36
4.6	Strategian ja toimenpidesuunnitelman tarkistaminen.....	36
5	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	40
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	40
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	41
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	42
	Lähteet	45

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Vuoden 2024 alussa Suomesta löytyi 688 991 yritystä, näistä yrityksistä yli 288 tuhatta oli osakeyhtiöitä, tämä arvio perustuu kapparekisterin vuoden 2024 tilastoihin, jotka päivitetään aina joka vuoden alussa. Viimeisten viiden vuoden tarkastelujakson ajalta osakeyhtiöiden määrä oli vähentynyt ainoastaan vuoden 2021 tarkastelussa verrattuna edellisvuoteen. Tällöin yhtiöiden määrä oli tippunut 4 818 osakeyhtiöllä. Muutoin osakeyhtiöiden määrä on kasvanut vuosi vuodelta. Esimerkiksi edellisen vuoden tulokseen nähden osakeyhtiöitä oli vuoden 2024 tammikuun alkuun mennessä 13 240 kpl. (Kaupparekisteri 2023.) Pelkästään uusia yrityksiä oli perustettu vuonna 2023 37 097 kappaletta. Kyseisistä yrityksistä juuri osakeyhtiöitä oli perustettu eniten, niitä oli 18 955 kpl. (Kaupparekisteri 2023.)

Osakeyhtiö on suomalaisten yrittäjien suosituin yritysmuoto, joka sopii minkä tyyppiseen toimintaan tahansa, lähes kaikilla aloilla. Se on myösärkevin vaihtoehto, jos yritystoimintaa on tarkoitus kasvattaa, halutaan palkata työvoimaa, tai perustajia on enemmän kuin yksi. (Holvi.) Osakeyhtiö on myös fiksumpi valinta verrattuna esimerkiksi toiminimeen silloin kun tulos ja veroprosentti kasvavat ja niin sanottua ylimääräistä rahaa alkaa kertyä. Osakeyhtiö on joustavampi ratkaisu voitonjaon sekä verotuksen suunnittelun ja jaksottamisen kannalta. Osakeyhtiön omistaja voi ottaa yrityksestä rahaa ulos sekä palkkana että osinkona eli voittoosuutena silloin kun yritys tekee voittoa. Lisäksi toiminta osakeyhtiönä tuo luontaisetujen hyödyntämisen mahdolliseksi. Näihin kuuluvat esim. auto- ja puhelinetu. (Aavasmäki 2023; Holopainen 2024, 21.)

Pk-yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten (jatkossa Pk-yritysten) perustamisessa on ensisijaisen tärkeää, että yritykselle on tehtynä strategia ja toimenpidesuunnitelma. Nämä varmistavat sen, että yrityksellä on parhaat mahdolliset eväät ensimmäisten vuosien aikana. Suurin osa uusista pienemmistä yrityksistä menee konkurssiin ensimmäisten kahden vuoden aikana. Tämän rajapyykin ylittyessä, ei olla vielä selvillä vesillä, sillä YLE:n 2016 julkaiseman artikkelin mukaan vain joka toinen yritys on edelleen toiminnassa viiden vuoden päästä (YLE 2016).

Konkurssien määrä on kasvanut haastavien aikojen takia ja isompi osa pienistä yrityksistä on joutunut sulkemaan ovensa. Joulukuussa 2023 244 yritystä turvautui konkurssiin, määrä oli kasvanut 22 edellisvuoteen nähden. Kaiken kaikkiaan vuonna 2023 haettiin 3 315 yritystä konkurssiin. Isommilla yrityksillä on mahdollisuus pitää työntekijöistä kiinni, vaikka liikevaihto yllyttäisi toisenlaiseen ratkaisuun, sillä taantumän jälkeen osaavaa ja pois

työnnettyä työvoimaa olisi vaikeaa ja kallista lähetä hakemaan takaisin. Pienillä yrityksillä ei tällaista ylellisyyttä ole, vaan he joutuvat turvautumaan irtisanomisiin. (Helsingin sanomat 2024.)

Suomalaiset yritykset kiinnostavat myös ulkomaalaisia sijoittajia ja vuosien 2004–2023 aikana Helsingin pörssistä on myyty yli 40 yritystä. Tämä kertoo, että Suomessa on hyviä ja haluttavia yhtiöitä. Nämä yhtiöt ovat kuitenkin isoja ja työllistävät jo satoja ja jopa tuhansia ihmisiä. Tällaisissa yritysmyyneissä on kuitenkin haittana se, että Suomessa tuotettu varallisuus päättyy kotiutettavaksi jonnekin muualle, ja Suomi ei pääse vaurastumaan. (Saari-
nen 2024.)

Älykkäällä johtamisella jo ennen kuin yritys on aloittanut toimintansa, luodaan organisaatio, jossa tehokkuus, uudistuminen sekä hyvinvointi ovat korkealla tasolla (Sydänmaalakka 2015, 16). Yrityksen tuotteet tai palvelut on oltava sellaisia, joihin on olemassa asiakaskuntaa. Tämä on otettava huomioon, kun lähdetään luomaan yritykselle omaa toimintastrategiaa ja suunnitelmaa. Asiakkaat ja markkinat on oltava tarkasteltuina ja mahdolliset kilpailijat. Onko palvelu tai tuote sellainen, joka pärjää markkinoilla jo olemassa oleville tuotteille/palveluille. Yrityksen liikeidean on oltava sellainen, että se pystytään yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. (Holopainen 2019, 13.) Kaikki nämä ovat osa uuden yrittäjän alkutaipaleen ongelmia ja niihin on oltava ratkaisu ennen kuin yritys aloittaa toimintansa. Tarvitaan siis älykästä johtamista, jo ensi askelista lähtien. (Sydänmaalakka 2015, 32–85.)

Pk-yritysten strategiatyö on verrattain vaihteista, kokeilevaa ja pikkuhiljaa täsmentyvää. Pienempien yritysten strategiassa korostuu hiljainen tieto, luovuus, innovatiivisuus, keskittyminen, erilaisuus, joustavuus ja vahva yrittäjä henkisyys. Pienempi puikkelehtii ketterästi, kun iso joutuu kääntyilemään. (Hakanen 2004, 5–6.) Yrityksen koko sanelee minkälainen strategia toimisi parhaiten. Isoilla yrityksillä on jo paljon pääomaa takana ja heidän toimenpidestrategiansa ovat hyvin erilaiset kuin pienten yritysten. Pienillä yrityksillä on valttikorttina kuitenkin tietynlainen ketteruus ja mahdollinen strategian päivitys, pystytään toteuttamaan nopeammin kuin takana ei ole niin isoa byrokraattista ratasta ja päätöksen tekijöitä on vähemmän. (Hakanen 2004, 187.)

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona aloittavalle yritykselle, jonka on tarkoitus aloittaa toimintansa kesällä 2024. Yritys kuuluu kategoriaan pienet- ja keskisuuret yritykset ja näiden kategorioiden sisällä se eritellään vielä mikroyritykseksi. Euroopan komission määritelmä mikroyritykseksi on alle 10 henkilön henkilöstömäärän yritys, jonka vuotuinen liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa ja tilikauden taseen loppusumma jää myös alle kahteen miljoonaan euroon. (Eur-Lex-2003–361-EY.) Toimeksiannon pk-yritys kallistui osakeyhtiön puoleen siitä syystä, että yrityksen on tarkoitus kasvaa ja tehdä voittoa. Samoin pk-

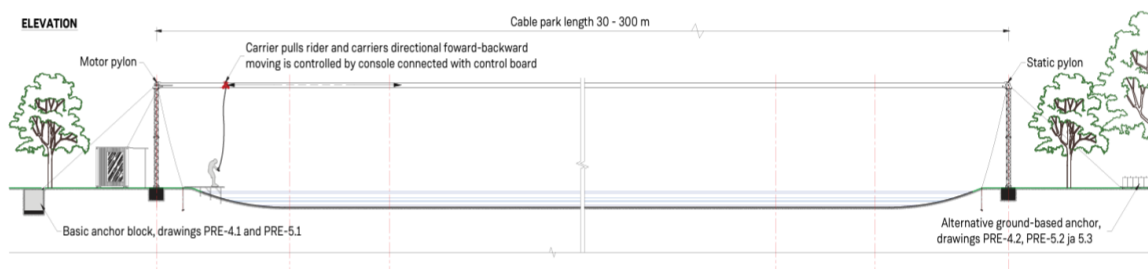
yriyksellä on mahdollisuus hyödyntää luontaisetuja. Osakeyhtiö tarjoaa myös lain puitteissa toimivalle yrittäjälle parempaa suojaa, jos kaikki eivät menekään suunnitellusti, samoin yrityksen omistajat ovat vastuussa vain siitä pääomasta minkä he ovat sijoittaneet yritykseen. (Aavasmäki 2023; Holopainen 2024, 20.)

1.2 Yrityksen taustaa

Perustettava yritys on vesiurheilukeskus, jonka tarkoituksena on avata toimintansa kaupungissa, jossa sellaista ei vielä ole. Näin ollen kilpailua ei ainakaan vielä ole ja kyseisiä keskuksia on harvoin enemmän kuin yksi per kaupunki. Pääkaupunki pois lukien. Kyseessä on wakeboarding urheilulaji, joka on alkuperin lähtöisin Yhdysvalloista missä se kehitettiin 1980-luvun puolella välissä. Vasta vuoden 2000 alussa wakeboarding sai niin kutsutut kaapeliradat, joita alkoi sitten nousta ympäri Yhdysvaltoja (Skrzypczak ym. 2016.) Suomeen ensimmäinen kaapelirata saapui Pohjois-Suomeen Ukkohallalle vuonna 2008 ja oli silloin maailman pohjoisin kaapelirata (Leipälä & Roivainen 2009).

Aikaisempia opinnäytetöitä löytyy koskien wakeboard keskuksia ja niissä järjestettäviä tapahtumia. Vuonna 2022 valmistuneessa opinnäytetyössä Janne Lilli kävi läpi liiketoiminnan kehittämistä tutkiessaan Lakeus-wake Oy:tä, joka sijaitsee Seinäjoella. Jaakko Latvala taas käsittelee omassa opinnäytetyössään cable wakeboarding-keskuksen palvelukonseptin kehittämistä. Opinnäytetyö on vuodelta 2012 ja siinä ei keskityttyä mihinkään olemassa olevaan kaapelirataan vaan visioidaan palvelukonseptia yleisellä tasolla. Vielä tätäkin aikaisemmin julkaistu opinnäytetyö löytyy vuodelta 2009, jossa Kati Leipälä ja Emilia Roivainen käsittelevät opinnäytetyössään tapahtumien järjestämistä ja tutkittavana kohteena on cable wakeboard ja wakeskaten EM-kilpailujen järjestäminen. Kyseessä oli ensimmäiset Suomessa järjestettävät EM-kilpailut.

Wakeboarding on laji, jossa asiakas pääsee kulkemaan veden päällä laudalla tai suksilla. Toimivana vetäjänä ei ole vene niin kuin yleensä vaan veneen virkaa täyttää kaapeli. Kaapeli on vedetty kahden tornin varaan, joiden välissä kulkee vaijeri. Vaijeriin on kiinnitetty kelkka, josta lähtee vetonaru. Kyseinen naru nostaa asiakkaan pintaan ja vaijerin varassa kulkeva kelkka vetää asiakasta näiden kahden tornin välillä. Vaijerin liikutuksesta vastaa sähkömoottori, joka pyörittää vaijeria edestakaisin. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kaapelirata (WakeStation)

Kaupungin lähellä on talvisin toimiva laskettelukeskus nimeltä Messilä. Messilän keskuksen käyttäjät toimisivat potentiaalisina asiakkaina myös wakeboarding kaapeliradalle, sillä kyseinen laji on erittäin lähellä lumilautailua. Suomessa on virallisia kaapeliratoja 14 kappaletta. Kaapeliradat toimivat yleensä kesäisin, mutta esimerkiksi Joensuun kaapeliradalla on toimintaan myös talvikautena. (FWWF.) Radalla on myös yleensä obstaakkeleita joiden päälle pystyy hyppimään ja niitä pystyy muutenkin käyttämään hyväksi. Obstaakkeli on yhteinen nimittäjä vedessä kelluville esteille, hyppyreille ja putkille (Laguuni). Kaapeliradalla on varusteet, joita asiakas voi vuokrata, jos hänellä ei ole omia varusteita. Näihin kuuluvat wakeboarding lauta, siteet, kypärä ja kelluntaliivit, jotka ovat pakolliset ja tarpeen vaatiessa märkäpuku.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kestävä ja kauaskantoinen strategia, sekä varmistaa, että toimenpidesuunnitelma on huolellisesti laadittu. Tarkoituksena on käydä läpi mitä kaikkea pitää huomioida, jotta yrityksestä saisi kannattavan. On käytävä tarkasti läpi mahdolliset uhat ja niiden välttämiseksi tehtävät toimenpiteet. Tarkoituksena on luoda ennuste tulevalle ja pohtia minkälainen visio veisi yritystä oikeaan suuntaan. Tavoitteet pitää olla selvästi mielessä ja niihin pitää olla tehtynä selvä polku, mitä kulkemalla ne saadaan toteutettua. Strategisen suunnittelun tavoitteena on valmistautua yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden, tilanteiden ja resurssien mukaisesti (Hakanen 2004).

Kun kyseessä on uusi pienyritys, niin strategiaa päästään pohtimaan puhtaalta pöydältä. Mahdollisuuksien mukaan etsitään tietoa jo olemassa olevilta samankaltaisilta yrityksiltä, jotta voidaan hyödyntää sellaista mikä, on jo todettu toimivaksi. Näitä saatuja tietoja hyödynnetään strategiaa ja toimenpidesuunnitelmaa laatiessa ja niiden pohjalta luodaan toimenpidesuunnitelma.

Päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten pienyritysosakeyhtiön strategia ja toimenpidesuunnitelma luodaan?

Päätutkimusta tukevinä alakysymyksinä käytetään:

- Millainen strategia ja toimenpidesuunnitelma mahdollistaa yrityksen menestymisen?
- Mitä pitää ottaa huomioon strategialuonnissa?

Tarkoituksena on luoda uudelle yritykselle toimiva ja kannattava strategia ja toimenpidesuunnitelma, jotta yritys on menestyvä vielä ensimmäisten viiden vuoden jälkeenkin.

Strategia toteutus aloitettiin 2023 vuoden lopulla, kun yrityksen perustajille ilmaantui mahdollisuus viedä eteenpäin heidän intohimoprojektiaan. Strategian on tarkoitus valmistua 2024 kevään alkuun mennessä ennen yrityksen virallista avautumista. Opinnäytetyö käsittelee valitun yrityksen toimenpidesuunnitelman ja strategian luomisen. Opinnäytetyöstä rajataan pois myös yrityksen tulevaisuuden kasvusuunnitelmat sekä yrityksen budjetti ja keskittyy siihen, että strategian avulla saadaan pienyrityksestä kestävä ja kannattava.

1.4 Toimintasuunnitelman suunnittelu ja aikataulu

Toimeksianto saatiin loppuvuodesta 2023 ja sen tarkoituksena on palvella pk-yrittäjiä heidän hankkeessaan. Suunnitelmaa luodessa on oltu yhteydessä pk-yrityksen päättäjiin ja heiltä haettu hyväksyntä toimintasuunnitelmalle ja strategialle. Taulukko 1 kertoo aikajanalaisesti työn edistymisestä.

Joulukuu 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Toimeksiannon hyväksyntä • Lähtötietojen kartoitus • Kirjoitustyön aloitus
Tammikuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Teorianpohjan hankinta • Benchmarking haastattelu kilpailevasta yrityksestä • Kilpailevan yrityksen SWOT-analyysi luonti
Helmikuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia analyysien työstö • Pk-yrityksen SWOT-analyysi
Maaliskuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Skenaarioiden läpikäynti • Toimenpidesuunnitelman ja strategian luonti • Teoriapohjan päivitys ja täydentäminen
Huhtikuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> • Valmis toimintasuunnitelman ja strategia

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikajana

Työ käynnistettiin 2023 lopulla lähtötietojen kartoituksella. Vuoden 2024 tammikuussa haettiin teoriapohjaa, jonka jälkeen tehtiin benchmarkin haastattelu kilpailevan yrityksen kanssa. Tämän jälkeen luotiin haastattelun pohjalta SWOT-analyysi kilpailevasta yrityksestä. Helmikuun aikana työstettiin strategia analyysijä sekä tehtiin SWOT-analyysi valitusta pk-yrityksestä. Maaliskuun aikana skenaariot käytiin läpi ja niiden sekä SWOTin ja bechmarking avulla luotiin toimenpidesuunnitelma ja strategia. Lopuksi päivitettiin ja täydennettiin teoriapohjaa. Huhtikuun alussa valmis toimenpidesuunnitelma ja strategia esitettiin pk-yrityksen omistajille.

2 Osakeyhtiö

2.1 Osakeyhtiön määritelmä

Osakeyhtiö on yksi yritysmuoto muiden joukossa. Tähän joukkoon kuuluu, toiminimellä toiminen, avoinyhtiö, kommandiittiyhtiö, osuuskunta ja franchising. Osakeyhtiö, joka on valittuna yritysmuotona, sopii monenlaiseen yritystoimintaan. Etenkin jos yrityksen toiminta on kasvuhakuista ja siihen liittyy tietyntylaisia riskejä sekä investointeja. Osakeyhtiötä pidetään usein toimivimpana yritysmuotona. (Yrittäjät 2022.)

