

Jani Backman

**LIIKETOIMINTASTRATEGIAN LAATIMINEN
MIKROYRITYKSELLE**

Case Pressan Katit lastenkonsertti

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2018	Tekijä/tekijät Jani Backman
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi LIIKETOIMINTASTRATEGIAN LAATIMINEN MIKROYRITYKSELLE		
Työn ohjaaja Marja-Liisa Kaakko	Sivumäärä 67	
Työelämäohjaaja Valto Savolainen		
<p>Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle työkaluja yritystoiminnan kehittämiseksi kohti visiota, joka on jatkuvuuden varmistuminen. Tavoitteenani oli luoda differointia eli yksilöllistymistä painottava strategia, jonka avulla Pressan Katit lastenkonsertti voisi kehittää toimintaansa syvän asiakaslähtöisyyden kautta kilpailukykyisemmäksi. Tulevana tuotantotalouden insinöörinä hyödynnän tutkimustuloksia ammatillisen osaamiseni kehittymisessä kohti asiantuntijuutta. Oppimistavoitteenani oli saada valmiuksia yrittäjyyteen, oppia luomaan liiketoimintastrategia mikroyritykselle, oppia asiakaspalvelulähtöisen yrityksen strategisesta toiminnasta sekä oppia tekemään kvalitatiivinen eli laadullinen projekti.</p> <p>Tutkimusmenetelmä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen. Tietoperustassa on tuotu esille teoriaa mikroyrittäjyydestä, ohjelmanpalveluiden toimialasta, strategiasta, strategiaprosessista, asiakaslähtöisyydestä, arvoketjusta sekä asiakaspalvelulähtöisestä toimintatavasta strategian lähtökohtana. Lisäksi tietoperustassa on esitetty myös strategiaprosessille olennaisia työkaluja. Tietoperusta auttaa ymmärtämään projektini sisältöä. Opinnäytetyön yhteistyökumppani ja tilaaja, Pressan Katit lastenkonsertti, on asiakaspalvelulähtöistä toimintatapaa hairjoittava, ohjelmanpalveluiden tuotantoon keskittynyt mikro-kokoluokan yritys Muhokselta.</p> <p>Tutkimus alkoi Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen lähtötilanteen perusteellisella kartoittamisella, jossa lähestymistapana toimi tiedonkeruu, tutkimukset sekä analyysit toimialasta, yrityksestä sekä näiden suhteesta toisiinsa. Tiedonkeruun ja analyysien jälkeen määriteltiin yritykselle liiketoimintastrategia. Määrittämisen lisäksi yritykselle suunniteltiin strategian prosesseja tukevat projektit, strategian toteuttaminen sekä seurannan mittarit. Strategian laatiminen Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle on sisällytetty strategiaprosessin teoriaan kappaleeseen ”liiketoimintastrategian laatiminen”, jossa se on käyty vaihe vaiheelta läpi.</p>		

Asiasanat Arvoketju, asiakaslähtöisyys, differointi, strategia, strategiaprosessi

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date January 2018	Author Jani Backman
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis CREATING A BUSINESS STRATEGY FOR A MICRO ENTERPRISE		
Instructor Marja-Liisa Kaakko	Pages 67	
Supervisor Valto Savolainen		
<p>The aim of this qualitative thesis was to give tools for Pressan Katit lastenkonsertti enterprise to develop its business towards its vision which is securing continuance. The objective was to create a differentiation based strategy by which Pressan Katit lastenkonsertti could develop the competitiveness of its business via deep understanding of customers. As a graduating engineer of industrial management I will utilize the results of this thesis in developing my professional knowledge. My learning objectives were to acquire transferable skills for entrepreneurship, to learn to create a business strategy for a micro-enterprise, to learn about strategic work in a customer service orientated enterprise and to learn to carry out a qualitative project.</p> <p>The research method in this thesis was a qualitative. The theoretical framework includes theory about micro-entrepreneurship, industry of programme services, strategy, strategy process, customer orientated approach, value chain and customer service orientated enterprise as baseline of strategy. On top of that in theory of this thesis are brought up some essential tools for strategyprocess. The theoretical framework will help in understanding the content of my project. As cooperation partner of thesis and subscriber was Pressan Katit lastenkonsertti enterprise which is a customer service orientated micro-size enterprise from Muhos, producing programme services.</p> <p>The strategy project started with a thorough investigation of Pressan Katit lastenkonsertti enterprise using classic data acquisition, researches and analyses about industry of programme services, Pressan Katit lastenkonsertti enterprise and the relationship between these two. After data acquisition, researches and analyses defining of the strategy itself was drawn up. Designing of the projects which support the strategic processes, planning how the strategy is implemented and designing the meters for monitoring the strategy were also covered in this thesis. Creation the strategy for Pressan Katit lastenkonsertti enterprise is included in the theory of strategy process where it is discussed phase by phase.</p>		

<p>Key words Customer orientated approach, differentiation, value chain, strategy, strategy process</p>
--

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGIA	2
3 ASIAKAS LIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA	10
3.1 Arvot asiakkaan silmin	10
3.2 Asiakaslähtöisyys pienyrityksessä	12
3.3 Asiakasymmärryksellä asiakaspääomaa	14
3.4 Arvoketjun asiakaslähtöisyys.....	16
3.5 Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa strategian lähtökohtana	19
4 TOIMIALA JA YRITYS	25
4.1 Ohjelmapalveluiden toimiala	25
4.2 Pressan Katit lastenkonsertti	27
5 LIIKETOIMINTASTRATEGIAN LAATIMINEN	30
5.1 Strategisten tietojen keruun sekä analyysien vaihe	32
5.1.1 Asiakasanalyysi ja sidosryhmien odotusten analyysi.....	34
5.1.2 Viiden kilpailuvoiman malli	36
5.1.3 Skenaarioanalyysi ja ympäristöanalyysi.....	39
5.1.4 SWOT-analyysi	42
5.2 Strategian määrittäminen	45
5.3 Strategisten projektien suunnittelu	49
5.3.1 Projekti 1: arvoketjumarkkinointi	50
5.3.2 Projekti 2: arvoketjumarkkinoinnin tukeminen.....	51
5.4 Strategian toteutus	52
5.5 Seuranta ja päivittäminen	55
6 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	58
6.1 Delta-malli.....	58
6.2 Balanced scorecard	61
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	65
LÄHTEET	66
KUVIOT	
KUVIO 1. Liikeidekoulukunnan strategiakäsitys	2
KUVIO 2. Strategia = brändi-yhtälö.....	3
KUVIO 3. Strategian jakautuminen kolmeen perustyyppiin organisaation laajuuden perusteella.....	4
KUVIO 4. Liiketoiminnan kolmiodraama	6
KUVIO 5. Esimerkki strategian osa-aluekartasta	7
KUVIO 6. Delta-mallin strategian rakenne ja jakautuminen.....	8
KUVIO 7. Asiakkaan kokeman arvon yhtälö	11
KUVIO 8. Arvon jakautuminen asiakkaan silmin	12
KUVIO 9. Asiakaslähtöinen ja organisaatiolähtöinen markkinointiajattelu	14

KUVIO 10. Asiakaspääoman johtamisen malli.....	15
KUVIO 11. Michael Porterin malli yrityksen arvoketjun rakenteesta.....	17
KUVIO 12. Tuotekäsityksen laajentuminen ydintuotteesta asiakaselämykseksi.....	21
KUVIO 13. Yrityksen sisäisen ja asiakkaiden ajattelutavan eroavaisuudet hyödystä.....	22
KUVIO 14. Elämyksen neljä ulottuvuutta.....	26
KUVIO 15. LEO:n elämyskolmio-malli.....	27
KUVIO 16. Pressan Katit lastenkonsertin palvelujakauma ja Pareton periaate.....	28
KUVIO 17. Arvoketjun rakenne Pressan Katit lastenkonsertti yrityksessä.....	29
KUVIO 18. Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessin malli.....	30
KUVIO 19. Karlöfin strategiaproessin malli.....	31
KUVIO 20. Esimerkki asiakasanalyysistä.....	34
KUVIO 21. Sidosryhmien odotusten analyysi.....	35
KUVIO 22. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	38
KUVIO 23. Skenaarioprosessin vaiheet.....	39
KUVIO 24. Skenaariot, niiden vaikutukset ja reagoiminen.....	41
KUVIO 25. Toimintaympäristön muutosten analyysi.....	42
KUVIO 26. SWOT-analyysi.....	44
KUVIO 27. Strategian määrittely Pressan Katit lastenkonsertti.....	47
KUVIO 28. Asiakkuuksien tasot.....	48
KUVIO 29. Strateginen kehitysportaikko.....	50
KUVIO 30. Strategian vuosikello.....	54
KUVIO 31. Strategian mittarit Pressan katit lastenkonsertti.....	56
KUVIO 32. Ylimmän tason päämääriä kuvaavien suoritusmittareiden määrittely.....	59
KUVIO 33. Keskimmäisen tason prosessimittariston rakenne.....	60
KUVIO 34. Ajurimittariston esimerkki.....	60
KUVIO 35. Esimerkki strategiakartan rakenteesta.....	62
KUVIO 36. Kilpailustrategiset päävaihtoehdot ja niiden mukaiset keskeiset kilpailutekijät.....	63

1 JOHDANTO

Tässä kvalitatiivisessa eli laadullisessa opinnäytetyössä käydään läpi teoriaa mikroryttäjäydestä, ohjelmalveluiden toimialasta, strategiasta, strategian luomisesta, differoinnista, asiakaslähtöisyydestä, arvoketjusta sekä asiakaspalvelulähtöisestä toimintatavasta. Teoriapohja auttaa ymmärtämään tutkimukseni sisältöä. Tutkimusosiossa pureudutaan Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen toimintaan sekä ohjelmalveluiden toimialaan syvällisemmin, tehdään tarvittavat strategisen tiedon keruun ja analysoinnin toimenpiteet sekä luodaan kyseiselle yritykselle differentointia painottava liiketoimintastrategia. Työn tarkoituksena on antaa Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle työkaluja yritystoiminnan kehittämiseksi sekä jatkuvuuden varmistamiselle. Differointiin keskittyneen strategian painotus on yrityksen arvoketjun asiakaslähtöisyyden syventämisessä. Tätä prosessia voidaan nimittää myös arvoketjumarkkinoinniksi. Tavoitteena arvoketjun muokkaamisella asiakaslähtöisemmäksi on siis tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaille että pitkällä aikavälillä myös Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle.

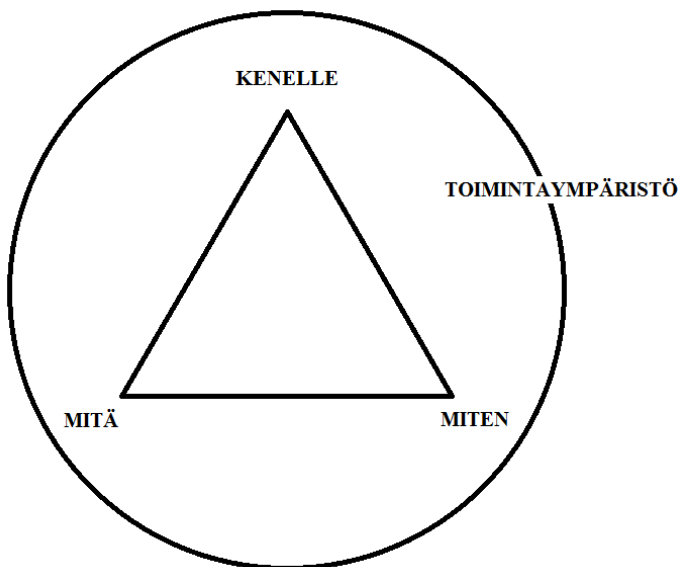
Työssäni sovellan Lindroosin ja Lohiveden (2010) mallia strategian laatimisesta sen yksinkertaisuuden ja sopivuuden vuoksi. Työ alkoi vankan teoriapohjan luomisella sekä tutkimalla ja opiskelemalla yrityksen toimialaa ja yritystä sekä näiden kahden suhdetta mahdollisimman tarkasti. Tietopohjan avulla tehtiin strategian kannalta tarpeelliseksi katsotut analyysit, jotka tässä tapauksessa ovat viiden kilpailuvoiman malli, SWOT-analyysi, ympäristöanalyysi sekä skenaarioanalyysi. Yritykselle tehtiin myös laajat asiakas- sekä kilpailututkimukset, jotka sisälsivät muun muassa asiakasanalyysijä, sidosryhmien odotusten analyysijä sekä SWOT-analyysijä. Analyysien ja tutkimusten tarkoitus oli antaa mahdollisimman tukeva ja totuudenmukainen pohja strategian määrittämiselle. Teorian, tutkimusten ja analyysien jälkeen määriteltiin strategia sekä suunniteltiin strategiset projektit ja strategian toteutus. Strategian seurantaan luotiin lopuksi yksinkertaiset mittarit painottaen strategian tavoitteita. Strategian luomisessa pyrittiin huomioimaan yrityksen resurssit, joustavuus sekä toimintavarmuus ja käytettävyys.

Tavoitteena oli projektin lopputulokseksi saada differointia eli yksilöllistymistä painottava strategia, jonka avulla Pressan Katit lastenkonsertti voisi kehittää toimintaansa syvän asiakaslähtöisyyden kautta kilpailukykyisemmäksi ja näin saavuttaa visionsa, joka siis on liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Strategian laatiminen Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle on sisällytetty strategiaprosessin teoriaan kappaleeseen ”liiketoimintastrategian laatiminen”, jossa se käydään vaihe vaiheelta läpi.

2 STRATEGIA

Strategialla on yhtä monta määritelmää kuin on sen määrittelijöitäkin. Alun perin sana strategia on tullut kreikan kielen kenraalia tarkoittavasta sanasta ”stratigos”. Stratigos puolestaan koostuu sanoista stratos, ”armeija” ja agein, ”johtaa”. Antiikin ajan strategit sovelsivat oppia sotilaallisten ja muiden valtateinojen käytöstä saavuttaakseen taistelussa vastustajaa vastaan poliittisia tavoitteita. Sotilaallisten tavoitteiden lisäksi strategioilla pyrittiin muun muassa puolueettomuuden, rauhan ja valtasuhteiden säilyttämiseen. (Karlöf 2004, 19.)

Liikeideakoulukunnan näkemys strategista pohjautuu kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. Toisin sanoen strategia on siis yrityksen tapa hankkia pitkäkestoista kilpailuetua toimintaympäristössään sopeuttamalla kohderyhmänsä (kenelle), tarjoamaansa (mitä) sekä tapansa toimia (miten) välisiä suhteita. (KUVIO 1.) Toimintaympäristöön lukeutuu ainakin markkinoiden koko ja kehitys, tavaran toimittajat, taloudellinen-, juridinen-, sosiaalinen kilpailuympäristö, välittäjä verkostot sekä luonnon varat ja kausivaihtelut. Liikeideakoulukunnan näkemyksen käyttökelpoisuus on vahvistunut entisestään vuosien varrella. Erityisesti se on vahvistunut ympäristössä tapahtuneiden nopeiden sekä yhä vain nopeutuvien muutosten myötä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 33-35.)



