

Ravintolakolmio-konsernin strategiaproessin kehittäminen

Niina Virtanen

21.5.2017



Tekijä Niina Virtanen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintolakolmio-konsernin strategiaprosessin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 14
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan eli Ravintolakolmio-konsernin nykyistä strategiaprosessia. Kehitys on aiheena tärkeä, sillä strategiaprosessi on uudistumassa syksyille 2017. Tavoitteena oli kehittää strategiaprosessia tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa. Strategiaprosessin tulee olla ajanmukainen ja uudistua tämän hetken tarpeita vastaavaksi. Tarkoituksena tässä työssä oli antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia strategiaprosessin uudistukseen ja ohjeita, miten kehitysehdotuksia tulee hyödyntää. Aihe on rajattu käsittelemään tärkeimpiä pääkohtia ja Ravintolakolmio-konsernin tarpeita vastaavaksi.</p> <p>Ravintolakolmio-konserni on helsinkiläinen perheyrittäjä, jonka alla toimii yhdeksän tytäryhtiötä. Tytäryhtiöiden alle kuuluu tällä hetkellä 19 ravintolaa, joista jokainen ravintola on tyyliltään yksilöllisiä.</p> <p>Työn tietoperusta on jaettu neljään pääluokkaan strategiaprosessin kulun mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa käsitellään strategiaa, sen määrittelyä ja tarkoitusta. Toisessa pääluvussa keskitytään strategiaprosessiin ja sen sisältöön. Kolmas pääluokka käsittelee strategiaprosessin ensimmäistä vaihetta, eli strategian suunnittelua. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan, miten valittu strategia toteutetaan, missä aikataulussa ja kenen toimesta. Viimeisessä pääluvussa tarkastellaan kahta strategian suorituskykymittaristoa sekä niiden eroavaisuuksia.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmiä tässä työssä oli kaksi: puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä vertailuanalyysi eli benchmarking, jossa vertaillaan toimeksiantajan strategiaprosessia muihin yrityksiin. Teemahaastattelussa haastateltiin viisi Ravintolakolmio-konsernin esimiestä, jotka tekevät työssään strategiaprosessia. Benchmarking -menetelmässä haastateltiin kolmea yritystä, jotka toimivat jollain tavalla lähellä toimeksiantajan toimialaa sekä konsulttia, joka auttaa yrityksiä heidän strategiaprosessin eri vaiheissa.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella selvisi, että suuri tekijä strategian onnistumiseen on aikataulutus. Riittävästi aikaa, antaa tekijöille aikaa pohtia ja punnita valittuja strategisia päätöksiä. Myös johdonmukainen ohjeistaminen strategiaprosessin eri vaiheissa nousi ilmi monella taholla. Haastavimmaksi strategiaprosessin vaiheeksi koettiin kuitenkin sen toteutus.</p> <p>Työn tuotoksena toteutettiin malli strategiaprosessista. Mallin toteuttamiseen käytettiin tämän kehittämishankkeen aikana saatuja kokemuksia sekä tietoperustaan ja tutkimuksiin perustuvaa tietoa strategiaprosessin etenemisestä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2016, osallistumalla opinnäytetyöseminaariin. Työn varsinainen teko aloitettiin tammikuussa 2017 ja sitä tehtiin yhteensä noin viisi kuukautta.</p>	
Asiasanat Strategia, strategiaprosessi, teemahaastattelu, benchmarking	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategia.....	3
2.1	Strategia käsitteenä	3
2.2	Miksi strategiaa tehdään	4
2.3	Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi.....	5
3	Strategiaprosessin suunnitteluvaihe	8
3.1	Nykytila-analyysi	9
3.2	Markkina- ja kilpailuanalyysi.....	10
3.3	Asiakasstrategia.....	11
3.4	Kyvykkyydet.....	12
3.5	Menestystekijät	13
4	Strategian toteutus	15
4.1	Onnistuneen toimeenpanon edellytykset.....	15
4.2	Strategian toimeenpanoprosessi.....	15
4.3	Ajoitus ja vaiheistus	17
4.4	Osallistava strategia.....	17
5	Strategiaprosessin seuranta ja arviointi.....	19
6	Ravintolakolmio-konserni kehittämissympäristönä	21
6.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	22
6.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	22
7	Projektin aineiston hankinta, tulokset ja tuotos	24
7.1	Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu	25
7.1.1	Teemahaastatteluiden toteutus	26
7.1.2	Teemahaastattelun tulokset	27
7.2	Benchmarking.....	31
7.2.1	Benchmarkingin toteutus.....	32
7.2.2	Benchmarking tulokset.....	33
7.3	Strategiaprosessin kehityksen tuotos.....	38
8	Pohdinta ja johtopäätökset	42
8.1	Keskeiset tulokset	43
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	44
8.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
	Lähteet	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Ravintolakolmio-konsernin strateginen suunnitteluprosessin tyhjä runko vuodelta 2016	50
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	56

Liite 3. Benchmarking haastattelurunko.....	57
Liite 4. Strategiaproessin tuotos	58

1 Johdanto

Niin pienen kuin suurenkin yrityksen on mietittävä strategiaansa oman toimintansa kehittämiseksi. Sen suunnitteluun käytetään paljon aikaa, energiaa ja rahaa, ja hyvän strategian katsotaan olevan menestyksen tae. Strategia ilmaisee suuntaviivat, toimenpiteet ja keinot, joiden kautta päästään yrityksen tavoitteeseen eli tahtotilaan. Strategia on osa strategia-prosessia, jossa suunnitellaan muun muassa strategia ja toteutetaan se myös käytännössä. (Juuti & Luoma 2009, 24-26.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Ravintolakolmio-konsernille. Tarkoituksena on selvittää, miten konsernin strategia-prosessia voi kehittää vastaamaan tämän hetken tarpeita liiketoiminnassa vai onko siinä kehitettävää ollenkaan. Strategia-prosessin tuloksena syntyy tuleva strateginen tahtotila ja suunnitelma siitä, miten siihen päästään.

Ravintolakolmio-konserni on helsinkiläinen perheyritys, joka on toiminut vuodesta 1979 asti. Kokonaisuuteen kuuluu 19 ravintolaa, joista tunnetuimmat ovat Meripaviljonki Hakaniemessä ja ravintola Lasipalatsi Mannerheimintien varressa. Ravintolat ovat muodostuneet Helsingissä klassikkoravintoloiksi. Ravintoloiden lisäksi Ravintolakolmio-konserniin kuuluu tilitoimisto sekä holding-yhtiö. Strategia-prosessi tehdään jokaiselle ravintolalle yksilöitynä, sillä jokainen Ravintolakolmio-konsernin ravintola on liikeidealtaan omanlainen. (Ravintolakolmio-konserni 2017; Ostela-Pyhälä 19.4.2017.)

Ravintolakolmio-konsernissa aihe on ajankohtainen, sillä strategia-prosessi on uudistumassa syksyllä 2017. Nykyinen strategia-prosessin materiaali on kuvattuna liitteessä 1, jotta lukija näkee, mistä lähtökohdista työtä on lähdetty kehittämään. Työn tavoitteena on kehittää prosessia tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa. Kehityksen tavoitteena on, että päätetyt asiat viedään sovitusti käytäntöön uudenlaisia toimintatapoja ajatellen. Strategia-prosessin tulee olla ajanmukainen ja uudistua nykyaikaiseksi. Tämä opinnäytetyö tuo mukaan erilaisia näkemyksiä Ravintolakolmio-konsernin työntekijöiltä ja muilta yrityksiltä, ja näistä saatujen johtopäätösten perusteella.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen eli produktityyppinen. Produkti on käytännönläheinen menetelmä, joka tehdään usein toimeksiantona yrityksen käyttöön (Vilka & Airaksinen 2003, 9). Työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle tuotos, jossa esitän uudenlaisen version strategia-prosessista, ottamalla käyttöön työssä tärkeimmäksi havaittuja asioita. Kehitetty strategia-prosessi edustaa siis tämän työn käytännön toteutustapaa.

Toteutan opinnäytetyöni empiirisen osuuden kahdella eri menetelmällä. Ensimmäinen menetelmä on teemahaastattelu, jota käytän haastatellessa Ravintolakolmio-konsernin esimiehiä. Haastattelijoilla yhteistä on se, että he ovat tehneet strategiaprosessia kyseisessä yrityksessä. Toinen menetelmä on vertailyanalyysi eli benchmarking, jossa vertailen toimeksiantajan toimintaa toisiin yrityksiin. Tässä menetelmässä haastattelin neljää henkilöä.

Työn tietoperustassa käsitellään yleisellä tasolla strategiaa ja miksi sitä tehdään sekä strategiaprosessia kokonaisuudessaan. Tavoitteena on antaa lukijalle ymmärrys strategiaprosessin eri vaiheista ja niiden tärkeydestä. Eri vaiheet ovat suunnittelu, laatiminen, toteutus, seuranta ja arviointi sekä päivitys. Prosesseja on monia erilaisia, mutta valitsin juuri kyseisen Kehusmaan tekemän mallin, sillä se vahvistaa sitä käsitystä, jossa prosessi on jatkuva ja sitä tulee päivittää koko ajan. Tärkeimpinä lähteinä tässä opinnäytetyössä on käytetty kansainvälisesti tunnetun strategia asiantuntijaa Henry Mintzbergiä sekä suomalaiset asiantuntijat kuten Kehusmaa, Kamensky sekä Näsi ja Aunola.

2 Strategia

Jokaisen yrityksen on mietittävä strategia oman toimintansa kehittämiseksi ja kilpailijoista erottuakseen. Strategiassa hahmotetaan yritykselle suunta, jota kohti mennään. Se sisältää keinot tahtotilan saavuttamiseksi. Tärkeintä strategiassa on se, että se sisältää toimenpiteitä, jotka turvaavat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä. Strategiaa on kaikkialla, eikä kukaan voi välttää sitä työelämänsä aikana kokonaan. Tämän vuoksi on hyvä tuntea paremmin sitä ajattelua, teoriaa ja menettelytapaa, mikä strategiaan liittyy. (Juuti & Luoma 2009, 24-26; Kamensky 2014, 16-17; Lehtinen 2015.)

Tässä luvussa keskitytään strategiatyöhön ja strategiseen johtamiseen niitä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Luvussa tarkastellaan monia strategian eri määritelmiä ja pohditaan myös, että miksi se on oleellinen osa yrityksen toiminnassa. Luvun tavoitteena on kertoa strategian tärkeydestä jokaisessa yrityksessä. Tässä on pyritty kuvaamaan, kuinka monisäikeinen asia strategia on ja millä eri tavoin sitä voi käyttää. Luvun lähdeviitteinä käytetään strategiatyöskentelyn tunnetuimpia ajattelijoita suomesta ja muualta maailmaa.

2.1 Strategia käsitteenä

Kamenskyn (2015, 23) mukaan strategia-käsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa – käsitteen ollessaan niin laaja. Samaa mieltä Kamenskyn kanssa ovat Lindroos ja Lohivesi (2010, 25-26), joiden mukaan strategian määritelmiä on yhtä monia kuin on määrittelijöitäkin.

Tunnettu strategia-ajattelijana Henry Mintzberg (2009, 9-16) on esittänyt 5P-mallin, joka sisältää viisi määritelmää strategiasta:

1. Plan: tarkoituksen mukainen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta,
2. Pattern: johdonmukaista toimintaa, vaikka se ei olisi aina etukäteen suunniteltua,
3. Position: yrityksen valitsema rooli markkinoilla,
4. Perspective: yrityksen näkymä tulevaisuuden asemasta,
5. Ploy: yrityksen liiketaloudellinen juoni.

Strategia voi olla mikä tahansa ylläolevista määritelmistä tai yhdistelmiä niistä. Kamensky (2015, 23-24) taas määrittelee strategialle neljä eri näkökulmaa, joista jokaisessa puhutaan hallinnasta – hallinta on sopeutumisen, vaikuttamisen ja valitsemisen muodostama kokonaisuus. Mäkinen (2007, 29) puolestaan kertoo kuusi erilaista määrittelyä strategialle. Tiivistettynä nämä määritelmät kertovat strategian olevan suunnitelma tai suunnitteluprosessi, joka on tehty tiettyä tarkoitusta varten tavoitteen saavuttamiseksi. Sitä käytetään

joskus myös tehdyn suunnitelman toteuttamiseksi. Sillä voidaan tarkoittaa lisäksi taitoa suunnitella ja johtaa sotilaallisia toimintoja sodassa. (Mintzberg, Ahlstrand & Joseph 2009, 9-16; Mäkinen 2007, 29.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 25) tiivistävät strategian määritelmän hyvin: Se on pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä. Edellä mainitut asiat pyrkivät saavuttamaan organisaation tahtotilassa täsmentyneet päämäärät. Näin ajateltuna, strategian suunnittelu on pohjimmiltaan innovointia, jossa pyritään kehittämään ja saavuttamaan uusia toimintamalleja tyydyttämään asiakkaan tarpeet. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 25-26.) Kamensky (2015, 24) on samaa mieltä Lindroosin ja Lohiveden kanssa kertoessaan, että strategia ilmaisee suuntaviivat, toimenpiteet ja keinot, joiden kautta päästään yrityksen tavoitteen eli tahtotilaan. Eli loppujen lopuksi lyhyesti tiivistettynä strategia antaa suuntaa yritykselle pitkällä tähtäimellä (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regner 2017, 17).

Strategian määritelmiä on lukuisia, mutta yrityksen on kyettävä löytämään juuri heille sopiva määrittely ja käyttämään sitä tarkoituksen mukaisesti. Tässä työssä strategia tarkoittaa toiminnan punaista lankaa, joka ilmaisee suuntaviivat, toimenpiteet ja keinot, joiden kautta päästään valittuun tavoitteeseen muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.2 Miksi strategiaa tehdään

Johnson ym. (2017, 16) ovat huomanneet, että strategiaa tehdään vain, koska ihmiset tekevät sen mitä heiltä edellytetään. Kukaan ei pakota yrityksiä tekemään strategiaa, mutta silti sen tekemiseen käytetään paljon aikaa, energiaa ja rahaa. Yritykset joko hyötyvät strategiasta tai sitten he pitävät sitä niin tärkeänä, etteivät voi toimia ilman sitä. Strategiasta on tuotu esiin erilaisia näkökulmia ja painotuksia, joista jokaisesta näkökulmasta löytyy kuitenkin yksi yhteinen näkökulma – kilpailu. Kamenskyn (2014, 16-17) näkemyksen mukaan strategialle ei ole tarvetta, mikäli ei ole kilpailuakaan. (Kamensky 2014, 16-17; Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

Strategian sisältö ja tarkoitus ovat toisenlaisia kilpailutilanteessa ja kilpailun puuttuessa. Kilpailun puuttuminen muuttaa strategian sisältöä, muttei se tee sitä tarpeettomaksi. Strategian laatiminen on tärkeää, vaikka yrityksellä ei olisikaan kilpailua. Suuri osa yrityksistä kuitenkin taistelee kovassa kilpailutilanteessa, ja siksi strategia tulisi olla suunniteltuna. Kilpailussa on pärjättävä ja kilpailijoista tulee erottautua edukseen tavalla tai toisella. (Kamensky 2015, 16-17.)

Mintzberg, Ahlstrand ja Joseph (2009, 16-18) on erottanut strategian olemassaololle laajalaisemman neljän kohdan käsityksen. Ensimmäisenä strategia määrittää yritykselle suunnan, jonka päätehtävänä on tähdätä yrityksen työntekijät samaan tavoitteeseen. Toisena strategia yhdistää yrityksen tekemiset yhteiseksi, joka edistää koordinoitua toimintaa. Kolmantena strategia luo yritykselle identiteetin, jonka kautta se luo ihmisille nopean käsityksen yrityksestä ja siitä, miten se erottuu muista. Ja lopuksi, strategia tuo johdonmukaisuutta, jonka avulla vähennetään tulkinnanvaraisuutta ja luodaan yksinkertaista järjestystä. Jokainen yritys on kuitenkin perustettu syystä ja näin strategian avulla yritys pystyy parantamaan omaa toimintaansa ja ylläpitämään heidän varsinaista olemassaoloa. Strategian avulla kohdennetaan huomio oikeisiin tarpeisiin sekä asiakkaisiin. Sen avulla myös havainnoidaan vaadittavat muutokset ajoissa ja pystytään kohdentamaan resurssit oikeisiin asioihin. Lindroos ja Lohivesi (2010, 26) kiteyttävät Kamenskyn ja Mintzbergin määritelmät yhdeksi lauseeksi: strategian avulla pyritään kehittämään sekä tavoittamaan uusia toimintamalleja ja uusia ideoita täyttää asiakkaan tarpeita. (Kamensky 2015, 16-17; Mintzberg ym. 2009, 16-18.)

2.3 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Strategiseen johtamiseen sisällytetään usein strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista eri malleilla, menetelmillä ja näkökulmilla. Kaikkiin eri vaiheisiin vaaditaan strategista johtamista, joista loppukädessä vastaa yrityksen johto. (Kehusmaa 2010, 15.) Tässä työssä kuvataan strategista johtamista Mintzbergin, Ahlstrandin ja Josephin jaottelun perusteella sekä sivutaan myös muita eri määritelmiä, mitä vuosien saatossa on ilmennyt.

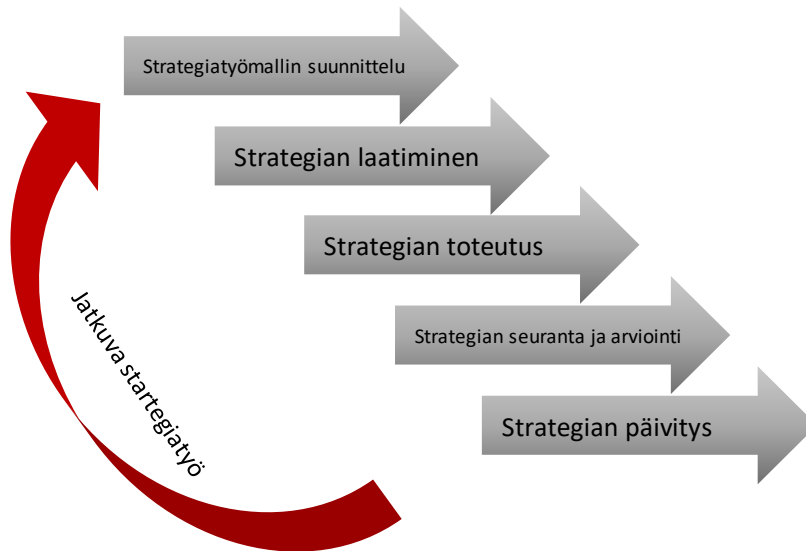
Mintzberg, Ahlstrand ja Joseph (2009, 4-5) ovat määritelleet strategiselle johtamiselle kymmenen koulukuntaa, joista jokaisessa on eri lähtökohta strategian muodostamiseen. Nämä koulukunnat ovat lueteltu alla.

1. Suunnittelun koulukunta (The Design School)
2. Mallinnuksen koulukunta (The Planning School)
3. Asemoinnin koulukunta (The Positioning School)
4. Yrittäjyyden koulukunta (The Entrepreneurial School)
5. Ajattelun koulukunta (The Cognitive School)
6. Oppimisen koulukunta (The Learning School)
7. Politikoinnin koulukunta (The Power School)
8. Kulttuurillinen koulukunta (The Cultural School)
9. Toimintaympäristön koulukunta (The Environmental School)
10. Konfiguraation koulukunta (The Configuration School)

Koulukunnista vain harvat voidaan katsoa olevan aidosti itsenäisiä ja toisista riippumattomia. Teoksessa on ryhmitelty koulukunnat kolmeen eri kategoriaan: ohjeistaviin, kuvaaviin sekä ohjeistavaan ja kuvaavaan. Suunnittelun, mallinnuksen ja asemoinnin koulukunnat ovat ohjeistavia, eli kertovat miten strategiaa tulisi tehdä. Seuraavat kuusi koulukuntaa ovat kuvaavia, eli kertovat miten strategia syntyy. Viimeinen eli kymmenes koulukunta konfiguraatio on sekoitelma kaikista edellisistä, joten se on sekä ohjeistavaa että kuvaavaa. Tämän työ keskittyy viimeiseen eli konfiguraation koulukuntaan, joka antaa mahdollisuuden sovittaa kaikkia koulukuntia yhdessä. (Mintzberg ym. 2009, 4-7, 318-319.)