Osakeyhtiötä pidetään itsenäisenä oikeushenkilönä, jolloin se vastaa itse omista sitoumuksistaan ja veloista. Osakeyhtiön omistavat osakkaat, jotka sijoittavat yhtiöön pääomaan ja omistavat yhtiön osakkeita. Osakkeen omistajat vastaavat yhtiön sitoumuksista ja velvoitteista vain sillä pääomalla, jonka ovat yhtiöön sijoittaneet. (Holopainen 2019, 21; Yrittäjät 2022.) Näin osakkeen omistajat eivät voi menettää koko omaisuuttaan vaan pelkästään sen pääoman, jonka ovat sijoittaneet yritykseen, jos pahin mahdollinen tapahtuu ja yritys menee nurin. Osakeyhtiö oli Suomessa yleisin yritysmuoto vuoden 2022 alussa, jolloin yrityksiä oli 262 380 kappaletta (Yrittäjät 2022).

Osakeyhtiön voi perustaa yksin tai yhdessä. Osakeyhtiöllä on hallitus, joka päättää yrityksen asioista yhtiökokouksissa. Hallituksessa on oltava vähintään yksi varsinainen jäsen ja yksi varajäsen. Osakeyhtiö maksaa myös veroja, mutta verot maksetaan tilikauden aikana ennakkovero perusteisesti. Nämä perustuvat arvioon yhtiön tilikauden tuloksesta tai edellisvuoden tilikauden tuloksesta. Osakkeen omistajan maksaessa itselleen palkkaa, hänen palkkatulonsa verotetaan ansiotuloina. Osakeyhtiöllä on myös mahdollisuus jakaa osinkoja ja tarjota luontaisetuja, kuten puhelin- tai autoetua. (Yrittäjät 2022.)

Uuden yrityksen perustajalle on kuitenkin tarjolla paljon apuja esimerkiksi TE-toimistot tarjoavat uravalmennuksia, joissa on mahdollista tutustua yrittäjyyteen. ELY-keskus tarjoaa myös pk-yrityksille erinäisiä palveluita, joilla tuetaan uudistumista, kasvua, kehittymistä, työllistymistä ja uusien innovaatioiden kaupallistamista. Työtön työnhakija, joka on perustamassa yritystä voi myös hakea starttirahaa, jolla saadaan yritys käyntiin. (Holopainen 2019.)

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa juridisessä muodossa. Yritystä perustettaessa on kuitenkin syytä harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on sopivin omiin tarkoitukseen. Yksityinen osakeyhtiö voidaan perustaa ilman osakepääomaa, eli osakkeista ei makseta mitään. Tämä sopii sen takia yrittäjille, jotka ovat aikeissa perustaa oman yrityksen. (Holopainen 2022.)

2.2 Haasteet ja mahdollisuudet

Kolme teemaa nostetaan esille, kun puhutaan pk-yritysten haasteista: yrityksen bisnes liiketoimintamalli, johtaminen ja työntekijät. Yritykset, jotka pyrkivät menestymään kasvussa ja tavoittelevat kasvua joutuvat ajan kuluessa hallitsemaan näitä kaikkia kolmea teemaa. Johtamisen ja työntekijöiden teeman kohdalla kulttuurilliset näkökohdat antavat laajemman ja vankemman pohjan yritysten kasvun haasteiden ymmärtämiselle. Haasteiden joukkoon kuuluu myös verkosto. Hyvä verkosto vaikuttaa paljon siihen, miten hyvät mahdollisuudet yrityksellä on menestyä niin oman maansa sisällä kuin myös kansainvälisesti. Joissakin tapauksissa yrityksen johdolla on jo luotuna erittäin hyvät verkostot ja toisissa tapauksissa yritykset voivat yrittää palkata hallitukseensa sellaisia jäseniä, jotka ovat kerryttäneet hyvät verkostot. (Kindström ym. 2022.)

Kaikkein pienempien yritysten kohdalla yrittäjiin itseensä kohdistuu riskejä, joita ovat elantoriski, omaisuusriski ja henkinen riski. Elantoriskillä tarkoitetaan sitä, että yrittäjä ei pysty jostain syystä maksamaan työntekijöillensä tai itselleen palkkaa. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat eivät ole maksaneet palveluista tai tuotteistaan ajallaan. Tällaiseen tilanteeseen pk-yritys voi varautua siten, että sillä on tarpeeksi iso säästökassa, jota se voi ammentaa tällaisen ongelman tullessa eteen. Omaisuusriskillä tarkoitetaan sitä, että pk-yrittäjä on ottanut lainaa ja lainan takuuna on ollut esimerkiksi oma asunto. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että uusien investointien kohdalla ollaan tarkkana. Henkisellä riskillä tarkoitetaan sitä, että pk-yrittäjä voi palaa loppuun, eli hänen henkinen taakkansa nousee liian kovaksi esimerkiksi yrityksen ollessa haastavassa taloudellisessa tilanteessa. (Salomaa 2020.)

Pk-yritykset ovat pysyneet muutosten perässä ja ovat pystyneet kehittämään toimintaansa toisen ja kolmannen teollisen vallankumouksen aikoihin. Nämä pienemmät yritykset ovat joutuneet joko heittämään pyyhkeen kehään tai etsimään uusia tapoja, joilla toimia tehokkaammin, isojen yritysten seassa. Digitalisaatio on antanut mahdollisuudet pienemmille yrityksille toimia kansainvälisesti ja sitä kautta saada isompaa jalansijaa isojen yritysten keskellä. Pienempien yritysten menestyksinä on ollut se, että ne ovat pystyneet tasapainoittamaan sekä sekoittamaan traditioita ja innovaatioita niin lokaalisti kuin myös globaalisti. (Martinelli ym. 2021.)

Pk-yritysten mahdollisuuksina on myös levittäytyä Suomen ulkopuolelle ja muihin pohjoismaihin. Pk-yritys, jolla on potentiaalia kasvaa ja joka on löytänyt markkinaraon missä menestyä, sillä on myös mahdollisuudet päästä mukaan lähimarkkinoille, kuten Ruotsin, Norjan ja jopa Saksan markkinoille. Näissä kuitenkin on haasteena isompi markkina-alue, jossa kilpailu on vielä kovempaa. Kulttuuri ja toimintatavat voivat myös luoda haasteita yrityksen

levittäytymiselle Euroopan markkinoille. Pohjoismaisten naapureiden kautta on kuitenkin riskittömintä lähteä kansainvälistymään. (Parkkila 2022.)

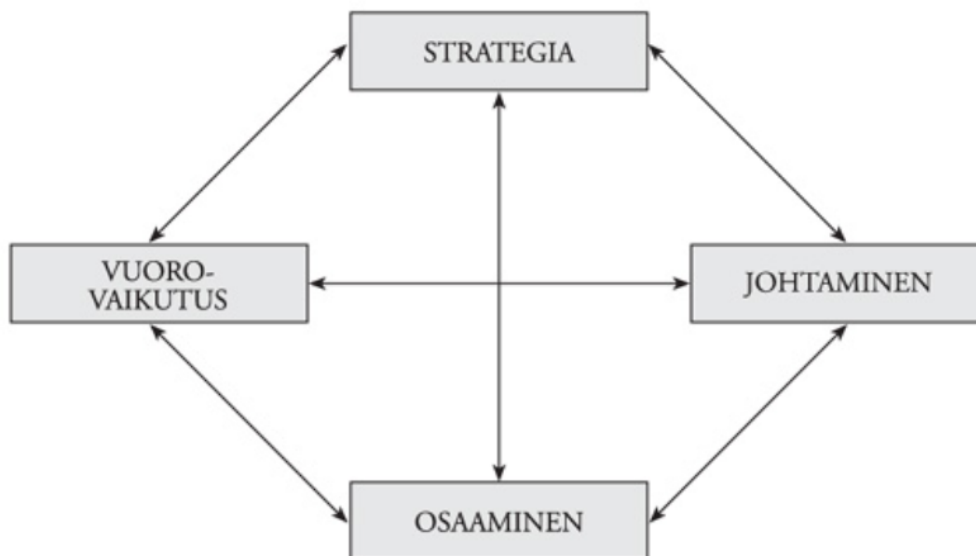
2.3 Pk-yrityksen johtaminen

Aloittavan yrityksen johtamista voi verrata merellä liikkuvan aluksen kipparointiin. Merellä liikkuvat valtamerialukset navigoivat tietään laivan kapteenin avulla. Kapteenilla on taas käytössä navigointia helpottavia laitteita, kuten karttoja, kompassi ja tähdet, joiden avulla laiva pyritään saamaan turvallisesti päämääräänsä. Kuitenkin kaikkien näiden navigointivälineiden avulla laivat eivät siltikään kulje luotisuoraan. Merivirrat ja kovat tuulet päättävät miten suoraan valtamerialukset pystyvät liikkumaan merellä. Valtamerialuksen kurssia on jatkuvasti säädettävä, jotta se pysyisi oikealla reitillä. Samoin on myös aloittavan yrittäjän laita. Aloittavalla yrittäjällä on bisnesmalli, joka toimii karttana ja pankkitili, joka toimittaa kompassin virkaa. Samalla tavalla kuin valtamerialus välillä ajautuu pois oikeasta kurssistaan niin myös yrittäjä kohtaa monia epäonnistumisia matkallaan kohti menestystä. Yrittäjän yrityksen epäonnistuminen tulee vastaan vain silloin, jos yrittäjä lopettaa ja antaa periksi. Tarkoitus ei ole välttää epäonnistumisia vaan pyrkiä siihen, että vastaan tulevat epäonnistumiset ovat pieniä ja niistä opitaan. (Harlan 2018.)

Strateginen yrittäjäyys on uniikki johtamisen filosofia, joka mahdollistaa pk-yrityksille kilpailukyvyyn ja suorituskyvyn luomisen. Se on strateginen resurssi, joka vaikuttaa olennaisesti yrityksen suuntaan ja kilpailufilosofiaan, mikä korostaa sekä etujen että mahdollisuuksien etsimisen kriittistä roolia yrityksen varallisuuden kehityksessä. (Luu 2023.)

Liiketaloudellisesti tehokas yritys on henkilöstöään kohtaan oikeudenmukainen ja luotettava, sekä huomioi omassa päätöksenteossa shareholder value-ajattelun (pyrkimyksenä tuottaa toiminnallaan lisäarvoa omistajille) ohella myös muut sidosryhmät sekä yrityksensä vaikutukset teknisfyysiseen ja ekologiseen toimintaympäristöön. Nykyisin pyritään entistä tarkemmin arvioimaan yritystoiminnan inhimillisiä, sosiaalisia ja ekologisia hyöty- ja haittavaikutuksia eli yritystoiminnan vaikutuksia sen toimintaympäristön ihmisten elämän hyvinvointiin. Yrityksen keskeiseksi menestystekijäksi voidaan nykyisin nostaa yrityksen oman henkilöstön ymmärtäminen. Molemminpuolinen luottamus ja avoimuus yrityksen johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien välillä on myös hyvää bisnestä. Tällaisella toimintamallilla on mahdollista saada strategista kilpailuetua markkinoilla, sillä ihmiskasvoinen talousmalli on realistinen toimintatapa, jolla voi saavuttaa millaista menestystä tahansa yhä globaalimmassa ja moni-ilmeisemmässä maailmassa. Kyseessä on haasteellinen, mutta myös menestystä tuova johtamis- ja toimintavalinta. (Neilimo 2004.)

Yritysten johtamisessa avainasemassa on strateginen johtaminen ja miten sitä toteutetaan yrityksen sisällä. Johtamiseen tarvitaan vuorovaikutusta ja osaamista. Näistä muodostuu Kamenskyn menestyksen timantti, joka näkyy kuviossa 2.



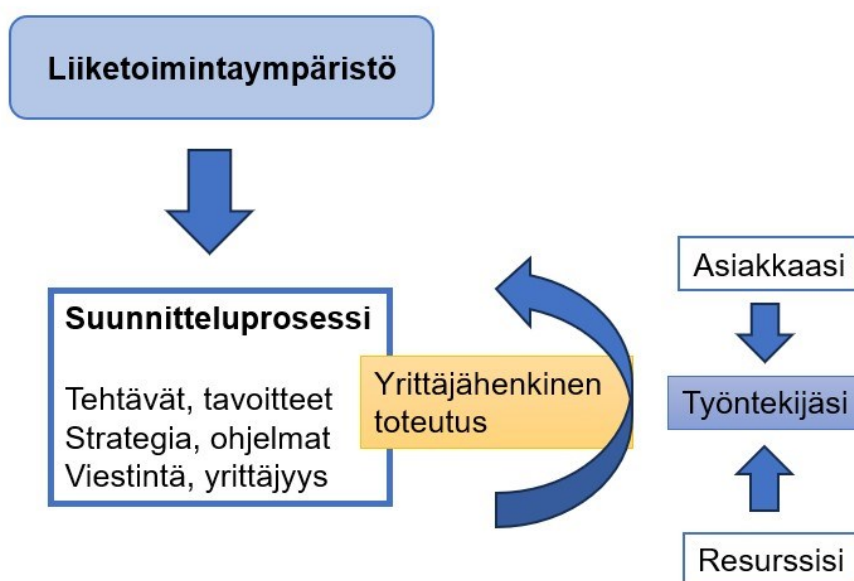
Kuvio 2. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2014, 28)

Menestyksen timantti kuvaa sitä, kuinka strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus kaikki liittyvät toinen toisiinsa. Jokainen näistä timantin osa-alueista ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Mikään näistä tekijöistä ei kuitenkaan yksistään riitä takaamaan menestystä, vaan ne ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Tästä syystä onkin perusteltua ottaa koko menestyksen timantti liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen perustaksi. (Kamensky 2014, 29–30.)

3 Aloittavan yrityksen strategia

3.1 Yrityksen sisäiset strategiat

Strategian merkittävyys on nähty vuosien saatossa ja siitä pystytään lukemaan historian kirjojen sivuilta. Suuret sotapäälliköt sovelsivat strategiaa voitokkaissa taisteluissa jo vuosituhansia sitten. Nykypäivän liiketoiminnan strategiat ovat kuitenkin syntyneet vasta viimeisten 50 vuoden aikana. Pitkällä aikatahtaimella strategia ratkaisee niin kansakuntien, sekä organisaatioiden että yksittäisten ihmisten menestyksen. (Kamensky 2014, 13.) Kuviossa 3. on näytetty miten orgaaninen yrittäjäorganisaatio täyttää tehtävänsä.



Kuvio 3. Strategian toteutus ja suunnittelu (mukailtu Blawatt 2014, 18)

Liiketoimintaympäristö sisältää suunnitteluprosessin. Itse suunnitteluprosessin lähtökohdana on yrittäjähenkkinen toteutus. Suunnitteluprosessissa itsessään pitää olla huomioituna työntekijät, asiakkaat ja resurssit. Nämä taas kytkeytyvät toteutuksen kautta suunnitteluprosessiin. Kyseessä on yrittäjyyden strategisen suunnittelun tärkein lähtökohta. (Blawatt 2014, 19.) Yrityksen toiminta perustuu liiketoimintasuunnitelmaan, jota päivitetään tarpeen mukaan. Liiketoimintasuunnitelman sisään taas kuuluvat mm. toiminta-ajatus, strategiat, missiot, tavoitteet ja politiikat, joilla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma toimii dokumenttina, johon tuotetaan ratkaisuja käyttäen apuna eri tiedonlähteitä. (Kananen 2015, 70.)

Strategioiden kehittyessä vuosien saatossa, myös strategioiden painopisteet ovat muuttuneet. Strategiset työkalut voidaan jakaa neljään eri ryhmään (Taulukko 2). (Vuorinen & Huikkola 2023, 27–28.)

Strategisia työkaluja	
1. Työkaluja tehokkuuden parantamiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard • Taylorismi • Lean • SWOT-analyysit • Strategiakartat • M-W-B-malli / OKR-Malli
2. Työkaluja uuden kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinisen meren strategia • Skenaariotyöskentely • Heikot Signaalit • Co-creation • Muutoksen johtaminen • Value Proposition Canvas
3. Työkaluja asemointiin	<ul style="list-style-type: none"> • Geneeriset strategiat • Ekosysteemin kuvaus • PESTEL-analyysi • Viiden kilpailuvoiman malli • Strategisten ryhmien analyysi • BCG-matriisi
4. Työkaluja resurssien kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssianalyysi VRIO-malli • Benchmarking • Dynaamiset kyvyt • Oppiva organisaatio • Employer branding • Krajlicin portfolio

Taulukko 2. Strategisia työkaluja (Mukailtu Vuorinen & Huikkola 2023)

Ensimmäisen ryhmän strategisia työkaluja yhdistää se, että ne kaikki pyrkivät tehostamaan ja mukautumaan asiakkaiden tarpeisiin. Tunnetuimpia näistä ovat Balance Scorecard eli tasapainotettu mittaristo sekä SWOT-analyysi. Toisen ryhmän työkaluilla pyritään uudistamaan toimintaan. Tunnetuin näistä työkaluista on Sinisen meren strategia. Kolmannen ryhmän lähtökohtana on ympäristölähtöinen strategianäkemyks, joka painottaa ulkoisten asioiden tarkkailuun. Tämän ryhmän tunnetuimmat työkalut ovat viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi. Neljännen ryhmän työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen ja näiden

avulla kehitetään organisaation sisäisiä asioita. Esimerkkeinä ryhmään kuuluvista työkaluista on esim. Benchmarking ja VRIO-analyysi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 32.)