KUVIO 1. Liikeideakoulukunnan strategiakäsitys (mukaiillen Ahonen & Rautakorpi 2008, 34.)

Ahosen ja Rautakorven (2008, 47-51) mukaan strategian tulisi perustua asiakkaan valintamotiiveihin sekä niihin vastaamiseen. Visio ja strategia eivät toteudu ilman asiakasta. Strategian ja vision muodostaminen on kirjassa jaettu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisenä on ottaa lähtökohdaksi asiakkaan valintamotiivit sekä niihin vastaaminen. Toisena vaiheena on luoda liiketoiminnan perustaksi sellainen järjestelmä, joka pohjautuu syvälliseen asiakasymmärrykseen sekä yrityksen johdonmukaiseen kykyyn tyydyttää asiakkaan valintamotiivit. Lopuksi kolmantena vaiheena on strategian toteuttaminen sekä viestiminen yrityksen koko arvoketjussa tehokkaan yksinkertaisesti. Arvoketju ja arvoketjumarkkinointi ovat myös suuressa roolissa Ahosen ja Rautakorven näkemyksessä strategiasta. Strategian ja vision kulmakivenä tulisi olla asiakasymmärrys ja yrityksen arvoketjumarkkinoinnin tulisi tukea strategista toimintaa. Arvoketjumarkkinoinnin tavoitteiden tulisi olla suorassa suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin. Kun ymmärretään liiketoiminnan merkitys syvällisesti, pystytään vastaamaan niihin omistajien odotuksiin, jotka edellyttävät myynnillisiä tavoitteita sekä niiden saavuttamista. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 50) vertaavat kirjassaan yrityksen strategiaa myös tämän brändiin (strategia = brändi). Tätä he ovat havainnollistaneet strategian yhtälöllä, joka on esitetty kuviossa 2. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 47-51.)

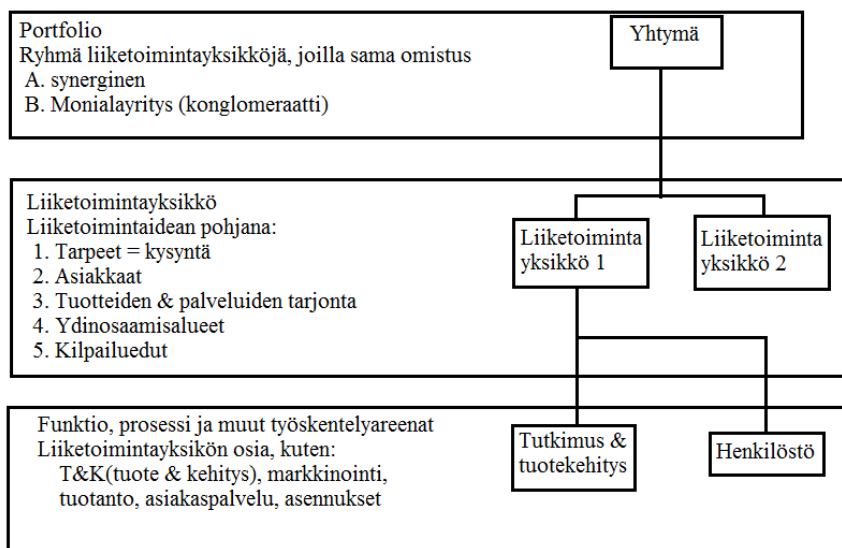
Strategia = liiketoimintastrategia + asiakkuusstrategia + henkilöstöstrategia + myyntistrategia
+ tuotantostrategia + jakelustrategia + viestintästrategia + muut = brandi
Strategia = brandi = kassavirta

KUVIO 2. Strategia = brändi yhtälö (mukaillen Ahonen & Rautakorpi 2008, 50.)

Karlöfin (2004, 19) mukaan strategialla nyky maailman liiketaloustieteessä tarkoitetaan tavoitteita ja pyrkimyksiä sekä etenemistä näitä kohti. Karlöfin määritelmä strategiasta kuuluu seuraavasti: ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.” Aikaisemmassa kirjassaan ”Strategia- suunnitelmasta toteutukseen” Karlöf (1996, 13) määritteli strategian lyhyesti ja yksinkertaisesti ”nyt tehdään päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi”. Strategiaa voidaan pitää myös eräänlaisena johtamisen jäsentelysysteminä, toiminnallisena / operatiivisena vastauksena SWOT-analyysiin, yrityksen integroivana päätösmallina, yrityksen mission varmistajana tai vaikkapa yrityksen toiminnan vuorovaikutusmallina omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Strategia-käsite Karlöfin mukaan kiteytettynä merkitsee siis jonkinlaista tarkasti suunniteltua, luovaa ja päämäärähakuista työtä, jolla

pyritään varmistamaan tavalla tai toisella tulevaisuuden menestyminen tai vähintäänkin liiketoiminnan jatkuvuus. (Karlöf 2004, 19-20; Karlöf 1996, 13.)

Karlöf (2004, 10) jakaa kirjassaan strategian sen kohdeorganisaation laajuuden mukaan kolmeen toisistaan poikkeavaan strategiatyyppiin, jotka ovat porfoliostrategia, liiketoimintastrategia ja toimintostrategia (KUVIO 3). Portfoliostrategiassa viitataan jonkin tahon omistaman yhtymän tai ryhmän liiketoimintoyksiköitä yhteiseen strategiaan. Portfoliostrategiat voidaan edelleen jakaa hajautettuihin- sekä synergisiin portfoliostrategioihin. Hajautettu portfoliostrategia koostuu rahoituksellisesti tai poliittisesti yhtenäisestä ryhmästä yksiköitä, joiden välillä ei ole muita varsinaisia yhteyksiä. Synergisessä portfoliostrategiassa puolestaan ryhmien välillä on selvä yhteys. Liiketoimintastrategian Karlöf määrittelee kilpailustrategia synonyymiksi, jonka pohjimmaisena tarkoituksena on strategisen toiminnan kautta saavutettu kilpailuetu tietyllä liiketoimintayksikön toimimalla alueella. Karlöfin mukaan liiketoimintayksikön voi määrittellä seuraavien viiden liikeidean osatekijöiden perusteella: tarpeet ja kysyntä, asiakkaat, tuotteiden ja palveluiden tarjonta, ydinosaaminen sekä kilpailuetu. Toimintostrategiassa puolestaan strategia kohdistuu jonkin liiketoimintayksikön ala-alueeseen, kuten tutkimus- ja tuotekehitysalueisiin, tai henkilöstöalueisiin. Karlöf (2004, 13) painottaa, ettei strategia-alalla useinkaan huomata, miten valtavasti organisaatiossa esiintyy sellaisia strategisia tilanteita, joissa on kyse toiminnan eri osista. Tästä syystä hän onkin tarpeellista korostaa tämän työn tärkeyttä, jotta osiin ja niiden kautta kokonaisuuteenkin saadaan tehokkuutta. (Karlöf 2004, 10-13.)



KUVIO 3. Strategian jakautuminen kolmeen perustyyppiin organisaation laajuuden perusteella (mukailen Karlöf 2004, 11.)

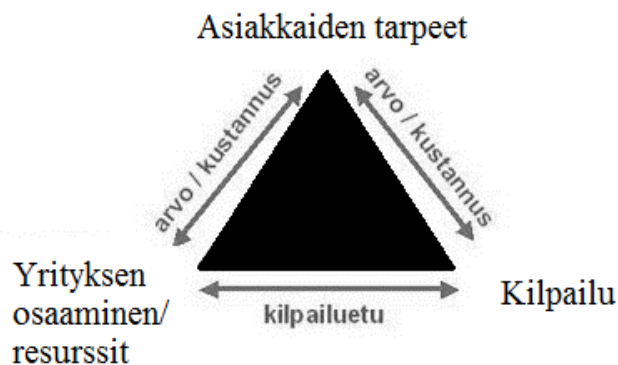
Margetta (2012, 95.) kertoo kuuluisan yhdysvaltalaisen liiketaloustieteen professorin, Michael E. Porterin määritelmän strategiasta olevan normatiivinen, ei kuvaileva. Porterin määritelmä erottelee hyvän strategian huonosta. Porterin fokus on strategian sisällössä ei prosessissa, eli hänen pääpainonsa on siinä, missä halutaan olla, mikä on visio, ei strategiaan liittyvien valintojen tekemisen prosessissa. Jokaisen suunnitelman tai ohjelman voidaan sanoa olevan strategia ja siten monet yritykset ja ihmiset käyttävätkin kyseistä termiä. Hyvä, parempaan taloudelliseen suoritustasoon, on kuitenkin jotain muuta. Kilpailullinen etu ja kilpailukyvyn kasvu tarkoittavat sitä, että yritys on onnistunut luomaan arvoa asiakkaille sekä samalla itselleen johtuen siitä, että yritys on valinnut toimialallaa aseman, joka toimivasti suojaa tämän viiden kilpailuvoiman mallin arvoa alentavilta vaikutuksilta. Toisin sanoen yritys on löytänyt tavan toimia kilpailijoitaan paremmin olemalla jollain tapaa erilainen, eli differoimalla toimintaansa muista kilpailijoista (Margetta 2012, 10).

Kirjassaan Porter (1985, 24-25) jaottelee liiketoimintastrategiat kolmeen erilaiseen perusstrategiaan, jotka ovat erilaistaminen eli differointi, kustannusjohtajuus sekä keskittäminen eli segmentointi. Porterin perustrategioissa idea on, että jokaisen strategian ydinasia on tuottaa kilpailuetua yritykselle, joskin jokainen perustrategia tarjoaa hieman eri tien tämän saavuttamiseksi. Yrityksen tulee perustrategian lisäksi valita, minkälaiseen kilpailuetuun se pyrkii sekä millä alueella tämä valittu kilpailuetu pyritään saavuttamaan. Kilpailuedun tyyppi yhdistetään siihen strategiseen kohdealueeseen, missä kilpailuetu halutaan saavuttaa. Useimmiten yritykset aloittavat strategisen toimintansa tarkalla segmentoinnilla, josta päädytään huomattavasti laaja-alaisempaan differointiin eli erilaistamiseen ja lopulta päädytään vielä kustannustehokkuuden sektorille. Toinen melko yleinen polku on, että yritykset aloittavat segmentointistrategialla ja kulkevat kustannusjohtajuuden kautta erilaistamiseen. (Kamensky 2008, 254.)

Kamenskyn (2008, 25) mukaan liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuedun valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Myöskin edellä mainitun Yhdysvaltalaisen liiketaloustieteen professorin, Michael Porterin ajatusmaailma strategiasta kallistuu tähän näkökulmaan. Liiketoimintastrategiaa pidetäänkin suuressa osassa strategiaan liittyvissä kirjallisuuksissa kilpailu- ja liiketoimintatason strategioiden synonyyminä. Termit ovat hyvinkin paikkaansa pitäviä, sillä yritykset pyrkivät liiketoimintatasolla saavuttamaan strategian avulla menestystä niissä kilpailulajeissa, joissa ne ovat mukana. Kilpailustrategia puolestaan kertoo sen, miten yritys aikoo kilpailla tietyllä liiketoiminta-alueella. Liiketoimintastrategiaa sen sijaan voidaan lähestyä monista muistakin näkökulmista kuin pelkästään kilpailun suunnasta. Tällöin saadaan laajempi ja luotettavampi kuva kokonaisuudesta, vaikka tähtäimessä lopulta onkin menestyminen tietyllä

liiketoiminnan sektorilla. Liiketoimintastrategia sopii myös paremmin hahmottamaan sellaisen yrityksen tulevaisuutta, jolla ei ole sillä hetkellä suoraa kilpailua. (Kamensky 2008, 240.)

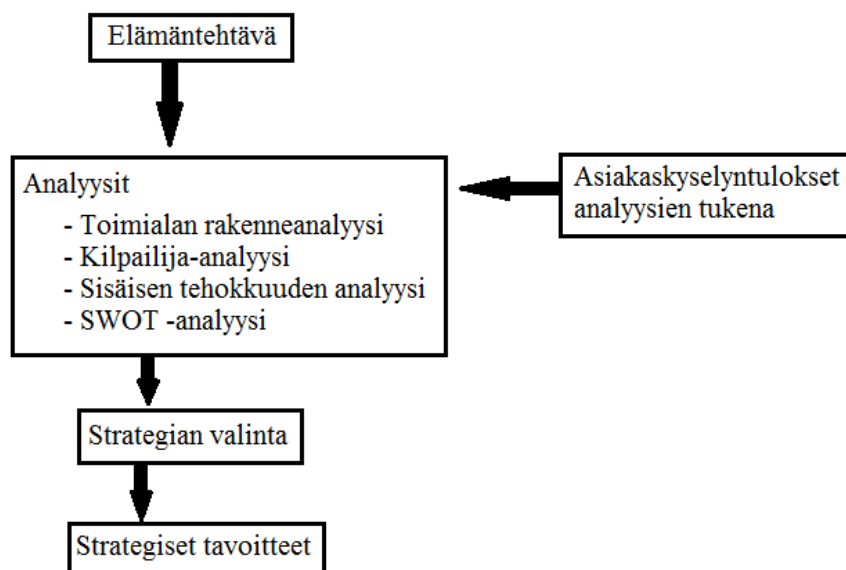
Kamenskyn (2008, 24-25) mukaan liiketoimintastrategian lähtökohtana on ajatus siitä, että kilpailu käydään pääsääntöisesti liiketoimintatasolla, jossa päivittäin kohdataan asiakkaat, erilaiset kilpailijat sekä toimittajat. Liiketoimintastrategian yhtenä tärkeimmistä tavoitteista voidaan pitää pyrkimystä ratkaista liiketoiminnassa esiintyvä kolmiodraama (KUVIO 4).



KUVIO 4. Liiketoiminnan kolmiodraama (mukaillen Kamensky 2008, 24.)

Liiketoiminnan kolmiodraamalla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden, kilpailun, yrityksen osaamisen ja resurssien välisiä vuorovaikutussuhteita. Yrityksen osaamisella pyritään saamaan kilpailuetua ja pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin kustannustehokkaammin kuin kilpailijat. Tämän kolmiodraaman ratkaiseminen vaatii yritykseltä kilpailun, organisaatio-osaamisen ja resurssien sekä asiakkaiden tarpeiden syvää ymmärtämistä sekä niiden hallintaa. Näiden välisten vuorovaikutussuhteiden hallinta on hyvin tärkeä osa kolmiodraaman ratkaisemisprosessia. (Kamensky 2008, 25-26.)