Karlöf (1995, 211-213) hakee strategista johtamista eri näkökulmista kertoen, että se tarkoittaa kykyä hahmottaa ympäristön kokonaisuutta, kykyä tunnistaa muutostarpeet, kehitystä, kykyä hyödyntää strategiamallien työvälineitä ja niiden toteuttamista. Kamensky on löytänyt 20 vuotta myöhemmin edellytyksiä, jotka määrittelevät strategisen johtamisen. Se vaatii monien edellytysten täyttymistä, mutta tärkeimmät niistä ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus (Kamensky 2014, 27). Kehusmaa (2010, 15) taas kiteyttää, että hänen näkemyksensä strategisen johtamisen keskeisimmistä tavoitteista on kuitenkin saada koko organisaation työntekijät tekemään strategiatyötä yhdessä.

Strategiaprosessin aikana selvitetään muun muassa yrityksen kilpailutilanteeseen, markkinoihin ja resursseihin liittyvää tietoa. Näiden tietojen pohjalta tehdään strategisia päätöksiä ja määritellään mittarit. Laamasen ym. (2005, 101-111) näkemyksen mukaan strateginen johtaminen viittaa niihin prosesseihin, joissa luodaan visio, määritellään tavoitteet, suunnitellaan strategia ja toimeenpannaan se. Tätä voisi kutsua myös strategiaprosessiksi. Strategiaprosessimalleja on lukuisia erilaisia, joista esittelen tässä työssä Kehusmaan klassisen mallin. Kehusmaan (2010, 16) mukaan strategiaprosessi on parhaimmillaan yrityksessä jatkuva prosessi tai toimintatapa. Klassisessa mallissa prosessiin sisältyy viisi eri vaihetta (kuvio 1): organisaation strategiatyömallin suunnittelu, strategian laadinta, strategian toteutus käytännössä, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. Edellä kuvatut vaiheet eivät ole toisiaan seuraavia prosesseja, vaan ne sijoittuvat limittäin. Esimerkiksi strategian laatimisen yhteydessä viedään strategiaa parhaimmillaan jo käytäntöön. Myös seuranta on omalta osaltaan strategian toteuttamista, ja arvioinnin yhteydessä tehdään päivitystä laadittuun strategiaan. Strategiaprosessi kehittyy ja uudistuu strategian toteutuksen myötä ja näin yritys oppii koko ajan. (Kehusmaa 2010, 16.)



Kuvio 1. Strategia on jatkuva prosessi (Kehusmaa 2010, 16-17)

Strategiatyöhön on olemassa monia erilaisia työkaluja ja sovelluksia niistä. Yrityksen tulee kuitenkin valita omaa toimintaansa tukevat työvälineet. Päädyin Kehusmaan luomaan versioon strategiaprosessista, sillä se vahvistaa sitä ajattelutapaa, jossa painotetaan strategiatyön jatkuvuutta. Prosessi näyttää vaiheet luonnollisessa järjestyksessä ja kuvastaa kuinka ne sijoittuvat limittäin. Myös suunnittelulle, laatimiselle, toteutukselle, seurannalle ja päivitykselle on monia eri nimityksiä ja termejä eri asiantuntijoiden prosessimalleissa. Tässä opinnäytetyössä käytetään tälle kyseiselle prosessille termiä strategiaprosessi. Strategiaprosessi kiteyttää kaikki edellä mainitut strategiatyön vaiheet. Tässä työssä keskitytään ensisijaisesti strategian suunnitteluun, toteutukseen sekä seurantaan ja arviointiin.

3 Strategiaprosessin suunnitteluvaihe

Strategiaprosessin sisällön suhteen on huomattavan paljon eroja eri yritysten välillä. Strategiasuunnitelman laajuus voi vaihdella muutamasta sivusta jopa pariin sataan sivuun. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa tehdä strategiaa, mutta jokaisen yrityksen on suunniteltava strategiaprosessinsa sisältö tavoitteidensa mukaisesti. Yksinkertaisimmillaan strategiaprosessi on reittisuunnitelma, joka kuvaa nykyaseman eli lähtötilanteen, määränpään mihin yritys haluaa päästä ja valitun reitin, joilla määränpäähän päästään (kuvio 2). (Kehusmaa 2010, 61-63.)



Kuvio 2. Yksinkertainen strategiaprosessi (Kehusmaa 2010, 61-63)

Kehusmaan (2010, 61-63) mukaan yrityksen omat näkemykset, kyvyt, tiedot ja taidot tulee hyödyntää strategian laatimisessa, toimeenpanossa, seurannassa ja arvioinnissa sekä päivityksessä. Strategiaprosessin pitää kohdistua yrityksen tai yksikön koko strategiseen arkkitehtuuriin. Strategiasta, sen osioista ja vuorovaikutussuhteista on luotava kokonaiskuva. Kaikkia strategian osia ei tarvitse käydä läpi samalla tavalla yhtä kauan ja intensiivisesti vaan panostetaan siihen, mikä vaatii aikaa. Prosessissa tulee panostaa erityisesti liiketeemaan, liiketoimintastrategioihin, tuloksellisuuteen ja tavoitteisiin. Näin strategian laatu, yhteisymmärrys, näkemys sekä sitoutuminen ovat kaikille osapuolille yhtä selviä. (Kamensky 2014, 248.)

Kehusmaan erilaisia strategiaprosesseja voi olla muun muassa seuraavia laisia asioita: markkina-, kilpailija-, sidosryhmä- ja nykytila-analyytit, vision ja mission, kilpailustrategian, asiakas-, myynti- ja markkinointistrategian sekä riskianalyytit. Osa-alueita tarkastellessa vain taivas on rajana. Kaikkia alueita yksi yritys ei pysty kuitenkaan tarkastelemaan. Strategiaa laadittaessa, on yrityksen valittava heidän toimintaympäristöön ja tavoitteeseen

pohjautuvat alueet. Strategiaprosessin tärkeyden ja tarkoituksen voisi tiivistää yhteen lauseeseen: yrityksellä on merkitystä strategiaprosessin joka vaiheessa ja strategiaprosessi puolestaan antaa yrityksen jokapäiväiselle tekemiselle merkityksen. (Kehusmaa 2010, 61-62.)

Erilaisia strategiasuunnittelun osa-alueita on monia erilaisia monille eri toimialoille suunnattuna. Yrityksen tulee kuitenkin valita omaan strategiaprosessiin vain ne osa-alueet, jotka edistävät heidän liiketoimintaa ja johtavat heidät tahtotilaansa. Tässä luvussa tarkastellaan yleisimpiä osa-alueita, joita kirjallisuudessa ja muissa lähdeaineistossa esiintyy. Luvun osa-alueet ovat tyypillisiä strategiasuunnittelun vaiheita, joita yrityksiä tulee pohtia omaa strategiaa laadittaessa. Käsittelemme tässä luvussa nykytila-analyysia, markkina- ja kilpailuanalyysia, asiakasstrategiaa, menestystekijöitä sekä kyvykkyyksiä. Luvun tavoitteena on määritellä kyseiset osa-alueet ja kertoa niiden ominaisimpia tyylejä toteuttaa strategiaa. Tässä työssä jätämme käsittelemättä asiat, jotka lähes jokaisessa yrityksessä on mietittynä, vaikka strategiaa ei suunniteltaisikaan. Nämä asiat ovat arvot, visiot ja missiot, jotka ovat kirjallisuuden mukaan tärkeä määrittää ennen strategian virallista suunnittelua ja ne ohjaavat koko yrityksen suuntaa (Kehusmaa 2010, 62-63).

3.1 Nykytila-analyysi

Asemoinnin koulukunnan mukaan strategia muodostuu yrityksen valitsemaan asemaan markkinoilla. Kyseisessä koulukunnassa on tärkeää vahvistaa asemaansa ja nauttia kilpailijaa paremmasta tuottavuudesta. (Mintzberg ym. 2009, 86-127). Ensimmäisenä asiana on kannattavinta pohtia yrityksen nykytilaa. Siinä arvioidaan muun muassa oman toimialan muutosvoimia, sidosryhmien odotuksia, sisäistä toimintaa sekä markkina- ja kilpailuaseman kehitystä. Yrityksen nykytilaa pohdittaessa on aiheutta harkita, mitkä toimialan muutokset ovat olennaisia yritykselle, mitkä eivät vaikuta ja miksi näin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-31.)

Nykytila-analyysin tarkoituksena on saada yrityksessä valmiuksia tuleviin muutoksiin, ennen kuin ne rupeavat vaikuttaa omaan toimintaan. Muutoksista tulee pystyä hahmottamaan, mihin asioihin muutos vaikuttaa, miten merkittävä se on sekä miten muutokset vaikuttavat omaan yritykseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.)

On tärkeää löytää malli, joka sopii yrityksen strategiamalliin sekä tavoitteisiin. Kehusmaa (2010, 71-72) pitää tähän käyttöön parhaimpana välineenä SWOT-analyysimallia. Hän kokee, että se on monikäyttöinen ja sopii mitä erilaisimmillekin yrityksille. SWOT-analyysi

mittaa yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä yrityksen ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysia voidaan käyttää jopa koko yrityksen toimintaan tai oman tuotteen kilpailukyvyyn tarkastamiseksi tai kilpailijan toimintaan ja kilpailukykyyn. Menetelmä tulee olla omaan yritykseen ja sen strategiaan soviteltu menetelmä, jonka jälkeen se toimii monella taholla. (Kehusmaa 2010, 16-23; Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

3.2 Markkina- ja kilpailuanalyysi

Markkina- ja kilpailustrategian tekeminen on hyvä aloittaa miettimällä miksi niitä tarvitaan ja miten niitä käytetään hyväksi. Analysoinnin aikana syntyy usein vahva ymmärrys ja näkemys toimintaympäristöstä, vaikka se ei muuten sisältäisi mitään uutuusarvoa. Mitä enemmän yritys tietää kilpailijoista, asiakkaista ja trendeistä, sitä paremmat edellytykset heillä on tehdä toimintaympäristöä havainnoivaa ja analysoivaa strategiatyötä. (Hannus 2004, 67-70; Kehusmaa 2010, 69-71.)

Michael Porter – yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ammattilaisista, keskittyy teoksissaan kilpailuetuun ja kilpailustrategiaan liittyviin kysymyksiin. Porterin mukaan kilpailuanalyysissa tulee selvittää muun muassa kilpailijoiden uskomus omasta asemastaan, kulttuurierot, kapasiteetti sekä yrityksen arvot. Kilpailijat merkitsevät asiakkaalle laajaa tarjontaa kyseisestä tuotteesta tai palvelusta. (Porter 2004, 47-48). Markkina- ja kilpailuanalyysilla etsitään siis käsitystä nykyisestä markkinasta ja kilpailutasosta. Näin voidaan määrittää oman yrityksen asema suhteessa muuhun toimintaympäristöön. Kilpailijoista ei tarvitse kuitenkaan kerätä kaikkea mahdollista tietoa muodostaakseen käsitystä kilpailusta. Hannuksen (2004, 67-70) mukaan kilpailustrategia määrittelee, miten yritys luo kilpailuetua sekä miten sen tuotteet ja palvelut erottuvat muista samalla toimialalla kilpailevista. Kilpailustrategialla pyritään myös luomaan asiakkaalle arvoa, jonka mukaan asiakas tekee ostopäätöksiä. (Kehusmaa 2010, 69-71.)

Yksittäisen liiketoiminnan kilpailuasemaa pystytään arvioimaan Porterin kilpailuanalyysin avulla (kuvio 3). Analyysin avulla voidaan tarkastella muun muassa toimialan kasvua, tuotteiden eroa, brändien tunnettuutta sekä kilpailijoiden menestystekijöitä ja niiden eroavaisuuksia. Näitä asioita tarkastellaan haasteiden ja uhkien kautta, ja mistä eri suunnista yritys voi niihin joutua. Porter on määritellyt näitä pääsuuntia viisi: toimialan nykyiset kilpailijat, toimialan uudet kilpailijat, uudet tuotteet, toimittajat ja ostajat. Analyysissa selvitetään omien asiakkaiden vaikutusvaltaa, kuten brändin ja laadun merkitystä, asiakasvolyymejä, hintajoustoa ja korvaavia tuotteita. Kilpailuanalyysin tavoitteena on saada käsitys yrityksen sen hetkisistä markkinaolosuhteista ja mitä on odotettavissa lähitulevaisuudessa. Analyysia tehdessä ei tule kuitenkaan olettaa, että toimiala pysyy vakaana ja se olisi helppo

määritellä. Lisäksi, yrityksen on tunnistettava uusien tuotteiden tulo markkinoille ja selvitet-
tävä näiden tuotteiden hinta, suorituskyky, vaihtoehtoja ja asiakkaiden siirtymisestä näihin
tuotteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32-34, 221-222; Porter 2004, 49.)



Kuvio 3. Porterin kilpailuanalyysi (Porter 2004, 49)

Markkina- ja kilpailuanalyysi sisältää paljon asioita ja aiheita, ja näin ollen antaa myös yri-
tykselle paljon tietoa nykyisestä asemastaan markkinoilla. Se saa yrityksen pysymään
ajan hermoilla ja kilpailijoidensa tasolla. Kilpailu saa yrityksissä aikaan kehitystä, sillä kil-
pailutilanteessa yritys pyrkii aina parempaan liiketoimintaan olla omalla toimialallaan.
Markkina- ja kilpailuanalyysin jälkeen oppii mahdollisesti tunnistamaan eri ostajatyyppejä
ja heidän vaikutusvaltaa ostopäätöksen suhteen. Asiakasstrategia on kuitenkin tehtävä
erikseen, jotta tiedetään varmasti mitä asiakas haluaa ja miten siihen pystytään vastaa-
maan.

3.3 Asiakasstrategia

Kehusmaan (2010, 91) mukaan asiakasstrategia on jokaisen strategisen suunnittelupro-
sessin merkittävimpiä osa-alueita, mutta samalla myös haasteellisimpia. Asiakkaisiin liitty-
vien valintojen tekeminen on haastavaa yrityksen jokaisella tasolla. (Kehusmaa 2010,
91.)

Ala-Mutka ja Talvela määrittelevät asiakasstrategian olevan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategian kompleksi. Asiakasstrategia tarkoittaa asiakkaiden ja markkinoiden hyödyntämistä liiketoiminnan suunnittelussa. Sen tekeminen vaatii myyntilukujen lisäksi asiakkuuksien kannattavuuden ja todellisen myyntipotentiaalin arviointia sekä asiakkaiden nykyisten ja tulevien odotusten ja tarpeiden tuntemusta. Kehusmaa on yhtä mieltä Ala-Mutkan ja Talvelan mukaan, mutta kertoo asian tiivistetympin: asiakasstrategia pyrkii vahvistamaan yrityksen toimintaa ja suuntaamaan voimavaroja todellisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46; Kehusmaa 2010, 91-92.)

Ala-Mutkan ja Talvelan mielestä asiakasstrategian tärkein osio on asiakassegmentointi. Samaa mieltä on Kehusmaa, joka on täysin asiakassegmentoinnin kannalla. Tämä strategisen johtamisen osa-alue on asemoinnin koulukuntaa, jossa keskeisintä on analysointi. Tällä ajattelutavalla tunnistetaan oman yrityksen valitsema asema markkinoilla sekä tunnistetaan yhteiskunnalliset tekijät. Asiakkuuksien hallinta ilman segmentointia on tehotonta sekä kannattamatonta. Olennaista on löytää segmenttejä, joiden toimintamallit ja tarpeet eroavat toisistaan. Asiakasstrategiassa laaditaan segmenttikohtaiset keinot, tuotteet sekä palvelut ja tavoitteet. Määriteltyjen asiakassegmenttien mukaan sovitaan yrityksen toimintamallit, joiden mukaan menetellään eri asiakkaiden kanssa. (Kehusmaa 2010, 91-92; Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-48.)

Määritelmien perusteella asiakas on nyt ja aina ollut yrityksen tärkein elementti. Eihän ole olemassa yritystä ilman asiakkaita. Asiakasta täytyy kuunnella ja kehittää yritystä kysynnän mukaisesti. Asiakas saa lisäarvoa yrityksen kyvykkyyksistä, joista lisää seuraavassa kappaleessa.

3.4 Kyvykkyydet

Kyvykkyydet ovat yksi keskeisimmistä asioista strategiaprosessien osa-alueista. Yrityksellä voi olla hyvä liiketoiminnallinen strategia, mutta ilman henkilöstön kyvykkyyttä strategia ei tule menestymään. Käsitettä käytetään eri tavoin monilla eri tahoilla, joten sille ei ole yksiselitteistä määritelmää. (Hannus 2004, 89.) Tämä on osaamislähtöisen strategiamallin ydinajattelua. Tässä hyödynnetään erilaista teknologiaa sekä henkilöstön persoonallista osaamista. Tärkeää osaamislähtöisessä strategiamallissa on ideoiden kaupallistaminen sekä niiden kehitys sekä kaupallistamisen nopeus ja luovuus. Toinen lähestymistapa kyvykkyyksiin on resurssilähtöinen strategiamalli, joka on hyvin yksinkertainen. Mitä parem-

pia ja enemmän resursseja on käytössä, sen paremmat ovat kilpailuetu ja kustannustehokkuus. Tosin tämä jälkimmäinen lähestymistapa toimii usein vain niillä aloilla, joissa markkinat ovat hyvin laajat. (Ala-Mutka 2008, 216-220.)

Seuraavana on esimerkkejä eri määritelmistä vuosien saatossa. Ansoff on määritellyt vuonna 1979 kyvykkyyden olevan yrityksen tehokkuutta tukeva valittua strategiaa. Kyvykkyys määräytyy johdon osaamisen, suorituskyvyn ja laadun perusteella. Vajaa 30 vuotta myöhemmin kyvykkyyksien sisällöllinen määritelmä on muuttunut laaja-alaisemmaksi. Nimitään Johnson, Scholes & Whittington (2005) kertovat strategisen kyvykkyyden tarkoittavan sitä, missä määrin yrityksen resurssit riittävät toteuttamaan määrätyt strategiset tavoitteet. Vuosikymmen eteenpäin mentäessä kyvykkyydet ovat arkipäivää yrityksen menestyksen kannalta. Tuoreimman määritelmän tästä esittää Clark (2015, 2-3), jonka mukaan yrityksen kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, jotka näkyvät päivittäisessä liiketoiminnassa samalla kasvattaen kilpailu- ja markkina-asemaa. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 57.)

Edellisiä määritelmiä tarkastellessa, kyvykkyyksien keskeisin perusta on osaaminen. Osaaminen voidaan jakaa sisältöosaamiseen sekä prosessiosaamiseen. Ensimmäinen on pääsääntöisesti yksilö-osaamista ja prosessiosaaminen taas säätelevää osaamista. Olennaista tässä osiossa on kyky muuntaa yksilö-osaaminen koko yrityksen yhteiseksi osaamiseksi. Lyhyesti sanottuna kyvykkyydet ovat yrityksen erikoisuus, minkä vuoksi erottautaan markkinoilla. (Hannus 2004, 74-75.)