Balance Scorecard

Balance Scorecard suomeksi käännettynä tasapainotettu mittaristo (BCS) joka on kehitetty 1990-luvun alussa. Se syntyi Harvardin business koulun opiskelijoiden toimesta heidän kehittäessään suuryrityksille suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitettua työkalua. Yrityksen sisällä oli huomattu, etteivät nykyiset mittarit, jotka perustuivat laskentatoimeen ja talouteen auttaneet saavuttamaan pitkänlinjan tähtäimiä. Yksinomaan taloudellisten mittareiden tarkastelun koettiin antavan yrityksen toiminnasta yksipuoleisen ja peräpeilistä katsotun kuvan. Ne myös saivat yritykset investoimaan liikaa sellaisiin asioihin, jotka tuottivat tuloksia vain lyhyellä aikavälillä. Haastavammin mitattavat ja pitkällä tähtäimellä olennaiset menestystä ennakoivat asiat kuten henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys ja sisäisten toimintojen prosessit saivat liian vähän huomiota. Harvardin opiskelijoiden kehitysprojekti yhdisti taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. Alkujaan Balance Scorecardia ei ollut tarkoitettu strategisen johtamisen välineeksi mutta siitä tuli nopeasti yksi suosituimmista alan työkaluista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 51; Hannabarger ym. 2007, 10.)

Balance Scorecardin ydinideana on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi hyväksi käyttäen mittareita ja toimintasuunnitelmia. Balance Scorecard perustuu siihen, että on vaikeaa johtaa sellaista mitä ei voida mitata. Toinen merkittävä oivallus on, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen. Tätä voidaan verrata autolla ajamiseen peruutuspeilin avulla. Huonontunut kannattavuus saattaa juontaa juurensa työntekijöiden tyytymättömyydestä, mikä voi johtaa lipsumiseen organisaation prosesseissa, tämä voi johtaa taas huonontuneeseen laatuun ja tyytymättömiin asiakkaisiin. Tästä on enää lyhyt matka kannattavuuden laskuun. Balance scorecard onnistuu paljastamaan näitä työyhteisön ongelmakohtia jo kuukausia tai vuosia ennen kuin ne näkyvät yrityksen tilinpäätöksessä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 52.)

Balance Scorecard-työkalu edellyttää, että yritys purkaa strategiansa sisällön neljän näkökulman osalta strategisiin tavoitteisiin, niiden tavoittamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin, näitä menestystekijöitä parhaiten mittaaviksi avainmittareiksi ja mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviksi toimintasuunnitelmiksi. Nämä neljä näkökulmaa ovat: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Työkalun kantavana voimana on kausaalisuhteiden miettiminen sekä osa-alueiden välillä että osa-alueiden sisällä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 52; Hannabarger ym. 2007, 10–11.)

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi, joka on lähtöisin 1960-luvulta, ja on saanut merkittävän aseman, kun puhutaan yritysten strategian luonnista ja sen kehittamisestä. Alun perin kyseinen analyysi tunnettiin SOFT-analyysinä. Lyhenne tuli englannin kielen sanonnasta: safeguarding the **Satisfactory**, opening **Opportunities**, fixing **Faults** or thwarting **Threats**. Suomennettuna: Turvata tyytyväisyys, mahdollisuuksien avaaminen, vikojen korjaaminen tai uhkien estäminen. Tämä kääntyi myöhemmin SWOT-analyysiksi, joka tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Suomennettuna puhutaan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. SWOT:in tarkoituksena oli pitkántähtäimen suunnitelma, johon kietoutui yhteen yrityksen tulevaisuuden strategiat, ja kasvusuunnitelmat. (Puyt ym. 2023.) SWOT-analyysin tarkoituksena on pohtia mitkä ovat yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat suhteessa yritysvastuun sisältöön ja tuloksiin (Kuisma 2015, 80).

Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategia on lähtöisin 1980-luvulta Amerikasta, jossa autoteollisuuden kiihkeyden partaalla keikkuva autovalmistaja päätti laajentaa autovalikoimaansa radikaalisti ja tuli samalla löytäneeksi kilpailusta vapaan sinisen meren. Kyseisen strategian tarkoituksena on luoda uusia markkinoita, joissa ei vielä ole kilpailua. Sinisellä merellä kilpailua ei vielä ole tai se on lähes olematonta. Tästä syystä yritysten on mahdollista saavuttaa helpommin taloudellista hyötyä. Usein yrittäjät törmäävät ongelmaan hakiessaan uutta liiketoimintaa, jossa voitaisiin hyödyntää sinisen meren strategiaa. Ongelma on se, että sitä mitä ei ole olemassa on kovin vaikeaa etsiä. Kuviossa 4 kerrotaan neljä kysymystä, joita tarvitaan sinisen meren strategiaa luodessa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 121–122.)



Kuvio 4. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä (Vuorinen & Huikkola 2023, 122)

Yritys pystyy toteuttamaan sinisen meren strategiaa esittämällä neljä pääkysymystä ja vastaamalla niihin. Ensimmäisenä yrityksen on kysyttävä, mitä tekijöitä sen olisi syytä supistaa verrattuna normaalitasoon nähden. Toisena yrityksen on kysyttävä itseltään, mitä täysin uusia tekijöitä sen olisi syytä luoda toimialalle. Kolmantena yrityksen pitää miettiä, mitä tekijöitä sen olisi syytä korostaa enemmän kuin mitä alalla tällä hetkellä tehdään. Viimeisenä eli neljäntenä yrityksen pitää miettiä, mitkä kaikki täysin selviönä pidettävät tekijät sen olisi syytä eliminoida toimialalta. Näihin kysymyksiin vastaamalla yrityksen on mahdollista päästä lähemmäksi strategiaprofilia, jossa se kykenee ilmaisemaan tarkemmin omat ja kilpailijansa toiminnan erot. (Carton 2020; Vuorinen & Huikkola 2023, 120–123.)

Skenaariotyökalu

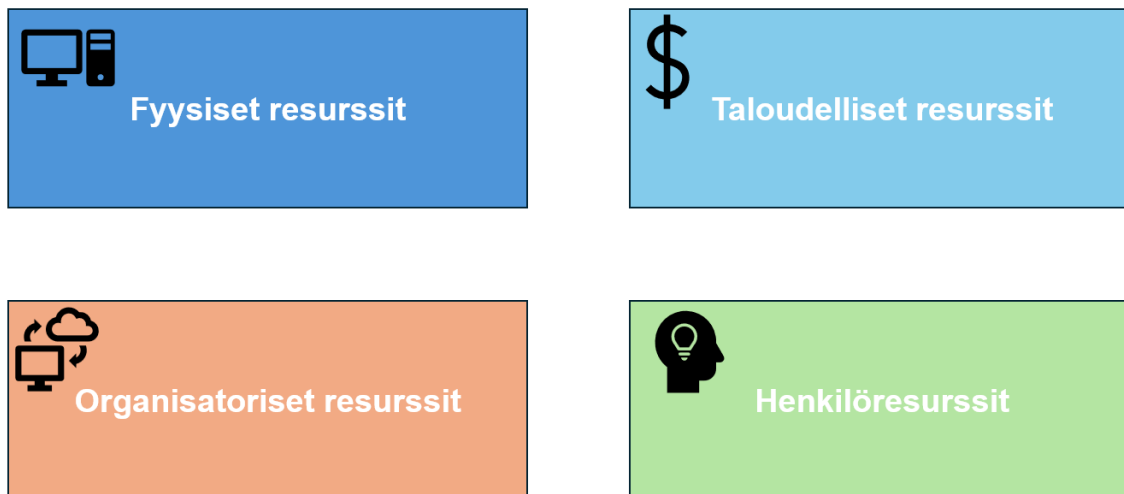
Skenaariot ovat oletuksia siitä, miten maailma tulee tulevaisuudessa toimimaan ja kehittymään. Niiden avulla pyritään ennustamaan millainen tilanne esimerkiksi toimialalla voi olla edessään seuraavana vuonna tai mihin yrityksen olisi syytä investoida, että se olisi menestyneempi tulevaisuudessa. Skenaarioissa hahmotellaan systemaattisesti eri tulevaisuuden vaihtoehtoa sekä erilaisia reittejä, joiden avulla on mahdollista päästä haluttuun lopputulokseen (Dufva 2022). Skenaarioiden luominen on tehokas tapa, jolla voidaan tunnistaa oman strategian kannalta kriittisimmät oletukset. (Ritakallio & Vuori 2018, 23.) Skenaariot ovat työkaluja, joilla pyritään tarkastelemaan mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, kyse ei

kuitenkaan ole ennustamisesta, vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottamisesta (Vuorinen ym. 2023, 133).

Skenaario sisältää aina peruselementit, joita ovat, tämän hetken tilanteen kuvaus, tulevaisuuden kuvaus sekä kuvaus prosesseista, jotka liittävät nämä kaksi toisiinsa. (Vuorinen 2023, 133–135.) Skenaarioiden luonnissa on myös huomioitava se, että jotkin skenaariot ovat todennäköisempiä kuin toiset. Ei ole välttämätöntä luoda sellaista skenaariota, jonka toteutuminen on mahdotonta, sillä se ei tuo mitään arvoa yritykselle. Sitä vastoin joissakin skenaarioissa on mahdollisuus tarkastella numeerisia arvoja, joiden avulla on mahdollista laskea todennäköisyyksiä kuten, esim. yrityksen yhden integraation onnistumisprosentti on noin 70, mutta sarja tällaisia onnistumisia peräkkäin saa taas paljon pienemmän arvon, esim. $0,7^5=0,17$. Näin ollen viiden integraation sarjan onnistuminen saa enää 17 prosentin mahdollisuuden. (Ritakallio & Vuori 2018,47–48.)

Resurssianalyysi VRIO -malli

Tämän strategianäkemyksen ideana on yrityksen kilpailuedun tavoittelemisen resursseja kehittämällä, eikä niinkään markkinoille asemoitumalla. VRIO-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista, **Valuable** (arvokas), **Rare** (harvinainen), **Imitability** (vaikeasti kopioitava tai korvattava) sekä **Organization** (tehokkaasti organisoitu). VRIO-mallia voidaan suositella puitteeksi, jonka avulla ymmärretään mitkä resurssit ovat arvokkaita yritykselle ja mikä tekee niistä arvokkaita, sekä kuinka haavoittuvia ne ovat mahdolliselle jäljittelylle ja kuinka yritys voi hyödyntää ja hallita niitä kestävästi (Knott 2015). Resurssit voivat olla organisaation kilpailuetu, sillä kilpailijoilla ei välttämättä ole pääsyä samoihin resursseihin, jolloin he eivät myöskään pysty kopiomaan liiketoimintamallia omilla saatavilla olevilla resursseillaan (Chapman 2011, 155). VRIO-mallin avulla organisaatio voi tunnistaa kilpailuetua luovia resursseja ja nämä voidaan jakaa karkeasti kuvion 5 esittämällä tavalla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 178–179.)



Kuvio 5. Resurssien jako (Mukaiilu Vuorinen & Huikkola 2023, 179)

Fyysisiin resursseihin kuuluvat koneet, laitteet, raaka-aineet, maa-alueet, tuotantokapasiteetti ja liikepaikka. Taloudelliset resurssit pitävät sisällään pääoman, maksuvalmiuden, riskinotto- ja kyvyn hankkia vierasta pääomaa. Organisatorisiin resursseihin lukeutuu, organisaatio rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, organisaatiokulttuuri sekä maine. Henkilöresurssit pitävät sisällään työntekijöiden osaamisen, motivaation sekä oppimiskyvyn. Yrityksen tehtävänä on pyrkiä löytämään arvokkaimmat resurssit, kehittää niitä edelleen sekä hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti omassa strategiassaan. Näiden avulla yrityksellä on mahdollisuus saada kestävä kilpailuetua. On myös muistettava, että kilpailuetua voidaan menettää, jos kilpailun logiikka muuttuu. Esim. lankapuhelimiin ja filmikameroihin liittyvällä kilpailuedulla ei ole ollut enää muutamaan vuoteen mitään arvoa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 179.)

Benchmarking

Benchmarking eli vertailu muihin yrityksiin on hyvä keino saada uusia näkökulmia omaan toimintaansa (Kamensky 2014, 129). Benchmarking on vertailuoppimista, jossa ammenetaan muiden oppimista kokemuksista. Tämä on hyvä tapa hakea tietoa kilpailijoista ja hyödyntää sitä omassa strategiassa. (Hakanen 2004, 173.) Kyseessä on strateginen työkalu, joka on käytössä nykyisin myös julkisella puolella sekä hyötyä tavoittelemattomien organisaatioiden käytössä. Tätä ennen sitä käytettiin enemmän yritysten strategisina työkaluina. (Vuorinen & Huikkola 2024, 47.)

Kyseessä on yksi yksinkertaisemmista ja tehokkaimmista strategiatyökaluista, mitä yritys voi käyttää, sillä benchmarking tarjoaa mahdollisuudet etsiä parannusmahdollisuuksia

omassa yrityksessä. Benchmarking on enemmän kuin analyysimenetelmä, se on filosofia siitä, kuinka yritys voi kehittyä tulevaisuuden haasteiden varalle ns. ”jäljitelmäoppimisen” avulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kilpailijoiden menettelytavat omaksutaan osaksi omaa strategiaa vaan, niiden avulla lähdetään parantamaan oman yrityksen menetelmiä, kuten asiakaslähtöisyyttä ja tehokkuutta. (Hefti 2016; Vuorinen & Huikkola 2023, 47.) Benchmarking konsepti esiteltiin jo 1989-luvulla ja siitä lähtien se ollut yksi käytetyimmistä työkaluista, kun puhutaan suorituskyvyn parantamisesta ja hallinnasta (Dodd ym 2023).

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen organisaation toimintaan. Analyysillä selvitetään yllä mainitun osa-alueiden muutosvoimaiset vaikutukset organisaatioon ja saadaan tuotettua samalla jäsenelty kuvaus eri kategorioiden muutosvoimista, ja siitä miten ne vaikuttavat organisaatioon. Kategorioihin jakaminen helpottaa tulkittavuutta ja hahmotettavuutta. PESTEL-analyysin tuottamaa tietoa voidaan siten hyödyntää yrityksen strategian laatimisessa. (Kamensky 2014, 59; Vuorinen & Huikkola 2023, 259–260.) PESTEL-analyysi tuottaa tietoa organisaation liiketoimintamahdollisuuksista ja uhista, jotta se voi nopeasti reagoida uusiin markkinaolosuhteisiin (Marinovic & Arsic 2020).

PESTEL-analyysiin ei ole tarkoitus listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa vaan olennaista on löytää ne keskeiset teemat, mitkä ovat tärkeitä kyseisen organisaation kannalta ja selvittää ne muutosvoimat, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Analyysi yksinään ei tuo kovinkaan suurta lisäarvoa, vaan PESTEL:iä voi pitää hyvänä lähtökohtana strategisen aseman tarkastelulle. PESTEL-analyysiä kannattaa hyödyntää yhdessä muiden ympäristöanalyysien kuten viiden kilpailuvoiman mallin ja strategisten ryhmien analyysin kanssa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)

Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla on ollut pysyvä vaikutus liiketoimintastrategiaan ja käytäntöön. Monet johtajat ovat luoneet omaan työhönsä liittyvät puitteet kyseisen mallin avulla. (David 2021.) Porterin mallissa kuvataan viisi voimaa, jotka määräävät yrityksen kannattavuuden. Nämä ovat, yrityksen kilpailukyky toimialan sisällä, uusien tulokkaiden uhka (muut vastaavat yritykset), korvaavien tuotteiden uhka, tavarantoimittajien neuvotteluvoima ja asiakkaiden neuvotteluvoima. (Dick 2014.)

Viiden kilpailuvoiman mallilla pyritään vastaamaan kysymyksiin kuten mille toimialoille yrityksen olisi syytä laajentua, miltä toimialoilta yrityksen olisi syytä poistua ja miten yritys

pystyisi suojaamaan nykyisen asemansa toimialalla? Mallin avulla on mahdollista arvioida alan voimien muutoksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia erilaisissa asemissa oleviin yrityksiin. Porterin malli vaatii kuitenkin sen, että toimiala rajataan tarkasti. Ilman rajausta mallin avulla on haastavaa saada laadullisia vastauksia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 282.)

3.2 Mihin strategiaa tarvitaan

Strategisen työskentelyn perimmäisenä tarkoituksena ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen (Hakanen 2004). Strateginen johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen organisaation kannalta, se myös riippuu paljolti siitä, että osataan valita oikeat strategiat, joita lähdetään viemään eteenpäin. (Tamilarasu ym. 2023.) Strategiaan tarvitaan yrityksen tehdessä päätöksiä ja valintoja markkinoilla, joihin se on keskittynyt (Yuan ym. 2020).

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jaotella kahteen vaihtoehtoon, joista ensimmäinen on se, että pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että pyritään tyydyttämään asiakkaan tarpeet olemassa olevalla liiketoimintalueella tai sitten löytämällä uusia kannattavampia liiketoiminta-alueita. Toisena vaihtoehtona pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. Tässä tapauksessa uuden ja erilaisen tekeminen perustuu pitkäjänteiseen kehittämiseen, oppimiseen ja kokeiluun. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27–28.)