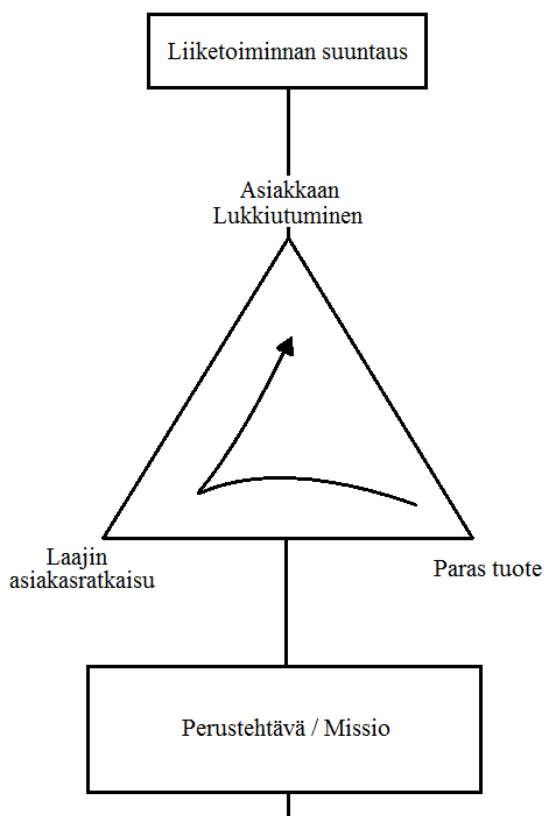
Strategiaprosessin Kamensky (2004, 41-42) määrittelee viiden pääkentän avulla, jotka ovat yrityksen elämäntehtävä, asiakaskysely, analyysit, strategian valinta, strategiset tavoitteet. Kamenskyn strategiaprosessia eri vaiheineen on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Esimerkki strategian osa-aluekartasta (mukaillen Kamensky 2004, 42.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 25) määrittelevät strategian organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumisen punaiseksi langaksi. Strategiaa voidaan heidän näkemyksensä mukaan lähestyä joko alempien hintojen, uusien etujen ja asiakasratkaisujen tai uusien ja parempien tuotteiden tai jopa aivan uusien asiakastarpeiden löytämisen suunnista. Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) ovat kehitelleet myös oman helposti ymmärrettävän sekä yksinkertaisen strategiaproessin toimintamallin. Tämä toimintamalli toimii tässä opinnäytetyössä projektini perustana. Strategian luominen Lindroosin sekä Lohiveden mukaan edellyttää, että ensin arvioidaan millaiseksi toimintaympäristö on kehittymässä, jonka jälkeen kiteytetään visiota siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Lopuksi täsmennetään, miten asetetut päämäärät ovat saavutettavissa ja millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25-30.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 201-205) avaavat kirjassaan oman mallinsa lisäksi myös delta-mallin näkökulmaa strategiaan ja strategiaproessiin. Useimman strategiamallin mukaan strategian lähtökohtana on tuotteet ja palvelut sekä se, miten saavutetaan haluttu markkina-asema. Delta-mallissa sen sijaan strategian lähtökohtana pidetään asiakasta ja sitä, miten voidaan palvella asiakkaan tiedostettuja sekä piileviä tarpeita paremmin kuin kilpailijat. Delta-mallin mukaan ylivertainen markkina-asema voidaan rakentaa parhaan tuotteen, laajimman asiakasratkaisun tai asiakkaan lukkiutumisen kautta. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Delta-mallin strategian rakenne ja jakautuminen (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 203.)

Parhaan tuotteen strategiassa kilpailuasema pyritään saavuttamaan joko tuotteiden ja palveluiden kokonaishyödyn avulla tai uusia tuotteita sekä palveluja kehittämällä. Parhaan tuotteen strategiaa soveltavat yleensä tuotekehityslähtöisen sekä tuotannollisen toimintatavan mukaisesti toimivat yritykset. Laajimman asiakasratkaisun strategiassa kilpailuedun saaminen perustuu asiakkaalle tarjottavaan kokonaishyötyyn ja sitä soveltavat yleensä asiakaspalvelulähtöiset yritykset. Asiakkaan lukkiutumisen strategiassa asiakas on joko omasta tahdostaan tai tahtomattaan tullut jollain tapaa riippuvaiseksi yrityksen tuotteista tai palveluista. Tätä pidetään asiakaspalvelu lähtöisten yritysten äärimmäisenä vaihtoehtona. Asiakkailta on nimittäin joskus tarve murtaa tällainen monopoliasema, joten yritys ei useimmiten pysty pitkään säilyttämään asiakkaan lukkiutumisen tapaista markkina-asemaa. Näidenkin eri kilpailustrategioiden päällimmäisenä tavoitteena on, että yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Siksi yrityksen onkin kyettävä ymmärtämään asiakkaiden arvo-odotuksia niin, että kullekin asiakassegmentille voidaan soveltaa juuri sille sopivinta kilpailustrategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 201-205.)

Kiteytettynä liiketoimintastrategia on siis suunnitelma erilaisia taktiikoita, joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun ja tätä kautta menestystä. Ilman kilpailuetua yrityksen on lähes mahdotonta saavuttaa pitempiaikaista menestystä. Kilpailuetua voidaankin pitää liiketoimintastrategioiden ytimenä. Liiketoimintastrategian pitäisi voida saavuttaa, ylläpitää tai vahvistaa kilpailuetua. Kaikki yritykset ksittelevät käytännössä strategiaa eri tavoilla. Yleisesti ottaen organisaation strategia kuvaa sitä, millä tavoin organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen tai asiakkailleen. (Kamensky 2008, 239 – 241; Kaplan & Norton 2004, 27.)

3 ASIAKAS LIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA

Markkinoinnissa on usein puhuttu asiakassuuntautuneesta organisaatiosta. Asiakassuuntautuneella organisaatiolla ja tämän yleistymisellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tarpeita otetaan yhä enenevässä määrässä huomioon organisaation toiminnassa. Asiakkuusajattelu pyrkii siis toimimaan asiakkaan ehdoilla. Pohjimmiltaan tässä on kysymys asiakkuuden arvon nostamisesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 16-17.) Lindroos ja Lohivesi (2010, 17-18) painottavat kirjassaan, että liiketoimintaa tulee suunnata ja suunnitella ensisijaisesti asiakkaiden tarpeiden johdattamana. Organisaatiossa ei voida ajatella, mitä yritys haluaa myydä tai tuottaa, vaan on ajateltava mitä asiakas haluaa saada. Vasta, kun organisaatiossa toimivat ihmiset ovat saaneet muunnettua ulkopuolisten ihmisten erilaiset tarpeet toimivaksi kysynnäksi, on olemassa asiakas, markkinat, eli vasta toteutunut liiketoimi luo asiakkaan ja yrityksen ylipäättään. Ahosen ja Rautakorven (2008, 28) mukaan se, mikä ratkaisee koko strategian onnistumisen, on yrityksen asiakkaat. Asiakkaan valinnoista koostuu koko yrityksen myynti, kassavirta sekä omistaja-arvo.

3.1 Arvot asiakkaan silmin

Arvolla on monta määritelmää ja jokaisella asiantuntijalla on oma näkemyksensä siitä. Näkemykset eroavat myös siinä, miten arvo asiakkaan silmissä ilmenee. Eräs hyvä määritelmä arvosta kuitenkin on, että arvo on asiakkaan näkemys hänelle aiheutuvista hyödyistä, olivat ne sitten aineellisia tai aineettomia, jotka tyydyttävä asiakkaan tuon aikaiset tarpeet sekä tehokkaasti että vaivattomasti (Gabriel, 2006, 4). Tulee kuitenkin muistaa, että tarpeiden tyydyttäminen riippuu asiakkaasta. Arvo on ja tulee aina olemaan subjektiivinen käsite, sillä sellainen asia, joka on arvokasta asiakkaalle X, voi olla täysin arvotonta asiakkaalle Y. Siksi yksi markkinoinnin säännöistä onkin sen fokusointi. Huolimatta siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä, pyrkimys tyydyttää liian monen asiakasryhmän tarpeet saman aikaisesti ei ole kestävä. Siksi fokusoinnin sääntö pakottaakin yritykset määrittelemään ja palvelemaan asiakkaita joiden tarpeisiin se pystyy parhaiten vastaamaan ja antamaan vastinetta rahalle. (Gabriel, 2006, 4-5.)

Jotta asiakkuutta voidaan kehittää sekä yrityksen että asiakkaan lähtökohdista on arvotuotannon ymmärtäminen asiakkaalle tärkeää. Yrityksen, jonka tavoitteena on olla asiakaslähtöinen, tulisi pyrkiä kaikin keinoin lisäämään tietoaan siitä, miten asiakkaille arvoa tuotetaan. (Storbacka 2002, 19-21.)

Palvelujen ja tuotteiden kehittämisen lähtökohtana on asiakkailta saatu tieto, jonka pohjalta voidaan yrityksen tarjontaa ja toimintaa pyrkiä kehittämään. Tarjonnan ja toiminnan mukauttaminen asiakkaan tarpeita vastaavaksi on jatkuva prosessi, jonka avulla yritys voi löytää uusia arvotuotannon mahdollisuuksia. (Storbacka, Kaario & Sivula 2000, 134.)

Arvotuotantoa selvittämällä on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, mikä on asiakkaalle arvokasta, millainen on prosessi, jolla asiakkaalle arvoa tuotetaan ja millaisia tavoitteita on asetettu. Asiakastuntemus on arvotuotannon ymmärtämisen kivijalka ja sen avulla yritys voi pyrkiä tekemään tilanteet, joissa asiakkaan kanssa kohdataan, mahdollisimman helpoiksi. (Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 1999, 15.) Arvo, jonka asiakas kokee vaikuttaa välittömästi kuluttajaan ja se ratkaisee, missä tämä haluaa asioida ja miksi hän haluaa toimia niin kuin toimii (Kuusela & Rintamäki 2002, 60).

Yritys tarvitsee läheisiä yhteyksiä asiakkaihinsa, jotta se voisi tuottaa näille oikeaa arvoa ja vastata kysyntään tehokkaasti. Siksi arvot täytyykin tuottaa yhteistyöllä yrityksen ja asiakkaiden kesken. Vaikkakin arvot on käsitetty joukoksi hyötyjä, on asiakkailta tietty oletus arvojen kustannuksesta. Nämä kustannukset voivat olla rahan, vaivan, ajan tai muiden vastaavien asioiden muodossa. Siksi se onko asiakas tyytyväinen tai tyytymätön, riippuu nettomäärästä asiakkaalle tuodun arvon ja asiakkaalle koituvan kustannuksen välillä. Tämä nettoarvo kulkee myös nimellä ”customer delivered value” (KUVIO 7). (Gabriel 2006, 4.)

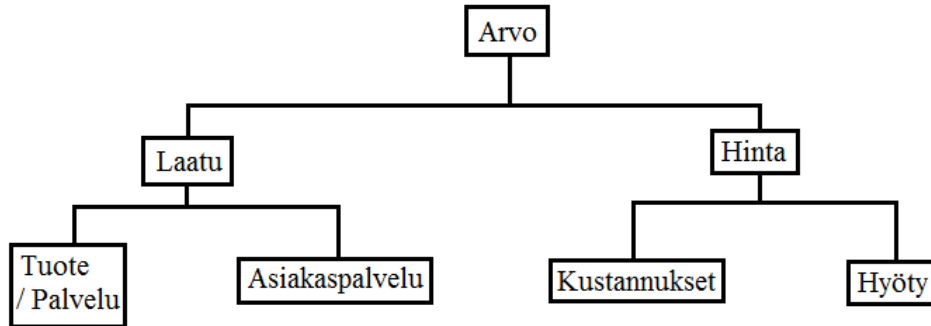
Asiakkaan kokema arvo, eli CDV (Customer Delivered Value) = CV - CC

Jossa; CV = Asiakkaan arvo (Customer Value) & CC = Asiakkaan kustannukset (Customer Costs)

KUVIO 7. Asiakkaan kokeman arvon yhtälö (mukaillen Gabriel 2006, 4.)

Bengt Karlöfin (2004, 17) mukaan arvo asiakkaan silmin on asiakkaan kokeman arvon, eli laadun ja kustannusten välinen suure. Asiakkaat tekevät valintoja kilpailevien palveluiden sekä tuotteiden välillä arvon eli hyödyn ja hinnan välisen suhteen perusteella. Hyödyllä Karlöf tarkoittaa laatua, joka kattaa kaikki tarvittavaa uhrausta eli hintaa arvioitaessa huomion otettavat fyysiset ja henkiset ominaisuudet. Laatu puolestaan sisältää kaikki ne piirteet joihin asiakas ottaa kantaa lukuunottamatta hintaa. Nämä piirteet kattavat muun muassa palvelut, ominaisuudet, elämykset, asenteet sekä kohtelun. Yritystoiminnassa on aina tärkeää ymmärtää asiakkaiden näkökulma arvioida palveluja ja tuotteita,

mutta Karlöf painottaa, että tärkeää se on myös muussa organisoidussa toiminnassa, jossa asiakasta saatetaan kutsua jollain toisella nimellä. Kuviossa 8 on havainnollistettu Karlöfin määritelmää arvosta sekä sitä, mistä se koostuu. (Karlöf 2004, 17.)



KUVIO 8. Arvon jakautuminen asiakkaan silmin (mukaillen Karlöf 2004, 17.)

3.2 Asiakslähtöisyys pienyrityksessä

Useissa yrityksissä on ajateltu toimintaa etupäässä voiton kautta ja ensimmäisenä tavoitteena on ollut voiton maksimointi. McKiernan & Morris (1994) kuitenkin jo aikoinaan ehdottivat, että yritysten kannattaisi voiton maksimointiin pyrkivän käyttäytymisen sijasta pyrkiä tyydyttämiseen pyrkivään käyttäytymiseen (satisficing behaviour). Yrityksen kolme keskeistä tavoitetta ovat selviytyminen, kehittäminen ja kasvu. Näiden kolmen tavoitteen saavuttaminen edellyttävät pienyritykseltä muun muassa asiakkaiden hankintaa sekä asiakassuhteiden säilyttämistä. Lisäksi pienyrityksessä ei useimmiten ole markkinointiin keskittyvää henkilöstöä, vaan markkinoinnin hoitaa yrittäjä itse. Yrittäjä siis tekee henkilökohtaista myyntityötä ja on päivittäin asiakaskontakteissa tai fyysisesti läsnä, kun toimitus tai tuotteen tai palvelun käyttö tapahtuu. Asiakkaan rooli pienyrityksen toiminnassa jo pelkän selviytymisen kannalta on keskeinen, puhumattakaan kehittämisestä tai kasvusta. Pienyritysten suurimpina ongelmina onkin yleisesti pidetty kysynnän vähäisyyttä sekä markkinoiden rajallisuutta. (Kallio 2002, 152-153.) Kirjassaan Kallio (2002, 154) myös mainitsee eri maissa tehdyn tutkimuksen, joka kohdistui pk-yritysten menestystekijöihin ja paljasti, että asiakslähtöisyys on itseasiassa kaikkein tärkein menestystekijä. Muut menestystekijät olivat läheisesti yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen sekä markkinointiin. Näistä syistä itsensä työllistäjän tulisikin olla hyvä myyjä ja markkinoija.