Näiden määritelmien ja kuvausten perusteella strateginen kyvykkyys on resursseja ja niiden hyödyntämistä kilpailukyynä, jota yritys tarvitsee selvittääkseen löytääkseen uusia asioita kyseisillä markkinoilla. Kyvykkyydet näkyvät jokapäiväisessä liiketoiminnassa jokaisen työntekijän tekemisissä. Kyvykkyyksien kautta yritys pystyy erottautumaan muista kilpailijoista ja näin ollen se voi muuttua jopa menestystekijäksi – sellaiseksi jota muilla ei ole.

3.5 Menestystekijät

Menestystekijä eli toiselta nimeltään kilpailuetu on yrityksen ominaisuus, jolla se erottuu kilpailijoista. Menestystekijäksi tämä ominaisuus nousee silloin, kun se on merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta – se on jotain, jonka vuoksi yritys menestyy paremmin kuin kilpailija ja näin myös asiakkaiden silmissä miellyttävämpi vaihtoehto. (Kehusmaa 2010, 81-83.)

Hannuksen (2004, 86-87) mukaan menestystekijät ovat välttämättömiä onnistumisia tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Menestystekijät ovat näin ollen yrityksen menestymisen edellytyksiä. Ne syntyvät yrityksen asiakkaille herättämistä lisäarvoista, jotka ylittävät kustannukset, mitkä sen luomiseen on käytetty. Kaiken kaikkiaan ainut pysyvä menestystekijä syntyy yrityksen uusiintumisesta, joustavuudesta ja ripeydestä eli yrityksen muuttuvista kyvykkyyksistä. Menestystekijät vaihteleva toimialoittain ja toimialan kehittymisen myötä. Voimakkaan kasvun vaiheessa markkinointi ja tuoteuudistukset ovat usein olennaisia, kun taas taantuvilla toimialoilla oleellisinta on kustannustehokkuus. (Laamanen ym. 2005, 59; Kehusmaa 2010, 81-83.)

Todellisia menestystekijöitä löytyy yrityksestä usein vain muutamia – ne eivät synny sattumalta, eivätkä ilmene sattumalta. Menestystekijöiden tunnistamisessa hyödynnetään edellä mainittuja markkina- ja kilpailu-analyyseja. Tunnistettavien menestystekijöiden kehittäminen ja hiominen vaativat paljon aikaa ja työtä. Tämän vuoksi ei vain riitä niiden toteaminen. Menestystekijöiden kehittämiseksi on määriteltävä konkreettiset toimenpidesuunnitelmat – strategian toteutumista menestystekijöiden osilta voidaan näin seurata ja arvioida. (Kehusmaa 2010, 81-83.)

4 Strategian toteutus

Strategian suunnittelun ja laatimisen jälkeen täytyy se toteuttaa. Strategian toteutusvaiheessa on kyse jatkuvasta prosessista koko strategiajakson aikana, toisin kun strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheet tehdään vain tietyn ajanjakson aikana. Toimeenpano ei ole yhtä helppoa, kuin strategian laadinta – se vaatii enemmän työtä ja resursseja, kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. Sen läpivienti on johdon keskeisin tehtävä. (Kehusmaa 2010, 48-57; Näsi & Aunola 2005, 83; Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 33).

4.1 Onnistuneen toimeenpanon edellytykset

Strategiaprosessin onnistumisessa auttaa johdonmukainen toteutus ja aktiivinen johtaminen. Strategiaprosessin menestymiseen vaikuttavat muun muassa selkeät tavoitteet ja niiden seuranta, johdon sitoutuminen, koordinointi ja henkilöresurssit. Näiden lisäksi rahoitus, talous sekä riskit tulevat olla hallinnassa koko prosessin ajan. (Heimonen, teoksessa Valpola ym. 2010, 67.) Prosessin onnistumisen tekijöitä kuvataan seuraavana.

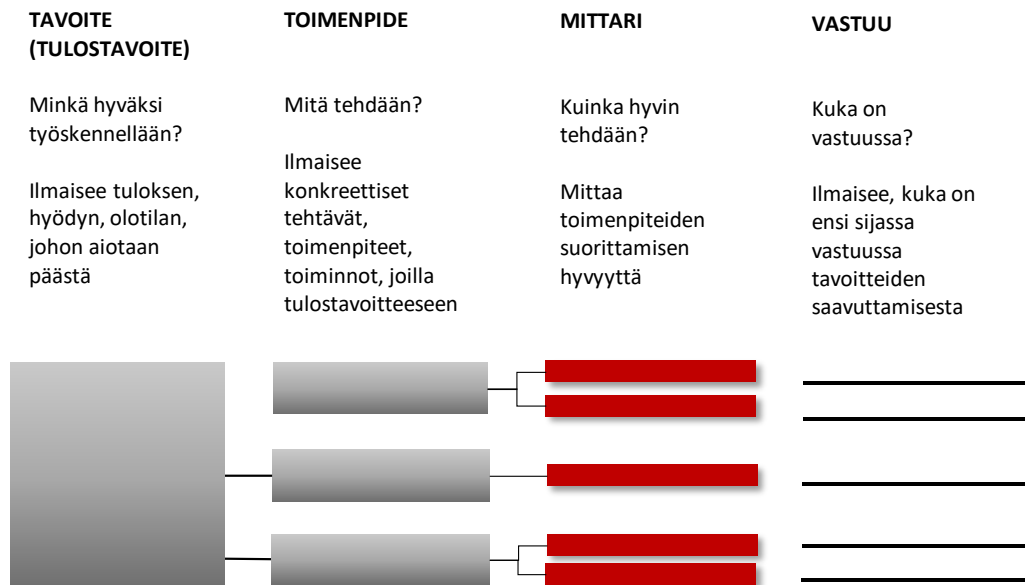
Prosessin tavoitteet tulee asettaa selkeästi ja ne on tarve määritellä tarvittavilla tasoilla. Strategiaprosessia johdetaan liian usein pelkästään aikatavoitteiden ja välietappien mukaan. Toimiva prosessijohtaminen varmistaa resurssien organisoinnin niin, että prosessi voidaan toteuttaa suunnitellussa muodossa, aikataulussa ja budjetissa. Prosessin seuranta on hyvä liittää osaksi johtamisjärjestelmää sekä siihen liittyvien tavoitteiden seurantaan. Strategiaprosessin yksi tärkeä menestystekijä on johdon sitoutuminen ja ymmärrys koko prosessiin ja sen tavoitteisiin. Parhaiten prosessissa pärjäävät ne, jotka selviävät risitilanteista ja pystyvät ajattelemaan luovasti. Strategiaprosessia edeltävät kannattavuus ja tuottolaskelmat, joiden perusteella on sovittava prosessin rahoituksesta sekä talouden seurannasta. Näitä on syytä tarkastella säännöllisesti koko prosessin ajan. (Heimonen, teoksessa Valpola ym. 2010, 67).

4.2 Strategian toimeenpanoprosessi

Strategia toteutuu ainoastaan jokapäiväisten käytännötoimien kautta. Toteutuminen edellyttää yritykseltä tekemisen halua sekä esimiehiltä johdonmukaista ohjausta. Ylin johto toimii toteutuksessa kaikkein keskeisimmässä roolissa – valvojana ja innostajana. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47-55.)

Strategian suunnittelu jälkeen laaditaan kullekin keskeiselle strategialle strategisia toimenpiteitä. Toimenpiteiden laadinnassa strategian täytyy antaa elää, sillä ne voi muuttua ja täsmentyä matkan varrella. Kamenksy (2014, 54-58) jakaa kunkin keskeisen strategian

toimenpideohjelmaksi (kuvio 4). Näihin toimenpideohjelmiin kuuluu tavoite, toimenpide, mittari, vastuu.



Kuvio 4. Esimerkki toimeenpanoprosessista (Kamensky 2014, 54)

Tulostavoitteen kohdalla on hyvä pysähtyä miettimään, minkä hyväksi työskennellään. Mikä on sen hyöty, tulos ja olotila, johon aiotaan päästä. Usein tärkeimmät tavoitteet löytyvät kuitenkin jo aiemmin koko yritykselle asetetuista tavoitteista. Jokaista strategiaa kohden määritellään enimmillään kolme tavoitetta. Tavoitteille määritetään mittari ja oikea tavoitetaso, joka ilmaistaan mitattavassa muodossa. *Toimenpiteiden* kohdalla ilmaistaan ne tehtävät ja toiminnot, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Toimenpiteiden pitää olla mahdollisimman konkreettisia ja selkeitä, jottei kenellekään jää epäselväksi, mitä ollaan tekemässä. *Suoritustavoitteen* kohdalla on olennaista ilmentää, kuinka hyvin se toimenpide pitää suorittaa, jotta sitä voidaan verrata asetettuihin tulostavoitteisiin. Jokaiselle toimenpiteelle tulee asettaa suoritustavoitteita, joita voidaan kutsua myös mittareiksi. Yhdelle toimenpiteelle voi olla useita eri mittareita. *Vastuun* kohdalla mennään henkilötasolle, ja jokaiselle mittarille nimitetään vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö on vastuussa suoritustavoitteen saavutuksesta, hän ei tee sitä välttämättä yksin, mutta on päävastuussa. (Kamensky 2014, 54-55.)

Kamenskyn (2014, 226-227) mukaan suurimmat ongelmat toimeenpanoprosesseissa on siinä, että strategiaa ei muuteta lainkaan toimenpiteiksi tai se muuntuu vääräksi, puutteelliseksi tai liian suuriksi toimenpiteiksi. Toinen ääripää on, että toimenpiteitä tapahtuu, mutta ne eivät vastaa laadittua strategiaa vaan ne ovat pahimmillaan strategiaa vastaan.

Toimeenpanoprosessin täytyy perustua strategiavalintoihin ja sen tulee olla riittävän konkreettinen sekä yksityiskohtainen. Tutkimusten mukaan ainoastaan 1-3 tapauksesta kymmenestä onnistuu strategian toteutuksessa. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 161.) Niutanen ja Kvist (teoksessa Valpola ym. 2010, 51) tukevat myös edellä mainittuja asiantuntijoita sanomalla, että strategian epäonnistumisessa kyse ei ole suunnittelusta vaan niiden käytäntöön viemisestä.

Hyvin suunniteltu strategia ei takaa sen toteutumista, mutta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, eli se edistää sitä huomattavasti. Lindroos ja Lohivesi ovat määritelleet muutamia asioita, joita on hyvä muistaa strategiaa toteuttaessa. He kertovat, että strategiassa on kysymys ihmisten ja asioiden johtamisesta – ilman näitä ja johdon sitoutumista ei strategia toteudu. Mitä selkeämmäksi strategia on tiivistetty, sitä todennäköisemmin se tulee toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 178.)

4.3 Ajoitus ja vaiheistus

Vuosittaisen strategiaproessin ajoittaminen on luontaista rytmittää yrityksen vuosikellon tai kalenterivuoden mukaan. Vuosikelloa myötäillen laaditaan vuosisuunnitelmat ja budjetit loppuvuodesta ja näin ollen suunnitteluvaihe ajoittuu keväälle. Jos yrityksen toimintajakso menee kalenterivuoden mukaan, niin on monilla silloin tapana aloittaa strategiaproessi alkuvuodesta, jolloin dokumentit valmistuvat alkusyksyksi. Tämän jälkeen aloitetaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja budjetin laadinta. Tärkeintä on kuitenkin integroida suunnitteluvaiheet toisiinsa sopivalla tavalla – prosessin alkuvaiheet on hyvä ajoittaa tarpeeksi aikaiseen vaiheeseen. Mikäli tämän työn aloittaa liian myöhään ja suunnitteluvaiheessa tulee kiire, niin analyysien laatu jää huteraksi ja näin ollen vääristää lopullista kuvaa strategiasta. (Kamensky 2014, 252; Lindroos & Lohivesi 2010, 47-55.)

4.4 Osallistava strategia

Strategiaproessia suunniteltaessa, on kiinnitettävä huomiota prosessiin osallistuvien henkilöiden suhteen sekä millaisilla toimintatavoilla ja keinoilla työtä tehdään. Strategian monipuolinen osallistaminen eri tahoille antaa useamman ihmisen näkemyksen käsiteltävistä osa-alueista. (Kamensky 2014, 247-248.)

Strategiaprosessissa on hyvä pyrkiä käyttämään niin analyyttisiä kuin luoviakin työtapoja. Eri menetelmien monipuolinen käyttö saa työntekijät irti tutuista kaavoista ja ajattelutavoista. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 47-55) mielestä strategiaprosessissa on hyvä osallistaa monia eri henkilöstöryhmiä ja yrityksen eri tasoja. Lindroosin ja Lohiveden mielipidettä tukee myös Hannus (2004, 215). Tämä tarkoittaa, että strategiaan osallistuu laaja

joukko erilaisia henkilöitä – myös muitakin, kuin johtoryhmään kuuluvia. Esimerkiksi johtoryhmä voi osallistua aloituspäivään, valmiin strategian arviointiin sekä toimeenpanon suunnitteluun. Strategiaryhmä osallistuu strategiaprosessin joka vaiheeseen. Näiden lisäksi prosessissa voi työskennellä monia eri pienryhmiä erillisten osa-alueiden kanssa, kuten eri alojen asiantuntijoita, omaa henkilöstöä, miehiä, naisia, kokeneita konkareita ja uusia nuoria, päälliköitä ja alaisia. Laajan osallistujakunnan tarkoitus on tuoda uusia oivalluksia ja näkemyksiä strategiaan. Mitä laajempi osallistujakunta, sitä paremmat mahdollisuudet onnistua toteutuksessa. (Hannus 2004, 215; Kamensky 2014, 252; Lindroos & Lohivesi 2010, 47-55.)

Niutanen ja Kvist (teoksessa Valpola ym. 2010, 54-55) tiivistävät strategian toteutuksen niin, että johdon tehtävä on ohjata esimiehiä, jotka ovat taas päävastuussa sen toteutumisesta. Johdon tulee viedä viestiä kannustavasti sekä ymmärrettävästi eteenpäin samalla itse ymmärtäen strategian päätavoitteen. Pääasiana tässä on se, että strategiatyötä tekevät ne esimiehet, joilta löytyy siihen kykyä ja halua. (Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 55-59.)

5 Strategiaprosessin seuranta ja arviointi

Strategiaa tekevän yrityksen tulee jatkuvasti arvioida omaa strategiaansa ja sen tuloksia sekä koko ajan ideoida uusia toimintatapoja tehdä älykkäämpää strategiatyötä. Strategiaa seuraa ja arvioi yleensä johtoryhmä, sillä se vaatii strategiaan sitoutumista ja sen ymmärtämistä, joka usein johtoryhmällä on vahvimpana hallussa. Jokainen luotu strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla nähdään, miten strategian mukainen toiminta etenee. Strategian eri osa-alueita voidaan seurata suorituskykymittareiden avulla, joiden kautta voidaan seurata, mitä tuloksia toimintaprosessit ovat tuottaneet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46.)

Suorituskyky- eli kpi-mittarit (key performance indicator) ovat strategian mittaamiseen hyviä työkaluja, kun yhtiö hakee toiminnallista parannusta. Piatt on esitellyt 5 sääntöä, mitä tulee muistaa suorituskykymittaria valittaessa. Ensimmäisenä tulee muistaa keskittyä vain muutamiin tärkeisiin. Mitattaessa liian monta asiaa, aiheuttaa se hämmennystä eikä lopujen lopuksi kerro enää mitään. Toisena asiana kpi-mittarin tulee olla yhteydessä strategiaan ja kertoa niiden osa-alueiden suorituskyvystä, jotka ovat strategisen tavoitteen toteutumisen kannalta hyödyllisimpiä. Kolmantena pitää varmistaa, että kpi-mittarit ovat suhteessa kaikilla yrityksen tasolla. Neljäntenä tulee varmistaa, että kpi-mittareiden data on ajan tasalla. Viidennessä eli viimeisenä kohtana vastuuhenkilölle pitää antaa valtaa. Kun valitaan kpi-mittareita ja niiden tavoitteet asetetaan tietyn henkilön vastuulle, tulee hänellä olla myös riittävät keinot saavuttaa asetetut tavoitteet. Kun oikea mittari on löytynyt, niin pitää muistaa kouluttaa henkilökunta ymmärtämään mittaristo, muuten sen seuranta jää helposti etäiseksi. (Piatt 2012.)

Prosessien suorituskykyä mitataan laatu-, kustannus-, asiakastyytyväisyys- ja joustavuusmittareilla. Laatumittareilla tarkastellaan tuotteiden ja palvelun virheettömyyttä, kun taas kustannusmittareilla mitataan enemmänkin tehoja. Asiakastyytyväisyysmittareilla mitataan usein asiakkaan kokemaa lisäarvoa ja halua suositella yritystä eteenpäin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 175-179.) Erilaisia suorituskyvyn mittareita on lukuisia, joista tässä työssä esitellään niistä kaksi.

Ylivoimaisesti suosituin ja tunnetuin suorituskykymittareista on Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä eli Balanced Scorecard (BSC). Tässä työssä puhutaan jatkossa BSC:sta. Tämä suorituskykymittari on tavoitejohtamisen mittari. Se auttaa yritystä siirtämään strategiaa käytäntöön. Se on yrityksen sisäisistä tarpeista koostuva mittari. BSC -mittari on toimiva ratkaisu tuotantolähtöisen toimialan ja julkishallinnon yri-

tyksissä. Prosessi alkaa organisaation visiosta ja strategioista, joissa on kuvattuna kriittiset menestystekijät. BSC:n toimenpiteet ovat rakennettu niin, että ne auttavat tavoitteenasettelua ja toiminnan mittausta yrityksen kriittisillä alueilla. Mallissa on neljä eri näkökulmaa, joista yrityksen toiminnallisuutta voi arvioida: taloudellinen-, asiakas-, prosessi sekä oppimisen- ja innovatiivisuuden näkökulma. Taloudellinen näkökulma kuvaa strategisten valintojen tulokset. Asiakasnäkökulma kuvaa, miten asiakkaan tarpeet tyydytetään ja miksi he maksavat tuotteista. Prosessinäkökulma kuvaa niitä prosesseja, mitä liiketoiminnan pyörittämiseen tarvitaan. Viimeisessä eli oppimisen- ja innovatiivisuuden näkökulmassa varmistutaan yrityksen pitkän aikavälin kannattavuudesta. Tämä mittaristo perustuu kolmeen ajankohtaan: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Mäkinen 2007, 37-40.) Yksi BSC:n ongelmana on se, että mittareiden valinnassa tyydytään helposti sellaisiin mittareihin, jotka eivät tue täysin asetettuja tavoitteita. BSC on vuonna 1992 esitelty mittaristo, joka on suuressa suosiossa vielä tänäkin päivänä. Mallin uudistuessa voimakkaasti vuonna 2004, on BSC:n strategiset lähtökohdat nykyään lähellä Delta-mallin ideoita, joita kuvataan seuraavaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179-198.)

Merkittävä, mutta vähemmän tunnettu suorituskykyttaristo on Delta-malli. Delta-mallin avulla voidaan rakentaa strategian toteutumista mittaava suorituskyvyn seurantajärjestelmä. Lähtökohdaksi tässä on yrityksen liiketoiminnan suuntaus, eli olemassa olevat markkinat ja mitä näille markkinoille tarjotaan. Delta-mallille keskeisintä on siis asiakas ja asiakassuhteen rakentaminen sekä kehittäminen. Sen avulla pyritään vastaamaan siihen, miten asiakkaan tiedostettuja ja kätkettyjä tarpeita voidaan palvella paremmin kuin kilpailija. Delta-mallissa määritellään ensimmäiseksi liiketoiminnan perussuuntaus, eli markkinat ja asiakassegmentit, joita halutaan palvella. Tämän jälkeen valitaan kilpailustrategiat kullekin liiketoiminnan osa-alueelle. Mallin tavoitteena on saada aikaan kiinteä yhteys olemassa olevaan asiakaskuntaan. Sen keskipisteenä on strategiaa toteuttavien prosessien mittausjärjestelmä. Deltamalliin perustuva mittari sopii toimivimmin asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yrityksiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 199-209.)