Strategiaa luodessa on myös syytä tarkastella lukuja. Mitkä tulevat olemaan myynti- ja tuottomarginaalit. Mihin hintaan tuotetta tai palvelua myydään ja millaisia kuluja yritykselle koituu. Lukujen valossa on myös syytä tarkastella mahdollisten asiakkaiden määrä, ja sitä ketkä tulisivat olemaan niitä tuottoisimpia asiakkaita. Asiakkaiden tyytyväisyys on elintärkeää yritykselle ja tärkeää on saada asiakkaat tulemaan uudestaan ja uudestaan ostamaan tuotteita tai käyttämään palveluita. (Tracy 2015, 28–29.)

Jokaisella kilpailijalla on oma strategiansa ja on syytä tarkastella, millaisia kilpailijoiden tuotteet ja palvelut ovat. Osana strategiaa on pystyä määrittelemään miten oman yrityksen palvelu tai tuote voisi olla parempi kuin mitä muut kilpailijat tarjoavat. Miksi asiakkaat maksaisivat saman hinnan samasta tuotteesta kuin mitä kilpailija tarjoaa. (Tracy 2015, 58.)

Strategiaa tarvitaan selviytymiseen ja hyvä strategia ei vielä takaa menestymistä vaan se pitää myös osata toteuttaa hyvin. Fortune aikakauslehdessä Kaplan ja Norton kävivät läpi, että noin 70 % toimitusjohtajien epäonnistumisista yrityksen strategian osalta johtui epäonnistuneesta toteuttamisesta, eikä heikosta strategiasta. (Blawatt 2014, 6.)

3.3 Mitä hyötyjä strategiasta on yritykselle

Hyvän strategian avulla on tarkoitus katsoa tulevaisuuteen. Tarkastella missä asiakkaat ovat esim. vuoden, kahden tai kolmen vuoden päästä. Samalla myös varmistaa, että yritys on siellä missä asiakkaatkin ovat tulevaisuudessa. (Blawatt 2014, 66.) Kilpailijoiden kanssa selviytyäkseen yritys tarvitsee strategian, jolla se erottuu muista saman palvelun tai tuotteen tarjoajista (Kamensky 2014, 15). Yritykset, jotka osaavat menestyksekkäästi soveltaa strategiatyökaluja ovat aina edellä muita kilpailijoitaan. Heidän organisaationsa näkevät paremmin, toimivat tehokkaammin ja valitsevat viisaammin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 37.) Hyvin toimiva strategia antaa kilpailuetua suhteessa muihin saman alan yrityksiin (Sutinen 2021, 112).

Yrityksen strategia voi sisältää myös ekologisia arvoja. Ne yritykset, jotka panostavat strategioissaan kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen nousevat kilpailijoidensa edelle. Tällainen yritys on niin asiakkaiden, henkilöstön, sijoittajien kuin muidenkin sidosryhmien silmissä halutumpi yhteistyökumppani. Yritykset, jotka huomioivat nämä strategiassaan onnistuvat yleensä kasvattamaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta asiakasuskollisuutta. Tämä näyttäytyy yrityksen positiivisen taloudellisenä tuloksena. Vastuullisuus on näin ollen kannattavaa liiketoimintaa ja sen huomioiminen yrityksen strategiassa on kilpailuetu. (Kuparinen & Lindell 2021.)

Strategia voi pitää sisällään esim. digitalisaation kehittämisen yrityksen sisällä. Mainonta ja markkinointi tapahtuvat tänä päivänä digitalisten laitteiden välityksellä ja sosiaalinen media tarjoaa suuren määrän potentiaalisia asiakkaita. Digitaalisten työkalujen avulla yritykset pystyvät tuomaan kuluttajille enemmän tietoa yrityksen tuotteista ja sen valmistuksesta. Yrityksen tietoteknisten taitojen täytyy olla ajan tasalla, jotta yritys pystyy hyödyntämään digitaalisen median palveluita mahdollisimman laajasti. (Rozak ym. 2021.)

3.4 Haasteet ja uhat

Strategia saatetaan kokea liian hitaaksi tavaksi reagoida muuttuvassa maailmassa. Tämä kuitenkin vain kertoo sen, että strategiaa ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Vaikka strategia usein suunnitellaan kolmen tai viiden vuoden tarkastelujaksolle, sitä on pystyttävä päivittämään ja muuttamaan jos näyttää siltä, että kuva tulevasta muuttuu pysyvästi ja sen hetkinen strategia ei enää toimi. (Sutinen 2021, 20.) Strategia voi myös olla puutteellinen siltä osin, että kaikkia mahdollisuuksia ei ole mietitty. Esimerkkinä kuinka monella yrityksellä oli strategioissaan ja toimenpidesuunnitelmissa huomioitu maailmanlaajuinen epidemia, joka sulkisi maailmanmarkkinat. Tällainen uhka on mahdollinen mutta sen todennäköisyys

on pieni, siitä syystä siihen varautuminen voi olla kallista ja pahimmassa tapauksessa hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa. (Eggers 2020.)

Tekoälyn mukaan tulo on luonut erilaisia mahdollisuuksia yrityksille ja niiden strategioiden luomiselle. Yksityisyrittäjillä on valtavasti mahdollisuuksia hyödyntää digitaalista taloutta. Yrittäjät pystyvät tunnistamaan uusia mahdollisuuksia yrityssektoreilla tekoälyn avulla, kuten lennokka kuljetusten käyttö esim. ruokalahetyksissä. Sairauksien diagnosoiminen ja niiden hoito, sekä mahdolliset laajennukset maatalouden käytössä. Tulevaisuudessa tekoäly mahdollistaa, sen että työhakemuksien lukemiseen ja läpikäyntiin ei tarvita ihmistä vaan tekoäly hoitaa sen ja tunnistaa potentiaalisen työntekijän. (Nwankwo & Gbadamosi 2020, 371–373.)

Sitran Megatrendit, jotka tarjoavat kokonaiskuvia kehityssuunnista ja jotka kuvaavat muutoksen laajoja kaaria ja tuovat eteemme tällä hetkellä ympärillämme korostuvia ilmiöitä voi auttaa ymmärtämään tässä hetkessä tapahtuvia muutoksia ja pohtia millaista tulevaisuutta voimme olla itse rakentamassa. Vuoden 2024 alkuvuoden megatrendit ovat samat kuin edellisvuonna. Tämä johtuu siitä syystä, että megatrendejä voidaan ajatella eräänlaisena karttana. Ihan joka vuosi ei ole tarvetta hankkia uutta karttaa, vaikka maastossa tapahtuisi hieman muutoksia. Pääpiirteet kuitenkin säilyvät niin kartta on edelleenkin hyödyllinen. Samoin kun kartta ei kerro mitä retkellä tapahtuu, megatrendit eivät kerro tarkasti mitä vaikkapa vuoden 2024 aikana tulee tapahtumaan. Ne voivat silti auttaa meitä suunnistamaan ja löytämään reitit kohtia parempia tulevaisuuksia. Megatrendejä on viisi (taulukko 3) ja niitä kaikkia voidaan pitää haasteina tai jopa uhkina yritykselle. (Dufva 2024.)

1. Luonnon kantokyky murenee
2. Hyvinvoinnin haasteet kasvavat
3. Demokratian kamppailu kovenee
4. Kilpailu digivallasta kiihtyy
5. Talouden perusta rakoilee

Taulukko 3. Sitran Megatrendit (Mukailtu Sitra 2024)

Ensimmäisenä on luonnon kantokyvyn mureneminen, jossa ihmisen toiminta kuormittaa elollista ja elotonta olentoa jo yli luonnon kantokyvyn ja näin ollen vaarantaa siten taloutemme ja hyvinvointimme pohjan. Yritysten on tehtävä omassa toiminnassaan ratkaisuja, joiden avulla luontoon kohdistuvia paineita saataisiin vähennettyä. Toisena on hyvinvoinnin haasteet, jotka ovat vaakalaudalla koska terveystalouden työntekijöistä on pulaa ja

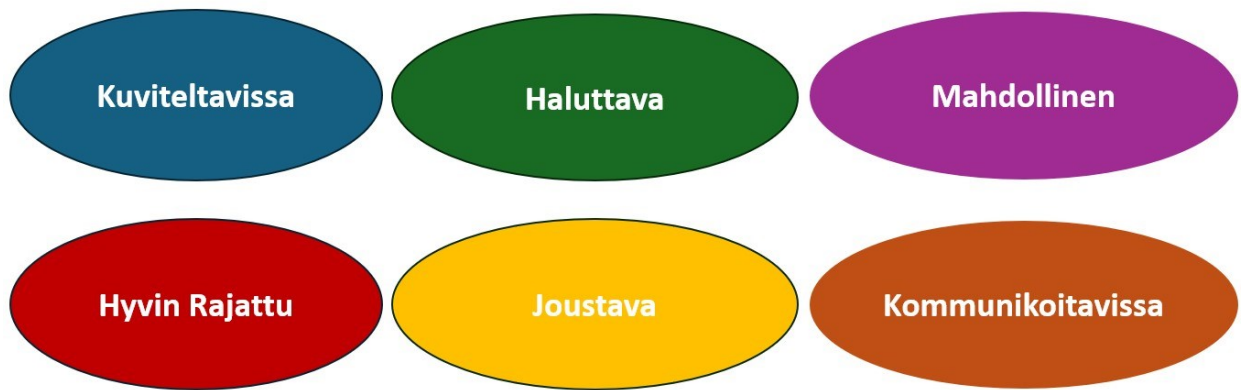
mielenterveysongelmat ovat vain lisääntyneet vuosivuodelta. Yritykset kuitenkin tarvitsevat työvoimaa, jotka ovat terveitä niin ruumiiltaan kuin mieleltään. Kolmantena on demokratian kamppailun koveneminen. Maailman laajuisten konfliktien lisääntyessä ja niiden laajentumisessa ne vaikuttavat myös yritysten jokapäiväiseen arkeen. Demokratian puolustaminen aiheuttaa sotia ja sodat taas aiheuttavat työntekijöiden menetyksiä ja nälänhätiiä yms. Neljäntenä kilpailu digivallasta vain kiihtyy. Kuka yrityksistä hyödyntää parhaiten kerättyä dataa ja käyttää sen uusien palveluiden räätälöimiseen, joita pystytään tarjoamaan asiakkaille ja organisaatioille. Viidentenä talouden perusta rakoilee ja globaali eriarvoisuuden kasvu ja ekologinen kestävyyskriisi luovat tarpeen uudistaa taloutta. Vastuullisuuden tulee korostua kaikessa toiminnassa. (Dufva 2024.)

Strategisia työkaluja ei kuitenkaan kannatta ottaa täysin todesta ja noudattaa orjallisesti. Ne auttavat oikean strategian luonnissa, mutta toimivat vain hyvinä viitekehyksinä ajatustyölle. Silti omakohtainen harkinta ja pohdinta on syytä pitää päällimmäisenä mielessä, kun käyttää strategisia työkaluja. Niiden suhteen on syytä olla kriittinen, niiden avulla ei saa luoda liian yksinkertaista kuvaa sillä se ei ole totta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 37.)

3.5 Visio

Visio on yrityksen tahdonilmaisu siitä mitä se haluaa olla tulevaisuudessa, eli sen tahtotila tulevasta. Visio on arvoperusteinen niin kuin muutkin elämäntehtävän elementit ja se ulottuu pitkälle aikajänteelle (Kamensky 2014, 83). Visio vaatii voimakasta tahtoa, sillä ilman sitä se on vain unelma. Visiolle ei myöskään voida määritellä etukäteen aikajännettä, sillä se riippuu kokonaan yrityksen koosta, tilanteesta, yritysjohton asenteesta, yrityksen kulttuurista ja toimialan luonteesta. Tyypillisesti pk-yritysten visiot määritellään 3–5 vuotta eteenpäin. Visio antaa yritykselle ja henkilöstölle suunnan, se tuo mukaan tunnetta ja innostusta. Vision avulla työntekijät pääsevät myös osalliseksi isompaa kokonaisuutta. Joissakin tapauksissa yrityksen visio voi toimia sen strategiana. Visio voi olla itsessään niin voimakas, että se ohjaa yritystä ja sen henkilöstöä sellaisenaan. Näin ollen ei ole edes tarvetta tarkemmin määritetyille strategialle tai tavoitteille. (Hakanen 2004, 61–64.)

Strategisten työkalujen avulla saadaan yritykselle luotua onnistunut visio, joka selkeyttää tulevaisuuden suunnitelmia. Vision tarkoituksena on kertoa selkeästi, miten tulevaisuus eroaa menneisyydestä. Tehokkaalle visiolle voidaan asettaa kuusi vaatimusta, jotka näkyvät kuviossa 6 (Vuorinen & Huikkola 2023).



Kuvio 6. Vision kuusi vaatimusta (Vuorinen & Huikkola 2023, 169)

Vision on oltava kuviteltavissa ja sen pitää luoda kuva siitä millaiselta tulevaisuus tulisi näyttämään. Se on oltava haluttava, sillä sen pitää olla tavoittelemisen arvoinen pitkällä aikajänteellä. Vision on oltava myös mahdollinen, tarkoittaen sitä, että sen on oltava realistinen ja tavoiteltavissa. Sen pitää olla hyvin rajattu, ja siinä on oltava selkeä fokus, jotta päätöksenteko on ohjattua. Vision on myös joustettava, sen on tarjottava mahdollisuuksia erilaisiin toimintamalleihin olosuhteiden muuttuessa. Lopuksi vision on oltava kommunikoitavissa, sen on oltava helposti ja nopeasti selitettävissä muille. (Vuorinen & Huikkola 2023, 170.)

Visio on osa strategiaa ja kertoo mihin suuntaan yritys on pyrkimässä omalla strategiallaan. Strategia ei ole erillinen johtamisprosessi vaan se on yksi kokonaisuus prosessissa, jossa organisaation visio ja missio on muutettu työntekijöiden tekemäksi työksi. (Vuorinen & Huikkola 2023.) Hyvän vision on oltava selkeä, uskottava, vaikuttava ja joustava suhteessa muuhun strategiseen arkkitehtuuriin. Vision pitää tuoda yrityksen sanoma esille, sen pitää olla selkeä ja kirkas. Lopulta yksinkertaisuus on kaunista, vision ei tarvitse olla liian monimutkaisesti ajateltu, sillä silloin sen sanoma jää kaikilta ymmärtämättä. (Kamensky 2014, 84–86.)

4 Strategian rakentaminen

4.1 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään tutkimaan käyttäytymistä ja siten parantamaan toimintaa. Tutkimus viittaa siihen, että ongelmaa tarkastellaan kriittisesti ja loogisesti. Toimintatutkimus luo kyvyn syventyä monimutkaisiin kysymyksiin millaisessa tilanteessa tahansa muodollisen tutkinnan avulla. (Duesbery ym. 2020.) Toimintatutkimuksella on tarkoitus muuttaa käytäntöjä tutkimalla niitä ja tutkia käytäntöjä muuttamalla niitä (Heikkinen ym. 2023). Toimintatutkimus yhdistetään laadulliseen tutkimusperinteeseen ja se yhdistää käytäntöä ja teoriaa samanaikaisesti. Käytännön näkökulmaan kytkeytyy aina uuden oppimista ja oivaltamista. Samalla tutkimuskohteena olevaan ongelmaan kytkeytyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä. (Juuti & Puusa 2020, 256.) Toimintatutkimus ei ole pelkästään tutkijoiden työtä vaan siinä on myös mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä suorittavalta taholta johtoportaan saakka. Kyseinen tutkimus nähdään ammatillisena oppisena, sekä kehittymisen prosessina. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti työelämän käytännön ongelmiin ja niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Sitä voidaan myös harjoittaa täysin tieteellisenä aktina tiedeyhteisön kehittämisessä ja tiedeyhteisön taholta. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimusmenetelmä valikoitui opinnäytetyön menetelmäksi, sillä perusteella, että kyseessä on pienyritys, joka on kiinnostunut siitä, miten lokaalit asiakkaat vastaavat tuotteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse keskiössä, kun lähdetään tutkimaan mahdollista kohdetta. (Duesbery ym. 2020.)

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat benchmarking haastattelu, SWOT-analyysi sekä skenaariotyöskentely. Benchmarking valikoitui yhdeksi strategiatyökaluksi siitä syystä, että päästiin hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja dataa yrityksestä, joka oli jo perustettu ja liikevaihdon perusteella oli myös tehnyt sen kannattavasti (Finder). SWOT-analyysi valikoitui siksi, että sillä saadaan hyvin selvitettyä ne haasteet ja mahdolliset ongelmat mitä pk-yritykselle voi tulla vastaan yrityksen perustamisessa ja sen toimenpidesuunnitelman ja strategian laatimisessa. Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista ennakoida millainen kausi pk-yritykselle voisi tulla. Skenaariot toimivat toimenpidesuunnitelmaa ja strategiaa luodessa hyvänä apuna ja tästä syystä ne valikoituivat yhdeksi työkaluksi toimenpidesuunnitelmaa ja strategiaa pohdittaessa.