Asiakslähtöisyyttään yritykset pystyvät tarkastelemaan Kallion (2002, 154) seitsemän kohdan taulukon avulla. Ensimmäinen näistä on asiakkaan näkökulman sijoittaminen etusijalle unohtamatta muiden

sidosryhmien intressejä pyrittäessä kehittämään yrityksen pitkän ajan kannattavuutta. Toinen on asiakkaita sekä kilpailijoita koskevan markkinatietouden tuottaminen, levittäminen sekä hyödyntäminen kaikilla tasoilla. Kolmas on resurssien koordinointi asiakkaan lisäarvon tuottamiseksi kilpailulähtöisyyden lisäksi. Neljäs on sellaisen tarkoituksen mukaisen markkinatietouden tuottaminen, joka liittyy nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeisiin sekä kilpailijoiden suhteelliseen kykyyn tyydyttää nämä tarpeet. Lisäksi neljäs kohta sisältää tämän tiedon jalostamista ja levittämistä yrityksessä sekä yrityksen koordinoitua, strategista toimintaa markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti. Viides kohta vaatii, että yrityksellä tulisi olla erinomainen kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaidensa tarpeet. Kuudes puolestaan edellytti, että yrityksen palvelut tai tuotteet ylittävät asiakkaiden tarpeet ja tuottavat jatkuvasti asiakasiloa (customer delight). Seitsemäs ja viimeinen kohta on, että yritys pyrkii päivittäin solmimaan uusia asiakassuhteita sekä säilyttämään vanhat asiakassuhteet. Mikäli yritys voisi vastata myöntävästä jokaiseen näistä seitsemästä kohdasta, merkitsisi se erinomaista asiakaslähtöisyyttä. Nämä seitsemän kohtaa on kirjassa esitetty taulukon muodossa ja perusteina taulukon esittämiselle Kallio kertoo sen käytännöllisyyden ja käyttökelpoisuuden. Kirjassa Kallio (2002, 155) on esittänyt myöskin alun perin Kotlerin ja Andersenin [1987] luoman erinomaisen asiakaslähtöisyyttä ja organisaatiolähtöisyyttä vertailevan markkinointiajattelun taulukon (KUVIO 9). Asiakaslähtöisyyttä Kallio pitää ensimmäisenä tekijänä rakennettaessa voimakasta markkina-asemaa tai johtavaa markkina-asemaa. (Kallio 2002, 152-156.)

Parametri	Organisaatiolähtöinen	ASIAKASLÄHTÖINEN
Toiminnan lähtökohta	Toiminnan lähtökohtana on organisaatio itse, ja sen tuotteet katsotaan luonnostaan asiakkaille sopiviksi.	Toiminnan lähtökohtana on asiakas ja hänen tarpeensa. Organisaatio määrittelee asiakkaista kohderyhmän tai –kohderyhmät, joihin se toiminnassaan erityisesti panostaa.
Menestys	Menestyksen este on asiakkaan puutteellinen tuotetuntemus ja haluttomuus hankkia tuote.	Menestystä vaikeuttaa se, ettei organisaatio tunne kohderyhmäänsä ja sen tarpeita riittävän hyvin.
Markkinoinnin suunnittelu	Markkinoinnin suunnittelussa ei käytetä tutkimuksia.	Markkinoinnin suunnittelussa käytetään runsaasti tutkimuksia.
Markkinoinnin kilpailukeinot	Markkinointi määritellään lähinnä mainonnaksi ja muuksi promootioksi, eikä se sisällä henkilökohtaista myyntityötä.	Kaikki markkinoinnin kilpailukeinot ovat käytössä tasapuolisesti, erityisesti panostetaan henkilökohtaiseen myyntityöhön.
Kuka vastaa markkinoinnista?	Markkinointia hoitavat lähinnä mainonnan ammattilaiset tai ylin johto/tuotano-osasto.	Markkinointi on kaikkien asia, jokainen työntekijä osallistuu omalta osaltaan markkinointiin.
Strategia	Organisaatio on reaktiivinen tai sillä on vain yksi strategia.	Organisaatio rakentaa strategian kutakin kohderyhmää varten; organisaatio on proaktiivinen ja pyrkii ennakoimaan tulevia muutoksia.
Kilpailu	Kilpailu käsitetään kapea-alaisesti.	Kilpailu käsitetään laaja-alaisesti kohderyhmän tarpeista lähteväksi.

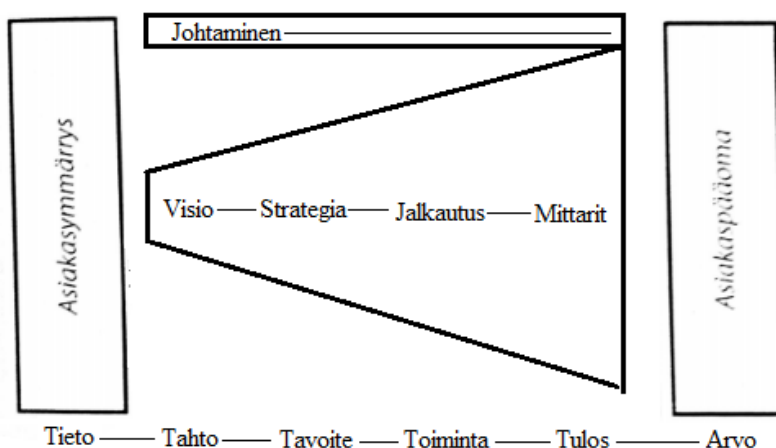
KUVIO 9. Asiakaslähtöinen ja organisaatiolähtöinen markkinointiajattelu (mukailten Kallio 2002, 155.)

3.3 Asiakasymmärryksellä asiakaspääomaa

Se, mikä ratkaisee yrityksen strategian onnistumisen, on yrityksen asiakkaat. Asiakkaan valinnoista koostuu yrityksen myynti, kassavirta sekä omistaja-arvo. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 27.) Elävän, menestystä havittelevan yrityksen tulisikin keskittyä seuraavaan asiakasymmärrykseen tähtäävään sekä sitä hyödyntävään kolmeen asiaan. Ensimmäinen ja kaikista tärkein näistä on asiakas sekä asiakkaan ostopäätösten ja –motiivien tunteminen eli syvällinen asiakasymmärrys. Asiakkaan tarpeiden tulisi olla yrityksen vision pohjana ja niiden tulisi kuulua ja näkyä yrityksen strategiassa ja sitä toteuttavassa arvoketjussa. Tähän liittyviä haasteita yrityksillä useimmiten on asiakkaan niiden motiivien tunnistaminen, tunteminen ja tunnustaminen, jotka ovat hänen käyttäytymisensä taustalla sekä näihin motiiveihin vastaaminen. Toinen asia on organisaation kyky hyvissä ajoin luoda ja nähdä ongelmia sekä haasteita, eli luoda skenaarioita, jotka vaikuttavat asiakkaan tarpeisiin sekä kyky huomioida nämä strategiassa. Elävä ja menestyvä yritys ennakoi asiakkaiden tarpeita sekä luo itse haasteita, eikä vain

jättäytyä markkinoiden vietäväksi. Kolmas, elintärkeä asia on organisaation toiminnallinen ja strateginen kyky mukautua ja vastata näihin haasteisiin Organisaation tulisi siis olla ketterä, eli toisin sanoen osata järjestää resurssit siten, että ne palvelevat asiakasta sekä tulevaisuuden haasteita. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 27-29).

Strategian jalkautus alkaa useimmiten resurssien allokoinnista, jonka perustana on asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen yksi tehtävä on auttaa yrityksiä tunnistamaan, missä arvoketjun osassa on aineetonta pääomaa ja missä sitä on mahdollista kehittää. Myös yrityksen vision tulisi pohjautua syvään asiakasymmärrykseen. Strategiset tavoitteet tulisi asettaa niin, että yritys pystyy vastaamaan niihin käytössä olevillaan resursseilla. Asiakasymmärrykseen pohjautuvan strategian jalkautuksen vahvuus luodaan syvällisellä asiakasymmärryksellä arvoketjun, -sekä organisaation jokaisella tasolla. Asiakasymmärryksestä puhuttaessa tulee muistaa, että se pohjautuu tietoon myös asiakkaan tunteista ja emootioista. Tätä voidaan perustella sillä, että kaikki ihmisten tekemät valinnat tehdään myös tunteen ohjaamina. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32-37.) Asiakaspääoma eli toisin sanoen arvo on tulevien sekä nykyisten asiakkaiden ostopäätösten tuoman voiton summa lyhyellä sekä pitkällä tähtäimellä. Kun yritys ymmärtää asiakkaiden valintamotiivit, pystyy se vahvistamaan asiakkaiden luottamusta siihen, että heidän tarpeisiin vastataan nyt ja tulevaisuudessa. Luottamuksella tarkoitetaan asiakkaan tunnetta, joka kumpuaa joko omasta, lähipiirin tai referenssiryhmän kokemuksesta. Asiakaspääomalla ja luottamuksella on tapana kulkea käsikädessä, eli kun asiakaspääoma kasvaa, myös luottamus kasvaa. Asiakaspääoman johtamiselle Ahonen ja Rautakorpi ovat luoneet kokemuksen pohjalta hyvän havainnollistavan mallin, joka esitetty kuviossa 10. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32-33.)



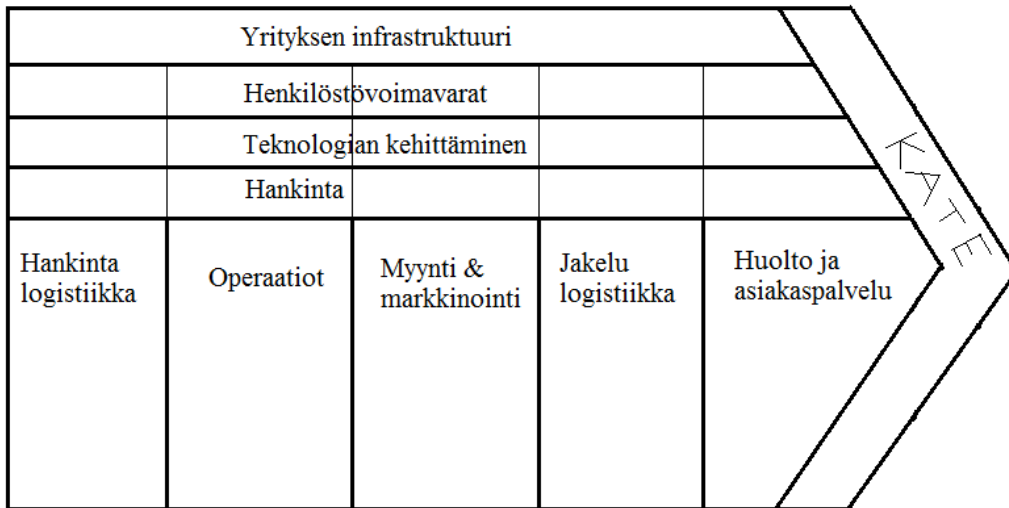
KUVIO 10. Asiakaspääoman johtamisen malli (mukaillen Ahonen & Rautakorpi 2008, 33.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 37) jakavat kirjassaan asiakasymmärryksen neljään osaan. Ensimmäisenä ovat asiat ja tunteet, joilla on merkitystä asiakkaille sekä heidän valinnoilleen. Toisena on merkityksen suuruus näissä asioissa ja tunteissa sekä kenelle asiakkaista nämä ovat merkityksellisiä. Kolmantena on kyseisten asioiden merkitys omalle yritykselle. Neljäntenä ja viimeisenä on paikantaa arvoketjun osat, joissa nämä asiakkaille merkitykselliset asiat ja tunteet sijaitsevat. Asiakasymmärryksen syventämisen pohjimmaisena tarkoituksena on joko kehittää edelleen tai luoda yrityksen strategiaa tai visiota. Syvällinen asiakasymmärrys ei voi perustua pelkästään asiakaspalautteeseen, henkilökunnan kommentteihin tai parhaiden asiakkaiden haastatteluihin, sillä asiakkaat eivät kerro kaikkea yrityksen edustajille. Sen sijaan systeemin asiakasymmärrykselle tulisi pohjautua asiakkaiden valintamotiiveihin ja näihin vaikuttaviin tekijöihin, joiden puolestaan tulisi pohjautua systemaattiseen tutkimukseen sekä analyysiin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 37-39.)

3.4 Arvoketjun asiakaslähtöisyys

Käsite ”arvoketju” on tunnettu maailmanlaajuisesti ja se on yleistynyt varsinkin teollisuuden aloilla sekä hankintayhtiöiden parissa. Sen sijaan palvelusektorin toimijat eivät ole käyttäneet mallia yhtä laajasti. Vaikka arvontuotannon ketjua on pyritty palvelualoilla kehittämään, on arvoketjumallin systemaattinen hyödyntäminen ollut vähäistä. Arvoketju sanana on hyvin deskriptiivinen, eli kuvaava. Mikä luo arvoa asiakkaalle, luo sitä myös yritykselle. Eli mistä asiakas on valmis maksamaan, siinä on arvoa ja nämä toiminnot muodostavat yrityksen arvoketjun. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20.) Yrityksen arvoketjun muodostavat siis ne osat tuotanto – ja toimintaketjussa, joilla on merkitystä asiakkaalle. Ollakseen vahva ja tuottoisa arvoketjun tulisi olla rakennettu vastaamaan asiakkaan tarpeita sekä valintamotiiveja. Yrityksen arvoketjun määrittelemisen asiakkaan näkökulmasta käsin johtaa monesti myös vastuullisempaan yritystoimintaan koko arvoketjussa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29.)

Porter esitteli arvoketjun ensimmäisen kerran vuonna 1985. Hänen mukaansa arvoketju on käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe sekä sen yksittäinen prosessi nostavat palvelun tai tuotteen arvoa. Porter painottaa, että arvoketjusta olisi pyrittävä tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja siitä olisi poistettava kaikki asiakkaalle arvoa tuottamattomat vaiheet. Arvoketjumallin tarkoitus on maksimoida ketjun tehokkuutta karsimalla turhia vaiheita pois ja pienentämällä kustannuksia sekä nostamalla asiakkaan kokemaa arvoa. (Porter 1985, 51). Porterin näkemystä arvoketjusta on havainnollistettu kuviossa 11.



KUVIO 11. Michael Porterin malli yrityksen arvoketjun rakenteesta. (mukaillen Margetta 2012, 76.)