Lindroos ja Lohivesi pohtivat lopuksi, kumpi edellä mainituista malleista onkaan kannattavampi. Delta-mallissa keskitytään mittaamaan strategian toteutuksen kannalta tärkeimpiä prosesseja, jotka ovat operatiiviset tehokkuudet, asiakkaiden kohdentaminen tai innovointi. BSC:ssa taas mittarit määritetään neljän eri näkökulman mukaan: taloudellinen-, asiakas-, prosessi sekä oppimisen- ja innovatiivisuuden näkökulma. Nämä johdatellaan johdon asettamista strategisista tavoitteista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 208.)

6 Ravintolakolmio-konserni kehittämissympäristönä

Opinnäytetyö toteutetaan Ravintolakolmio-konsernille johtoryhmien käyttöön. Ravintolakolmio-konserni on vuonna 1979 perustettu ravintolakokonaisuus. Toiminta on lähtenyt liikkeelle Valkeakoskelta Heimo Keskisen johdosta, mutta on sittemmin siirtynyt Helsinkiin. Heimo Keskisen lapset Jenni ja Joonas ovat sukupolvenvaihdoksen myötä vahvasti yhtiön johdossa mukana, jotka tekevät konsernista vahvan ja tiiviin perheyriityksen. Ravintolakolmio-konserni työllistää noin 250 henkilöä. Heidän yksi vahvuuksista on avainhenkilöiden partner-osakkuus, jonka myötä työntekijä sitoutuu ravintolaan ja profiloituu ravintolan omistajaksi. Partnereita on tällä hetkellä yhdeksän, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä Ravintolakolmio-konsernissa. Perheyriityksen alla toimii yhdeksän tytäryhtiötä. Tytäryhtiöiden alle kuuluu tällä hetkellä 19 ravintolaa, tilitoimisto sekä Holding-yhtiö. Jokainen ravintola on yksilöllinen ja tyyliltään omanlainen, mutta muodostavat kuitenkin vahvan ketjun sisältä päin. Jokaisella ravintolalla on yksi yhteinen tekijä – jokainen on muodostunut klassikkoravintolaksi. Taulukossa 1. on kuvattuna Ravintolakolmio-konsernin nykyiset yhtiöt, perustamisvuodet sekä jokaiseen yhtiöön kuuluvat ravintolat. (Ravintolakolmio-konserni 2017; Ostela-Pyhälä 19.4.2017.)

Taulukko 1. Yhtiöt (Ravintolakolmio-konserni 2017)

Ravintolakolmio Oy (1979)	Viaporin Resta Oy (2017)	Oy Scanredi Ab (1997)	Ratello Oy (1999)	Graniittiravintolat Oy (1996)
Weeruska, Casa Mare	Viaporin Deli & Cafe, Suomalinnän Panimo	Cantina West	Lasipalatsi, Amos Rex, Cafe Lasipalatsi	Juttutupa, Graniittilinna, Paasiravintola,
Oy Confetti restaurants Ab (2005)	Restavuokraus (1992)	Diafora Oy (1992)	Restasijoitus (2004)	Paasin kellari,
Tony's deli, Kokkikoulu Espa	Treffibub, Kannel-Krouvi, Teema, Luna	Tilitoimisto	Holding-yhtiö	Meripaviljonki

6.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Ravintolakolmio-konsernissa strateginen suunnitteluprosessi on ollut käytössä reilut 15 vuotta. Sen on kehittänyt silloinen konsernin toinen pääomistaja Martti Tynnismä, joka on toiminut samaan aikaan myös johdon konsulttina. Strategista suunnitteluprosessia on muokattu 15 vuoden aikana aina tarpeiden mukaan.

Strategiaa suunnittelevat pääsääntöisesti toimitusjohtajat, ravintolapäälliköt, keittiöpäälliköt ja keittiömestarit. Strategista suunnitteluprosessia tehdään yhtiökohtaisesti jokaiselle Ravintolakolmio-konsernin yhtiölle vuosittain. Suunnittelu on aloitettu usein elokuun aikana ja saatu päätökseen loka-marraskuun aikana. Kun tulokset prosessista on saatu päätökseen, siirretään BSC:iin. Sen avulla johtoryhmä pystyy arvioimaan ja mittaamaan saavutettuja tuloksia.

Nykyisessä strategisessa suunnitteluprosessissa (liite 1) johto määrittää konsernitasolla seuraavat asiat: toimintaympäristön avainmuutosvoimat, mission, vision, arvot sekä avainsidosryhmät ja niiden odotukset. Tämän jälkeen jokaisen yhtiön esimiehet määrittävät yhtiönsä strategisen tahtotilan talouden, asiakkaiden, sisäisen toiminnan sekä ihmisten ja osaamisen johtamisen osalta. Toisena määritettäväksi tulee asiakasstrategia, jossa segmentit on tällä hetkellä jaettu kahteen osaan: yritys- (B2B) ja henkilöasiakkaisiin (B2C). Kilpailustrategiaa määriteltäessä kartoitetaan todelliset kilpailijat ja pohditaan millä toimenpiteillä kyseinen yhtiö on parempi kuin kilpailijansa. Johdon kyvykkyyks- sekä henkilöstön osaamisstrategiaa määriteltäessä pohditaan, mikä on nykyisen strategian taso eri tahoilla ja mikä on tulevan vuoden tavoite sekä miten siihen päästään. (Ostela-Pyhälä 19.4.2017.)

6.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä työssä on tavoitteena kehittää Ravintolakolmio-konsernin strategista suunnitteluprosessia tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa. Kehityksen tarkoituksena on, että päätetyt strategiset valinnat viedään sovitusti käytäntöön uudenlaisia toimintatapoja ajatellen. Strategisen suunnitteluprosessin tulee olla ajan hermoilla ja uudistua vastaamaan tämän päivän tarpeita. Työn on tarkoitus tulla Ravintolakolmio-konsernien johtoryhmien käyttöön ja tuottaa heille tehokas työkalu strategian johtamiseksi.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on saada erilaisia näkemyksiä Ravintolakolmio-konsernin työntekijöiltä ja benchmarkattavilta yrityksiltä, ja niistä saatujen johtopäätösten perusteella. Haastatteluiden avulla tarkoituksena on löytää strategisen suunnitteluprosessin nykyiset ongelmakohdat ja uusia näkemyksiä ongelmien ratkaisemiseksi.

Ravintolakolmio-konsernissa tämä aihe on ajankohtainen, sillä strateginen suunnitteluprosessi on uudistumassa syksyille 2017. Tämän opinnäytetyön valmistumisajankohta on keväällä 2017, jonka jälkeen toimeksiantajalla on mahdollisuus viedä tämän työn tuloksia käytäntöön.

Strategiaa tulee pohtia lähes jokaisessa työpaikassa, joten tulevana restonomina voin joku päivä itse olla suunnittelemassa strategiaa tai ainakin vähintään toteuttamassa sitä. Opinnäytetyön tavoitteena on oppia erilaisten strategioiden eri lähtökohdista sekä miten strategiaa tulee suunnitella ja toteuttaa. Tavoitteena on myös omien kommunikointitaitojen kehittyminen eri yhteisöissä sekä ammatillisen asiantuntijuuden kasvattaminen.

7 Projektin aineiston hankinta, tulokset ja tuotos

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö eli produkti on käytännönläheistä toiminnan ohjeistamista, järjeistämistä tai järjestämistä. Produkti on usein työelämälähtöinen tutkimus. Toteutustapoina voi olla esimerkiksi, kirja, opas, tapahtuma tai kehitystyö. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tulee selvittää miksi ja miten prosessi on tehty sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty (Vilkkä & Airaksinen 2003 9, 65.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tapaustutkimus (case study), jonka tavoitteena on kehittää nykyistä Ravintolacolmio-konsernin strategista suunnitteluprosessia tietoperustan sekä tutkimusten pohjalta. Tässä opinnäytetyössä toiminnallisena osuutena toimii uuden strategiaproessin tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää kehitetyn strategiaproessin (Liite 4). Materiaalin luomiseen käytettiin tämän projektin aikana saatuja kokemuksia sekä tietoperustan ja haastatteluihin perustuvaa tietoa strategiaproessin etenemisestä.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää Ravintolacolmio-konsernin esimiesten kokemukset, mielipiteet ja kehitysehdotukset nykyisestä strategiaprozessista. Toisena tavoitteena oli löytää uusia toimintatapoja ja malleja tehdä strategiaa tutustumalla muiden yritysten toimintaan haastattelemalla. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä kerättiin empiiristä aineistoa kahdella tavalla: haastattelulla ja vertailuanalyysilla, jossa vertaillaan toisten yritysten toimintaa omaan toimintaan. Haastattelin Ravintolacolmio-konsernin työntekijöitä, jotka ovat tehneet strategista suunnitteluprosessia jossain vaiheessa heidän työsuhteen aikana. Käytin tässä haastattelussa tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Lisäksi haastattelin muita yrityksiä heidän strategiaansa liittyen. Tässä haastattelussa tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmarkingia.

Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman runsasta ja monipuolista kokemusperäistä tietoa Ravintolacolmio-konsernin strategisen suunnitteluprosessin lähtökohdista ja mahdollisista kehitysideoista esimiesten näkökulmasta. Teemahaastattelussa pääteemoina oli kokemukset, mielipide nykyisestä versiosta sekä kehitysehdotukset. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska kysymyksiä ei haluttu sitoa vastausvaihtoehtoin vaan haastateltava voi näin kertoa omin sanoin teeman eri aihealueista. Teemahaastattelussa olevat teemat kohdistavat haastattelun kulut kuitenkin samanlaisiksi, eikä haastattelu lähde karkaamaan aiheesta.

Benchmarkingin tarkoituksena oli selvittää toisten yritysten tapaa tehdä ja toteuttaa strategiaa. Tavoitteena oli löytää uudenlaisia toimintatapoja Ravintolakolmio-konsernin strategiaprosessiin, sen aikataulutukseen sekä siihen, ketkä siihen osallistuvat. Benchmarking- ja teemahaastatteluiden saatujen tulosten pohjalta toimeksiantona oli kehittää Ravintolakolmio-konsernin nykyistä strategiaprosessin materiaalia.

7.1 Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu

Teemahaastattelun eli toiselta nimeltään puolistrukturoidun haastattelun kerrotaan olevan strukturoimattoman- ja lomakehaastattelun välimuoto. Tässä haastattelumuodossa ei ole yhtä ja oikeaa määritystä. Yleisesti kyseisessä haastattelumuodossa teemat, eli aihealueet ovat tiedossa etukäteen, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto voivat vaihdella haastateltavien vastausten mukaisesti. Vastauksia ei ole myöskään lukittu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-70.)

Teemahaastattelun tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat seuraavat asiat. Teemahaastattelua käytettäessä tulee tietää, että haastateltavat ovat kokeneet haastattelun teeman ennestään. Haastateltavan tulee olla perehtynyt tutkittavan asian kokonaisuuteen ja eri vaiheisiin. Perehtymisen jälkeen haastateltava kehittää analyysinsä perusteella haastattelurunгон. Teemahaastattelu tulee suunnata haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin asioista, jotka haastateltava on ennaltaan arvioinut. Ennen haastatteluja tulee haastateltavan tehdä joitakin käytännön valmisteluja, kuten valita haastatteluiden ajankohta ja paikka. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-70.)

Teemahaastattelun yksi haastavimmista vaiheista on haastateltavien kutsuminen mukaan. Erilaisia tapoja, miten haastateltavat voi kutsua on muun muassa puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten kutsuminen. Haastattelun ajankohta tulee sopia haastateltavan kanssa yhteisesti hänen aikataulujensa mukaisesti. Usein arkipäivät ovat viikonloppuja sopivampia haastattelupäiviä. Haastattelut on hyvä sijoittaa myös aamukahdeksasta ilta kahdeksan välille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 74.)

Haastattelupaikan valinta on olennaista haastattelun onnistumisen kannalta. Haastattelupaikkana voi toimia mikä paikka tahansa, mutta yleisimmin se on haastateltavan koti, työpaikka, koulu tai jokin julkinen tila kuten ravintola. Täytyy kuitenkin muistaa, että haastattelupaikan tulee olla mahdollisimman rauhallinen sekä haastateltavalle turvallinen. Haastateltavan kannattaa antaa ehdottaa itse haastattelupaikka, jotta hän pystyy jatkamaan tekemisiänsä mutkattomasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 74.)

Haastattelu kannattaa aloittaa kysymällä muutamia kysymyksiä haastateltavalta, jotka eivät liity haastattelun aiheeseen. Näin ilmapiiri vapautuu ja haastateltava tuntee tilanteen luotettavaksi ja rennoksi. Tämän jälkeen on helpompi aloittaa haastattelu. Mikäli haastattelu tuntuu liian väkinäiseltä, niin sitä voi pyrkiä keventämään huumorilla. (Eskola & Vastamäki 2015, 32-36.)

Tässä työssä haastateltavat valittiin harkinnanvaraisen näytteen mukaan. Harkinnanvaraisessa näytteessä tutkija valitsee tutkimuskohteet ja yksilöt parhaalla mahdollisella tavalla oman harkintansa mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59).

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän sen ihmiskeskeisyyden ja mielipiteiden vuoksi. Tutkimuksen tavoitteen vuoksi on hyvä saada haastateltavilta rehellisiä ja henkilökohtaisia vastauksia. Teemahaastattelu -menetelmässä kysymyksiä on mahdollista tarkentaa uudelleen. Tavoitteena haastatteluissa on aktiivinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä avoin keskustelu kokemusten pohjalta.

7.1.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Tähän tutkimukseen haastattelun teemat valittiin siten, että se palvelisi parhaiten tutkimuksen tekijän produktia, jossa tarkoituksena oli kehittää nykyistä strategiaprosessia. Teemahaastattelurunko (Liite 2) laadittiin helmikuussa 2017. Haastatteluissa käsiteltäviksi teemoiksi valittiin kokemukset, mielipide nykyisestä versiosta ja kehitysehdotukset. Lisäksi näiden teemojen alakysymyksiksi valittiin yhteensä kahdeksan auttavaa kysymystä, joita haluttiin saada selville valituista teemoista.

Teemahaastatteluihin valittiin viisi haastateltavaa harkinnanvaraisella näytteellä. Harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan sitä, että tutkija valitsee tutkimuskohteet ja alueet oman harkintansa mukaan parhaaksi valikoimallaan tavalla (Tilastokeskus). Harkinnanvaraisella näytteellä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman kattava näyte. Haastateltavat valittiin eri yhtiöistä Ravintolacolmio-konsernista, jotta saatiin laaja näkökulma aiheesta. Haastattelut toteutettiin eri tahojen esimiesten kanssa. Harkinnanvaraisella näytteellä pyrittiin varmistamaan myös, että haastateltavien joukossa oli sekä pitkään, että vähemmän aikaan toimineita esimiehiä. Haastateltavaksi valittiin ainoastaan niitä esimiehiä, jotka olivat tehneet strategista suunnitteluprosessia edeltävinä vuosina Ravintolacolmio-konsernissa.

Valitut haastateltavat kontaktoitiin ja pyydettiin mukaan tähän tutkimukseen sähköpostin välityksellä helmi-maaliskuun aikana. Lähes jokainen haastateltava oli haastattelijalle en-tuudestaan tuttuja, joka teki haastatteluun pyytämisestä helppoa. Jokainen haastateltava osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti. He olivat mielellään mukana kehittämässä strate-giaprosessia, kun tietävät, että käyttävät sitä itse työvälineenä. Itse haastattelut toteutettiin 16.2. –31.3.2017 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveiden mu-kaisesti heidän omassa yksikössään tai jonkun muun Ravintolakolmio-konsernin toimipis-teessä. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa noin 30 minuuttia. Haastattelun tallennus-välineinä käytettiin muistiinpanovälineitä, joko paperia ja kynää tai tietokonetta. Muistiinpa-novälineiden lisäksi haastatteluissa oli mukana teemahaastattelurunko ja puolistruktu-roidut kysymykset.

Jokainen haastattelu suoritettiin anonyymeina, joten teemahaastattelun tuloksista ei käy ilmi haastateltavien henkilöllisyyksiä. Myöskään haastateltavien kokemuksia strategisesta suunnitteluprosessista ei kerrota tarkkoina vuosina, jotta anonyymisyys säilyisi. Haastatel-tavat eroteltiin satunnaisessa järjestyksessä numeroin yhdestä viiteen. En myöskään kerro haastateltavien vastauksia sanasta sanaan, vaan toin tähän opinnäytetyöhön mie-lestäni tärkeimmät tulokset.

7.1.2 Teemahaastattelun tulokset

Tutkimustuloksissa esitellään tulokset, jotka teemahaastattelun avulla on saatu. Teema-haastatteluilla oli tarkoitus selvittää miten Ravintolakolmio-konsernin esimiehet kokevat nykyisen strategisen suunnitteluprosessin ja kuinka sitä voisi kehittää edelleen. Haastatte-lut olivat yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta rentoja ja avoimia tilanteita, jossa haasta-teltavat uskalsivat kertoa asioita suoraan.

Tutkimuksen tuloksia käydään läpi teemoittain. Teemat haastatteluissa olivat kokemukset, mielipide nykyisestä versiosta sekä kehitysehdotukset. Jokainen haastattelu aloitettiin pie-nellä keskustelulla haastatteluaiheiden ulkopuolelta, jotta haastattelutilanne alkaisi vapau-tuneemmin. Haastattelua ennen kysyttiin muun muassa heidän työtaustastaan Ravintola-kolmio-konsernissa, tämä auttoi haastattelijaa ymmärtämään haastattelussa ilmi tulevia näkökulmia. Aineistosta nousevia teemoja kuvataan haastattelijoiden sanomien asioiden mukaan. Haastateltavat on eroteltu tässä työssä numeroin. Haastateltavien numerot ovat täysin satunnaisessa järjestyksessä yhdestä viiteen.

Jokainen haastateltava oli avoimin mielin mukana kertomassa mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan strategiaprosessiin liittyen. Haastateltavat pitivät positiivisena sitä, että heiltä kysyttiin mielipidettä asiaan.

Kokemukset

Teemahaastattelun ensimmäisenä aiheena oli haastateltavan kokemukset strategisesta suunnitteluprosessista. Haastattelu aloitettiin kysymällä, kuinka usein he ovat tehneet strategista suunnitteluprosessia Ravintolakolmio-konsernissa. Vastauksia ei tähän opinnäytetyöhön tuotu tarkkoina henkilöllisyyden säilyttämiseksi. Tämä kysymys antoi kuitenkin haastattelijalle näkemyksen haastateltavien kokemuksista. Jokainen on tehnyt strategista suunnittelua Ravintolakolmio-konsernissa kuitenkin jo useampina vuosina.

Kukaan haastateltavista ei osannut heti sanoa, mitä tuloksia strategian suunnittelulla on saavutettu. Vastausten perusteella sai sen käsityksen, että vain harva koki saavansa todellisia ja konkreettisia tuloksia suunnittelun jälkeen. Prosessia on kuulemma kehitetty palvelemaan yhä enemmän Ravintolakolmio-konsernin toimintaympäristön mukaiseksi. Mutta silti, vain yksi kertoi kokeneensa saavutuksia nimenomaan strategiaprosessin avulla. Tämä strateginen suunnitteluprosessi on ollut erittäin hyödyllinen siinä vaiheessa, kun ravintoloita on uudistettu. Tällöin strategian pohtiminen on pistänyt pysähtymään ja antamaan suuntaa tulevaisuudelle.