4.2 Benchmarking haastattelu

Suomesta löytyy 14 kaapelirataa, joista kaksi valikoitui benchmarkattavaksi. Toinen näistä on Espoossa sijaitseva Laguuni, joka on kasvanut vuosi vuodelta ja laajentanut toimintaansa. Tämä on myös tutkittavan pk-yrityksen tavoite heidän yrityksensä tulevaisuudelle ja siitä syystä päädyttiin tekemään benchmarkin-analyysi Laguunin kanssa. Toisena yrityksenä on Cable Cabe Oy, jolla oli yritystoimintaa Lahden alueella 2015 kesällä. Cable Cabe toimi vain yhden kauden ja olisi siis hyvä selvittää, mitkä olivat ne syyt, joiden takia yritys ei enää seuraavana kautena ollut toiminnassa Lahden alueella. Näiden tietojen avulla on mahdollista välttää ne virheet tai ongelmat, jotka ajoivat Cable Cabe oy:n toiminnan alas vain yhden kauden jälkeen.

Benchmarking haastattelun avulla selvitetään, mitä asioita olemassa oleva vesiurheilukeskus oli tehnyt oikein ja mitkä asiat toimivat. Benchmarking yritykseksi valikoitui hyvin menestyvä vesiurheilukeskus Espoon Laguuni, joka on vielä viiden ensimmäisen vuoden jälkeenkin pystyssä ja on tehnyt voittoa ensimmäisestä vuodesta lähtien (Finder). Laguunin toimitusjohtaja Juuso Tilaeus suostui yhteistyöhön ja haastattelu järjestettiin puhelimitse. Itse haastattelulle ei ollut luotuna mitään virallista kysymyslistaa. Pääpaino oli selvittää, millaisia strategisia työkaluja Laguunin perustajalla oli ollut käytössä, kun yritystä oltiin perustamassa vuonna 2019. (Tilaeus 2024.)

Idea Laguunin perustamiselle oli lähtenyt siitä, että toimitusjohtaja on itse kova leijalautailun harrasta. Kyseisessä lajissa, veden tai jään päällä mennään vesilaudalla ja vetävänä elementtinä toimii jättimäinen leija. Kyseistä harrastusta oli kuitenkin haastava harrastaa Suomessa, sillä se vaati keliolosuhteita, joita Suomen maaperä ei pystynyt tarjoamaan samalla tavalla kuin Espanja, missä Tilaeus oli päässyt lajiin kiinni. Tämä oli sytyttänyt idean wake kaapeliradasta, jossa sääolosuhteet eivät olleet niin merkittävässä asemassa kuin leijalautailussa. (Tilaeus 2024.)

Tilaeus (2024) oli kuitenkin tutkinut asiaa ja päätenyt siihen lopputulokseen, että pelkkä wake kaapelirata ei olisi tuottava liikeidea vaan se tarvitsisi jotain muutakin menestyäkseen. Monipuolisuus oli avain asemassa, kun Laguunia lähdettiin kehittämään. Mukana kehityksessä Juusolla oli ihmisiä, joilla oli samanlaiset intohimot lajia kohtaan kuin hänellä. Laguunin strategiana oli alusta asti monipuolisuus. He tarjoavat ihmisille mahdollisuuden kokeilla wakeboardingia, melontaa, Sup-lautailua ja palveluun on tuotu vielä vesiseikkailurata.

Mallia toimintastrategiaan oli haettu Saksasta asti Langenfeldin täysipitkältä kaapeliradalta. Kyseessä on ”pyöreä” kokopitkä kaapelirata, jossa vesilautailija liikkuu ympyrämäistä rataa ympäri. Näin vesilautailijan ei tarvitse vain kulkea päästä päähän. (Tilaeus 2024.) (Kuva 1.)



Kuva 1. Wakeboarding kaapelirata Langfeld (Wasserski Langfeld)

Saksan kaapelirata on tietenkin mittakaavaltaan isompi kuin mitä Espoon Laguunissa, mutta sieltä Laguunin perustajat saivat haettua mallia siitä, mikä toimii ja mikä ei. Vesiurheilukeskus Laguunille oli tärkeää, että lokaatio olisi sellaisella paikalla, minne olisi hyvät kulkuyhteydet, niin julkisilla kuin myös yksityisillä ajoneuvoilla. Espoon Keilalahti tarjosi nämä kriteerit, varsinkin kun Helsingin kaupunki sai avattua länsimetron, joka tarjoaa pysäkin aivan Laguunin vieressä. Keilalahden rantabulevardilla on myös suuri määrä pysäköintipaikkoja, joten asiakkaiden on mahdollista pysäköidä autot lähelle vesiurheilukeskusta. (Tilaeus 2024.)

Laguuni kilpailee ihmisten vapaa-ajasta, niiden harrastusaktiviteettien kanssa, joita ihmiset kesäisin vapaa-ajallaan ulkona harrastavat. Voidaan todeta, että Suomen olosuhteissa kilpailu on kovaa, sillä Suomen kesä on lyhyt ja kesällä on valittavana suuri määrä muitakin aktiviteetteja, joita ihmiset mielellään harrastavat. (Tilaeus 2024.)

Laguunille ei ollut tehtynä virallista SWOT-analyysiä, mutta haastattelun pohjalta pystyttiin tekemään SWOT-analyysi, jota oli käyty tarkasti läpi ennen yrityksen perustamista. (Kuvio 7.)

Yrityksen sisäiset asiat	Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> • Sijainti • Monipuolisuus • Eksoottinen • Asiantuntevat ohjaajat • Laadukkaat vuokratuotteet 	Heikkoudet: <ul style="list-style-type: none"> • Mistä laadukkaita ohjaajia • Pieni markkina • Sään vaikutus
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet: <ul style="list-style-type: none"> • Harrastajien määrä • Elämysliikunta • Yhteisöllisyys • Ympärivuotinen toiminta • Yhteystyökumppanit 	Uhat: <ul style="list-style-type: none"> • Lyhyt kesä • Sään vaikutus • Kävijöiden katoaminen • Wakeboarding heikko näkyvyys • Ei niin tunnettu urheilulaji

Kuvio 7. Laguunin SWOT-analyysi (Mukaiilu Tilaeus 2024)

Vesiuurheilukeskus Laguunin **vahvuuksina** on sijainti, jonne asiakkaiden on helppo tulla, joko omalla autolla tai käyttäen julkisia liikennevälineitä. Laguuni tarjoaa myös monipuolisesti erilaisia urheilumahdollisuuksia wakeboardingin lisäksi. Näitä ovat esim. melonta, SUP-lautailu, sekä vesiestera (kuva 2). Kaapelin kelluvalla terassilla on myös tarjolla ruokaa ja juomaa. Yksi Laguunin vetonauloista ensimmäiselle vuodelle oli heidän kelluva ravintolansa burgerit, joita mainostettiin Espoon parhaimmiksi. Tilaeus kertoi, että tällä tavalla he haastoivat asiakkaita tulemaan paikan päälle ja testaamaan väitteen todeksi. Samalla myös wake kaapelirata sai potentiaalisia asiakkaita. Laguuni on myös Suomen ainoa kelluva wakeboarding kaapelirata. Kaapeli on rakennettu siten, että tornit nousevat merestä ja yrityksen toimitilat, saunat, pukukopit yms. ovat kelluvia. Tämä tekee Laguunista eksoottisen palveluntarjoajan. Yrityksen toimitusjohtaja on myös panostanut asiantunteviin ohjaajiin. Työntekijät, joita yrityksen palveluksessa on jakavat saman intohimon lajia kohtaan. Lopuksi Laguuni on investoinut laadukkaisiin vuokratuotteisiin, tämä takaa käyttäjäystävällisemmän kokemuksen asiakkaalle.



Kuva 2. Laguunin vesipuisto (YLE Vesiurheilukeskus Laguuni)

Heikkouksista nousi esille se, että asiantuntevia ja laadukkaita ohjaajia on haastava saada tarpeeksi. Koulujen loma-ajat ajoittuvat kesä-heinäkuulle, mutta kausi alkaa jo toukokuun alussa ja päättyy syyskuun loppuun. Suurin osa kesäkauden työntekijöistä on opiskelijoita. Wakeboarding ei ole harrastuksena vielä niin tunnettu, kuin vaikka lumilautailu, joten markkinarako on pieni. Suomen kesä tuo myös omat haasteet kävijämääriin. Jos kohdalle sattuu lämmin ja aurinkoinen kesä, niin se tuo myös enemmän potentiaalisia asiakkaita. Toisaalta sateinen ja viileä kesä voi viedä intoa uusilta potentiaalisilta asiakkailta.

Mahdollisuuksia kuitenkin on sillä wakeboarding on lajina hyvin viihdyttävä ja tästä syystä Laguunilla on vankka usko siihen, että harrastajien ja kokeilijoiden määrä tulee nousemaan tulevien vuosien aikana. Varsinkin jos harrastuspaikkoja saadaan lisää. Kyseessä on myös uusi kokemus/elämys. Asiakkaat pääsevät kokeilemaan jotain aivan uutta, ja se vetää ihmisiä puoleensa. Wakeboarding harrastajat kuuluvat samaan kategoriaan lumilautailijoiden kanssa, eli kummassakin lajissa yhteisöllisyys on hyvin tärkeänä osana harrastusta. Juuri yhteisöllisyyden kautta on mahdollisuus saada myös uusia asiakkaita. Laguuni on myös panostamassa ympärivuotiseen toimintaan ja heidän saunansa ovat avantouimareiden käytettävissä. Laguuni tekee myös yhteistyötä Espoon Keilaniemessä sijaitsevan Fortumin kanssa. Laguunin sähköstä 90 % tuotetaan Fortumin aurinkopaneelien avulla. Fortumin logo on nähtävissä Laguunin nettisivuilla ja heidän yhteistyöstään voi myös lukea Laguunin sivuilta enemmän. Laguuni antaa Fortumille näkyvyyttä ja sen ansiosta Fortum yhdistetään tällaiseen elämysaktiviteettiin, mikä varmasti jo sinänsä kiehtoo nuorempaa sukupolvea.

Laguunin liiketoiminnalle **uhkina** Juuso pitää Suomen lyhyttä ja epävakaista kesää. Kesäkausi, jolloin asiakkaita käy eniten ajoittuu kesä-heinäkuulle. Tämä on myös yleisin kesäloma-aika Suomessa. Suomi on täynnä muitakin kesänviettomahdollisuuksia, joten wakeboardinging pitäisi saada lisää näkyvyyttä ja tuoda myös urheilulajia enemmän ihmisten tietoisuuteen.

Laguunin tulevaisuuden visiot ja strategia

Toimitusjohtaja Tilaeuksella (2024) on kuitenkin selvät visiot ja strategiat mielessä tuleville vuosille, ja se strategian ydin ei ole muuttunut matkanvarrella vaan edelleenkin Laguunin tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon hymyjä aikaiseksi. Jotta harrastajamääriä saadaan lisää, on Suomeen saatava isompia kaapeliratoja. Näiden avulla laji kehittyy ja lajin saloihin saadaan lisää asiakkaita. Laguunin tarkoituksena on kasvattaa harrastepaikkoja pääkaupunkiseudulla ja siten lisätä mahdollisia kävijämääriä.

Pääkaupunkiseutu on Laguunin ensisijainen kotikenttä ja tarkoituksena on keskittää sinne nyt kaikki resurssit. Laguunin strategiana on elämysten tarjoaminen laadullisesti. Uusia harrastajia ja lajikokeilijoita Laguuni on yrittänyt saada järjestämällä Wakebatleksi kutsuttuja kutsuvieraskilpailuita. Näihin tapahtumiin Laguunin ylläpitäjät ovat kutsuneet lajin huipunimiä ympäri maailmaa. Isot nimet tuovat mukanaan näkyvyyttä ja kaapelilla suoritettavien temppujen vaikeusasteet ovat eriluokkaa kuin mitä tavallisesti nähtäisiin. Näiden kutsuvieraskilpailuiden avulla saadaan myös nostettua suomalaisten wakeboarding harrastajien taitotasoa. (Tilaeus 2024.) Tilaeus on onnistunut luomaan uniikin brändin, joka luo mielikuvaa laadusta ja elämyksellisestä kokemuksesta. Hän ei ole valmis lähtemään viemään laguuni konseptia muualle päin Suomea, mutta on kuitenkin aina valmis auttamaan uusia yrittäjiä, jotka pyrkivät tuomaan lisää harrastusmahdollisuuksia ympäri Suomea.

Toisena **benchmarking** yrityksenä toimii Cable Cape Oy, joka lopetti toimintansa vain yhden kauden jälkeen. Kyseinen wake kaapelirata aloitti toimintansa vuoden 2015 keväällä ja sulki ovensa samaisen vuoden syksyllä. Yrityksen aloittaessa toimintansa toukokuussa 2015 heillä oli avajaistarjouksena ilmainen kokeilu jokaiselle kävijälle ensimmäisen päivän ajan. Kyseinen tempaus oli osana omistajan mainoskampanjaa ja tavoitteena oli saada lisää vakituksia kävijöitä kesäkaudelle. Cable Capeista löytyy myös Etelä-Suomen sanomista neljä uutisotsikkkoa, joissa kerrotaan kaapeliradan avautumisesta Lahden Mukkulan leirintäalueelle ja kyseisen yrityksen avajaispäivästä. Uutisissa on myös mainittu, että avajaispäivänä oli kuumana sekä sauna, että grilli. Avajaispäivänä Vesijärven lämpötila, jonka rannalla kaapeli sijaitti, oli vain 10 astetta. Saunan lämmittäminen oli erinomainen strateginen veto, joka mahdollisti asiakkaille lämmittelypaikan, jossa pystyi odottamaan oman vuoronsa alkua. (Anttinen 2015; Aidantausta 2015; Nikunen 2015.) Cable Capen avauspäivästä oli

myös mainintaa Northwake.net sivulla, joka toimii Suomen wakeboard yhteisön informaatiokanavana. Valitettavasti muita uutisotsikoita ei sitten löydykään kyseiseltä kesältä koskien Mukkulan rannassa olevaa kaapelirataa.

Cable Cape Oy oli kaupparekisterissä vuoteen 2020 asti, mutta toimintaa sillä ei enää ollut Lahdessa vuoden 2015 kesän jälkeen (Kauppalehti). Cable Cape oy:n sijainti ei ollut paras mahdollinen wake kaapeliharrastusta varten. Kyseinen kaapeli sijaitsi Mukkulan leirintäalueen rannassa ja tuuli pääsi puhaltamaan kaapelille kolmesta ilmansuunnasta, mistä aiheutui se, että kaapeliradalla oli aaltoja melkein joka päivä. Tyynempiä kelejä oli silloin kun tuuli puhalsi lännestä päin.

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tehtiin perustuen yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Analyysiä tullaan päivittämään yrityksen tavoitteiden selkeytyessä. (Kuvio 8.) Kyseinen analyysi antaa osviittaa tämän hetken tilanteesta ja siitä mihin on syytä keskittyä, jotta saadaan aikaiseksi menestyvä pk-yritys.

Yrityksen sisäiset asiat	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omistajat lajin harrastajia • Vahva tutkiverkosto 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Yrittäjien kokemattomuus • Pieni markkina
	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiaalinen asiakaskunta • Urheilullinen kaupunki • Paljon mahdollisia yhteistyökumppaneita • Sijainti • Uusi toimija • Sosiaalisenmedian sisällön tuottaminen • Eksoottinen laji 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lajin vähäinen tunnettavuus • Sateinen ja viileä kesä • Sijainti • Ilkivalta
Ulkoinen ympäristö		

Kuvio 8. SWOT-analyysi tarkasteltavasta yrityksestä

Vahvuutena on, että yrityksen omistajat ovat intohimoisia lajin harrastajia ja tästä on selvästi hyötyä, sillä myös Laguunin omistajat ja toimitusjohtaja olivat lajin harrastajia. Yrityksen perustajille on kertynyt laaja tukiverkosto Lahden alueella. Tätä käyttämällä on mahdollista saada kattava asiakaskunta.

Heikkouksiin voidaan luokitella markkinointi, joka on nykypäivänä erittäin tärkeää ja sosiaalisen median sisältöä pitäisi olla paljon sillä se antaa tänä päivänä enemmän näkyvyyttä kuin radio tai televisio. Olisi syytä pohtia kannattaisiko digimarkkinointi tuoda osaksi yrityksen strategiaa ja toimenpidesuunnitelmaa. Kaapeliradan omistajilla ei ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Kaikki on uutta ja jokainen asia pitää käydä tarkkaan läpi. Wake kaapelirata on tarkoitus avata Lahteen. Toimialan markkinat Lahdessa tapahtuvat pienellä sektorilla, jossa joudutaan kilpailemaan monen muun kesäurheilulajin kanssa. Lahdessa on esimerkiksi kesäisin valtavasti hyviä ulkoilureittejä kävelijöille ja pyöräilijöille. Myös Lahden kisapuisto, joka tarjoaa koripallo, - rantalentopallo, - ja tenniskenttiä kesäisin vetää paljon lahtelaisia asukkaita ja on usein täynnä liikuntaa harrastavia ihmisiä. (Lahti). Kilpailu on kovaa varsinkin, kun Suomen kesä on lyhyt.

Lahden kaupunki on tunnettu urheilukaupunkina ja tämä varmasti toisi **mahdollisuuksia** asiakkaiden suhteen, jotka haluaisivat päästä kokeilemaan jotain erilaista urheilulajia. Hologolassa sijaitsee laskettelukeskus Messilä, joka on yhdeksän kilometrin päässä Lahden keskustasta, jossa talvisin treenaavat Lahden hiihtoseuran lumilautailijat, alppilaskijat sekä freestylelaskijat. Näistä treenaajista moni ei pääse kesäisin harjoittelemaan lajikohtaista treeniä. Wake kaapelirata taas mahdollistaisi tämän. Tässä olisi myös mahdollisuus tehdä yhteistyötä Lahden hiihtoseuran kanssa. Lahdessa on myös monia muita urheiluseuroja, jotka varmasti olisivat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä tällaisen vesiturheilun merkeissä. Lahti on sijaintina potentiaalinen, sillä aivan lähellä ei ole toista wake kaapelirataa, vaan lähimmän radan takia on ajettava n. 75 kilometriä, sillä lähin kaapelirata sijaitsee Hämeenlinnassa.