Kommunikaatioteknologian kehittyessä on asiakkaan valta noussut uudelle tasolle liiketoiminnan sektorilla. Helppo, halpa ja nopea tiedonvälitys on nykypäivänä jokaisen saatavilla ja tämä on osittain muuttanut asiakasta. Nopea ja halpa pääsy tiedonlähteille ja nopeus reagoida uusiin mahdollisuuksiin on aiheuttanut muun muassa sen, että asiakasuskollisuus ei ole enää samanlaista kuin ennen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9.) Jotta yritys kykenee voittamaan asiakkaidensa uskollisuuden ja pitkäaikaisen sitoutumisen, tulee sen valjastaa koko arvoketju vastaamaan asiakkaan valintamotiiveja. Lisäksi kommunikaatioteknologian kehitys on myös kasvattanut jokaisen yrityksen kilpailukentän globaaliksi toriksi. Tällä torilla kilpailevat kaikki yritykset, halusivat nämä sitä tai ei, koska asiakkaat voivat valita globaalista tarjonnasta. Nykypäivän markkinointi on siis koko arvoketjun asia. Asiakas uskollisuutta ei ole, ellei brändi tai yritys pysty joka päivä lunastamaan asiakkaan luottamusta. Tähän ei riitä, että tunnetaan asiakkaan käyttäytyminen, ostoskorin sisältö, sukupuoli, ikä tai harrastus ja muut ulkoiset merkit. Asiakasymmärrystä täytyy syventää tasolle, jossa pystytään ymmärtämään paremmin syyt asiakkaan käyttäytymiselle. Perusteellisella ja syvällisellä asiakasymmärryksellä on mahdollista luoda aitoa asiakaspääomaa, joka viime kädessä kasvattaa omistaja-arvoa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 10-11.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 12) sanovat termin asiakaspääoma olevan sitä käsittelevissä kirjoissa pääosin rajattu käsittämään yrityksen olemassa olevien asiakkaiden arvoa. Tässä tapauksessa olennaista on, että tunnetaan asiakaskunta, minkä perusteella asiakaskantaa voidaan segmentoida ja tehdä tarvittaessa asiakasvalintaa. Yrityksen asiakaspääomaa kartuttavat paitsi olemassa olevat asiakkaat,

myös potentiaaliset eli todennäköisesti saatavat uudet asiakkaat. Asiakasymmärrys ja etenkin syvälinen asiakasymmärrys sekä tuntemus asiakkaan tarpeista tulisi tuoda yrityksen visioon, strategiaan, johtamiseen ja tätä kautta koko yrityksen arvoketjuun. Toiminta joka ei tuo asiakkaalle arvoa on turhaa. Tätä Ahonen ja Rautakorpi (2008, 13) nimittävät kirjassaan arvoketjumarkkinoinniksi, joka synnyttää aitoa asiakaspääomaa. Nykyisten ja tulevien asiakkaiden tuoma asiakaspääoma puolestaan viime kädessä kasvattaa omistaja-arvoa. Asiakkaiden päätökset ratkaisevat myynnin, kassavirran sekä pitkällä aikavälillä myös yrityksen omistaja-arvon. Se, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä motiiveihin, luo yrityksen liiketominnan. Motiiveilla tässä tapauksessa tarkoitetaan asiakkaiden syitä toimia, kuten he toimivat. Ahonen ja Rautakorpi (2008, 14) määrittävät markkinoinnin tarkoittavan kaikkea toimintaa, joka tähtää parempaan asiakasymmärrykseen ja sitä kautta positiiviseen kassavirtaan, asiakaspääoman kasvuun sekä viime kädessä myös omistaja-arvon kasvuun. Markkinointi käsittää kaiken toiminnan, jolla vaikutetaan asiakkaan päätöksiin, oli se sitten missä kohdassa arvoketjua tahansa. Myöskin asiakaspääoman kehittäminen yrityksen arvoketjussa on markkinointia, etenkin silloin, kun asiakaspäätökset ratkaisevat kassavirran. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 12-14.)

Nykymaailmassa yritysten on entistäkin tärkeämpää ymmärtää kohderyhmäänsä sekä sen tapaa tehdä päätöksiä, varsinkin siksi, että nykyään kohderyhmän päätöksiin vaikuttamiseen, eli markkinointiin, kohdistuu yhä kasvava tehokkuuspaine omistajien taholta ja yrityksen sisältä. Internetin aikaansaama muutos on luonut uusia tapoja markkinoida, mitata onnistumista, välittää uutisia ja tarjota kohderyhmälle sen haluama tieto jopa 0,11 sekunnissa. Päällimmäisenä internetin tuomista muutoksista on kuitenkin aikaisempaa valistuneempi kuluttaja. Enää brändin kaupalliseen menestykseen ei riitä pelkkä mielikuva tai lupaus, jonka yritys markkinoinnillaan antaa, vaan yritysten on kyettävä lunastamaan nämä mielikuvat ja lupaukset arvoketjun jokaisessa osassa, jonka asiakas kohtaa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että jokaisessa arvoketjun osassa on kyettävä ajattelemaan ja toimimaan kohderyhmän odotukset huomioiden. Lisäksi internetin kehittymisen ansiosta asiakkaalla on mahdollisuus saada helposti, nopeasti ja halvalla tietoa eri vaihtoehdoista, ja tämä puolestaan on johtanut uskottomuuden kasvuun. Tämä mielletään myös luottamuksen arvokkuuden kasvuksi asiakassuhteissa, sillä mitä vahvempi luottamus asiakkaalla on yritykseen, sen tuotteeseen tai palveluun, sitä korkeammaksi nousee kynnys muuttaa valintoja. Ahonen ja Rautakorpi painottavat kirjassaan, että luottamuksen rakentaminen koko asiakkaan valinnalle relevantissa arvoketjussa on asiakaspääoman rakentamista. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 15-17.)

Yrityksen täytyy siis tietää miltä sen arvoketju näyttää asiakkaiden silmin ja mikä on kunkin arvoketjun osan rooli tuottojen kerryttämisessä, jotta se voisi vaikuttaa näiden päätöksiin omalla toiminnallaan.

Arvoketjun kehitys onkin vahvasti siirtymässä kohti asiakkaan arvoja, tarpeita ja kriteereitä palvelevaa arvoketjua. Ahonen ja Rautakorpi mainitsevat kirjassaan myös yritysten välisten kumppanuuksien tärkeyden asiakaslähtöisessä arvoketjussa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20-24.)

3.5 Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa strategian lähtökohtana

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 115) mukaan asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan mukaisesti toimivien yritysten keskeisin asiakaslupaus on jollakin tavalla omintakeinen tapa vastata asiakkaan tarpeisiin. Tämän saavuttamiseksi Lindroosin ja Lohiveden mukaan on asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yritysten kyettävä jollain tavalla pitämään asiakas säännöllisesti ja aktiivisesti osana yrityksen toimintaa. Asiakas yleensä voi vaikuttaa ja vaikuttaakin päivittäin siihen, miten palvelut milloinkin yrityksessä toteutetaan. Tästä syystä yrityksillä, joilla on asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa tulisi olla edellytykset hyvin joustavaan toimintamalliin. Lindroos ja Lohivesi (2010, 116) painottavat kirjassaan, että todellisesta asiakaspalvelulähtöisyydestä on kyse silloin, kun asiakas kokee tullessa palveluksi yksilönä. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymykset ovat tulleet huomioiduksi. Asiakaspalvelulähtöisessä toimintamallissa peruspiirre on siis asiakkaan itsensä huomioiminen samalla huomioiden kuitenkin palveluita tarjoavan yrityksen omat puitteet. Lindroosin sekä Lohiveden mukaan asiakkaalle lisäarvoa tuovien tarpeiden tunnistaminen sekä yrityksen toiminnan virittäminen tämän lisäarvon aikaansaamiseksi luo sellaista kilpailuetua, jolla yritys voi yrittää erottautua kilpailijoistaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 115-116.)

Yhteydet asiakastyytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden välillä vaihtelevat paljon eri toimialojen välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että joillakin toimialoilla asiakasuskollisuus voi olla hyvinkin korkea, vaikkakin asiakastyytyväisyys ei tätä olisikaan, kun taas joillakin toimialoilla voi tilanne olla päinvastainen. Monet tyytyväiset asiakkaat vaihtavat yritystä, josta palvelunsa ostavat, monesta eri syystä, esimerkiksi vaihtelun- ja kokeilunhalusta. Lindroosin ja Lohiveden mukaan voidaankin siis jopa ajatella, että asiakkaan tyytyväisyys ei vielä takaa tämän uskollisuutta ja palaamista. Jotta palveluita tarjoava yritys voisi voittaa asiakkaan uskollisuuden itselleen, tulisi asiakkaan ehkä yllättyä positiivisesti saamansa palvelun laatuun, tasoon ja / tai sisältöön. Yritykset voivat yrittää selvittää erilaisilla asiakastyytyväisyysmittauksilla, miten organisaatio kykenee tyydyttämään oman sisäisen ajattelumaailmansa mukaisesti nähdyt asiakaslisiä arvot. Lindroos ja Lohivesi (2010, 117) painottavat tässä kuitenkin piilevän riski siitä, että tällöin tehdään se oletus, että asiakkaan tarpeet ovatkin juuri näitä samoja oman organisaation sisäisen näkökulman mukaisia tarpeita. Todellisuudessa voikin käydä niin,

että asiakkaan todelliset tarpeet jäävät näiden selvitysten ulkopuolelle, ja kun asiakas siirtyy kilpailijalle, ei aiemmin asiakkaalle palveluita tarjonnut yritys välttämättä todellisuudessa ymmärrä lainkaan, miksi näin tapahtui. (Lindroos & Lohivesi 2010, 116-117.)

Kirjassaan Lindroos ja Lohivesi (2010, 118) mainitsevat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavan ainakin kahdenlaisia tekijöitä: niin sanottuja hygieniatekijöitä sekä erottavia tekijöitä. Hygieniatekijät ovat niitä asioita, joiden tulee olla vähintään tietyllä vähimmäistasolla, jotta asiakassuhde voi ylipäättään säilyä. Yhä vain näitä parantamalla ei kuitenkaan välttämättä saavuteta parempaa kilpailuasemaa toimialalla. Näitä hygieniatekijöitä on esimerkiksi erilaiset tuotteiden perusominaisuudet ja peruspalvelutekijät. Differoivat eli erottavat tekijät sen sijaan luovat aitoa kilpailuetua. Niiden ansiosta asiakkaat kykenevät huomaamaan eroja eri toimittajien välillä ja tällä tavoin voidaan myös onnistua luomaan positiivinen elämys asiakkaille. Lindroos ja Lohivesi (2010, 119) painottavat kirjassaan asiakkaiden kontaktien tärkeyttä ja sitä, että olipa kontaktin syy sitten sitten reklamaatio tai joku muu syy, niin se luo aina mahdollisuuden parantaa asiakastyytyväisyyttä. Hiljainen asiakas on yleisesti se erittäin vaikea tapaus, koska silloin ei tiedetä, mitä mieltä hän on. Tästä syystä se, että osataan hyödyntää asiakaskontaktit, on erittäin tärkeä tekijä yrityksille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 118-119.)

Asiakaspalvelulähtöisessä yrityksessä voidaan asiakasuskollisuutta pitää tärkeämpänä tekijänä, kuin pelkästään asiakastyytyväisyyttä. Tämän Lindroos ja Lohivesi (2010, 120) perustelevat sillä, että uskollinen asiakas ostaa mitä luultavimmin seuraavallakin kerralla samasta paikasta, koska tämän kokonaiskokemus on ollut positiivinen ja aiheuttanut mielihyvää. Tällaisen positiivisen asiakaskokemuksen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin todennäköisesti selkeää asiakkaan etukäteisodotusten ylittämistä. Tämän lisäksi positiivinen asiakaskokemus voidaan saada aikaan myös sillä, että asiakas on itse pystynyt olemaan mukana lisäarvon tuottamisessa. Ainutlaatuista lisäarvokokemusta on usein vaikea saada aikaan pelkästään yhden osapuolen, eli yleensä tuottajan, toimenpitein. Tuottajan sekä asiakkaan yhteistoimintaa voidaankin pitää tästä syystä yhtenä keskeisenä edellytyksenä syvällisen asiakaspalvelulähtöisen toiminnan muodostumiselle. Näin pitkälle edetessä asiakassuhteen sijasta voidaankin itse asiassa puhua jo kumppanuudesta: on luotu yhteistyömalli siitä, miten toimia yhteisen edun aikaansaamiseksi. Perinteisestä lähtöruudun asiakas-tuottajasuhteesta on edetty aitoon, toimivaan kumppanuuteen, jossa asiakkaalle voidaan tarjota todellisia ratkaisuja, jotka tuottavat heille merkittävää lisäarvoa ja josta kumpikin osapuoli hyötyy. Usein tämän tyyppinen kumppanuus koostuu monen osapuolen palveluista ja tuotteista ja asiakas tuo lisäksi oman panoksensa kyseessä olevaan ratkaisuun. (Lindroos & Lohivesi 2010, 119-120.)

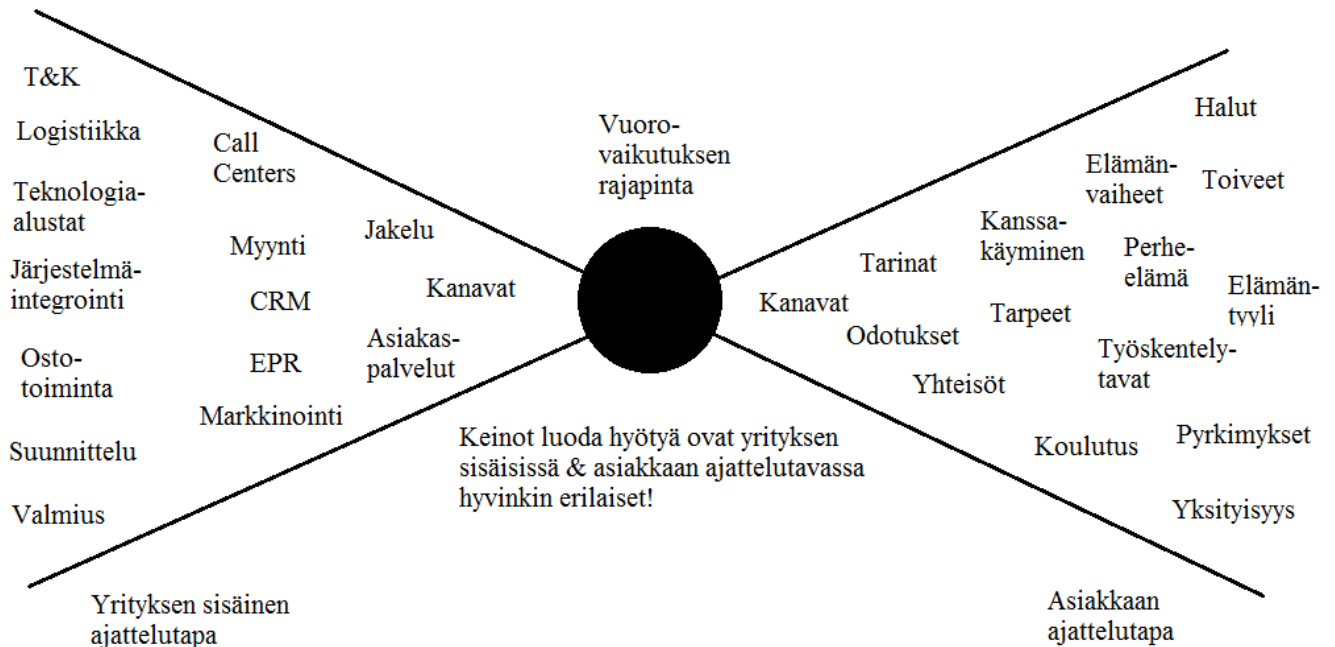
Lindroos ja Lohivesi (2010, 120) huomauttavat, että yritysten sisällä vallitsee usein sellainen ajattelumaailma, jossa keskitytään luomaan lähinnä sellaisia tuotteita ja palveluja, joita voidaan tehokkaasti tuottaa. Tällöin ne voivat usein hyödyttää lähinnä yrityksen omia tarpeita, sillä täytyy muistaa, että ei kuitenkaan ole mitenkään itsestään selvää, että myös asiakkaan todelliset tarpeet tulisivat juuri näin parhaiten tyydytetyksi. Mikäli asiakkaan tarpeita ei riittävästi huomioida, on riskinä, että asiakas etsii seuraavalla kerralla toisen toimittajan. Mitä selkeämmin siis asiakas sekä tämän odotukset ja lisäarvotoiveet kyetään huomioimaan, sitä luultavimmin asiakas tulee ”lukituksi” juuri tähän asiakassuhteeseen. Tuotekäsitystä tulisi siis yrityksissä pyrkiä laajentamaan ydintuotteen ja omien tarpeiden tasolta asiakaselämyksen ja asiakkaiden tarpeiden tasolle. (KUVIO 12.)