Haastateltavista jokainen kokee strategian suunnitteluvaiheen olevan hankalaa myös muiden esimiesten mielestä. Yhden haastateltavan mielestä prosessi on organisoitu huonosti, toisen mielestä prosessissa käytettävät termit ovat epäselkeitä, eikä hän koe, että kollegatkaan niitä ymmärtäisi.

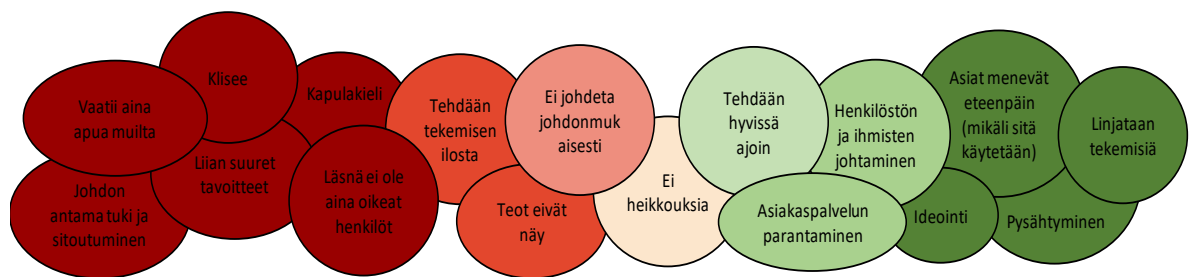
Mielipide nykyisestä versiosta

Teemahaastattelun toisen teeman ensimmäinen kysymys oli, että pitävätkö he strategista suunnitteluprosessia hyödyllisenä yrityksellensä? Jokainen haastateltava vastaa hetkeäkään miettimättä, että kyllä. Esimerkiksi haastateltava 1 pitää prosessia ehdottoman hyödyllisenä, sillä se ohjaa yrityksen toimintaa sekä antaa tietyt raamit työn tekemiseksi. Lähes jokaisen vastauksen jälkeen tulee kuitenkin sivulause, joka alkaa sanalla mikäli. Haastateltava 4:n mielestä prosessi on hyödyllinen, mikäli myös muut saman yhtiön kollegat saisi sitoutettua mukaan.

Haastateltavat kokevat hankalaksi strategisessa suunnitteluprosessissa muun muassa seuraavia asioita: aikataulut, toimeenpano, ohjeiden epäselvyys. Haastateltava 3 kertoo, että hänen mielestään strategiaa suunnitellaan hyvin paljon tehot edellä, jonka

vuoksi aikaa ei anneta suunnitteluun, kun määrätty aika. Strategian suunnittelun jälkeen tapahtuva toimeenpanon heikkous tulee esiin muutamalla haastateltavalla. Esimerkkinä tästä vuoden 2016 tulokset, joita ei käyty kuulemma läpi. Ohjeiden epäselvyydessä tuli ilmi muutaman haastateltavan kohdalla myös se, että prosessin johtaminen ei ole johdonmukaista. Myös kaikkien ihmisten kokoon kasaamista pidettiin haastavana, varsinkin kun kyseessä on iso yhteisö. Lisäksi neljä haastateltavaa viidestä kommentoi seuraavaa asiaa hieman eri sanoin: prosessia ei saisi tehdä vain tekemisen ilosta, vaan se on oltava johdon väline.

Pyysin haastateltavia sanomaan prosessista kolme heikkoutta ja vahvuutta. Osalta vastaajalta tuli kolme vastausta kumpaankin osioon hyvinkin helposti, kun taas toisella osalla vastauksiin vastaaminen oli vaikeaa. Esimerkiksi yksi haastateltava ei keksinyt yhtään heikkoutta prosessiin liittyen. Vastaukset on kuvattu kuvioon 5. Vastaukset ovat kuvattu vasemmalta punaisesta väristä heikommasta vihreään väriin vahvuuksiin. Kuviota tarkastellessa huomaa, että heikkouksia tuli ilmi enemmän kuin vahvuuksia.



Kuvio 5. Strategisen suunnitteluprosessin heikkoudet ja vahvuudet vasemmalta oikealle

Kehitysehdotuksia

Teemahaastattelun viimeinen teema oli kehitysehdotukset. Teemaan liittyen kysyttiin, millainen on haastateltavan oma näkemys strategisesta suunnitteluprosessista. Viimeisen teeman tiimoilta tuli esiin seuraavia aiheita: johdon sitouttaminen, materiaalin uudistus ja personointi, paperimäärän vähennys, hallitukselta selkeät ohjeet, enemmän aikaa, selkeämpi materiaali, tavoitteet resurssien mukaan ja niiden valvominen, termistö ymmärrettävää, suunnittelupäivät luovassa ympäristössä sekä oikeat henkilöt mukana suunnittelemassa.

Kolme haastateltavaa kommentoi strategisen suunnitteluprosessin materiaalin olevan työläs ja epäselkeä. Haastateltava 1 kommentoi, että aineistoa pitää selkeyttää ja paperimäärää vähentää. Haastateltava 5:n mielestä materiaalin pitää olla innostavampaa, selkeämpää ja helppolukuisempaa. Hän ehdottaakin ulkonäöllisiä muutoksia, jossa materiaali

on konsernin värinen ja taustalla voisi näkyä eri ravintoloiden logot, näin ajatukset pysyisivät helpommin Ravintolakolmio-konsernissa.

Selkeät ohjeet prosessin tekoon tuli vastaan usealla haastateltavalla kehitysehdotuksena. Hallitukselta tulisi antaa selkeät raamit prosessin tekoon ja suunta siitä, mitä he vaativat kullekin vuodelle. Ohjeet ja raamit tulisi antaa kuitenkin hyvissä ajoin ennen kuin lähdetään suunnittelemaan tulevaa vuotta. Näin kommentoi esimerkiksi haastateltava 1 ja 3.

Usean haastattelun aikana tuli ilmi aikataulutuksen haastavuus. Neljä viidestä haastateltavasta kommentoi, että prosessia tulisi aikatauluttaa paremmin. Haastateltava 1 ehdottaa, että suunnittelutyö tulisi aloittaa syksyllä heti lomien jälkeen, eli ennen lokakuuta. Suunnitteluun tulisi myös antaa noin kuukausi aikaa, jolloin esimiehet voisivat pohtia strategiaa muiden töiden ohella. Näin ajatustyö pitenee ja asiat hahmottuvat paremmin. Haastateltava 2 on samaa mieltä haastateltava 1:n kanssa. Haastateltava 2 ehdottaa, että johtoryhmäpalaveri olisi noin kuukausi ennen suunnittelutyön aloittamista, jolloin jokainen voi tahollansa miettiä tarvittavia asioita avoimin mielin ja ennakkoon työn ohessa. Lisäksi haastateltavat 3 ja 5 ovat sitä mieltä, että suunnitteluun tulisi varata enemmän aikaa kuin nyt on annettu. Haastateltava 3 heittääkin kysymyksen ilmoille, että onko tarpeellista antaa käytettävää aikaa valmiiksi? Voisiko jokainen johtaja määritellä oman tarvittavan aikansa?

Haastateltava 1 sanoo, että tavoitteet tulisi asettaa resurssien mukaan. Tavoitteita tulee valvoa, jottei ne jäisi ainoastaan tavoitteeksi. Tämän vuoksi hallitukselta pitää saada selkeät raamit prosessin toteuttamiseksi.

Strategisen suunnitteluprosessin materiaalin termistö on koettu hankalaksi. Sanasto on haastateltavan 5 mielestä niin sanottua kapulakieltä, jota jokainen prosessia tekevä ei ymmärrä ensilukemalla. Esimerkiksi haastateltava 4 ei hänen mukaansa tiennyt miten strategia lähtisi suunnittelemaan, kun ei tiennyt mitä termistö tarkoittaa, eikä kukaan myöskään ohjeistanut suunnittelun teossa. Haastateltava 4 puhuu tässä nyt termeistä, jotka voivat vaihtua yrityskohtaisesti. Hän ehdottaakin, että prosessia voisi personoida yhtiökohtaisesti ja termit näissä olisivat talon yhteisellä kielellä. Haastateltava 5 mielestä termistön muutoksen voisi aloittaa ”frame” termistä, jolla kuvataan strategista suunnitteluprosessia. Sana ”frame” ei kerro hänelle mitään itse prosessin sisällöstä.

Haastateltava 5 ehdottaa, että suunnittelupäivät voisi pitää luovassa ympäristössä, esimerkiksi Nuuksion retkeilyalueella. Tämä esimerkki vie ajatukset pois kireästä työympäristöstä ja antaa ajatuksen virrata raikkaassa ulkoilmassa.

Usea haastateltava antoi kehitysehdotuksia heidän mielestään henkilöiden läsnäolosta strategiaa suunniteltaessa. Haastateltava 3 miettii kriittisesti, että onko kaikkien prosesseissa mukanaolevien hyvä miettiä jokaista asiaa? Haastateltava 4 kokee, että suunnittelua on hyvä jalkauttaa monelle taholle, jotta mahdollisimman moni tietää mitä kohti mennään. Esimiesten on tärkeä tietää miksi asioita tehdään ja mitä asiat käsittelevät, jotta strategia olisi hyödyksi yritykselle. Haastateltava 1 kommentoi, että yhtiön johtajan tulee olla päivittäistyössä mukana – mikään ei vaikuta, jos ei itse jalkaudu. Haastateltava 5 kokee, että strategiaa suunnittelemissa tulee olla päälliköiden lisäksi muita henkilöitä. Mukana tulisi olla lisäksi yksi, joka vastaa Ravintolakolmio-konsernin kokonaisuudesta, yksi henkilö myyntipalvelusta sekä keittiötoimenjohtaja edustamassa keittiön puolta.

Haastateltava 2 ehdottaa, että kehitysehdotuksia ravintoloiden strategiaan voisi antaa nimettömästi Ravintolakolmio-konsernin sisäisen verkon kautta. Näin muiden ravintoloiden esimiesten on helpompi ottaa ideoita vastaan.

Haastateltava 3 pohtii lopuksi, että voisiko hallitukselle lisätä oman osion strategisen suunnitteluprosessin materiaaleihin. Osiossa voisi olla tällä hetkellä seuraavia kärkiteemoja: mitkä asiat auttavat tulokseen, mitä tehdä, jotta ihmiset voi paremmin, mikä auttaa työntekijän sitouttamiseen ja miten työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen vastataan.

7.2 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on prosessi, jossa verrataan oman yrityksen toimintatapaa toiseen menestyneemmän yrityksen toimintatapoihin. Benchmarking'in tavoitteena on pyrkiä selvittämään, miten omaa toimintaa voi kehittää eteenpäin. (Laamanen ym. 2005, 54.)

Benchmarking on oikeanlainen menetelmä silloin, kun kehitetään oman yrityksen prosesseja tai työtapoja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43-44). Siinä sovelletaan toisen yrityksen toimivia asioita omaan yritykseen ja toimialaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi itsellä – yritykset ovat kuitenkin aina hieman erilaisia, mikä edellyttää soveltamista kopioinnin sijasta. Yrityksen kehitys on jatkuvaa oppimista, sen on jatkuvasti kehitettävä tuotteitaan, prosessejaan, liikeideaansa ja henkilöstöään. Benchmarking on näin ollen hyvä tutkimus-, ja oppimismenetelmä, jossa verrataan omaa toimintaansa toiseen yritykseen. Yritys oppii sekä omista että muiden kokemuksista. (Niva & Tuominen 2005, 10-28.)

Tässä työssä benchmarking -menetelmä tarkoitti sitä, että pohdin ja havainnoin eri yritysten tapaa tehdä strategiaa. Vertailuyritykset valittiin harkinnanvaraisen näytteen mukaan, kuitenkin niin, että kohdeyritykset ovat jossain määrin tekemisissä tämän opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tutkimustuloksista oli tavoitteena saada esille uusia näkökulmia tehdä strategiaa, mitä strategia sisältää, milloin sitä tehdään, ketä sitä tekevät sekä min-kälaisilla mittareilla sitä tarkastellaan.

7.2.1 Benchmarkingin toteutus

Benchmarking haastatteluihin valittiin neljä haastateltavaa harkinnanvaraisella näytteellä. Valittuja haastateltavia punnitsimme yhdessä toimeksiantajan kanssa. Harkinnanvaraisella näytteellä varmistettiin se, että kohdeyrityksien yritystoimintaan kuuluu strategia ja sen suunnittelu jollain tasolla. Sillä varmistettiin myös yritysten erilaisuus ja se, että he linkittyvät jollain tasolla toimeksiantajan toimialaan.

Haastattelurunko (liite 3) laadittiin helmikuun alussa 2017. Haastattelukysymyksistä tehtiin kaksi eri versiota – ensimmäinen yrityksiä avainhenkilöille ja toinen konsultille. Kaksi eri versiota tehtiin siksi, koska yksi haastateltavista toimii konsulttina. Hän halusi kertoa haastattelussa omasta näkemyksestään ja kokemuksestaan konsulttina, eikä näin puhunut oman yrityksensä strategiaprosessista. Molemmissa versioissa oli 10 kysymystä, jotka sisällöllisesti ajoivat samaa asiaa samassa järjestyksessä. Kysymyksissä on erona, ainoastaan niiden muotoilutapa.

Valitut haastateltavat kontaktoitiin ja pyydettiin mukaan tähän tutkimukseen sähköpostitse ja suullisesti helmi-maaliskuun aikana. Haastateltavista vain yksi oli haastattelijalle entuudestaan tuttu, hänen kanssaan haastattelusta sovittiin suullisesti. Muut haastateltavat eivät olleet tuttuja, mutta jokaista oli helppo lähestyä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastattelut toteutettiin 28.2. – 31.3.2017 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveiden mukaisesti, joko heidän toimipisteellään tai valitussa ravintolassa. Haastatteluille varattiin aikaa tunti. Haastattelun tallennusvälineinä käytettiin muistiinpanovälineitä sekä puhelimen nauhoituslaitetta. Haastatteluissa oli mukana myös haastattelukysymykset. Jokaisen haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin heti, jolloin asiat olivat tuoreessa muistissa. Litteroinnista poimittiin tähän opinnäytetyöhön tärkeimmät asiat ja esimerkit sekä muokkasin haastateltavien sanomat asiat yksinkertaiseksi ja helpopolukuisemmaksi. Jokainen haastateltava antoi luvan käyttää heidän henkilöllisyytensä aineistoa kirjoitettaessa.

7.2.2 Benchmarking tulokset

Benchmarking tuloksissa esitetään tulokset, jotka on haastattelun avulla saatu.

Benchmarkingilla oli tarkoitus selvittää, miten muissa yrityksissä suunnitellaan strategiaa ja voiko heidän strategiasuunnittelua soveltaa toimeksiantajan strategiseen suunnittelu-prosessiin. Haastatteluissa oli mukana neljä hyvin erilaista haastateltavaa erilaisilla strategisilla suunnitteluprosesseilla.

Haastateltavat valittiin tähän työhön harkinnanvaraisella näytteellä. Haastateltavaksi valikoitui neljä vapaaehtoista ja avointa yritystä. Benchmarking haastattelun tulokset käydään läpi kysymyskohtaisesti. Kysymyksiä haastatteluissa oli yhteensä 11. Aloitin haastattelut kysymällä muutamia taustatietoja yrityksestä sekä haastateltavasta. Haastattelun aikana en saanut kaikilta haastateltavia selkeitä vastauksia kaikkiin kysymyksiin, jonka vuoksi jokaisen kysymyksen kohdalle ei ole saatu kaikkien haastateltavien vastauksia.

Taustatiedot

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin Jussi-Pekka Laakson kanssa, hän toimii konsulttina yrityksessä Krios Business Consulting Oy. Laakso on toiminut johdon konsulttina 15 vuotta, ja on tehnyt sillä aikaa erilaisia strategiaprojekteja ja -toimeksiantoja. Hän konsultoinut monenlaisia toimialoja, kuten teollisuus-, kauppa- ja IT-alaa. Laakson mielestä jokaisen yrityksen on lähes pakko miettiä strategiaansa jollain taholla jossain vaiheessa – oli se sitten pieni tai iso yritys.

Toisena haastateltavana oli Sami Nenonen, joka toimii yksityissektorimyyjänä Dieta Oy:n palveluksessa. Nenonen on toiminut vuodesta 2005 asti Dieta Oy:n palveluksessa. Dieta Oy on ammattikeittiölaitteiden ja -tarvikkeiden myyntiin erikoistunut yhtiö. Yhtiöllä on 160 työntekijää ja heidän liikevaihtonsa on 40 miljoonaa. Dieta Oy:n arvot ovat seuraavanlaiset: asiakas ensin, rohkea edelläkävijä, paras asenne. Dieta on ollut olemassaolon aikana aina kasvuyritys noin 10-15 prosentin kasvulla vuosittain. Jonkin aikaa sitten tapahtuneen omistajanvaihdoksen jälkeen, tavoitteena on tuplata liikevaihto kahden vuoden aikana.

Seuraavaksi haastattelin Helsinki Congress Paasitornin kongressipäällikköä Mervi Tahkola. Helsinki Congress Paasitorni on historiallisesti tunnettu kokous- ja kongressikeskus, jossa on lähes 30 kokoustilaa 8-800:lle hengelle. Tahkola kertoi, että strategiaa on suunniteltu aina 90-luvun puolesta välistä asti. Strategiaa ei tällöin ole dokumentoitu, mutta se on ollut kuitenkin työntekijöiden tietoisuudessa. Noin kymmenen vuotta tästä eteenpäin mentäessä, on strategiset päätökset jo dokumentoitu. Tahkola sanoo, että strategia on heille

pitkänajan tähtäin. Paasitorni tavoittelee koko ajan kasvua ja kohti täyden palvelun kokonaisuutta.

Lopuksi haastattelin Ari Hälikkää, joka toimii Haaga-Helia Ammattikorkeakoulussa hallintojohtajana. Hän toimii toiminnanohjauksen tukipalvelussa, johon kuuluu seuraavia asioita: laatujärjestelmä, toiminnan suunnittelu, raportointi, lukujärjestyspalvelut ja tietohallinto.

Mitä nimitystä yrityksenne käyttää strategisesta suunnitteluprosessista?

Toisena haastattelussa kysyttiin, että mitä termiä haastateltavat käyttävät strategisesta suunnitteluprosessista. Dieta Oy:llä ja Helsinki Congress Paasitorinissa terminä on *strateginen suunnittelu*. Laakso käyttää nimitystä *strategiaprosessi* ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa käytetään *strategian toiminnan suunnittelu ja ohjaus*.

Minkälainen on yrityksenne strateginen suunnitteluprosessi?

Konsultti Laakso tämän kysymyksen sijasta kysyttiin seuraavasti: mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä strategista suunnitteluprosessia laadittaessa? Tärkeimpänä asiana strategiaprosessia tehdessä Laakso pitää nykytila-analyysia, joka täytyy olla riittävän syvällinen taustaselvitys yrityksen nykyhetkestä. Nykytila-analyysi tehdään, jotta ymmärretään toimintaympäristön ja oman yrityksen lähtötilanne. Tärkeätä on ymmärtää myös omistajan näkemys yrityksestä, ja sen tulevaisuudesta. Esimerkkinä Laakso kertoo, että perheyhtiössä perhe haluaa mahdollisesti säilyttää yrityksen talouden ja imagon hyvässä kunnossa seuraavalle sukupolvelle – tällöin tehdään usein pitkäjänteisempi suunnitelma. Toisena ääripäänä voidaan miettiä, hakeeko yritys aggressiivista kasvua, jolloin yrityksen täytyy mahdollisesti uhrata jotain, jotta saadaan voittoa toisella osa-alueella.