Uutena toimijana pk-yrityksellä ei myöskään ole mitään painolastia, vaan yrityksen on mahdollista lähteä puhtaalta pöydältä. Sosiaalisen median sisällöntuottaminen kuuluu tähän päivään ja sen avulla on mahdollisuus saada paljon näkyvyyttä ja uusia asiakkaita. Tänä päivänä digitaalisen median tarkoituksena on hankkia uusia asiakkaita ja saada sitoutettua vanhat (Lahtinen ym 2022). Wakeboarding on lajina uusi tuttavuus ja suomalaisille onkin tutumpaa hiihtää vesisuksilla veneen perässä. Wakeboarding kuitenkin tarjoaa mahdollisuuden niille ihmisille kokeilla lauttaa tai suksia, joilla ei ole omaa venettä.

Uhkina voidaan pitää sitä, että lajina wakeboarding on kuitenkin edelleen aliedustettuna Suomessa ja tästä syystä valtaosa väestöstä ei edes tiedä mistä lajissa on kyse. Lajissa

tehtävät temput ovat kuitenkin akrobaattisia taidon näytteitä ja lajia on helppo seurata myös sellaisen henkilön, joka ei lajista mitään tietäisikään. Suomen kesät ovat tunnetusti hyvin vaihtelevia ja pitkiä yksittäisiä lämpimiä jaksoja ei nähdä kesäisin kovin useasti. Viileä, saateinen sää voi vähentää potentiaalisten asiakkaiden määrää. Vesiurheilu on kuitenkin pitkälti sidottuna säähän. Viimeisten kymmenen vuoden aikana aikavälillä 2013–2023 eniten hellepäiviä oli sattunut heinäkuulle (Ilmatieteenlaitos).

Lahden wake kaapeliradan sijainti on vielä auki, sillä yrittäjät odottavat Lahden kaupungin lausuntoa potentiaalisen radan paikasta. Hyvä sijainti on sellainen missä tulisi mahdollisimman vähän, kaapelille pääsisi helposti julkisilla ja se ei olisi liian kaukana Lahden keskustasta. On myös tärkeää ottaa huomioon lahtelaiset asukkaat. Kaapelin on löydettävä sellainen paikka missä se ei häiritse kaupungin asukkaita, mutta olisi myös kaupunkilaisten löydettävissä. Ilkivalta on myös konkreettinen riski. Lahdessa on kesäisin tehty jonkin verran ilkivaltaa, ongelma on yleinen varsinkin maastoliikunta- ja lenkkipoluilla (Aho 2023). Kelluvat obstaakkelit voivat vetää ilkivallantekijöitä kesäisin. Se myös luo riskin mahdollisille hukkumistapauksille. Kyseiset obstaakkelit ovat kuitenkin vedessä ja mahdollisuudet ilkivallan tekemiselle olisi radan sulkeutumisen jälkeen. Tämä tarkoittaisi sitä, että henkilöt olisivat yötä vasten liikkeellä ja on todennäköistä, että mahdollisilla ilkivallantekijöillä olisi alkoholia veressä. Alkoholi ja vedessä liikkuminen eivät ole hyvä yhdistelmä.

Lahteen perustettavan wake kaapeliradan SWOT-analyysistä käy selville, että mahdollisuuksia on paljon. Strategian ja toimenpidesuunnitelman täytyy pohjautua yllä olevilla menetelmillä saatuihin tuloksiin. Lahteen perustettavaa kaapelirataa ei kuitenkaan voi suoraan verrata pääkaupunkiseudulla sijaitsevaan Laguuniin. Laguuni on alun alkaenkin perustettu siten, että saman yrityksen alta löytyy muutakin kuin pelkästään wake kaapelirata. Näiden strategiatyökalujen avulla yritys saa luotua vahvan toimintasuunnitelman ja pitkänlinjan strategian millä edetä eteenpäin.

Yrityksen visioksi on hahmottumassa yhteisöllisyys, yhteistyö ja urheilukaupunki. On järkevää lähteä rakentamaan yhteistyötä muiden urheiluaktiiviteetti yrittäjien kanssa, kun vain pelkästään kilpailla kävijämääristä. Yhteistyökuvioita on myös hyvä avata isompien yritysten suuntaan vähän samalla tavalla kuin vaikkapa Lahden hiihtoseura eli LHS on tehnyt (jatkossa LHS). LHS tekee yhteistyötä lahtelaisten yritysten kanssa, kuten esim. Lahti Energian, Lahti Aquan, Etelä-Suomen Sanomien ja Osuuskauppa Hämeenmaan kanssa. (LHS 2024.) Pk-yrityksen on myös mahdollista ottaa mallia Espoon Laguunista ja lähteä tarjoamaan Lahti Energialle samalaista tarjousta, jonka Laguuni oli tehnyt Fortumin kanssa. Lahden Energia tukee lasten, nuorten ja huippu-urheilun toimintoja vastuullisesti ja

monipuolisesti (Lahti Energia). Näin ollen olisi varmasti mahdollista saada avattua, myös Lahdessa samantyylinen yhteistyö auki, paikallisen energia yhtiön kanssa.

Toimenpidesuunnitelmassa ja strategiassa on ennakoitava mitä tulevaisuus voi tuoda tullessaan. Olisi ehdottoman tärkeää, että ensimmäisen kesäkauden jälkeen kaikki mikä, jää viivan alle olisi budjetoitu jo seuraavaa kautta varten. On valitettava tosiasia, että jos pk-yrityksellä halutaan tehdä isompaa voittoa, niin sen on monipuolistuttava niin kuin Espoossa sijaitseva Laguuni on tehnyt. Suomen wakeboarding kaapeliharrastajien määrä on tällä hetkellä n. 7 010 (Suomen Wakeboard ry). Tämä on vielä liian pieni määrä, että pelkästään wake kaapeliradalla olisi mahdollisuuksia saada aikaan isompaa liikevoittoa aikaiseksi Lahden alueella. Tämä voi kuitenkin tulevaisuudessa muuttua, kunhan Suomeen saadaan perustettua enemmän harrastuspaikkoja ja kokopitkiä ratoja. Suomea kuitenkin tituleerataan, tuhansien järvien maaksi, joten mahdollisia harrastuspaikkoja wake kaapeliradoille pitäisi löytyä. (Tilaeus 2024.)

4.4 Pk-yrityksen skenaariot

Pk-yritykselle luodaan kolme erilaista skenaariota. Yksi on optimistinen skenaario, jossa kaikki menee niin kuin on suunniteltu, toinen on taas päinvastainen eli negatiivinen ja siinä vastaan tulee kaikki mahdolliset haasteet, joita on jo käsitelty SWOT-analysissä. Kolmas skenaario asettuu näiden kahden väliin. Skenaarioita tutkiessa otetaan huomioon vain ne seikat joihin pk-yritykset pystyvät itse vaikuttamaan. Tulevan kesän sääolosuhteisiin ei pystytä vaikuttamaan, joten se on joko lämmin tai viileä. Pois suljetaan myös muut epätodennäköiset tapahtumat, jotka tapahtuessaan voisivat olla erittäin merkittäviä, mutta koska niiden todennäköisyys on niin pieni, siksi niitä ei ole syytä huomioida. Näitä ovat esimerkiksi, kuivuus, joka kuihduttaisi Vesijärven niin alas, ettei kaapeliradalle riittäisi vettä. Vedenpinnan vaihtelua tapahtuu normaalisti, mutta se on häviävän pientä, ettei se itsessään vaikuta kaapeliradan käyttöön. Muita epätodennäköisiä asioita ovat, muut mahdolliset luonnon katastrofit, kuten maanjäristykset, tsunamit, hirmumyrskyt jne. Pois suljetaan myös mahdollinen sota-aika, vaikka tällä hetkellä maailmantilanne onkin haastava, niin sodan mahdollisuus on silti sen verran pieni, että senkin voi sulkea pois.

Tekijät joihin pk-yrityksen omistajat voivat vaikuttaa ovat: markkinointi, mainonta, sekä asiakaspalvelun laatu ja sen taso. Laatu käsittää pk-yrityksen kohdalle sen, että kuinka hyvin asiakas huomioidaan ja kuinka hyvin hän saa palvelua. Laadun taso käsittää sen, kuinka hyvin pk-yrityksen kesäyöntekijät osaavat ohjeistaa asiakkaita ja saavat luotua asiakkaille hyvän mielen antamalla rakentavaa palautetta (Taulukko 4). Asiat, joihin ei pystytä vaikuttamaan on kesän sää, joten tämä jätetään skenaarion ulkopuolelle.

Optimistinen skenaario	Neutraali skenaario	Negatiivinen skenaario
Markkinointi onnistuu täydellisesti.	Markkinointi onnistuu puollittain.	Markkinointi ei onnistu ollenkaan.
Mainonta löytää kohderyhmänsä.	Mainonta löytää osan kohderyhmästään.	Mainonta ei osu kohderyhmään.
Asiakaspalvelu on laadukasta.	Asiakaspalvelu on kohtalaista.	Asiakaspalvelussa on puutteita.
Ohjeistus on erinomaista ja asiakkaille osataan antaa positiivista palautetta onnistumisista. Asiakkaiden palautteiden pohjalta pyritään edelleen kehittämään toimintaa.	Ohjeistus on tyydyttävää ja asiakkaille voisi antaa enemmän positiivista palautta onnistumisista. Asiakkaiden palaute on tyydyttävää ja niiden pohjalta pyritään kehittämään toimintaa.	Ohjeistus on heikkoa ja asiakkaille ei osata antaa positiivista palautetta onnistumisista. Asiakkailta saatu palaute on tyytymätöntä ja toiminta vaatii välitöntä kehittämistä.

Taulukko 4. Mahdolliset skenaariot

Optimistinen skenaario

Optimistinen skenaario pohjaa siihen, että pk-yrittäjät onnistuvat markkinoinnissa ja saavat luotua sosiaalisen median sisältöä, joka tavoittaa heidän asiakaskuntansa. Tällaista sisältöä ovat esimerkiksi päivitykset päivän säästä ja millainen keli kaapelilla mahdollisesti on juuri sinä päivänä. Viikoittaiset videopäivitykset kaapeliradalta kertoisivat myös potentiaalisille asiakkaille millaista wakeboarding oikeasti on. Näkyvyyttä lisätään laittamalla päivityksiä useampaa eri sosiaalisen median kanavaan. Tänä päivänä näkyvyyttä saa enemmän sosiaalisen median kautta kuin sanomalehtien sivuilta. Tämä tarkoittaa sitä, että pk-yrittäjien on tuotettava sellaista sisältöä, joka vetoaa nykypäivänä potentiaalsiin asiakkaisiin. Esimerkkinä Lahdessa toimiva hyvinvointipalveluita tarjoava pienyritys tiedottaa sosiaalisen median kautta, jos viikolle on sattunut peruutuksia ja näin asiakkaat saavat tiedon mahdollisista vapautuneista ajoista. Samanlainen strategia toimisi myös kaapeliradalla. Näin potentiaaliset asiakkaat saisivat nopeasti tiedon siitä, jos viikolle on sattunut avautumaan peruutusaikoja.

Pk-yrityksen omistajat ovat onnistuneet saamaan asiakaspalveluhenkisiä kesätyöntekijöitä, joilta löytyy asiakaspalveluintoa ja halua. Kyseisten kesätyöntekijöiden opastus ja ohjeistus on onnistunut ja he ovat olleet oppimiskykyisiä. Näin, kappeliyritys on onnistunut saamaan itselleen kesätyöntekijöitä, joilla on oikeanlainen asenne asiakaspalveluun. Asiakkailta saadun palautteen avulla pk-yrityksen toimintaa kehitetään edelleen. Kesä tuottaa isot voitot ja pk-yritys pystyy investoimaan seuraavalle vuodelle vesiesterataan ja näin kasvattamaan kävijämäärää huomattavasti.

Negatiivinen skenaario

Negatiivisessa skenaariossa mainonta ja markkinointi ei ole onnistunut niin kuin on toivottu. Sisältö, jota on tuotettu sosiaalisen mediaan ei ole löytänyt asiakaskuntaansa, eikä ole saanut innostettua ihmisiä kokeilemaan wakeboardingia. Videoklipit, joita on tuotettu viikoittain eivät ole onnistuneet ja ihmisten mielenkiinto ei ole herännyt.

Potentiaalisia kesätyöntekijöitä ei ole saatu palkattua, ja näin ollen kaapelin avaus on myöhästynyt. Kesätyöntekijöiksi saadaan palkattua lopulta henkilöitä, mutta heidän ohjaksensa ja ohjeistuksensa jää puolitiehen, koska kaapelirata on saatava avattua mahdollisimman nopeasti, sillä Suomen kesä on lyhyt. Asiakkailta saatu palaute on tyytymätöntä ja pk-yrityksen on välittömästi kehitettävä ja parannettava toimintaansa.

Markkinointi ei ole onnistunut ja kesän jälkeen pk-yritys ei ole tehnyt voittoa. Seuraavaan kauteen ei ole varoja, mitä budjetoida ja pk-yrittäjät joutuvat hakemaan rahoitusta tai jopa laittamaan lapun luukulle.

Neutraali skenaario

Neutraalissa skenaariossa mainonta onnistuu, mutta markkinoinnissa olisi vielä parantamisen varaa. Joka viikkoisia videoklippejä ei tule ja näin ollen menetetään hivenen näkyvyyttä. Sosiaalisenmedian kanavilla keskitytään vain yhteen kanavaan ja näin ollen muiden kanavien avulla saatava näkyvyys kärsii.

Kesätyöntekijöiksi löytyy henkilöitä, mutta heillä ei ole vielä kokemusta asiakaspalvelusta. Kuitenkin heidän opastuksensa ja ohjeistuksensa onnistuu ja siihen on riittävästi aikaa. Asiakaspalvelua harjoitellaan työn ohessa. Asiakaspalaute on tyydyttävää ja sen perusteella pk-yritys kehittää toimintaansa parempaan suuntaan.

Kesäkaudesta jää viivan alle sen verran, että seuraavalle kaudelle pystytään tekemään pieniä investointeja tarpeen mukaan. Näitä ovat esim. laudat, siteet, kypärät, liivit ja märkäpuvut. Pk-yritys on päässyt omillensa ja seuraavana kautena osataan panostaa paremmin markkinointiin.

4.5 Samankaltaisen yritysten toimintasuunnitelmien vertailu

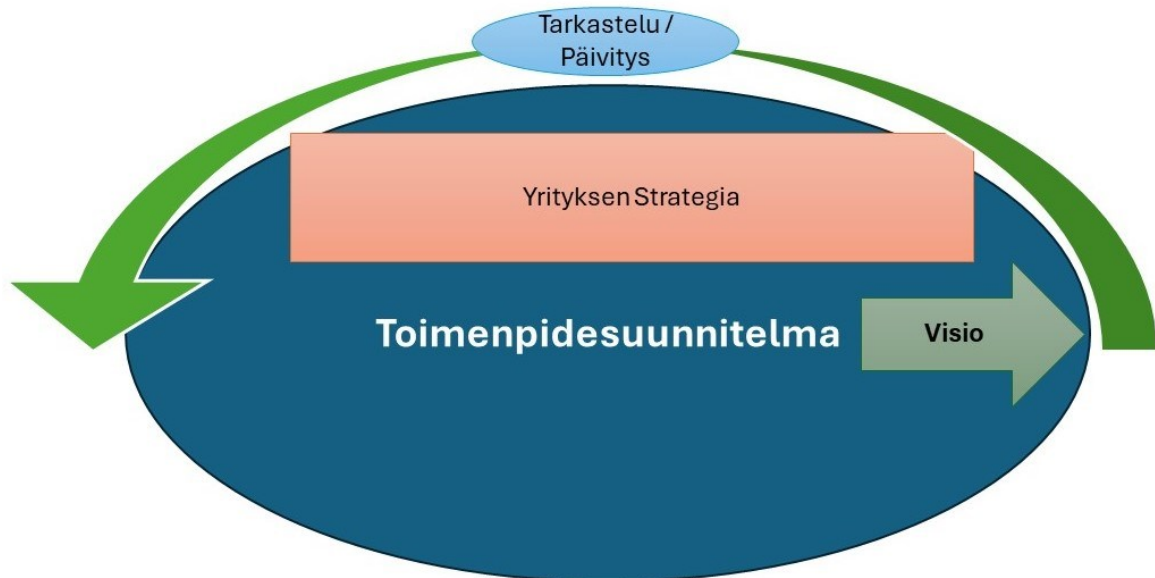
Valitun pk-yrityksen ja Laguunin toimintasuunnitelmat ovat vertailtuna hyvin samankaltaisia. Kummankin yrityksen yhtenä tärkeimpänä strategisena toimenpiteenä on saada enemmän ihmisiä innostumaan lajista ja sitä kautta saada myös kasvatettua asiakkaiden määrää. Tämä johtuu siitä, että yritysten omistajat ovat intohimoisia lajin harrastajia ja idea yrityksen perustamiseen on lähtenyt kummankin yrityksen osalta siitä, että vaadittavia harrastusmahdollisuuksia ei ole ollut aikaisemmin tarjolla.