KUVIO 12. Tuotekäsityksen laajentuminen ydintuotteesta asiakaselämykseksi (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 121.)

Syvällinen asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli vaatii yritykseltä ja organisaatiolta henkistä ajattelutavan muutosta. Pitää siis kyetä irtautumaan yrityksen sisäisestä ajattelutavasta ja keskittyä pohtimaan niitä keinoja, joilla asiakkaan kanssa voitaisiin yhdessä luoda lisäarvoa. Lindroos ja Lohivesi (2010, 121) nostavat kirjassaan esiin tunnetut yhdysvaltalaiset strategiatutkijat C.K. Prahaladin sekä Venkat Ramaswamyn, jotka esittelivät aikoinaan mallin, miten lisäarvon tuottamisen kysymyksissä niin sanottu sisäinen ajattelutapa poikkeaa selkeästi asiakkaan ajattelutavasta. Tämä puolestaan johtaa siihen, että kun ajattelutavat ovat erilaiset, myös tärkeinä pidettäviksi seikoiksi nousevat eriasiat (KUVIO 13). Menestyksellinen vuorovaikutus asiakkaiden ja yrityksen välillä edellyttää, että yrityksessä pystytään

tunnistamaan ne tekijät, jotka ovat asiakassegmentin tai asiakkaan kohdalla ne tärkeimmät, ja tämän jälkeen nämä tekijät tulee huomioida yrityksen toiminnassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 121-122.)



KUVIO 13. Yrityksen sisäisen ja asiakkaiden ajattelutavan eroavaisuudet hyödystä (mukaiillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 122.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 135) painottavat kirjassaan asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin onnistumisen vaativan strategian määrittelyä omaperäisellä differoidulla tavalla. Sen perusteella asiakkaan pitäisi kyetä erottamaan yrityksen toiminta sen kilpailijoista. Tämä palvelulupaus puolestaan pitää kyetä pitämään sekä purkamaan konkreettisiksi asiakkaalle hyötyä tuoviksi toiminnoiksi. Asiakkaan tulee myös itse pystyä todentamaan nämä lupauksen täyttymiset. Mikäli asiakkaalle annetaan ympäröivä ja tyhjiä lupauksia, menettävät muutkin sanotut asiat uskottavuutensa. Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa yksittäisillä tuotteilla ja palveluilla on vähemmän merkitystä kuin yrityksen tavalla hoitaa asiakasyhteyksiä. Tämä johtuu siitä, että asiakkaalle ei mitään luultavimmin synny ainutlaatuisia elämyksiä toimittamalla hänelle vain vakio-, palveluja tai tuotteita, olivatpa ne sitten kuinka kauniissa kääreissä tahansa. Sen elämyksen, joka on ainutlaatuinen ja joka tuottaa lisäarvoa, luovat lopulta ne henkilöt, jotka ovat olleet asiakkaan kanssa kontaktissa. Toki itse palvelulla tai tuotteella on myös erittäin suuri merkitys. Asiakaspalvelulähtöisyydellä tarkoitetaan kuitenkin jollain

lailla differoidun ja ainutlaatuisen ratkaisun toimittamista asiakkaalle. Kun tärkein kriteeri on tarjottu kokonaisratkaisu, täytyy sen kokoamiseksi myös jaksaa nähdä vaivaa. Lindroos ja Lohivesi (2010, 123) muistuttavat että, asiakas haluaa kuitenkin kokonaisratkaisun eikä erillisiä palasia. Aidosti asiakaspalvelulähtöinen toiminta on erittäin vaativaa, sillä se edellyttää asiakkaan tarpeiden syvällistä tuntemista. Asiakastuntemukseen vaikuttaa asiakkaan asiointifrekvenssi ja mikäli asiointifrekvenssi on pieni, on asiakasta hyvin vaikea oppia tuntemaan. Asiakas, joka käyttää vain tiettyjä palveluja harvaksen ja asioi esimerkiksi yhden kerran joka toinen vuosi, ei mitä luultavimmin koe olevansa asiakaspalvelulähtöisessä toiminnassa mukana. (Lindroos & Lohivesi 2010, 123-136.)

Sekä palvelukykyinen että palveluhaluinen henkilöstö on asiakaspalvelulähtöisen organisaation tärkein resurssi. Asiakassuhteen luottamuksellinen rakentaminen voi vaatia samojen asiakkaan kanssa toimineiden henkilöiden sitoutumista jopa vuosiksi palvelemaan yksittäistä asiakasta. Asiakashistoriikin tai -tietokannan keräämisestä erilaisten tietojärjestelmien avulla voi olla apua, mutta syvälinen asiakassuhde rakentuu aina ihmisten välille. Tämä vaatii myös sen, että yrityksen / työntekijän ja asiakkaan välille on syntynyt keskinäinen luottamus. Asiakkaan tulee pystyä luottamaan siihen, että yhteyshenkilö ajaa juuri hänen etujaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli tämän luottamuksen menettää, tarkoittaa se yleensä myös asiakassuhteen katkeamista. Tämän vuoksi pitääkin panostaa riittävästi henkilöstön kouluttamiseen ymmärtämään asiakasta ja hänen toimintaansa. Investoinnit erilaisiin tietojärjestelmiin ovat niin ikään hyvin tärkeitä asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yrityksissä. Asiakashallintajärjestelmien hankintaan panostetaan nykyään huomattavasti enemmän kuin ennen. Tietojärjestelmään investoitaessa tulee kuitenkin muistaa, että investoinnit ovat kuitenkin pohjimmiltaan asiakaspalvelua avustavia, eikä asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli synny pelkästään investoimalla tietojärjestelmään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 136-137.)

Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan yritykset joutuvat tarkoin arvioimaan nopeasti kasvavien markkinoiden olosuhteissa sitä, miten pitkälle vietyä henkilökohtaista asiakaspalvelua kyetään asiakkaille tarjoamaan. Hyvä palvelu ei välttämättä aina edellytä tai tarkoita henkilökohtaista palvelua, vaan palvelu voidaan toteuttaa eri palvelukanavavaihtoehtoilla. Tämä seikka tulisi erityisesti ottaa strategiassa huomion kohteeksi. Palvelun tason ei tulisi laskea, mutta samanaikaisesti kustannukset tulisi pitää kurissa. Yrityksissä, jotka toimivat vakiintuneilla markkinoilla pyritään palvelua kohdistamaan erityisesti niihin asiakkaisiin, jotka ovat kannattavia ja/tai suuria. Tällöin strategiassa tulisi kyetä löytämään tapoja, joilla omaa markkinaosuutta näiden asiakkaiden osalta voidaan nostaa. Toisaalta tulisi myös löytää ratkaisuja, joiden avulla huomommin kannattavien asiakkaiden osalta omaa kannattavuutta voitaisiin parantaa. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi hoitamalla nämä asiakkaat sellaisen

palvelukanavan kautta, jossa asiakas itse tekee osan tehtävistä. Tällöin myös asiakkaan on saatava tästä jotain hyötyä (esimerkiksi ajan tai rahan säästäminen). (Lindroos ja Lohivesi 2010, 137-138.)

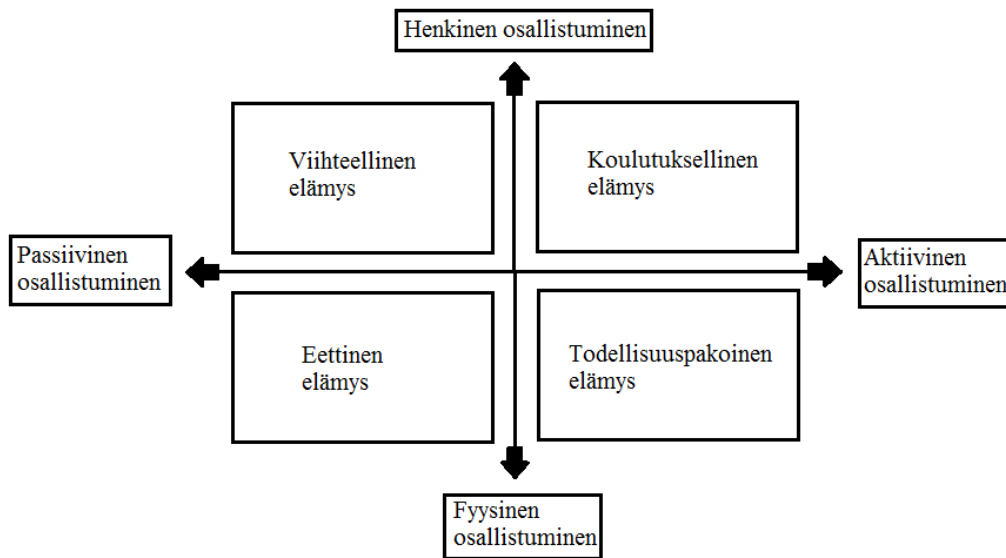
4 TOIMIALA JA YRITYS

4.1 Ohjelmapalveluiden toimiala

Ohjelmapalveluista puhutaan monesti myös termillä ”elämyspalvelut”. Elämyspalvelut käsitteenä tosin on ohjelmapalveluja laajempi. Nykysuomen sanakirjassa elämys on määritelty voimakkaasti vaikuttavaksi kokemukseksi tai muuksi, voimakkaasti vaikuttavaksi tapahtumaksi. (Verhelä & Lackman 2003, 34.) Tukesin www-sivustoilla ohjelmapalvelut määritellään erilaisissa toimintaympäristöissä, kuten sisä- ja ulkotiloissa, kaupungissa, maastossa, ilmassa, vesillä ja teillä tapahtuviksi seikkailu-, elämys-, luonto- ja liikuntapalveluiksi. Tyypillistä ohjelmapalveluille on, että asiakas osallistuu aktiivisesti suoritettavaan toimintaan ja se voi olla sekä omatoimista, että ohjattua. (Tukes, 10.4.2018.)

Elämyksellä tarkoitetaan voimakkaasti vaikuttavaa tapahtumaa, kokemusta tai muuta sellaista, joka tekee ihmiseen vaikutuksen. Tähän määritelmään viitaten elämyksellä siis tarkoitetaan pääsääntöisesti ainoastaan positiivisia kokemuksia. Kokemuksena elämys on moniaistinen, yksilöllinen, muistijäljen jättävä ja myönteinen. Kokemuksen ja elämyksen välinen ero on häilyväinen. Elämys rakentuu emotionaalisesti, kun taas kokemus on sisällöltään tiedollinen. Tämän lisäksi elämys on aina yksilöllisempi kuin kokemus, eli se ei ole samalla lailla yksilöiden välillä vertailtavissa oleva, kuin kokemus. Elämys on aina ainutkertainen, tilannesidonnainen ja subjektiivinen kokemus. Sitä ei voida varsinaisesti siis tuottaa, mutta sen syntymiselle voidaan tarjota sopivat olosuhteet. (Saarinen & Järviluoma, 2002, 46–47.)

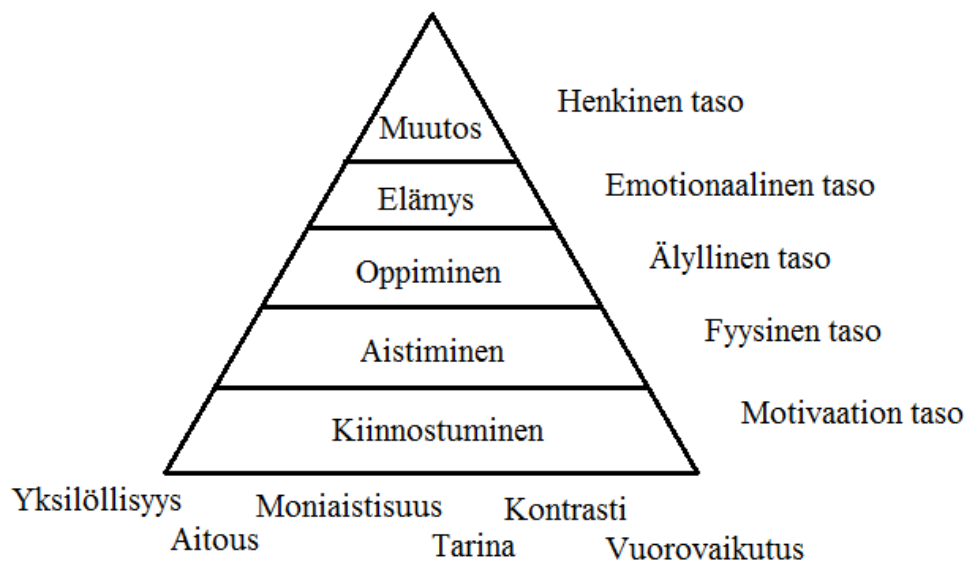
Elämys syntyy asiakkaan mielessä, minkä vuoksi ohjelmapalveluja tuottava yritys ei varsinaisesti pysty tuottamaan elämystä asiakkaalle. Kokemuksen laatuun sekä sen syntymiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa luomalla kaikin puolin sopivat puitteet ja mahdollisesti ohjaamalla sen syntymistä. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että elämyksen syntyminen on aina yksilöllistä, eli yritys voi ainoastaan vaikuttaa tiettyihin asioihin, kuten ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä tekniseen laatuun. (Verhelä & Lackman 2003, 34; Borg, Kivi & Partti 2002, 26-28.) Verhelä ja Lackman ovat esittäneet kirjassaan myös Joseph Pinen ja James Gilmoren [1999] vuonna julkaiseman mallin, jonka avulla elämystä voidaan analysoida eri ulottuvuuksien tasoilla (KUVIO 14).



KUVIO 14. Elämyksen neljä ulottuvuutta (mukaillen Verhelä & Lackman 2003, 36.)