Dieta Oy:ssä strategisessa suunnitteluprosessissa tarkastellaan yrityksen tilaa liiketaloudellisesti. Nenonen kertoo, että kaikki määritellyt strategiat tulee pohjautua edellä mainittuihin arvoihin.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa strategian keskeisimmät elementit sekä tekemiset on purettu ja tunnistettu tiekarttaan. Tiekartta on perusta koko strategian suunnittelulle. Tiekartta purkautuu vuosittain toiminta ja taloussuunnitelmaksi.

Mitä vaiheita siihen sisältyy?

Laakso havainnollistaa tietokoneeltaan hänen yleismalliaan johtaa strategiaa. Laakson näyttämässä mallissa pohditaan strategisia vaihtoehtoja ja valintoja, miten erottaudutaan kilpailijoista, ja miten suunnitellaan toimeenpano. Laakso sanoo, että strategiasuunnittelun lopputulos täytyy olla mahdollisimman konkreettinen, jotta se on toteutettavissa. Laakso

muistuttaa, että jotkut strategiaprosessin vaiheet ovat helppoja ja jotkut vaikeita. Vaikeisiin osa-alueisiin tulee käyttää tällöin enemmän aikaa ja helpompiin taas vähemmän.

Nenonen kertoo, että Dietassa suunnitellaan strategiaa strategiapäivillä. Siellä tarkastellaan yrityksen tilaa esimerkiksi liiketaloudellisesti ja pohditaan, missä ollaan tehty hyvin ja missä huonommin.

Helsinki Congress Paasitornissa strategiaa lähdetään suunnittelemaan tuloskortin pohjalta, jossa on neljä ydinaluetta: asiakas, henkilökunta, prosessit ja tulos. Nämä neljä aihealuetta ovat aina samat, mutta sisältö niiden alla voi vaihdella. Strategian suunnittelu alkaa aina kuitenkin toimintaympäristö-, kilpailu- ja SWOT-analyysillä.

Hälikkä kertoo, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulun strategiaan sisältyy aina nykytila-analyysi, joka sisältää muun muassa markkinat ja kilpailijat. Strategisessa suunnittelussa pohditaan aina tutkintojen ajanmukaisuutta ja etsitään uusia trendejä koulutukseen liittyen.

Mikä on strategisen suunnitteluprosessin aikajänne?

Laakso kertoo, että strategiaprosessi konsultin kanssa voi kestää kahdesta-kuuteen kuukauteen. Tietenkin yrityksen tilanne vaikuttaa konsultin läsnäoloon ja prosessin keston. Kevät on Laakson mielestä strategiaprosessin aikaa. Keväällä suunnitellaan strategiaa ja työstetään se tiimitasolle. Syksyllä strategia budjetoidaan ensi vuotta varten ja vuoden vaihtuessa, uusi strategia alkaa elämään. Budjettia ei kannata kuitenkaan tehdä prosessin ollessa kesken. Suunnittelun aikana tulee usein oleellisia asioita, jotka voivat vaikuttaa budjettiin. Laakson mukaan prosessia kannattaa hoitaa niin, että noin kolmen viikon välein pidetään palaveriteita, joissa työstetään strategiaa, jonka jälkeen pohditaan itse vaihtoehtoja. Noin neljän kuukauden aikana tilanne ehtii jäsentymään jokaisen henkilön mielessä ja huomataankin, että päätökset ja valinnat ovat yllättäen helppoja ja selkeitä.

Nenonen kertoo haastattelussa, että Dieta Oy:n strategista suunnittelua tehdään kolmen vuoden sykleissä. Se tarkoittaa sitä, että johtoryhmä kokoontuu strategiapäiville kolmen vuoden välein, syksyllä lomien jälkeen. Strategiaa kuitenkin tarkastellaan säännöllisin väliajoin seuraten, ollaanko oikeassa suunnassa.

Tahkola kertoi, että Helsinki Congress Paasitornin strategiaa päivitetään neljän vuoden sykleissä, eli tällä hetkellä on menossa kolmas sykli sen jälkeen, kun strategiaa on alettu dokumentoimaan. Toki strategiaa tarkastellaan vuosittain ja katsotaan, ollaanko vielä oikeilla jäljillä. Tahkola sanoi, että he ovat kyllä hyvin joustavia strategian suhteen; mikäli huomataan, että valittu strategia ei toimi, tulee tehdä muutoksia onnistuneen tavoitteen saavuttamiseksi.

Hälikkä sanoi, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulu tekee strategian toiminnan suunnitelua ja ohjausta viiden vuoden aikajänteellä. Se aloitetaan elokuussa johdon suunnittelu-päivillä, joissa käydään aluksi läpi toteumaa, jonka jälkeen käännetään katse tulevaan.

Ketä yrityksestänne ovat suunnittelemassa strategista suunnitteluprosessia?

Laakson mukaan eri tahojen työntekijöitä tulee osallistaa strategiaprosessia tehdessä. Kysymys kuuluu vain, että missä kohtaa osallistetaan ketäkin? Hänen mielestään johto on vastuussa päätöksistä ja valinnoista. Kun haetaan tietoa nykytilasta ja ideoita kasvusta tai kehitetään tuotteita, niin tällöin on hyvä ottaa laajasti eri tahon työntekijöitä mukaan. Myös toimeenpanon suunnittelussa eri tahon työntekijöitä kannattaa kuunnella ja osallistaa. Ne jotka ovat mukana suunnittelemassa toimeksiantoa, tietävät näin ollen jo tulevat muutokset ja näin pystyvät vaikuttamaan strategian toteutukseen. Ongelmakohtana Laakso pitää sitä, että johto tekee kaikki suunnitelmat ja toimeenpanot, jonka jälkeen he vievät asian muille. Tiedoksiannon aikana johto harvemmin kertoo, miksi asioita muutetaan, eivätkä työntekijät näin eivät pääse kiinni tulevaan muutokseen. Usein tässä kohtaa tapahtuu virhe. Työntekijöiden pitää tietää, mitä on tulossa ja miksi näitä valintoja tehdään. Konsultti Laakson mukaan johto määrittelee millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Alempi taso budjetoit strategiset suunnitelmat ja johdon tehtävä on joko hyväksyä tai hylätä budjetti. Kun strategiat ja budjetit on lyöty lukkoon, niin jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö tulisi kutsua paikalle kuulemaan uusi strategia.

Laakso jatkaa, että johdon tehtävä on luoda strategian toimeenpanomalli – kuka vastaa mistäkin ja mikä on kunkin henkilön tehtävä. Laakso pitää tärkeänä sitä, että johtoryhmällä pitää olla yhteiset päätökset, jotta strategia tulee toteutumaan. Jos edes johtoryhmä ei ymmärrä tai hyväksy strategiaa, niin voisi sanoa, ettei se tule myöskään toteutumaan.

Helsinki Congress Paasitorinissa strategiaa valmistelemissa on kongressipäällikkö ja toimitusjohtaja. He valmistelevat tulevan strategian aiheita, eli mitä aihe-alueita tullaan miettimään tulevassa strategiassa. Strategia valmistellaan yhdistyksen sisällä, johon kuuluvat Paasitorin päälliköt. Päälliköt valmistelevat ja suunnittelevat strategian johtokunnalle arvioitavaksi. Mikäli strategia vaatii vielä hiomista, tulee se takaisin Päälliköiden hiottavaksi. Johtokunta hyväksyy strategian ja vie sen vielä valtuustoon hyväksyttäväksi.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun suunnittelupäivissä on mukana koko esimieskunta. Strategiaprosessi on Haaga-Heliassa erittäin osallistava, sillä jokaisella opettajallakin on oma tulostavoitteen ja niihin liittyvät tavoitteet, joihin voi kuulua muun muassa täydennyskoulutukset ja itsensä kehittäminen. Hälikkö kertoi myös esimerkin parin vuoden takaa,

jolloin strategian suunnitteluun osallistettiin koko henkilöstö, opiskelijat sekä yhteistyökumppanit. Strategia heillä on yksinkertainen, selkeä ja lyhyt, jotta opiskelijoista lähtien jokainen ymmärtää mihin ollaan tähtäämässä.

Miten kollegasi kokevat prosessin?

Nenonen uskoo, että hänen kollegansa Dieta Oy:ssä ymmärtävät prosessin. He tulevat suunnittelemaan prosessia täydellä innolla ja hyvillä ideoilla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa myös Hälikkä uskoo, että jokainen Haaga-Helian työntekijä kokee strategisen suunnitteluprosessin omaksi ja normaaliksi toimenpiteeksi yrityksessä.

Miten strategian toteutuminen varmistetaan?

Laakson mukaan strategian toteutuminen varmistetaan selkeillä tavoitteilla, mittareilla ja seurantajaksoilla. Esimerkiksi yksilötasolla toteutumista seurataan tulos- ja kehityskeskusteluilla. Jokainen on vastuussa omista tekemisistä ja tuloksista, mutta näitä asioita tulisi arvioida aina lähin esimies.

Miten strategioita mitataan/arvioidaan? Kuka niitä arvioi?

Nenoson kanssa strategian toteutumista seurataan noin kahden kuukauden välein. Seuranta ei ole säännöllistä, vaan Dieta Oy:n kaupallinen johtaja muistuttelee Samia tavoitteista ja niitä arvioidaan suullisesti seurantapalaverissa. He eivät koe tarvitsevansa mitään tiettyä ohjelmaa tai mittaristoa strategian seuraamiseksi. Nenonen kertoo, että johtoryhmän puolelta seurataan vähintään vuosittain tuloksia ja tavoitteita.

Helsinki Congress Paasitornissa strategiaa mitataan erilaisilla mittareilla, jotka määrittävät aina strategiaa suunniteltaessa. Johtokunta tarkastelee mittareita vuosittain ja esimiehet käyttävät mittareita myös työkaluna, jotta strategian toteutuminen varmistuu. Paasitornissa on käytössä palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi työntekijöitä pääsemään tavoitteeseen.

Hälikkä kertoo, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa on useita määrällisiä mittareita, joiden avulla arvioidaan strategian toteutumista. Ari toteaaakin tässä, että vähemmän olisi enemmän, sillä monia mittareita seurattaessa se olennaisen asian erottautuminen vaikeutuu. Haasteena tässä on löytää toimivia laadullisia mittareita. Yritystasolla hallitus seuraa ja arvioi palautetta, kun taas kouluyksiköiden tasolla on erilaisia kehittämissyömiä, jotka arvioivat strategian toteutumista.

Mitä muuta tärkeää haluat kertoa strategiseen suunnitteluprosessiin liittyen?

Nenonen pitää tärkeänä strategista suunnittelua tehdessä lukuja. Edellisen vuoden ostot vaikuttavat tulevan vuoden myynteihin niin, että yritetään arvioida kasvua ja budjettia tulevalle vuodelle, ja sen ympärille mietitään muita päätöksiä.

Laakson mielestä strateginen viestintä on onnistuneempaa, mitä paremmin ja selkeämmin johto ymmärtää päätökset. Laakso pitää strategian luomisprosessia helppona, mutta sen toimeenpano on vaikeampaa. Yritetään mieluummin miettiä, että mikä toimeenpanossa on mennyt vikaan, kuin sitä, mikä strategiassa on vikana, koska toimeenpano ei onnistu.

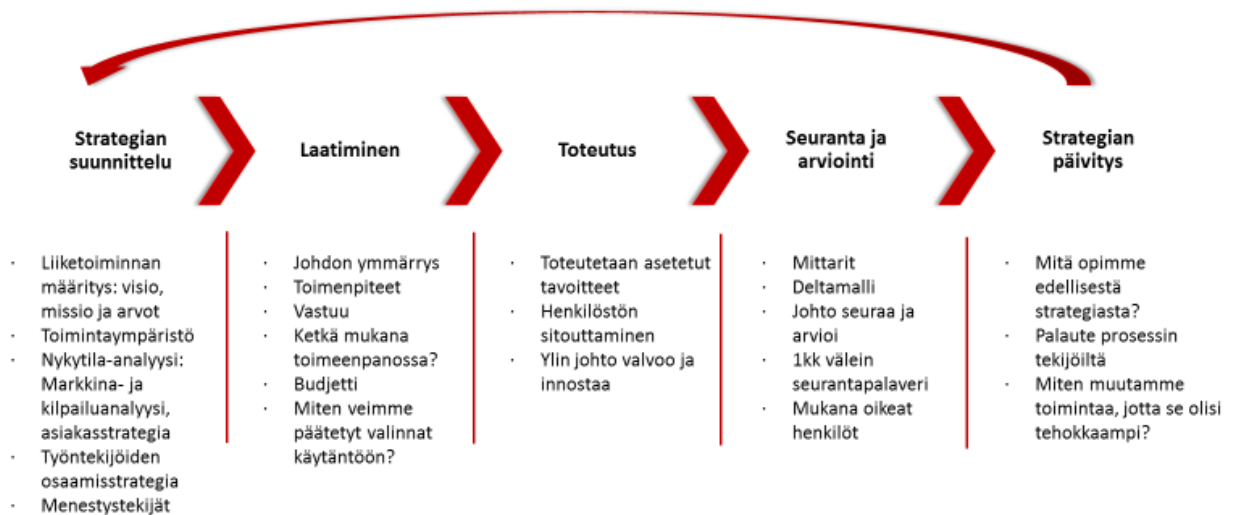
Laakso tiivistää lopuksi strategiaproessin olevan kuin kaapin siivoaminen. Kaappia ei voi siivota ottamalla yhden tavaran pois ja siirtämällä sitä. Kaapista pitää ottaa kaikki tavarat pois, jonka jälkeen valitaan mitä säästetään ja mitä heitetään pois, jonka jälkeen se järjestellään uudelleen.

7.3 Strategiaproessin kehityksen tuotos

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää nykyistä strategista suunnitteluprosessia tietoperustan sekä tutkimusten pohjalta. Tässä opinnäytetyössä toiminnallisena osuutena on uuden strategiaproessin tuotos. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää tuotoksen kuvauksen ja suunnittelun sekä itse strategiaproessin (Liite 4). Tämän tuotoksen tavoitteena on saada strategiaproessista tehokkaampi ja selkeämpi johtaa, kuin Ravintolakolmio-konsernin nykyinen versio. Kehityksen tavoitteena on, että strategiaproessissa päätetyt asiat voi tehokkaammin viedä käytäntöön uudenlaisia toimintatapoja ajatellen.

Strategiaproessin luomiseen käytettiin tämän kehittämishankkeen aikana saatuja kokemuksia sekä tietoperustaan ja tutkimuksiin perustuvaa tietoa strategiaproessin etenemisestä. Aloitin strategiaproessin kehityksen pohtimalla tietoperustassa esiin tulleita asioita, jossa kerrottiin mitä vaiheita prosessiin käyttämiäni lähteiden mukaan kuuluu. Tutkimuksesta tuotiin tähän tuotokseen niitä asioita, jotka nousivat useammin esiin ja todettiin asioiden vastaavan myös tietoperustassa esiin tulleita asioita. Strategiaproessi tehtiin työn viimeisenä osiona.

Tämän työn tuotoksen aloitin kehittämällä strategiaproessia kuvaavan kuvion (kuvio 6). Kuvio sisältää strategiaproessin viisi eri vaihetta ja kuvauksen niiden vaatimista toimenpiteistä. Viisi eri vaihetta ovat strategian suunnittelu, laatiminen, toteutus, seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys.



Kuvio 6. Strategiaprosessin kuvaus

Kehitettyssä strategiaprosessissa on kuvattuna taulukon ensimmäinen vaihe, eli strategian suunnittelu. Strategian suunnittelu aloitetaan liiketoiminnan määrittämisellä, jonka tekee johtoryhmä. Seuraavana käsittelyssä on toimintaympäristön kartoitus, jossa käsitellään tärkeimpiä muutosvoimia ja miten niihin varaudutaan. Johtoryhmä täyttää tärkeimmät muutosvoimat ja jokainen Ravintolakolmio-konsernin yhtiö pohtivat ja määrittelevät, miten tuleviin muutoksiin varaudutaan. Toimintaympäristön jälkeen kartoitetaan yhtiöiden nykytila. Nykytilaa kartoitetaan SWOT-analyysin, asiakasstrategian, tulevien trendien ja kilpailustrategian avulla. Jokaisessa kohdassa pohditaan, miten nämä vaikuttavat omaan yhtiöön ja miten niihin vastataan. Seuraavana määritellään henkilöstön sekä johdon osaamisstrategiaa. Osaamisstrategioissa rajataan osaamisalueet, joita määritellään tämänhetkisen tilanteen perusteella sekä määritetään tavoite tulevalle vuodelle. Tämän jälkeen määritetään yhtiön menestystekijät, joilla he erottuvat kilpailijoista. Viimeisenä kohtana on johdolle kohdistettu osio, jossa käsitellään vuosittain vaihtuvia suurimpia kysymyksiä.

Strategian laadinnassa määritellään ne toimenpiteet, joita tullaan tekemään strategian tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Strategialle tulee asettaa tietty budjetti, jonka kanssa strategiaa tullaan toteuttamaan. Aluksi tuleva strategia tulee esitellä jokaiselle työntekijälle, jotta jokainen tietää, mitä kohti ollaan menossa ja miten siihen tullaan pääsemään. Tämän jälkeen jaetaan vastuut eri henkilöille eri toimenpiteistä. Vastuut jaetaan niin, että esimiehille annetaan tavoitteet, joihin pyritään päästä. Esimiehet esittävät strategian työntekijöille ja ovat näin vastuussa strategian toteutumisesta. Tässä kohtaan laaditaan myös mittarit strategian seurannaksi.

Päätetyt strategiset toimenpiteet tulee viedä käytäntöön. Tähän tarvitaan henkilökunnan ymmärrystä ja sitouttamista valittuun strategiaan. Ylimmän johdon tehtävä tässä on valvoa

ja innostaa henkilökuntaa, jotta päästään tavoitteisiin. Toteutusta tulee valvoa kuukausittain ja muuttaa toimintaa, jollei valittu toteutustapa toimi.

Seurannan ja arvioinnin kohdalla tulee määritellä ne mittarit, jotka auttavat toteuttamaan valittua strategiaa käytännössä. Mittarit perustuvat yrityksen tärkeisiin osa-alueisiin. Mitattaessa tuloksia, voidaan seurata useamman vuoden ajan saavutettuja tuloksia ja näin nähdään, mitä ollaan saavutettu. Tähän työhön olen valinnut suorituskykymittariksi Deltamallin. Deltamalli sopii parhaiten juuri asiakaslähtöisiin yrityksiin, jonka vuoksi halusin esitellä uuden tavan mitata toimintaa. Ylin johto määrittää ja valvoo mittareita ja tarpeen vaatiessa puuttuu toimintaan, sen ollessa väärään suuntaan menevä toimintamalli.

Näiden vaiheiden jälkeen, eli ennen uuden strategian suunnittelua, tulee prosessi päivittää vastaamaan oikeita tarpeita. Tässä kohtaa onkin hyvä tehdä kysely strategiaprosessiin osallistuvilta henkilöiltä. Kysely voidaan toteuttaa Ravintolakolmio-konsernin sisäisessä verkkosivussa, jossa myös muut näkevät annettavat palautteet ja voivat kommentoida näihin omat mielipiteensä. Sisäisessä verkkosivustossa pystyisi näin antamaan myös vinkkejä toisten yhtiöiden strategiaan. Tämä foorumi on kokonaan anonyymi. Palautteen kohdalla tulee miettiä edellisen vuoden strategiaa ja mitä siitä opittiin. Onko joitain asioita, mitä ei kannata toteuttaa tulevassa strategiassa. Myös tulee pohtia, miten strategiaprosessista saa tehokkaamman ja miten sitä voi kehittää eteenpäin.