Vesiuurheilukeskusten kannattavuus riippuu pitkälti siitä, kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita lähistöltä löytyy. Osa asiakkaista tulee varmasti pidemmänkin matkan päästä kokeilemaan elämyslajeja, mutta mitä isompi kaupunki sitä enemmän ihmisiä ja myös sitä enemmän potentiaalisia asiakkaita. Pääkaupunki seudulla on tällä hetkellä kolme wake kaapelirataa, joista Laguuni omistaa kaksi. Pääkaupunki on osa Uudenmaan maakuntaa ja siellä asuu 1,7 miljoonaa asukasta, kun Suomessa on kaiken kaikkiaan 5,6 miljoonaa asukasta niin noin ¼ Suomen asukkaista asuu Uudenmaan maakunnan alueella. Näin suuri määrä asukkaita tarkoittaa myös sitä, että potentiaalisia asiakkaita on enemmän kuin missään muualla Suomessa. (Tilastokeskus 2023.)

Kummankin yrityksen kannalta on tärkeää saada lajin harrastajamäärä nostettua. Mitä enemmän harrastajia sitä enemmän asiakkaita. Laguuni on toisaalta tuonut monta lajia saman katon alle, mikä lisää sen monipuolisuutta. Lahdessa pk-yritys on panostanut alkuun pelkästään kaapelirataan. Ensimmäinen kesäkausi tulee kertomaan, onko mahdollisuuksia tai tarvetta monipuolistaa pk-yrityksen tarjontaa. Lahden alueella on tällä hetkellä monta eri tahoa, jotka tarjoavat esim. SUP-lautojen vuokrausta (Visit Lahti). Kutsuvieraskilpailujen järjestämisen mahdollisuus ensimmäiselle vuodelle on epätodennäköistä. Se vaatii sen, että harrastajat toteavat kaapelin tarjoavan tarpeeksi haastavia obstaakkeleita kisojen järjestämiselle. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että pk-yritys voisi järjestää Lahden alueen sisäiset kilpailut ja samalla saada lisää näkyvyyttä omalle yritykselle.

4.6 Strategian ja toimenpidesuunnitelman tarkistaminen

Pk-yrityksen strategia ja toimenpidesuunnitelma muodostuu isosta kokonaisuudesta, joka pitää sisällään yrityksen vision. Strategian ja toimenpidesuunnitelman on oltava sellainen, jota on mahdollista päivittää ja parantaa matkan varrella (Kuvio 9). Kun on kyseessä pk-yritys, jonka takana ei ole isoa johtoporrasta niin kaikki muutokset ja päivitykset toimenpidesuunnitelmaan sekä itse strategiaan on mahdollista tehdä hyvin joustavasti ja nopeallakin aikataululla. Varsinkin jos näyttää siltä, että alkuperäinen strategia ja toimintasuunnitelma eivät aja yrityksen etuja siten, kun niitä on alun perin pohdittu.



Kuvio 9. Pk- yrityksen toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelma pitää sisällään yrityksen strategian ja sen vision. Nämä eivät kuitenkaan saa olla kiveen hakattuja, vaan niitä on pystyttävä tarkastelemaan ja päivitetään silloin kun se on tarpeellista. Tarkastelun ja päivityksen jälkeen toimenpidesuunnitelmaa lähdetään jalkauttamaan uudestaan, ja jos se vaatii edelleen muutoksia tai päivityksiä niin sitten palataan takaisin suunnitelman pariin ja suoritetaan jälleen kerran tarvittavat muutokset. Toimenpidesuunnitelma on jatkuvan tarkastelun alla, sillä vain sillä tavalla pk-yrityksellä on mahdollisuus menestyä muiden kilpailijoiden joukossa.

Valitun pk-yrityksen toimenpidesuunnitelma hahmottuu strategisten työkalujen kautta. SWOT-analyysin avulla saadaan tietoa siitä, mihin yrityksen olisi syytä keskittyä omassa tekemisessään jo heti alkutaipaleella. Toimenpidesuunnitelmassa lähdetään hakemaan ratkaisuja, miten olisi jo mahdollista ennakkoon välttää mahdolliset uhat ja heikkoudet, varsinkin kun ne on nyt saatu tuotua esille. Vahvuuksien ja mahdollisuuksien kautta pk-yrityksen on mahdollista taklata uhkiksi ja heikkouksiksi nousseita asioita. Vahvan tukiverkoston avulla pk-yritys pystyy pienentämään markkinoinnista ja yrittäjien kokemattomuudesta syntyviä heikkouksia. Lajin vähäisen tunnettavuuden ja ilkeiden uhat ovat mahdollista pienentää käyttämällä yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden avulla on mahdollista lisätä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi tarjoamalla yrityksille virkistymispäiviä kaapeliradalla. Tekemällä yhteistyötä vartiointiliikkeiden kanssa on mahdollista pienentää ilkeiden uhatta. Samalla myös sateiden ja viileän kesän varalle on mahdollista järjestää yhteistyökumppaneiden avulla jotain sellaista mikä voisi vetää ihmisiä puoleensa, myös silloin kun aurinko ei paistakaan. Tällaisia tapahtumia voisi olla esimerkiksi sellainen, että

sosiaalisenmedian julkisuushenkilö tulee testaamaan kaapelia ja samalla asiakkaat voivat kokeilla pysyvätkö he paremmin veden pinnalla kuin kyseinen julkisuuden henkilö.

Voidaankin todeta, että menestyvän yrityksen strategia pohjaa siihen, että sitä osataan päivittää ja muokata tarpeen vaatiessa. Tässä tapauksessa, pk-yritys tarkastelee strategiaansa jokaisen kauden jälkeen, jotta se pystyy reagoimaan seuraavan kauden mahdollisiin haasteisiin. Asiakasvirtaa on seurattava ja asiakaskokemuksesta on syytä hakea palautetta useasti kesän aikana. Kyseessä on kuitenkin asiakaspalveluun pohjautuva yritys. Pk-yritys tarjoaa elämyksiä, mutta niiden elämysten saloihin pitää olla sellainen perehdyttäjä, joka jättää myös positiivisen ja kannustavan kuvan mahdollisille asiakkaille.

Ensimmäisen kauden toimintasuunnitelman tehtävät näkyvät taulukossa 5. Taulukossa näkyvät tehtävät ovat ensimmäisen kauden toimenpidesuunnitelman kannalta elintärkeitä. Niiden avulla on mahdollista saada dataa seuraavan kauden budjettia varten.

Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Lupa-asiat hoidettu • Tarvittavat kirjanpidolliset asiat hoidettu kautta varten
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> • Tornien pystytys • Kaapelin asennus • Infran asennus
Kesäkuu	<ul style="list-style-type: none"> • Kaapeliradan avaus • Mahdollisten ongelmien korjaus
Heinäkuu	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalaute • Elokuun lopulle mahdollinen kisa • Kävijämäärän kartoitus
Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> • Loppukauden kisan järjestäminen
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Kauden lopetus kuun loppuun mennessä • Kauden lopettajaiset • Kauden kävijämäärän laskenta • Seuraavan kauden budjetin läpikäynti

Taulukko 5. Toimenpidesuunnitelman aikajana

Huhtikuun aikana ja sen loppuun mennessä on oltava kaikki lupa-asiat hoidettuna ja varmistettuna, että kirjanpitäjä on löytynyt. Ilman lupia ei ole mahdollista avata kaapelirataa ja osakeyhtiöillä on kirjanpitovelvollisuus, joka on määritelty laissa (Kirjanpitolaki 1997/1336, §1). Toukokuussa tapahtuu kaapeliradan tornien pystytys sekä, vaijerin ja infran asentaminen. Infraan kuuluu toimistorakennus, jonka virkaa ajaa merikontti ja laituri, joka toimii lähtöpaikkana sekä bajamaja asiakkaiden tarpeita varten. Viimeistään kesäkuussa olisi pk-yrityksen avajaiset. Tällöin korjattaisiin mahdollisia ongelmia, jos sellaisia olisi ilmennyt. Heinäkuussa tarkoituksena olisi kartoittaa asiakastytyvyyttä palautteiden avulla ja samalla kartoittaa kävijämäärää. Näiden valossa pohditaan olisiko mahdollista järjestää kisatapah-tuma kaapeliradalla elokuun lopulla. Elokuussa olisi kisojen järjestäminen riippuen heinäkuun palautteesta ja kävijämääristä. Syyskuun loppuun mennessä olisi kauden lopetus riip-puen säätilanteesta ja asiakasmääristä. Kauden loppuun järjestettäisiin lopettajaiset, jonka jälkeen olisi koko kauden kävijämäärien tarkastelu ja sitten seuraavan kauden budjetin lä-pikäynti.

5 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Työn tavoitteena oli löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tarkoituksena oli luoda menestyvä strategia ja toimintasuunnitelma pk-yritykselle. Strategian ja toimintasuunnitelman onnistuminen selviää vasta pk-yrityksen ensimmäisen kauden jälkeen.

Päätutkimuskysymyksenä oli tarkastella miten pienosakeyrityksen strategia ja toimenpidesuunnitelma luodaan. Strategian ja toimenpidesuunnitelman luominen tapahtuu siten, että aloittava yritys selvittää erilaisia strategioita käyttäen yrityksen piilevät voimavarat. Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu perustettavan yrityksen voimavaroja benchmarking, SWOT-analyysin, sekä skenaariotyökalujen avulla. Niistä saatujen tietojen avulla on kehitetty strategia ja toimenpidesuunnitelma, joka parhaiten soveltuu tämän tyylliselle aloittavalle pk-yritykselle. Strategian ja toimenpidesuunnitelman luominen ei kuitenkaan ole aivan niin yksiselitteinen. Pk-yrityksen valittu sekä muodostettu strategia ja toimenpidesuunnitelma ei välttämättä toimisi suoraan toisessa pk-yrityksessä. Jokaisen yrityksen strategia on hivenen omanlaisensa, riippuen siitä toimialueesta missä kyseinen yritys pyrkii toimimaan. Samanlaiset toimintasuunnitelmat eivät välttämättä päde edes samanlaisissa yrityksissä, varsinkin jos yritykset sijaitsevat eri paikkakunnilla. Nämä ovat huomionarvioisia seikkoja ja ne piti pitää mielessä strategiaa ja toimenpidesuunnitelmaa luodessa.

Ensimmäisenä tukevana **alakysymyksenä** kysyttiin millainen strategia ja toimenpidesuunnitelma mahdollistaisi valitun pk-yrityksen menestymisen. Menestymiseen on monta reittiä ja haastava on ennustaa miten hyvin strategia ja toimenpidesuunnitelma lopulta onnistuvat. Menestyksen avaimena voidaan kuitenkin pitää sellaista strategiaa, joka muokkautuu ja päivittyy tarvittaessa. (Hakanen 2004, 18.) Pk-yrityksen etuna on se, että se ei ole liian raskas rakenteinen kuten isot yritykset ja näin ollen pystyy tekemään päivityksiä ja muutoksia strategiaan ja toimenpidesuunnitelmaan. Tämä on eritoten tärkeää, jos näyttää siltä, että ensimmäisen kauden strategia ei toiminut niin kuin oli oletettu. Nykypäivänä muutoksia tapahtuu nopeasti ja niihin reagoiminen on elintärkeää.

Toimenpidesuunnitelmaan päädyttiin erilaisten strategiatyökalujen avulla, jotka antoivat tietoa siitä, mitä olisi syytä ottaa huomioon, kun lähdetään luomaan pk-yritykselle suunnitelmaa. Toimenpidesuunnitelma on ohjenuora, jota pk-yritys toteuttaa ja pitää siitä kiinni. Sen tarkoituksena on antaa suuntaviivat siihen, miten yritys toimii ja millaisilla keinoilla se pyrkii menestymään omalla toimialallaan. Pk-yrityksen toimenpidesuunnitelmaan kuuluu visio, jossa pyritään toteuttamaan yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja viemään urheilukaupunkia eteenpäin.

Toisena tukevana alakysymyksenä kysyttiin, mitä pitää ottaa huomioon strategian luonnissa. Strategiaa luodessa on huomioitava yrityksen tarpeet, sen koko ja tulevaisuuden viisiot. SWOT-analyysistä saadaan poimittua yrityksen tarpeita, joita ovat tarpeeksi iso asiakaskunta, tarve lisätä yrittäjien tietoa itse yrittäjyydestä sekä tarve saada riittävästi näkyvyyttä wake kaapeliradalle. Pk-yrityksellä on kasvupotentiaalia, varsinkin jos sitä verrataan pääkaupunkiseudulla olevaan Laguuniin. Mahdollisuuksina on saada kasvatettua wake kaapelirataa siten, että siihen tulisi mukaan myös vesiesterata. Samalla konseptilla Laguuni on saanut kasvatettua omaa asiakaskuntaansa ja siten tuonut enemmän kävijöitä Laguunille (Tilaeus 2024).

Strategiaksi muovautui joustava ja kehittävä strategia, joka ei ole kiveen hakattu, vaan sitä on helppo muokata tarpeen vaatiessa. Strategiassa panostetaan asiakasviihtyvyyteen ja elämykseen. Toisena nostona on panostaminen markkinointiin ja mainostamiseen. Nykypäivänä suurin osa potentiaalisista asiakkaista seuraa sosiaalisia medioita ja siellä on siis mainostettava ja luotava kontekstia pk-yrityksen palveluista.

Skenaario työkalujen avulla saatiin vahvistusta siitä miten tärkeäksi markkinointi ja mainonta nähdään sosiaalisessa mediassa. Asiaa tarkasteltiin kolmen eri skenaarion kannalta. Optimistinen skenaario pohjautui siihen, että pk-yrittäjät onnistuivat luomaan kiinnostavaa sisältöä sosiaaliseen mediaan ja saivat sitä kautta paljon näkyvyyttä ja mainosta. Samoin kyseisessä skenaariossa palkatut kesätyöntekijät olivat innokkaita asiakaspalvelijoita ja he olivat oppimiskykyisiä, joten koulutus työhön onnistui erinomaisesti. Negatiivisessa skenaariossa asiat olivat sitten päinvastoin. Mainonta, markkinointi ja sosiaalisen median sisältö, jota luotiin ei löytänyt katsojakuntaansa, eikä pk-yrittäjät onnistuneet löytää asiakaspalveluhenkisiä kesätyöntekijöitä, joilla olisi ollut oppimishalukkuutta. Neutraalissa skenaariossa markkinointi ja sisällöntuottaminen sosiaaliseen mediaan onnistui puoliksi, ja kesätyöntekijöiksi löytyi oppimiskykyisiä työntekijöitä, mutta heiltä uupui asiakaspalvelukokemusta.

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat kuinka luotettava ja laadukas tutkimus on ollut. Tutkimustulosten pitää olla luotettavia siinä suhteessa, että saadut tulokset ovat pysyviä eivätkä ne johdu sattumista. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus suoritetaan uudestaan, niin saadaan täsmälleen samat tutkimustulokset ja näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti on luotettava. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2015, 112.)

Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen strategian ja toimenpidesuunnitelman luomista. Tämän jälkeen tarkasteltiin millainen olisi menestyvä strategia ja toimenpidesuunnitelma. Lopuksi

käytiin läpi mitä pitää ottaa huomioon niiden luonnissa. On haastavaa määritellä kuinka luotettavia SWOT-analysillä saadut tulokset oikeasti ovat, sillä pk-yritys on vasta starttaamassa toimintaansa. Haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia voi ilmetä vielä yrityksen perustamisen jälkeenkin. Nämä voivat olla sellaisia asioita, joita ei ole tultu ajatelleeksi. Silloin kyseessä on inhimillinen virhe, ja näiden sataprosenttinen poistaminen on mahdotonta.

Tutkimuksessa on tutkittu, miten toimintasuunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ja millaisia strategioita sitä tehdessä on mahdollista hyödyntää. Voidaan todeta, että oikeaa asiaa on tutkittu ja sitä on pohdittu monesta erinäkökulmasta. Tarkkuutta ei kuitenkaan voida määritellä aukottomasti, sillä opinnäytetyössä ei ole käytetty numeerisia tilastoja muuten kuin wakeboarding harrastajien määrässä. Valitettavasti tämäkin tilasto on vain suuntaa antava ja kyseisen tilaston virhemarginaalia ei voida päätellä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Toimenpidesuunnitelman ja strategian luonnin seurauksena nousi esille potentiaalisia jatkotutkimusaiheita. Näitä olisi syytä lähteä tutkimaan tarkemmin, kunhan pk-yritys ensin saa kerättyä dataa ensimmäiseltä vuodelta, sillä ilman konkreettista dataa on vaikea lähteä selvittämään jatkotutkimuksia eteenpäin.

Pk-yrityksen budjetti

Jatkotutkimuksena seuraaville kausille olisi syytä käydä tarkka budjetti läpi. Ensimmäisen vuoden liikevoittojen perusteella pystytään tekemään jo paljon tarkempia budjettilaskelmia kuin mitä alustavasti on tehty. Ensimmäisen vuoden liikevaihdon ja sitäkin tärkeämmän liikevoiton avulla päästään tarkastelemaan kuinka paljon kuluja on saatu kuoletettua voitoilla ja jääkö voittoa sen verran, että sitä riittäisi investoitavaksi seuraavaa kautta varten. Budjetin avulla pystytään määrittelemään raamit seuraavan kauden investoinneille ja tavoitteille.