Mallissa on neljä eri ulottuvuutta, joita yhdistävät aktiivisuus tai vastaavasti passiivisuus sekä se, osallistuuko asiakas itse tekemiseen vai keskittyykö vain seuraamaan sivusta. Mallin vaaka-akseli kuvastaa asiakas osallistumista ja jatkumon päissä ovat passiivinen ja aktiivinen osallistuminen. Pysty-akseli puolestaan kuvastaa yhteyttä tai suhdetta ympäristöön, joka yhdistää asiakkaan tapahtumaan tai esitykseen. Yllä mainittujen ulottuvuuksien yhteenkytkentä määrittelee elämyksen neljä aluetta jotka ovat viihteellinen, opetuksellinen, todellisuuspakoinen ja esteettinen alue. (Pine & Gilmore 1999, 30-31.)

LEO eli Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus on luonut elämyskolmio-mallin, jonka tarkoituksena on toimia elämysten parissa työskentelevien apuna (KUVIO 15). Elämys on aina yksilöllinen, jonka vuoksi elämyksellisyys rakentuu yksilöllisyydestä, moniaistisuudesta, kontrastista, vuorovaikutuksesta, aitoudesta sekä tarinasta. Aktiviteettikokemuksen tulee olla asiakkaan arjesta huomattavasti poikkeava, jotta sillä olisi mahdollisuus tuottaa kokijalleen elämys. (Tarssanen 2009, 7-8.)



KUVIO 15. LEO:n elämyskolmio-malli (mukaillen Tarssanen 2009, 8.)

Jotta yritys pystyisi tuottamaan asiakkaalleen elämyksen, tulee kaikkien elämyskolmion osa-alueiden täyttyä (KUVIO 15). (Tarssanen 2009, 8).

4.2 Pressan Katit lastenkonsertti

Pressan katit lastenkonsertti on 1998 perustettu mikroyritys Muhoksella. YTJ:n eli yritystietojärjestelmän (YTJ 14.5.2018) mukaan yrityksen toimiala on taiteellinen luominen, mutta tarkemmin määriteltynä se on ohjelmapalveluiden tuottaminen. Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen tarjontaan kuuluvat ohjelmapalvelut sisältävät sekä sisä- että ulkotiloissa tapahtuvia elämyspalveluita. Yrityksen toiminta-alue kattaa koko Suomen sekä Ruotsin. Yrityksen pääpalveluihin kuuluvat Miska Pressan Katti lastenkonsertti sekä Vanha Rauta konsertti ohjelmapalvelut ja muita palveluja ovat muun muassa ilmapallotaikuri, joulupukki, trubaduuri (muun muassa yhteislaulutapahtuma), Valto-tonttu, Valto-tonttu ja joulupukki sekä äänentoiston- ja pomppulinnanvuokraus. Palvelutarjonta noudattaa Pareton periaatetta eli toiselta nimeltään 80/20-sääntöä (KUVIO 16). Tämä tarkoittaa sitä, että pääpalvelut käsittävät noin 20% kokonaispalvelutarjonnasta, mutta muodostavat noin 80% kokonaistuotoista sekä volyyymista.

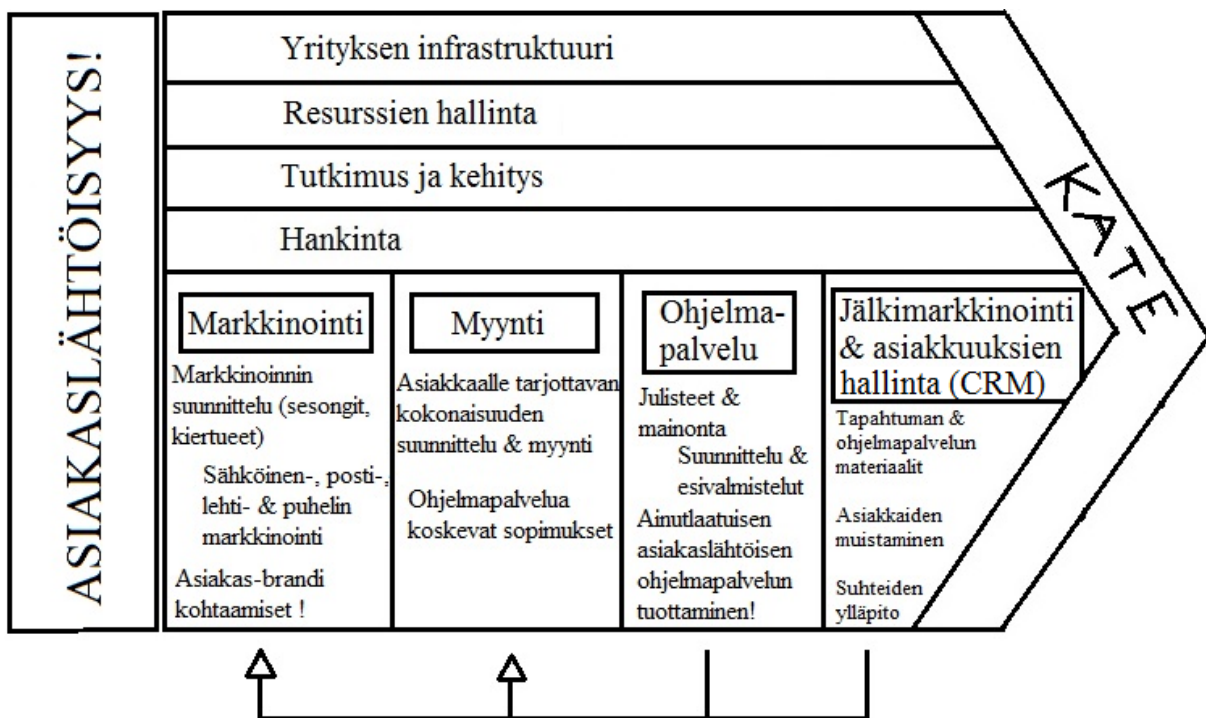
Palvelutyyppi	Tuotto% vuoden 2017 kokonaistuloista	Volyyymi% vuoden 2017 kokonaisvolyyymista
Ilmapallotaikuri	4 %	4 %
Joulupukki	2 %	2 %
MiskaPressanKatti	56 %	48 %
Trubaduuri	7 %	10 %
Valto-tonttu	3 %	4 %
Valto-tonttujajoulupukki	3 %	2 %
VanhaRautakonsertti	19 %	25 %
Äänentoistonvuokraus	6 %	6 %

KUVIO 16. Pressan Katit lastenkonsertin palvelujakauma ja Pareton periaate. Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen tietokanta.

Kokonais asiakassegmentti yrityksellä on laaja ja vaihteleva. Tähän kuuluvat muun muassa kaupat ja kauppakeskukset, kunnat ja kaupungit, palvelukodit, päiväkodit ja koulut, ravintolat, seurakunta, yhdistykset ja järjestöt sekä yksittäiset kuluttajat ja eri tahojen järjestämät vuosittaiset tapahtumat. Asiakassegmenttien rakenne vaihtelee kuitenkin ohjelmalvelusta riippuen. Esimerkiksi Miska Pressan Katti -lastenkonsertin pääsääntöinen asiakassegmenttien rakenne on keskittynyt lastenorganisaatioihin sekä tapahtumiin, kun taas Vanha Rauta -konsertin pääsääntöinen asiakassegmenttien rakenne on keskittynyt ikäihmisten organisaatioihin sekä tapahtumiin. Pressan Katit lastenkonsertti painottaa arvoissaan asiakaslähtöisyyttä, yksilöllisyyttä, joustavuutta sekä laatua. Yrityksen mission yrittäjä määrittelee seuraavasti: monipuoliset, joustavat sekä ainutlaatuiset ohjelmalvelut tapahtumaan kuin tapahtumaan ikäryhmästä riippumatta. Toiminnassa korostuu asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, jolla varmistetaan se, että palvelu juuri sitä, mitä asiakas palvelulta odottaa. Yrityksen visio yrittäjän itsensä määrittämänä on, että toiminta jatkuisi aina yrittäjän eläkepäiviin asti.

Arvoketju Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksessä koostuu markkinoinnista, myynnistä, ohjelmalvelun tuottamisesta sekä jälkimarkkinoinnista ja asiakkuuksien hallinnasta (CRM eli customer relationship management). Markkinointi osio sisältää kaiken näkyvyyteen ja palveluiden markkinointiin liittyvän. Tämä siis kattaa kaiken asiakkaiden segmentoinnista ja markkinoinnin suunnittelusta asiakas-brändi kohtaamisiin. Myyntiprosessiosio sisältää tarjottavan ohjelmalvelun kokonaisuuden suunnittelun sekä myymisprosessin eri vaiheet kuten tarvittavan informaation vaihdon osapuolten kesken ja ohjelmalvelun tuottamiseen liittyvät sopimukset. Myyntiprosessissa olennaisena

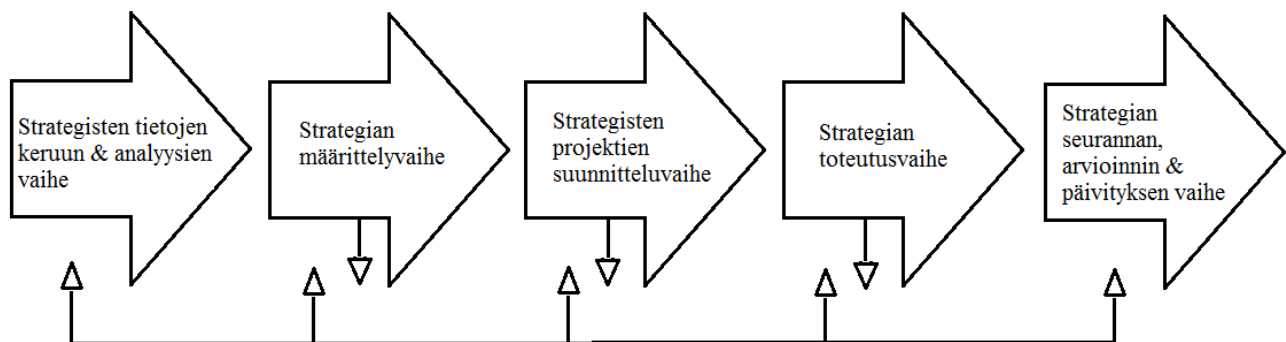
osana on kommunikointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa. Ohjelmapalveluosio kattaa kaiken palvelun tuottamiseen liittyvän. Tähän kuuluvat muun muassa julisteiden lähettäminen asiakkaalle ja mainonnan avustaminen, toteutuksen suunnittelu, esivalmistelut sekä tietysti itse ohjelmapalvelun tuottaminen. Jälkimarkkinointi ja asiakkuuksien hallinta (CRM) -osio sisältää muun muassa tapahtuman ja tuotetun ohjelmapalvelun kuva –ja videomateriaalin jakamisen asiakkaalle, erilaiset vuotuiset asiakkaiden huomioimiset ja yllätykset sekä muut asiakassuhteiden ylläpitoon ja jälkimarkkinointiin liittyvät toiminnot. Ohjelmapalvelu sekä jälkimarkkinointi ja asiakkuuksien hallinta on yhdistetty palveluiden markkinointiin sekä myyntiprosessiin siksi, että arvoketjulla tähdätään asiakkuuksien tasojen kehitykseen aina ensiostajista asiakasuskollisuuteen saakka. Toisin sanoen tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakas tilaa palveluita uudemman kerran samaisesta yrityksestä, jolloin arvoketjussa palataan juuri tuotetun ohjelmapalvelun tai jälkimarkkinoinnin ja asiakkuuksien hallinnan osiosta markkinoinnin tai myynnin osioon. Päätoimintoja tukevat tukitoiminnot eli yrityksen infrastruktuuri, resurssien hallinta, tutkimus ja kehitys sekä hankinta. Koko arvoketjua ajaa asiakaslähtöisyys, jota tässä strategiassa pyritään syventämään entisestään. Pressan Katit lastenkonsertin arvoketjua on havainnollistettu kuviossa 17.



KUVIO 17. Arvoketjun rakenne Pressan Katit lastenkonsertti yrityksessä. Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen tietokanta.

5 LIIKETOIMINTASTRATEGIAN LAATIMINEN

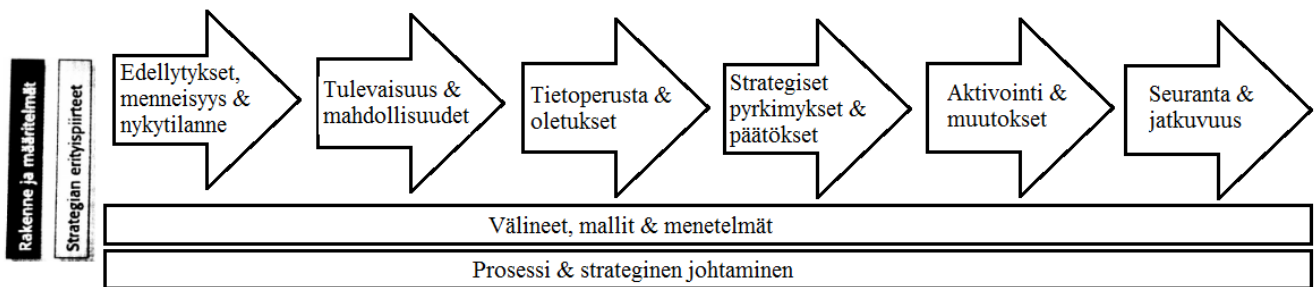
Lindroos ja Lohivesi (2010, 29) ovat jakaneet kirjassaan strategiaprosessin viiteen vaiheeseen. Prosessi on rakenteeltaan ja olemukseltaan huomattavasti useampia muita malleja yksinkertaisempi. Strategiaprosessi alkaa, kuten strategiaprosessit yleensä, eli tietoperustan luomisella sekä lähtötilanteen määrittämisellä. Tätä vaihetta on mallissa kutsuttu nimellä ”strategisten tietojen keruun ja analyysien vaihe”. Kun strategialle on rakennettu tukeva perusta, on vuorossa strategian määrittelyvaihe. Strategian toteutusta tukee strategiset projektit ja toimenpiteet, joiden suunnittelu on ajoitettu määrittelyvaiheen jälkeen. Kun projektit ja toimenpiteet on suunniteltu voidaan siirtyä itse strategian toteutukseen. Strategiaa toteuttaessa tulee kuitenkin muistaa, että strategian suorituskykyä ja etenemistä pitää pystyä seuraamaan, arvioimaan ja tarvittaessa päivittämään. Tämä on Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessin viimeinen vaihe. Strategiaprosessia on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 18.



KUVIO 18. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessin malli (mukailten Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Useimmiten strategiaprosessin vaiheet käydään edellä esitetyn kuvion 18 mukaan, mutta edellisiin vaiheisiin voidaan joutua palaamaan, jos esimerkiksi huomataan, että määrittelyvaiheessa tarvitaan jotain siitä uupuvaa tietoa, mitä ei analyysivaiheessa olla strategiaprosessin alussa tuotettu. Myös toteutusvaiheessa joudutaan usein tarkentamaan suunnitteluvaiheen asioita esimerkiksi siksi, että toimintaympäristössä on saattanut tapahtua jotain sellaista, mitä ei analyysivaiheessa osattu olettaa. Tästä syystä strategiaprosessissa tulisi huomioida myös sen joustavuus. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.)