Strategiaprosessiin osallistuvia henkilöitä tulee miettiä yhdessä eri yhtiöiden johdon kanssa. He tietävät jokaisen työntekijän vahvuudet ja heikkoudet ja pystyvät näin ollen vaikuttamaan ketä osallistuu mihinkin osa-alueeseen. Kuitenkin jokaiselle työntekijälle tulee kertoa asetetut tavoitteet ja se, miten siihen pyritään pääsemään. Näin työntekijät puskevat samaan suuntaan yhdessä.

Koko prosessin suunnittelu on hyvä aloittaa syksyllä heti lomien jälkeen. Tätä ennen johtoryhmäpalaveri on noin kuukausi ennen suunnittelun aloittamista, eli ennen lomia. Tässä palaverissa käsitellään johtoryhmän määrittelemän liiketoiminta ja tulevat muutosvoimat sekä mikä on johdon näkemys saavutettavista asioista. Näin ollen aikaa jää noin kaksi kuukautta strategian suunnitteluun. Tällöin aikaa jää runsaasti ajatustyöhön oman työn ohella. Jokainen yhtiön johto voi määritellä tarvittavan ajan annetun kahden kuukauden sisällä. Tämän jälkeen suunnitelmat laaditaan toimenpiteiksi, jonka aikana strategia myös budjetoidaan tulevalle vuodelle. Strategian laadintaan jää aikaa näin ollen kaksi kuukautta. Vuoden vaihtuessa uusi strategia otetaan käyttöön ja ihan ensimmäiseksi siitä tiedotetaan jokaiselle Ravintolakolmio-konsernin henkilökunnalle. Strategiaa pannaan täy-

täntöön kuluvan vuoden aikana jokaisen työntekijän kautta. Strategiaa mitataan ja arvioidaan kuukausittain käytävissä palavereissa ja tehdään päätelmiä, ollaanko pääsemässä tavoitteeseen oikealla tavalla vai ei. Strategian päivitys tulee olla mielessä varsinkin silloin, kun joku epäkohta ilmenee sen suunnittelussa tai muussa vastaavassa. Tämän vuoksi Ravintolakolmio-konsernin sisäisessä verkkosivustossa on hyvä olla aina avoin keskustelufoorumi, jonne varsinkin esimiehet voivat antaa palautetta strategiaprosessiin liittyvistä asioista – niin hyvistä kuin huonoistakin. Myös toisille Ravintolakolmio-konsernin yhtiöille voi antaa sitä kautta neuvoja heidän seuraavaa strategiaa ajatellen. Palautteet ja kehitysehdotukset kerätään kaikki kasaan kesällä ennen johtoryhmäpalaveria, jotta ylin johto osaa kehittää strategiaprosessia oikeaan suuntaan.

Liitteessä 4 näkyvässä strategiaprosessissa olen tehnyt mallin Ravintolakolmio-konsernin yhteen tiettyyn yhtiöön. Materiaalissa näkyy yhtiön ravintoloiden logot ja se on Ravintolakolmio-konsernin näköiseksi tehty omalla visiollani. Mallissa on ohjeita materiaalin täyttöön ja esimerkkejä, miten asiat tulisi esittää.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut ammatillisesti erittäin kehittävä ja haastava kokemus. Olen kuitenkin iloinen, että sain mahdollisuuden tähän opinnäytetyöhön ja samalla asetin oman rimani hieman korkeammalle, mitä kuvittelin.

Aloitin opinnäytetyöprosessini syksyllä 2016 osallistumalla opinnäytetyöseminaari -kursille. Kurssia ennen olin keskustellut työn toimeksiantajan kanssa tehtävästä tutkimuksesta. Toimeksiantajalla oli työn aihe valmiina ja hyvin perusteltuna, joten lähdin mielelläni mukaan yhteistyöhön – muutaman viikon mietinnän jälkeen. Toimeksiantaja kertoi, että aihe on erittäin ajankohtainen heille ja antoi näin tarkoituksen koko työlle. Opinnäytetyöseminaari -kurssin aikana perehdyin opinnäytetyöhön tarvittavaan kirjallisuuteen ja tein opinnäytetyösuunnitelman. Aloitin itse opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2017. Aikataulutavoitteeni olivat löyhiä koko prosessin aikana. Tavoitteeni oli kuitenkin saada työ valmiiksi viimeistään toukokuussa 2017, jolloin myös toimeksiantaja saa työstä suurimman hyödyn. Kirjoitin tietoperustan tammi-huhtikuun aikana, mutta pääpiirteittäin tietoperusta oli jo maaliskuun aikana tehty. Haastatteluiden kysymykset laadin helmikuussa 2017, ja toteutin jokaisen haastattelun maaliskuun loppuun mennessä. Huhtikuussa panostin empiiriseen osioon ja niistä saatuihin tuloksiin. Huhti-toukokuun aikana paneuduin työn tuotokseen, johtopäätöksiin ja tiivistelmään. Mikään näistä aikataulutavoitteista ei onnistunut, muuta kuin työn valmistuminen. Olen kuitenkin tyytyväinen työn vaiheisiin ja miten ne ajoittuivat sopivasti työn edetessä. Työ valmistui aikataulussa toimeksiantajalle, mutta aina voisi viilata lisää. En ole kuinkaan tyytyväinen suunnittelemaani aikatauluun, sillä oletin työn eri vaiheet valmistuvan hetkessä. Tein kuitenkin ensimmäistä kertaa tämän tyylistä tutkimusta, joten en tiennyt kuinka paljon aikaa työ tulee vaatimaan. Olen kuitenkin tyytyväinen omaan ajanhallintaan siltä osin, että työskentelin osa-aikaisesti koulunkäynnin ja opinnäytetyön kirjoittamisen ohella.

Aihe oli aluksi todella vaikea käsitellä, sillä en ymmärtänyt toimeksiantajan antamaa aiheetta heti. Pitkän tutkiskelun ja muutaman keskustelun jälkeen aloin päästä aiheen jäljille. Sen jälkeen tuli vaikeuksia pohtiessa, mitä minun kuuluisi nyt kirjoittaa työni tietoperustaan. Tein työhön alustavan sisällysluettelon, joka ei loppujen lopuksi ole läheskään samanlainen kuin suunniteltu. Työn tietoperustan lähteitä tutkiessani aloin koko ajan ymmärtää enemmän aiheesta. Aihe oli todella vaikea rajata tarpeeksi suppeaksi, jottei työstä tulisi liian iso, enkä näin ollen olisi saanut työtä valmiiksi ajoissa. Nyt kuitenkin aiheeseen tutustuttua ymmärrän todella mistä on kyse.

Haastavinta tässä työssä oli se, että sen sai rajattua juuri oikeisiin asioihin. Koetin lähestyä työtä aluksi turhan laajasta näkökulmasta, jolloin aiheet olisivat jääneet suppeaksi. Nyt rajatessa aihetta, pystyin panostamaan vain niihin kirjallisuuden pohjalta tärkeisiin kohtiin. Jälkikäteen ajateltua aihetta olisi voinut lähestyä täysin eri tavalla. Nyt lähestyin työtä kirjallisuudessa toistuvien ja hyväksi todettujen teemojen pohjalta. Kun taas työn olisi voinut aloittaa tutkimalla teemoja, jotka vastaavat toimeksiantajan profiilia ja koulukuntaa.

Suurimman omakohtaisen hyödyn tämän opinnäytetyön tekemisessä näen, että ymmärrän yrityksen ylläpitoa kokonaisvaltaisemmin. Ennen tätä opinnäytetyötä, en edes tiennyt tällaisista prosesseista ja niiden systemaattisesta teosta. Esitelyjen strategiaprosessien osa-alueet ovat tärkeitä jokaisessa työssä ja niitä tulisi pohtia aina työn ohella. Uskon, että jatkossa palaan tähän opinnäytetyöhön myös itse tarkistamaan, mitä eri termit oikeasti tarkoittivatkaan ja miten niitä voi hyödyntää työelämässä. Olen saanut tämän työn ohella erittäin paljon hyötyä tutkintoni loppupuolella. Olen pystynyt hyödyntämään tämän työn tietoja tutkintoni eri kursseilla ja saanut kursseilta myös hyötyä tämän opinnäytetyön tekemiseen.

8.1 Keskeiset tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää prosessia tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa. Kehittämishankkeen myötä tuli esille johtopäätöksiä ajankäytön tärkeydestä, henkilöstön monipuolisesta osallistamisesta sekä johdonmukaisesta johtamisesta. Näitä kolme asiaa hyödyntämällä strategiaprosessia voi kehittää tehokkaammaksi ja selkeämmäksi johtaa.

Ajankäytössä tärkeintä on, että prosessin alkuvaiheet on hyvä ajoittaa tarpeeksi aikaiseen vaiheeseen – mikäli suunnittelun aloittaa liian myöhään, niin työn laatu jää huteraksi ja näin ollen vääristää lopullisia tuloksia (Kamensky 2014, 252). Jokaisessa haastattelussa tuli esille ajankäyttö ja kuinka tärkeää se on suunnitella riittävän ajoissa. Esimerkiksi teemahaastatteluita tehdessä ilmeni, että tällä hetkellä strategian suunnitteluun annettava aika ei vastaa työn määrään käytettävää aikaa, jotta lopputuloksesta tulisi hyödyllinen. Benchmarkingissa kävi ilmi, että suurin osa haastateltavista yrityksistä varaa strategian suunnitteluun mieluummin liikaa kuin liian vähän aikaa.

Henkilöstöä tulee hyödyntää ja osallistaa strategiaproessin eri vaiheissa. Strategian monipuolinen osallistaminen eri tahoille antaa useamman ihmisen näkemyksen käsiteltävistä osa-alueista (Kamensky 2014, 248). Suunnittelua on hyvä jalkauttaa monelle eri tahoille, jotta mahdollisimman moni tietää mitä tavoitellaan ja miten sinne pyritään pääsemään. Varsinkin toimeksiantajan yrityksessä tämä resurssilähtöinen strategiamalli vastaa heidän

ajattelutapaansa, jossa työntekijästä pidetään huolta ja kulttuuri yrityksessä on avoin monelle taholle asti.

Johtaminen yrityksessä tulee olla johdonmukaista, jotta työntekijöiden välillä ei tule epäselvyyksiä. Kaikkiin strategiaprosessin eri vaiheisiin vaaditaan strategista johtamista, joista loppukädessä vastaa yrityksen johto (Kehusmaa 2010, 15). Strategiaprosessiin tulisi antaa selkeät ohjeet ja raamit johdolta, jotta prosessi etenee kaikilla tekijöillä samaan tahtiin. Tähän auttaa se, että johto ymmärtää ja on perillä prosessin kaikista eri vaiheista ja tietää, mitä kohti ollaan menossa. Yrityksen johto toimii strategiaprosessin aikana työryhmien valvojana ja innostajana (Lindroos & Lohivesi 2010, 47-55).

Näiden tärkeimpien tuloksien perusteella sanoisin työn lopulliseksi johtopäätöksenä seuraavaa. Toimeksiantajan pyyntö lähteä kehittämään heidän nykyistä strategiaprosessia on helpommin sanottu kuin tehty. Tässä kehittämistyössä tuli ilmi, että nykyisen suunnitteluvaihe on sisällöllisesti ajanmukainen ja erittäin pätevä, muutamia viilauksia ja ulkonäköseikkoja lukuun ottamatta. Kehittäminen kohdistuu enemmänkin itse strategian johtamiseen ja toteutukseen. Kuten Näsi ja Aunolakin (2005, 83) toteavat: strategian toimeenpano ei ole yhtä helppoa, kun sen laadinta – se vaatii enemmän työtä ja resursseja. Strategian läpivienti on johdon keskeisin tehtävä, mutta toteutuksesta vastaavat johdon lisäksi valitut henkilöt. Avoimen keskustelun ja selkeiden ohjeiden avulla strategiaa on helpompi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan.

Ennen tämän opinnäytetyön tekemistä luulin, että lähdän kehittämään pelkästään prosessin sisältöä. Lähteitä lukiessani ymmärsin, että strategiaprosessin kehitys ei ole pelkästään eri lähestymistapojen muuttamista. Kehittämishankkeen tulos oli siltä määrin yllättävä, että uskoin löytäväni kehitettävää enemmän itse strategian sisällöstä kuin ulkopuolista tekijöistä, kuten aikataulutuksesta.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tietoperusta on koottu käyttämällä monipuolisesti eri lähteitä ja näin todentamalla työn luotettavuutta. Monipuolisina lähteinä on käytetty tunnettuja strategiatyön asiantuntijoita eri vuosien saatossa. Työssä on kuitenkin heijastettu katse aina nykypäivään, jotta työ olisi mahdollisimman ajanmukainen. Tietoperustan sisältö kohdennettu nimenomaan toimeksiantajan toimialaa ajatellen. Kuitenkin niin, ettei työ olisi liian yksityiskohtainen.

Opinnäytetyön tutkimusten laatu varmistettiin harkinnanvaraisilla näytteillä valituilla haastateltavilla, jotka palvelevat tutkimuksen tavoitetta. Käytin tutkimuksessa laadullista menetelmää, mikä soveltui hyvin kokemuksien ja mielipiteiden kartoittamiseen. Tutkimuksessa toisena tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu on itsessään reliabeeli, ja näin ollen antavaa myös rehellisen mielipiteen haastateltavalta. Tutkimukseen valituista haastateltavista Ravintolacolmio-konsernin työntekijät olivat minulle jollain tavoin tuttuja, mutta vain kahden kanssa olen oikeasti työskennellyt ja tehnyt yhteistyötä. Benchmarking haastateltavista vain yksi oli minulle entuudestaan tuttu. Tuttujen henkilöiden haastattelu vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä näin haastateltavalla on mahdollisesti helpompi puhua aiheista. Toisaalta haastateltavan ollessa entuudestaan tuttu, voi arat työhön liittyvät aiheet tuntua tutkittavalle salaisille asioille, joista hänen ei välttämättä pitäisi tietää. Toinen tutkimusmenetelmä benchmarking soveltuu hyvin kehittämistutkimukseen, sillä siinä verrataan kohdeyritystä muihin yrityksiin. Muilta yrityksiltä voi oppia toimivia ja ei niin toimivia asioita. Mielestäni valitut tutkimusmenetelmät sopivat opinnäytetyön kehityshankkeeseen hyvin. Hyödynnetyt tutkimusmenetelmät olivat työn tarkoituksen ja tavoitteen kannalta relevantteja, eivätkä muut vaihtoehtoiset menetelmät olisi tuonut mielestäni mitään lisäarvoa tälle työlle.

Oma kokemukseni haastattelijana vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Mikäli olisin ollut kokeneempi, olisin pystynyt jo haastattelutilanteissa kysymään tarkentavia kysymyksiä niin, että saan varmasti jonkinlaisen vastauksen juuri tiettyyn esittämäni kysymykseen. Teemahaastattelu oli kuitenkin armollinen kokemattomalle haastattelijalle, sillä aihe saattoi vaihtua lennosta ja vaikka sai tarvittavat vastaukset jo ennen varsinaista kysymystä, niin tällöin ei tarvinnut noudattaa tiukkaa kysymysjärjestystä. Benchmarking haastattelun tilanteen teki vaikeaksi se, että en ollut varma, mitä haastateltava voi kertoa yrityksestään. Joskus tuntui siltä, että kysymys oli liian spesifi, jonka myötä haastateltava meni lukkoon. Tässä kohtaa aloin puhumaan niin, ettei haastateltavan tarvitse vastata kaikkiin kysymyksiin. Uskon kuitenkin, että kaikki haastateltavat vastasivat rehellisten mielipiteiden ja kokemuksen mukaan, mikä tutkimuksessa oli tarkoituksenakin. Teemahaastattelukysymyksiä haastateltavat eivät tienneet etukäteen, mutta he tiesivät tietysti aiheen, josta keskustellaan. Benchmarkingissa lähetin suurimmalle osalle haastateltavista kysymykset ennen haastattelua. Näin haastateltava pystyi valmistautumaan esitettäviin kysymyksiin, ja monella olikin näytettävänä kättä pidempää.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä opinnäytetyön aihe on erittäin laaja tällaisenaan ja siksi hyvin haastava kehityskohde kokonaisuutena. Tämän opinnäytetyön aihetta voisi jatkokehittää monella eri tavalla, joista mainitsen tässä alaluvussa mielestäni relevantimmat jatkotutkimusehdotukset. Strategiaprosessin kehitystyö sopii mielestäni ainoastaan opinnäytetyöhön, jossa on jokin toimeksiantaja, joka haluaa tehostaa omaa strategiaprosessiaan tai strategiaprosessin jotain osa-aluetta.

Tämän työn voisi rajata strategiaprosessin eri osa-alueisiin. Tutkimuksen voi tehdä itse strategian suunnittelusta, laatimisesta, toteutuksesta tai arvioinnista. Aiheen rajattua ainoastaan yhteen osa-alueeseen, saisi paljon kattavampaa ja tarkempaa tietoa. Työn tutkimusmenetelmäksi sopii laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineistonkeruumenetelmänä hyödyntäisin benchmarkkausta, sillä se on erilainen ja ehdottomasti toimeksiantajaa tukeva menetelmä. Benchmarkkauksessa saa mielipiteitä muilta yrityksiltä sekä avartaa myös tutkijan näkökulmaa eri yrityksistä.

Toinen jatkokehityskohde olisi perehtyä strategia-asiantuntijan Henry Mintzbergin kehittämään kymmeneen koulukuntaan. Työn tarkoituksena on löytää toimeksiantajalle koulukunta, joka vastaa heidän yrityskulttuuriaan. Koulukunnan avulla toimeksiantajan näkökulma heidän prosessijohtamisesta laajenee, ja näin he osaavat rajata oman toimintansa myös koulukunnan mukaisesti. Tähän työhön sopii määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineistonkeruumenetelmänä on kyselytutkimus sekä havainnoiva tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä koulukuntaa muut yritykset edustavat ja miten se näkyy heidän yrityskulttuurissa.

Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum. Helsinki.

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum. Helsinki.

Clark, E. 2015. Monitor Deloitte. Strategic Capabilities: Bridging Strategy and Impact. s. 2-3.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun ja teorian käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. 2017. Exploring strategy. Text and cases. Pearson Education Limited. United Kingdom.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki

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

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

Karlöf, B. 1995. Affärslivets begrepp och modeller. Svenska Dagbladet. Stockholm.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimalähde. Helsingin Kamari. Helsinki.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet – enganniksi ja suomeksi. WSOYpro. Helsinki.

Lehtinen, E. 2015. Hämeen sanomat. Strategiaproessin onnistuneessa läpiviemisessä on paljon haasteita. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/02/02/strategiaproessin-onnistuneessa-lapiviemisessa-on-paljon-haasteita/>. Luettu: 18.3.2017.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari, your complete guide through the wilds of strategic management. FT Prentice Hall. Harlow, UK.

Näsi, J & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaproessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Keskusliitto. Helsinki.

Niva, M. & Tuominen, R. 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Ostela-Pyhälä, E. 19.4.2017. Kehitysjohdaja ja Partner. Ravintolakolmio-konserni. Haastattelu. Helsinki.

Piatt, J. 2012. Five Rules for Selecting the Best KPIs to Drive Operational Improvement. Luettavissa: <http://www.industryweek.com/continuous-improvement/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement>. Luettu 20.4.2017.

Porter, M, E. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free. New York.