Ensimmäisen kauden budjetointi ei tuo lisäarvoa, sillä se olisi erittäin karkea arvio, koska ei ole mitään aikaisempaa dataa, jonka pohjalta budjettia voisi suunnitella. Näin ollen budjetointiin ei kannata vielä käyttää resursseja. Karkea arvio voi kuitenkin pahimmillaan antaa vääristyneen käsityksen kauden liikevaihdosta. Ensimmäisen kauden lukujen valossa on kannattavampaa ja tehokkaampaa tehdä budjetointi seuraava kautta varten, sillä budjetointia varten on saatu ensimmäiseltä kaudelta talouslukuja, joiden valossa seuraavan vuoden budjetista on mahdollista saada hyvin tarkka arvio, joka edesauttaa pk-yritystä seuraavan vuoden toimintasuunnittelu tarkastelussa.

Asiakastyytyväisyyden mittaristo

Asiakaspalvelutyöskentelyssä on huomioitava se, että siinä ollaan koko ajan tekemisessä asiakkaan kanssa. Asiakas voi olla kiinnostunut lajista ja halukas tulla testaamaan uudestaan, mutta jos asiakaspalvelu ei ole toiminut, jos kaapelin käyttäjä ja ohjaaja ei ole onnistunut luomaan positiivista asiakaskokemusta, niin se voi olla asiakkaan ensimmäinen ja viimeinen kerta kun hän kokeilee kaapelirataa.

Pitkään on kiistelty siitä, että aineettomien hyödykkeiden lisääntynyt merkitys yrityksissä johtaa haasteisiin, kun luotetaan pelkästään taloudellisen suorituskyvyn mittauksiin. Sillä nämä eivät kuvaa riittävästi aineettomien ei-rahoitusomaisuuserien, kuten bränditietoisuuden, asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden merkitystä ja arvoa. Asiakastyytyväisyysmittaristot tunnustetaan nykyisin tärkeiksi indikaattoreiksi, joilla on taloudellista merkitystä. Digitalisaation ansiosta asiakastyytyväisyyttä on paljon helpompi lähteä mittaamaan, sillä suurimmalla osalla ihmisistä löytyy älypuhelin, jonka avulla on mahdollista päästä nettiin. Näin ollen asiakastyytyväisyyskyselytkin ovat helpommin asiakkaiden saatavissa, kuin ei tarvitse enää paperia ja kynää. (Hallencreutz & Parmler 2021.)

Asiakastyytyväisyyttä voisi mitata jopa niinkin yksinkertaisesti kuin laittamalla pk-yrityksen toimiston ulko-ovelle happy or not-laitteen. Tällaisia laitteita löytyy monen ravintolan ja kaupan uloskäynneiltä. Kyseinen laite antaa asiakkaalle neljävaihtoehtoa vihreästä, iloisesta hymiöstä punaiseen, surulliseen kasvoon. Asiakas voi painaa sitä hymiötä, joka vastaan hänen kokemustaan asiakaspalvelun tasosta. Yleensä hymiöt vastaavat yhteen kysymykseen, esim. tämän pk-yrityksen tapauksessa se voisi olla: Kuinka onnistuimme asiakaspalvelussa? (Helsingin sanomat 2017.) Tällaisella keinolla olisi mahdollista saada päivittäistä tietoa siitä, miten asiakaspalvelu on sujunut kaapeliradalla. Samalla pystyttäisiin pohtimaan syitä niille päiville, jolloin palaute ei olisi ollut positiivista. Tähän voisi myös yhdistää palautelaatikon mihin asiakkaat saisivat laittaa toiveitaan. Tämänlaisia palautejärjestelmiä näkee myös paljon, varsinkin kuntosaleilla.

Yrityksen Brändi

Nykyisin asiakkaat ovat brändi uskollisia ja jos he ovat todenneet jonkin tuotteen tai palvelun hyväksi niin he tulevat käyttämään sitä myös jatkossa. On tärkeää pk-yrityksen tulevaisuuden kannalta, että sen brändi mielletään laadukkaaksi ja luotettavaksi. Näitä asioita voivat olla esim. pk-yrityksen palvelun taso. Kuinka hyvin asiakasta ohjataan wakeboardingin saloihin ja kuinka paljon asiakasta kannustetaan ja annetaan kehuja onnistumisista. Nämä kaikki vaikuttavat siihen tuleeko asiakas vielä toisenkin kerran tai jopa siihen, että lähteekö asiakas harrastamaan kyseistä urheilulajia. Asiakaspalvelijoiden ammattitaito on osa yrityksen brändiä ja se kertoo yrityksen tahdosta tuottaa laadukasta palvelua.

Kaapeliradan vuokralautojen, märkäpukujen, kelluntaliivien ja kypärien kunto heijastaa myös pk-yrityksen brändiä. Niiden ollessa puhtaita ja ehjiä saa myös asiakas sen vaikutuksen, että tässä yrityksessä pidetään huolta urheiluvälineistä. Se, että yritys sijoittaa omaan brändiinsä kertoo halukkuudesta tarjota asiakkaille mahdollisimman täydellisen kokemuksen. Silloin kun yrityksen brändi pystyy toimittamaan sen mitä se lupaa asiakkaallensa, niin silloin sillä on uskottavuutta, joka näyttäisi korreloivan yrityksen brändin luotettavuuteen (Södergren 2021). Laguunin omistaja Juuso Tilaeus pitää heidän yhtenä tärkeimpänä valttikorttinsa Laguunin brändiä, joka tunnetaan yrityksenä, joka tuottaa laadukkaita elämyspalveluita. Tämä on sellainen valttikortti mihin pk-yrittäjien olisi syytä pyrkiä. Yrityksen brändin merkityksiä pystytään seuraamaan asiakastyytyväisyys kyselyillä ja tämä palvelee pk-yrittäjiä jatkossa.

Lähteet

- Aavasmäki, J. 2023. Toiminimi osakeyhtiöksi – miksi, milloin ja miten? Accountor. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/toiminimi-osakeyhtioksi>
- Aho, O. 2023. Ilkivalta on yleinen riesa Lahden alueen maasto- ja luontopoluilla – ”Ehkä tämä kuuluu nyky-yhteiskuntaan”. Etelä-Suomen Sanomat. Viitattu 5.2.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.ess.fi/paikalliset/6029373>
- Aidantausta, M-L. 2015a. Mukkulan kaapelirata avataan runsaan viikon kuluttua. Etelä-Suomen Sanomat. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.ess.fi/paikalliset/328623>
- Aidantausta, M-L. 2015b. Mukkulan vauhtirata avautuu lauantaina. Etelä-Suomen Sanomat. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.ess.fi/paikalliset/327852>
- Anttinen, K. 2015. Mukkulaan rakennetaan yli 200 metrin kaapelirata – tästä on kyse. Etelä-Suomen Sanomat. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.ess.fi/paikalliset/330015>
- Beverly, H. 2018. Navigating your way to startup success. Walter de Gruyter GmbH. Ebook Central.
- Blawatt, K. R. 2014. Entrepreneurial strategic management. New York. Business Expert Press.
- Carton, G. 2020. How Assemblages Change When Theories Become Performative: The case of the Blue Ocean Strategy. Organization studies. Vol. 47 (10). s. 1417-1439.
- Chapman, R. J. 2011. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management. United Kingdom. John Wiley & Sons Ltd.
- David, G. 2021. What Makes Successful Frameworks Rise Above the Rest. MIT Sloan management review. Vol. 64 (4). s. 1-6.
- Dick, M. 2014. Thinking about thinking. The journal of Business Strategy. Vol. 35 (5). s.49-54.
- Dodd, J. R., Smithwick, J., Call, S. & Kasana, D. 2023. The current state of benchmarking use and networks in facilities management. Benchmarking: an international journal. Vol. 30. s. 2377-2407.
- Duesbery, L. & Twyman, T. 2020. 100 questions (and answers) about the action research. Sage Publications, Inc. E-books. LibQuide.

- Dufva, M. 2022. Viisi vinkkiä skenaarioajatteluun. Aalto University Executive Education Oy. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/viisi-vinkkia-skenaarioajatteluun>
- Dufva, M. 2024. Megatrendit 2024. Uusi vuosi siirtää katseen kohti tulevaa. Millaiset megatrendit määrittävät maisemaa ja miten niiden avulla voi suunnistaa kohti parempia tulevaisuuksia? Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- Eggers, F. 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of business Research, Vol. 116. s.199-208.
- Eur-Lex. Document 32003H0361. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32003H0361>
- Finder. Taloustiedot. Vesiurheilukeskus Laguuni Oy. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://www.finder.fi/Liikuntapalvelut/Vesiurheilukeskus+Laguuni+Oy/Espoo/yhteystiedot/3159308>
- FWWF. Wakeboarding Finland. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa <http://www.fwwf.fi/wakeboarding-harrastuspaikat/>
- Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki. Multiprint oy.
- Hallencreutz, J. & Parmler, J. 2021. Important drivers for customer satisfaction – from product focus to image and service quality. Total quality management & business excellence. Vol. 32 (5-6). s. 501-510.
- Hannabarger, C., Buchman, R. & Economy, P. 2007. Balance Scorecard Strategy for Dummies. Indianapolis. Wiley Publishing Inc.
- Hefti, J. & Rawitzer, H. 2016. Benchmarking: Lernen vom Besten der Besten. Zeitschrift Führung + Organisation. vol. 85 (1). s.51
- Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. & Friman, M. 2023. Toimintatutkimus: Käytännön opas. Vastapaino.
- Helsingin sanomat. 2017. Hymiötä napauttamalla voi vaikuttaa palveluun. Päivän lehti. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.hs.fi/paivanlehti/17112017/art-2000005452336.html>

Helsingin sanomat. 2024. Pääkirjoitus. Pienissä yrityksissä alkoi konkurssien aika. Viitattu 31.1.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010125710.html>

Holopainen, T. 2019. Yrityksen perustamisopas, Käytännön perustamistoimet. Asiakastieto T. Holopainen Oy

Holopainen, T. 2022. Yrityksen perustamisopas, Käytännön perustamistoimet. Espoo. Asiakastieto Oy.

Holopainen, T. 2024. Yrityksen perustamisopas, Käytännön perustamistoimet. Espoo. Asiakastieto Oy.

Holvi. Miksi valita yritysmuodoksi osakeyhtiö? Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/osakeyhtio/osakeyhtioe/>

Huuhko, E. & Saintula, T. 2018. Vain joka toinen yritys toimii viiden vuoden päästä – Tulevat yrittäjät harjoittelevat yrityksen lopettamista. YLE. Viitattu 25.12.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-10028067>

Ilmatieteenlaitos. Ilmasto. Vuodenaikojen tilastot. Kesätilastot. Viitattu 2.2.2024. Saatavissa <https://www.ilmatieteenlaitos.fi/kesatilastot>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kauppalehti. Yrityshaku. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/cable+cape+oy/26729385>

Kaupparekisteri. 2023. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Viitattu. 25.12.2023. Saatavissa <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

Kaupparekisteri. 2023. Rekisteröityjen uusien yritysten lukumäärät yritysmuodoittain kaupparekisterissä. Viitattu 17.1.2024. Saatavissa <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/rekisteroidytyritykset.html>

Kindström, D., Carlborg, P & Nord, T. 2022. Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. Journal of small business management. Vol. ahead-of-print. s. 1-24.

Kirjanpitolaki 1997/1336. Oikeushenkilön kirjanpitovelvollisuus 2015/1620.

Knott, P. J. 2015. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? Management decision. Vol.53 (8). s.1806–1822

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Porvoo. ST-Akatemia Oy.

Kuparinen, N. & Lindell, P. 2021. Teknologiateollisuus. Yritysten viesti on selkeä: Yrityksen vastuullisuustyö määrittää tulevaisuuden. Viitattu 2.2.2024. Saatavissa <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/yritysten-viesti-selkea-yrityksen-vastuullisuustyo-maarittaa-sen-tulevaisuuden>

Lahti. Vapaa-aika. Liikunta ja ulkoilu. Viitattu 2.2.2024. Saatavissa <https://www.lahti.fi/vapaa-aika/liikunta-ja-ulkoilu/>

Lahti energia. Yhteistyökumppanuus. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://www.lahtienergia.fi/sosiaalinen-vastuu/sponsorointi/>

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki. Alma Talent Oy.

Laguuni. Esittelyssä laguunin wakeboard-radat ja obstaakkelit. Viitattu. 26.3.2024. Saatavissa <https://laguuniin.fi/wakeboard-radat-ja-obstaakkelit-2021/>

Latvala, J. 2012. Palvelukonseptin kehittäminen cable wakeboarding-keskukselle. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/42197>

Leipälä, K. & Roivanen, E. 2009. Tapahtuman järjestäminen. Case: Cable wakeboard ja wakeskate EM-kilpailujen järjestäminen. Theseus. Viitattu 26.3.2024 Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/5960>

LHS. Kumppanit. 2024 Lahden hiihtoseura. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://lhs.fi/kumppanit/>

Lilli, J. (2022). Liiketoiminnan kehittäminen: Case Lakeus-Wake Oy. Viitattu 28.3.2024. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/746404/Lilli_Janne%20.pdf?sequence=2

Luu, T. D. 2023. Fostering strategic entrepreneurship of SMEs: the role of organisational change forces. Management Decision. Vol 61. Issue 3.

- Marinović, M. I., & Arsić, L. 2020. Ecological dimension of PESTEL analysis in small enterprises in the Republic of Serbia. *Recycling and Sustainable Development*, Vol. 13 (1), s. 63–71.
- Martinelli, E. M., Farioli, M. C. & Tunisini, A. 2021. New companies' DNA: the heritage of the past industrial revolutions in digital transformation. *Journal of management and governance*. Vol. 25. s. 1079–1106.
- Neilimo, K. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen: Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen yhteyteen. *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/68203>
- Nikunen, H. 2015. Mukkulan leirintäalueella pääsee kaapeliradalla laineiden päälle. *Etelä-Suomen Sanomat*. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://www.ess.fi/paikalliset/327811>
- Northwake.net. 2015. Lahden Vesijärvelle aukeaa kesäksi Cable Cape kaapeliparkki. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa <https://northwake.blogspot.com/2015/03/lahden-vesijarvelle-aukeaa-kesaksi.html>
- Nwankwo, S. & Gbadamosi, A. 2020. *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*. Taylor & Francis Group.
- Parkkila, L. 2022. Pk-yritysten mahdollisuudet ja haasteet kansainvälistymisessä. *Lumen. Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti*. Viitattu 2.2.2024. Saatavissa <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2022/10/27/pk-yritysten-mahdollisuudet-ja-haasteet-kansainvalistymisessa/>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Puyt, R.W., Lie, F.B. & Wilderom, C.P.M. 2023. The origins of SWOT analysis. *Long range planning*. Vol. 56. s.102304. Artikkelin numero 102304.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. *Elävä strategia. Kyky nähdä taito tarttua tulevaisuuteen*. Helsinki. Alma Talent oy.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. 2021. Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 70. 11. s. 3766–3775.
- Saarinen, M. 2024. *Helsingin sanomat*. Kiitos kauppoista. Viitattu 31.1.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.hs.fi/visio/art-2000010093123.html>

- Salomaa, S. 2020 Saskiasalomaa.fi. Bisnesjuttuja selkokielellä. Yrittäjyys – aloittaminen, riskit, ja mahdollisuudet. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa <https://saskiasalomaa.fi/yrittajyys-aloittaminen-riskit-ja-mahdollisuudet/>
- Skrzypczak, A., Kleszcz, A., Goździejewska, A., Paturej, E., & Grzybowski, M. 2016. WAKE PARKS IN POLAND–CURRENT STATE, CONDITIONS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT. Polish Journal of Natural Sciences, Vol.31 (4). s. 693–705
- Suomen Vesihiihto ja Wakeboard ry. 2023. Seurarekisteri. jäsenrekisteri. PDF.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Alma Talent Oy.
- Södergren, J. 2021. Brand authenticity: 25 Years of research. International Journal of Consumer Studies, Vol. 45 (4), s. 645-663.
- Tamilarasu, S., Sabrinah, A. & Mahadi, B. 2023. A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. Journal of work-applied management. Vol. 15. s.37-50.
- Tilaeus, J. 2024. Toimitusjohtaja. Laguuni. Haastattelu 25.1.2024.
- Tilastokeskus. 2022. Väestötiedot maakunnittain. Viitattu 4.2.2024. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vakiluvun-kehitys
- Tracy, B. 2015. Business Strategy. Yhdysvallat.
- Tuhkanen, A. 2020. Vesiurheilukeskus Laguuni. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11373422>
- Visit Lahti. Lakeland Finland. Viitattu 6.2.2024. Saatavissa <https://book.visitlahti.fi/fi/sup-lautailu>
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent Oy.
- WakeStation. Kuva 1. Kaapelirata. Viitattu 9.1.2024. Saatavissa <https://wakestation.com/system/>
- Wasserski Langfeld. Kuva 2. Kaapelirata. Viitattu 29.1.2024. Saatavissa <https://www.wasserski-langenfeld.de/en/waterskiing-wakeboarding/features/>

Yrittäjät. 2022. Osakeyhtiö. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa

<https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/osakeyhtio/>

Yuan, Y., Lu, L., Tian, G. & Yu, Y. 2020. Business Strategy and Corporate Social Responsibility. Journal of business ethics. Vol. 162 (2). s. 359-377.