Ravintolakolmio-konserni. 2017. Luettavissa: <http://www.ravintolakolmio.fi/>. Luettu: 15.2.2017.

Salminen, J. 2008. 7 Askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tilastokeskus. Käsitteet. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html. Luettu: 5.5.2017.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Ravintolakolmio-konsernin strateginen suunnitteluprosessin tyhjä runko vuodelta 2016

RAVINTOLAKOLMIO
KONSERNI

YRITYKSEN NIMI

**FRAME – SUUNNITTELU
2016**

Mukana suunnittelussa:
xx.xx.201x

Mitä 2016 opetti?

- Kaupallisesti?
- Toiminnallisesti?
- Tuloksellisesti?
- Asiakasmäärissä?
- Työssäviihtymisessä ja jaksamisessa?

Mitä virheitä 2017 ei tehdä?

Frame 2017



Toimintaympäristön avainmuutosvoimat

Avainmuutosvoimat	Toimenpiteet (jotka johtavat mahdollisimman suureen hyötyyn meillä)

Missio, liiketoiminnan määrittely ja arvot			
Avainmuutosvoimat	Missio	Avain-sidos-ryhmät	Odotukset
		Asiakkaat	
	Visio	Henki-löstö	
	Yhteiset arvot	Omistajat	

Strateginen tahtotila	
Avainmuutosvoimat	Strateginen tahtotila 2017
	Talous Asiakkaat
	Sisäinen Ihmiset toiminta ja johtaminen

Asiakasstrategia

Asiakassegmentti	Asiakassegmentin erityisominaisuudet ja odotukset	Miten varmistamme, että talo, tuote ja palvelu toimii?
BtoC		
BtoB		

Kilpailustrategia


Todelliset kilpailijat	Millä toimenpiteellä olemme kilpailijaa parempia?

Johdon kyvykkyysstrategia

Strateginen tahtotila 2017	Kyvykkyudet	Kriittiset kyvykkyudet (1=heikko, 5=best practice)	Tavoite	Miten tavoitteet saavutetaan?
1. 2. 3. 4.	Myyntin ja markkinoinnin johtaminen, asiakashallinta			
	Operatiivinen kehittäminen ja reagointi			
	Asiakaskokemuksen johtaminen			
	Tehokkuusjohtaminen			
	Ihmisten johtaminen			
	Partneruuden näkyminen			
	Tuloksellisuus			

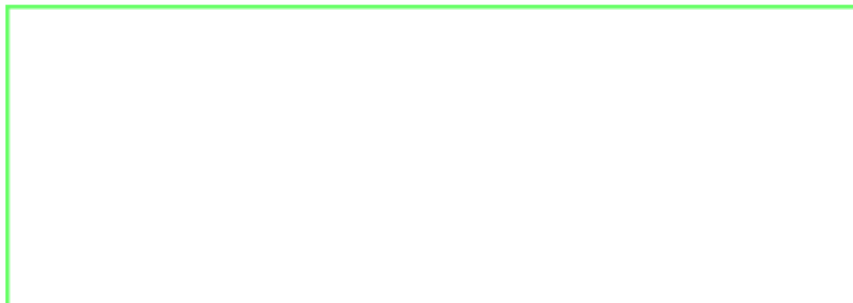
Henkilöstön osaamisstrategia

		Nykyinen suorituskyky (1=heikko, 5=best practice)	Tavoitesuorituskyky (1=heikko, 5=best practice)	Miten tavoite saavutetaan?
Tarjoilija Ammattilinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> kassakoneen käyttö ruokätietous juomatietous 			
Palvelusaaminen	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan vastaanottaminen palvelutapahtuma lisämyynti tilon historia asiakkaan huomioiminen 			
Kokki Ammattilinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ruoan valmistus, meukas ruoka tilaukset omavalvonta, työturvallisuus hävikin minimoiminen 			
Palvelusaaminen	<ul style="list-style-type: none"> keittiön näkyminen salissa yhteistyö salin kanssa 			
Esimies Ammattilinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> kassakoneen käyttö ruokätietous juomatietous tilitykset, tilaukset työvuorolistojen tekeminen 			
Palvelusaaminen	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan vastaanottaminen palvelutapahtuma lisämyynti tilon historia asiakkaan huomioiminen 			
Esimiesosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> palautteen antaminen ja vastaanottaminen aktiivinen tilannejohtaminen ja reagointi kate ja hävikin minimoiminen 			

Taloudellinen tulos	Budjetti	Toteutus /	Toteutus /	Kumulatiivinen	Kumulatiivinen in budjetti	Vast. hiö	Arvio
Liiketoiminta (K)							
Myyntikate (%)							
Työvoimakulut (%)							
Tehokkuus (K)							
Muut kiinteät kulut (%)							
Käyttökate (%)							
KOKO YHTIÖN KÄYTTÖKATE (%)							
Asiakastulos						Vast. hiö	Arvio
							
<small>AA PBL YHT. ES</small> <small>PAIKKU</small> <small>RISKA</small> <small>SÄÄTILUU</small> <small>TAHITTEKS</small>							
Henkilökohtainen myyntityö						Vast. hiö	Arvio
Sisäinen kehittäminen						Vast. hiö	Arvio
ihmiset ja johtaminen						Vast. hiö	Arvio
Johtoryhmä: - kehitävä yhdessä tekeminen ja yhteinen näkemys - vaativa johtaminen, seuranta, valvonta ja reagointi - Innostava ja avoimena johtaminen Muut esimerkit: - aktiivinen tilannejohtaminen ja nopea reagointi - yhteisten pelisääntöjen valvonta ja noudattaminen - palautteen antaminen ja vastaanottaminen Perehdyttämisen (TOP kaikk, muut kpl) Teveysindeksi (kk/kum. %) ja pysyvyys (kk/kum. %) Johtamispassien mukaiset keskustelut (kuukausilla 2,6,10) Kehityskeskusteluiden yhteenvedot (kuukausilla 4,10)							

1=tekemättä, 2=huono,
3=tyydyttävä, 4=hyvä,
5=erinomainen
**KUUKAUDEN
KOKONAISARVIO**

Näin menestymme 2017



Liite 2. Teemahaastattelurunko

Kokemukset

- Kuinka usein olet tehnyt strategista suunnitteluprosessia?
- Mitä tuloksia koet, että on saavutettu
- Miten uskot, että kollegasi kokevat strategisen suunnitteluprosessin? Miksi näin?

Mielipide nykyisestä versiosta

- Pidätkö strategista suunnitteluprosessia hyödyllisenä yrityksellesi? Miksi?
- Mitkä asiat koet hankalaksi strategista suunnitteluprosessia tehtäessä? miksi?
- Strategisen suunnitteluprosessin heikkouden ja vahvuudet top 3?
- Miten koet strategisen suunnitteluprosessiin käytetyn ajankäytön palvelevan lopputulosta?

Kehitysehdotuksia

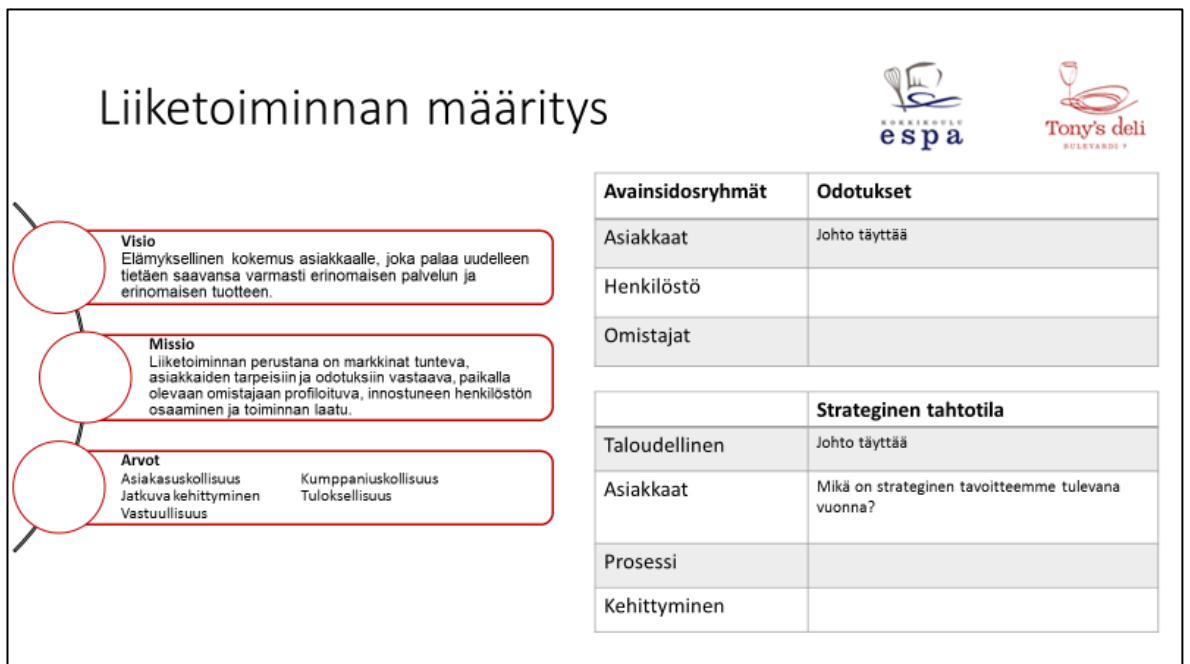
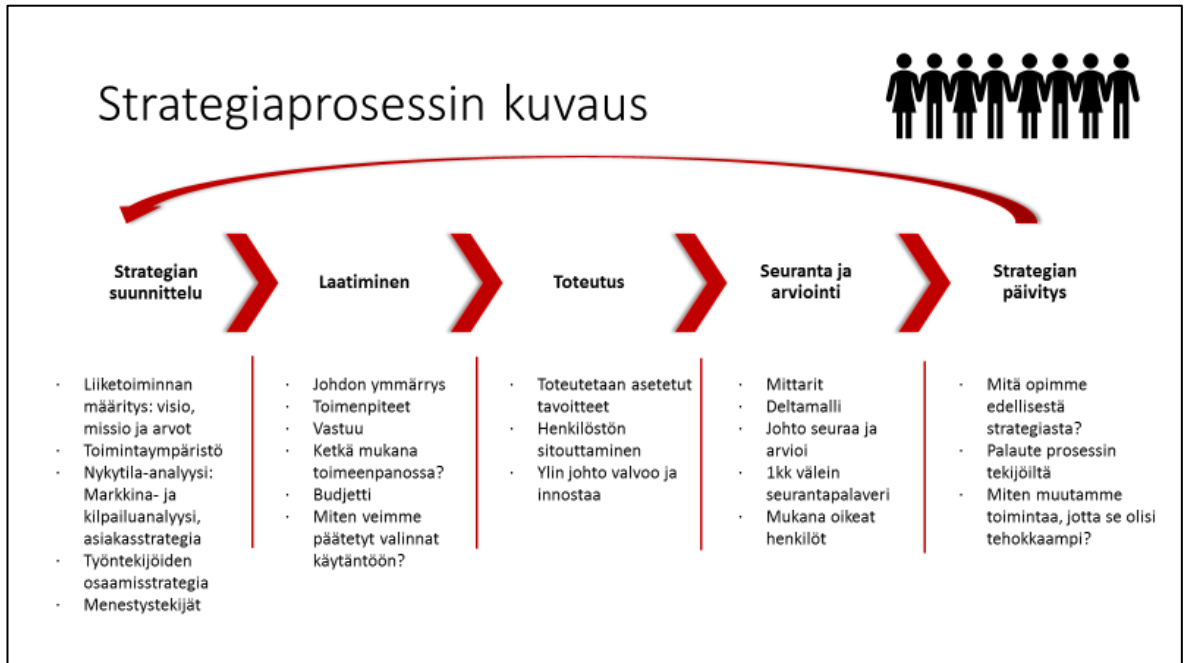
- Millainen on oma näkemyksesi strategisesta suunnitteluprosessista?

Liite 3. Benchmarking haastattelurunko

- Taustatiedot
- Mitä nimitystä yrityksenne käyttää strategisesta suunnitteluprosessista?
- Minkälainen on yrityksenne strateginen suunnitteluprosessi?
- Mitä vaiheita siihen sisältyy?
- Mikä on strategisen suunnitteluprosessin aikajänne?
- Ketä yrityksestänne ovat suunnittelemassa strategista suunnitteluprosessia?
- Miten kollegasi kokevat prosessin?
- Miten strategian toteutuminen varmistetaan?
- Miten strategioita mitataan/arvioidaan? Kuka niitä arvioi?
- Mitä muuta tärkeää haluat kertoa strategiseen suunnitteluprosessiin liittyen?

Konsultille

- Taustatiedot
- Mitä nimitystä käytät itse strategisesta suunnitteluprosessista?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä strategista suunnitteluprosessia laadittaessa?
- Mikä on strategisen suunnitteluprosessin keskimääräinen aikajänne?
- Ketkä ovat mielestäsi oikeat henkilöt suunnittelemaan strategista suunnitteluprosessia?
- Miten itse koet strategisen suunnitteluprosessin hyödyt?
- Miten strategian toteutuminen varmistetaan?
- Mikä on mielestäsi hyvä tapa mitata/arvioida strategista suunnitteluprosessia?
- Kenen tulisi mielestäsi arvioida näiden toteutumista?
- Mitä muuta tärkeää haluat kertoa strategiseen suunnitteluprosessiin liittyen?



Toimintaympäristö

Avainmuutosvoimat



Avainmuutosvoimat	Miten me varaudumme näihin?
<p><u>Johtoryhmä täyttää:</u> Mitkä ovat tulevan vuoden muutosvoimat, jotka tulee ottaa huomioon meidän toimialallamme</p>	Tuoko tämä muutosvoima meille jotain hyötyä/haittaa? Mitä teemme, jotta tämä muutosvoima toisi meille mahdollisimman suuren hyödyn?
<p><u>Alkoholiin kehitys:</u> MaRa:n mukaan ravintola-anniskelu vähenee, jos kaupalle tulee oikeus myydä vahvempia alkoholijuomia, jos tilausravintolatoiminta sallitaan ja jos järjestyksenvalvoja vaaditaan lisää.</p>	

Ravintolan nykytilan kartoittaminen – miksi tätä tarvitaan?

SWOT-analyysi



Ravintoloiden nykytilan kartoittaminen

Asiakkaat



Asiakassegmentit	Asiakkaiden tarpeet: miten tyydytämme ne?
B2C	<ol style="list-style-type: none"> Mitä ovat tämän asiakaskunnan ensisijaiset tarpeet: miten me voimme näitä tarpeita tyydyttää? ...
B2B	<ol style="list-style-type: none"> Ajankäytöllisesti tehokas lounas: Ruoan tulee tulla keittiöstä nopeasti ja tarjoilijan tulee tarjota asiakkaalle tuotteet tehokkaasti. Varmistamme, että henkilöstöä on tarpeeksi töissä jokaisella vuorolla, eikä näin hidasta tuotteen saatavuutta.

Ravintoloiden nykytilan kartoittaminen

Trendit



Trendit 201X	Miten vastaamme vallitseviin trendeihin?
Mikä on tulevan vuoden selkeä trendi?	<ol style="list-style-type: none"> Mitä toimenpiteitä teemme, että vastaamme kysyntään? Vai teemmekö mitään, sillä trendi ei vastaa liikeideaamme? Miksi?
Kasvisruoka	<ol style="list-style-type: none"> Listalla vähintään kaksi kasvisruokavaihtoehtoa Vähintään yksi vege-annos Olemme asiakasta varten, joten kuuntelemme heidän toiveita kasviruuan osalta: asiakaskysely

Ravintoloiden nykytilan kartoittaminen

Kilpailustrategia



Nykyiset kilpailijat	Kilpailijan määrittäminen
Ketkä ovat ravintoloiden todellisia kilpailijoita?	<ol style="list-style-type: none"> 1. kilpailustrategia määrittelee, miten yritys luo kilpailuetua sekä miten sen tuotteet ja palvelut erottuvat muista samalla toimialalla kilpailevista 2. Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet 3. uudet tuotteet, toimittajat ja ostajat? 4. Miten me erotumme kyseisestä kilpailijasta? 5. Mitä teemme, jotta olemme kilpailijaa edellä?
Ravintola Kukkajuuri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samat tuotteet, mutta asiakaskunta käyttää heillä enemmän rahaa, heillä on myös kotiinkuljetus 2. Olemme paremmalla sijainnilla, 3. Benchmarkkaus on tarpeen: keskitymme tapaan palvella asiakasta, jonka koemme olevan kilpailijan menestystekijä

Osaamisstrategia

Johdon osaaminen



Osaamisalueet	Mikä se on nyt? + arvosana	Mitä se on vuoden päästä? + arvosana
Osaamisalueet, joita tarvitaan yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi	Arvioidaan esimerkiksi seuraavien asioiden kannalta: luova ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutteinen kommunikaatio sekä kuluttaja- ja asiakaslähtöiset toimintatavat	
Ihmisten johtaminen	Kuuntelee, välittää, motivoi, omaa auktoriteettia, ei kuitenkaan kehu työntekijöitä = 4	Sanoo vähintään 5 positiivista asiaa päivässä henkilöstölle, mikäli tuntuu vaikealta, niin pitää listaa positiivisista asioista. Kuuntelee ja välittää henkilöstöstä edelleen = 5

Arvosana 1-5, joista 1: heikko osaaminen, paljon parannettavaa 2: tyydyttävä osaaminen, 3: hyvä osaaminen, 4: melko hyvä osaaminen, 5: Erinomaiset taidot

Osaamisstrategia

Henkilöstön osaaminen



Osaamisalue	Tarkennus	Mikä se on nyt? + arvosana	Mitä se on vuoden päästä? + arvosana
Ruoka	Mitä tarvitaan yksikön tavoitteiden saavuttamiseksi	kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, jotka näkyvät päivittäisessä liiketoiminnassa samalla kasvattaen kilpailu- ja markkina-asemaa	
	Omaavonta	Kirjaaminen jää tekemättä aina, eikä toimivaa omaavontaa voi todentaa = 1	Pidetään keittiöhenkilökunnan kanssa palaveri omaavonnan tärkeydestä ja neuvotaan miten se tehdään. Ulkopuolinen luennoitsija = 3
Palvelu			

Arvosana 1-5, joista 1: heikko osaaminen, paljon parannettavaa 2: tyydyttävä osaaminen, 3: hyvä osaaminen, 4: melko hyvä osaaminen, 5: Erinomaiset taidot

Menestystekijät

Yrityksen ominaisuus, jolla se erottautuu kilpailijoista



Menestystekijöiden tunnistamisessa hyödynnetään edellä mainittuja markkina- ja kilpailu-analyyssejä

"Menestystekijäksi tämä ominaisuus nousee silloin, kun se on merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta – se on jotain, jonka vuoksi yritys menestyy paremmin kuin kilpailija ja näin myös asiakkaiden silmissä miellyttävämpi vaihtoehto. Ne ovat välttämättömiä onnistumisia tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Kaiken kaikkiaan ainut pysyvä menestystekijä syntyy yrityksen uusiintumisesta, joustavuudesta ja riipeydestä eli yrityksen muuttuvista kyvykkyyksistä."

Muista!



TULOSTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT?



- Johtoryhmä täyttää nämä osiot. Tarkoituksena on tsempata, motivoida ja neuvoa työntekijöitä. Tavoitteena on antaa spesifejä neuvoja, jotka edistävät esim. esimiehen tekemisiä

MITEN SAAMME TYÖNTEKIJÄT VOIMAAN VIELÄ PAREMMIN?



- ...

MITEN VASTAAMME TYÖNTEKIJÖIDEN SUUREEN VAIHTUVUUTEEN?



- ...