Karlöf (2004, 10) puolestaan on jakanut strategiaprosessin kuuteen eri päävaiheeseen, jotka ovat edellytykset, menneisyys ja nykytilanne, tulevaisuus ja mahdollisuudet, tietoperusta ja oletukset, strategiset pyrkimykset ja päätökset, aktivointi ja muutokset sekä seuranta ja jatkuvuus. Tukipilareina strategialle toimivat välineet, mallit ja menetelmät sekä prosessit ja strateginen johtaminen. Strategiaa alustavat rakenne ja määritelmät sekä strategian erityispiirteet. Karlöfin näkemystä strategiaprosessin mallista on havainnollistettu kuviossa 19. Pohdin pitkään tätä strategiaprosessin mallia toisena vaihtoehtona, mutta päädyin kuitenkin loppujen lopuksi Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessin malliin (KUVIO 18).



KUVIO 19. Karlöfin strategiaprosessin malli. (Karlöf 2004, 10.)

Delta-mallissa strategiaprosessi aloitetaan oman liiketoiminnan suuntauksen valitsemisella, eli ensin on määriteltävä ne markkinat ja asiakassegmentit, joita halutaan palvella. Tämän jälkeen valitaan jokin kilpailustrategioista kullekin liiketoiminta-alueelle. Näiden valintojen jälkeen sitten määritellään yrityksen perustehtävä eli missio. Delta-malli eroaa juurikin näin perinteisimmistä strategioista joissa strategian laadinta alkaa vasta yrityksen perustehtävän eli mission määrittämisen jälkeen. Delta-mallin mukaan kilpailustrategian mukainen liiketoiminta saadaan aikaan strategiaa toteuttavien prosessien avulla, jotka voidaan karkeasti jakaa operatiivisen tehokkuuden-, asiakkaiden kohdentamisen- sekä innovointiprosessiin. Näiden prosessien välinen merkitys sekä painotus vaihtelevat valitun kilpailustrategian mukaan. Parhaan tuotteen mukaisen kilpailustrategian tärkein prosessi on kyky operatiiviseen tehokkuuteen, kun taas laajinta asiakasratkaisua tavoittelevan yrityksen tärkein prosessi on kyky asiakkaiden kohdentamiseen. Kyky innovointiin sen sijaan on asiakkaan lukkiutumisen mukaisen kilpailustrategian tärkein prosessi (KUVIO 6). Lindroos ja Lohivesi painottavat, että kaikilla kolmella prosessilla on toki merkitystä kaikkien kolmen kilpailustrategian kannalta, mutta niiden kullinenkin tärkeysjärjestys vaihtelee valitun kilpailustrategian mukaan. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 201-204.) Delta-mallin strategiaprosessi mittariston rakennus projekteineen oli myös yksi vaihtoehto,

jota pohdin pitkään. En kuitenkaan kokenut sen sopivan parhaiten tähän työhön, joten se karsiutui pois ja jäi kolmen parhaan strategiaprosessin vaihtoehtoihin.

Lähes jokaisella strategia-asiantuntijalla on oma näkemyksensä siitä, miten strategiaprosessi tulisi toteuttaa ja strategiaprosessin malleja on pilvin pimein. Tutustuin ennen työni aloittamista lukuisiin eri malleihin ja tutkin, miten eri mallit olisi sopineet omaan työhöni. Lopulta päädyin käyttämään runkona Lindroosin ja Lohiveden (2010, 29) strategiaprosessin mallia sen yksinkertaisuuden ja omasta mielestäni sopivuuden ja toimintavarmuuden vuoksi. Vertaillessa eri malleja otin huomioon muun muassa yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan, toimintaperiaatteet, arvot, mission sekä näiden sopivuuden strategiaprosessin malliin. Strategiaprosessin rungon tukena hyödynnettiin useita tarpeelliseksi nähtyjä työkaluja sekä strategiaprosessiin liittyviä näkemyksiä eri asiantuntijoilta. Kaikki käytetyt työkalut ja näkemykset on selitetty tässä työssä. Osa käytetyistä työkaluista kuten asiakas- sekä kilpailijatutkimus analyysineen ovat kuitenkin salaisia niiden sisällön osalta. Nämä on kuitenkin huomioitu strategiaprosessissa ja niiden rooli tässä strategiaprosessissa selitetty. Muut strategiaprosessissa hyödynnetyt työkalut ovat julkisia.

Strategiaprosessin eri vaiheita on havainnollistettu kuvioiden avulla. Strategiasta on luotu yritykselle oma strategiapöytäkirja tukemaan strategian toteutusta. Tässä tapauksessa pöytäkirja on 20 sivuinen dokumentti, jossa strategiaprosessin eri vaiheet on käyty pääpiirteittäin mahdollisimman konkreettisesti mutta samalla lyhyesti ja ytimekkäästi läpi. Strategian pöytäkirja on yritykselle eräänlainen strategiaprosessin toimintasuunnitelma, selkeyttäjä ja apukeino, jolla tähdätään strategian toteutettavuuteen ja siihen, että strategia todella tulee käyttöön. Lisäksi se myös toimii oivallisena työkalupakkina yritykselle, mikäli se kokee tarpeelliseksi joskus uusia strategiaa.

5.1 Strategisten tietojen keruun sekä analyysien vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa eli strategisten tietojen keruun sekä analysointien vaiheessa strategiaprosessissa tulisi arvioida liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta mietittäessä tulisi harkita, mitkä toimintaympäristön muutokset tuntuvat oleellisilta, mitkä eivät tunnu ja etenkin miksi näin on. Tietojen keruuta ja analysointia koskevan vaiheen on siis tarkoituksena muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön yritys on strategiaansa laatimassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.)

Tässä työssä tietopohja strategiaprosessin analyyseja sekä tutkimuksia varten luotiin opiskelemalla ja tutkimalla ensin yrityksen omaa toimintaa sekä yrityksen toimialaa mahdollisimman tarkasti. Tiedonkeruun lähteinä toimivat muun muassa yrityksen sisäiset tiedot, yrityksen organisaatio, internet, kirjallisuus, kilpailijat sekä asiakkaat. Strategiatyökalujen käyttö suunniteltiin siltä pohjalta, että niiden avulla saadaan luotua mahdollisimman kattava ja totuudenmukainen pohja strategian määrittämiselle. Analyysien rakenne ja toimenpiteiden toteutusjärjestys suunniteltiin niin, että ne tukevat myöskin toisiaan ja muodostaisivat toimivan kokonaisuuden. Viiden kilpailuvoiman mallia tukevat yhdistetyt skenaario ja ympärisöanalyysit, joita puolestaan tukevat asiakas –sekä kilpailijatutkimukset analyyseineen. Tämä kokonaisuus lopuksi tukee yrityksen toimintaan sekä tämän suhteeseen toimialaan koskevia analyyseja ja tutkimuksia. Järjestys oli siis tavallaan suunniteltu ”ulkoa sisälle”, jolloin viimeiseksi jäi oman toiminnan tutkiminen. Tästä oli hyvä alkaa määrittämään strategiaa, kun oli selkeää, että mitä yrityksessä / yrityksen tulisi tehdä visionsa saavuttamiseksi.

Strategiaprosessin tueksi tehtiin toimialaa tutkiessa laajat, 30-sivuiset, asiakas- sekä kilpailijatutkimukset (tiedostot löytyvät yrityksen tietokannasta nimellä: ”kilpailijatutkimus” ja ”asiakastutkimus”). Asiakastutkimuksessa keskityttiin tutkimaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä valintoihin liittyviä tekijöitä syvällisemmin. Apuna käytettiin muun muassa jo yrityksen tietorekisterissä olevaa tietoa, organisaation sisäistä tietoa, asiakaskyselyä, asiakasanalyysia ja sidosryhmien odotusten analyysia. Kilpailijatutkimuksessa sen sijaan segmentoitiin kilpailijoita ja analysoitiin näitä yksitellen SWOT-analyysin avulla. Tutkimuksella pyrittiin luomaan kuvaa paitsi yritykseen kohdistuvasta kilpailusta, kilpailijoiden kilpailukyvyistä ja -toiminnasta, mutta myös yrityksen toimialasta yleensäkin. Tieto kilpailijatutkimukseen kerättiin pääsääntöisesti asiakkailta, yrityksen organisaatiolta sekä eri tiedonlähteistä internetistä. Sekä asiakas- että kilpailututkimusta hyödynnettiin läpi strategiaprosessin muun muassa muissa toimialaa ja yritystä koskevissa analyyseissa, strategian määrittämisessä sekä strategisissa projekteissa. Esimerkiksi asiakastutkimus on olennainen osa strategista projektia numero 2, kun taas kilpailijatutkimus antoi hyvän pohjan toimialaa koskeville analyysille.

Toimialaa tutkiessa hyödynnettiin tutkimusten ja niiden sisältämien analyysien lisäksi viiden kilpailuvoiman mallia, skenaarioanalyysiä sekä ympäristön muutosten analyysiä. Skenaarioanalyysi ja ympäristön muutosten analyysi yhdistettiin yhdeksi analyysiksi, jolloin siitä saatiin tehokkaampi ja konkreettisempi työkalu muutosten ja tulevaisuuden analysoinnin tueksi. Näiden pääsääntöinen tehtävä oli toimia synergisesti viiden kilpailuvoiman mallin kanssa toimialaan ja toimialan muutoksiin liittyen. Yritystä koskevaa toimintaa tutkiessa keskityttiin syvälliseen yrityksen sisäisten tietojen tutkimiseen,

yrittäjien ja toimialan suhteeseen sekä yrityksen analysoimiseen lopuksi SWOT-analyysillä. Tässä olivat pohjalla tukemassa kaikki edellä mainitut analyysit, tutkimukset ja tiedonkeruu. Laaja ja kattava tiedonkeruu, yrityksen toimialan tutkiminen, yrityksen tutkiminen sekä näiden kahden suhteen kartoittaminen loivat tukevan pohjan strategiaprozessille.

5.1.1 Asiakasanalyysi ja sidosryhmien odotusten analyysi

Asiakasanalyysi on syytä suorittaa strategian toteutuksen varmistamiseksi. Asiakasanalyysin pääsääntöinen tavoite on ymmärtää asiakasta syvällisesti. Analyysillä määritellään ensiksi kohdealueen mahdolliset erilaiset asiakassegmentit, jotta esimerkiksi markkinointitoimenpiteet ottaisivat olennaiset erot asiakkaiden välillä huomioon. Tämän jälkeen pyritään tunnistamaan asiakkaan valintaprosessi sekä ostoprosessi. Asiakasanalyysillä saadaan kuva erityisesti asiakkaan ostokäyttäytymisestä, valintakriteereistä ja asiakkaan arvostamista lisäpalveluista. Nämä seikat ovat tärkeänä lähtökohtana strategian toimeenpanossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 241-242.) Asiakasanalyysiä on havainnollistettu esimerkillä kuviossa 20.

	Asiakas-ryhmä 1	Asiakas-ryhmä 2
Mihin kaikkeen voimme vaikuttaa asiakkaan liiketoiminnassa?		
Ketkä ovat ostajia, ketkä päättäjiä?		
Valintakriteerit, tärkeysjärjestys, vaihtelee eri ostajilla/päätäjillä?		
Millaisia puitteita asiakas näkee toiminnassamme, esim. palvelut?		
Ostoprosessin erityispiirteitä		
Asiakkaan mielikuvat meistä ja "kilpailijoista"		
Mitä lisäominaisuuksia/-palveluja asiakas arvostaa, olisiko valmis maksamaan?		
Johtopäätöksiä oman toiminnan kehittämisestä		

KUVIO 20. Esimerkki asiakasanalyysistä (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 241.)

Sidosryhmien odotukset kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Niihin vaikuttavat muun muassa kilpailutilanne, jakelu-, myynti- ja palvelukanavien kehitys, lait ja säädökset, yhteistyökumppanit, toimittajasuhteet sekä henkilökunnan odotukset työpaikastaan. Sidosryhmien odotusten huomioiminen on monessa tapauksessa erittäin tärkeää, mutta muutosten huomaaminen voi usein olla hankalaa oman haastavan päivittäistoiminnan ohessa. Esimerkiksi muutokset kumppanuusverkostossa saattavat olla yrityksen toiminnalle kohtalokkaita, mikäli niitä ei huomioida ajoissa. Samoin uusien sidosryhmien ilmaantuminen vaikkapa jonkin lainsäädännön kautta voi edellyttää merkittäviä muutoksia toiminnassa. Tietojen eri sidosryhmien odotusten muutoksista kannattaa siis kerätä jatkuvasti ja koota ne yhteiseen tietovarastoon organisaation intranettiin. Erikseen valtuutetun ryhmän tai henkilön olisi hyvä säännöllisin väliajoin tehdä yhteenvetoja kerätyistä tiedoista sekä toimittaa ne esimerkiksi johtoryhmän käsiteltäväksi. Strategiaprosessin yhteydessä johtoryhmän tulee käsitellä sidosryhmissä tapahtuvia muutoksia ja arvioida, miten ne vaikuttavat strategiaan valintoihin. Tämän arvioinnin perusteella on sitten strategiaa syytä tarvittaessa päivittää. (Lindroos & Lohivesi 2010, 39; 235-236.) Sidosryhmien odotusten analyysistä esitetty esimerkki kuviossa 21.

Sidosryhmät/ Muutos odotuksissa	Omistajat	Rahoittajat	Yhteistyö- kumppanit	Toimittajat	Jakelu- /myynti- /palvelu- kanavat	Virano- maiset	Ammatti- liitot/ henkilö- kunta

KUVIO 21. Sidosryhmien odotusten analyysi (mukaihen Lindroos ja Lohivesi 2010, 236.)

Molemmat sekä asiakas- että sidosryhmien odotusten analyysi sisällytettiin tässä työssä asiakastutkimukseen. Asiakastutkimuksen sisältö kuitenkin pidetään salattuna asiakkaiden yksityisyyden vuoksi. Analyysien tukena oli jo olemassa oleva tieto yrityksen tietokannassa, yrityksen organisaation sisäinen tieto, eri tiedonlähteistä internetistä saatu tieto sekä vuoden 2018 alussa

nimenomaan asiakastutkimusta varten tehty asiakaskysely. Analyysien tarkoitus asiakastutkimuksessa oli auttaa ymmärtämään asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä valintoja ja näihin vaikuttavia tekijöitä syvällisemmin. Tutkimuksessa yrityksen koko asiakaskunta jaettiin 8 eri asiakassegmenttiin ja jokaista segmenttiä analysoitiin molempia analyysieja hyödyntäen yksilöllisesti. Asiakastutkimus on kokonaisuudessaan päivitetty yrityksen omaan tietojärjestelmään ja se toimii olennaisena tukipilarina strategiaprozessille. Asiakastutkimus on muun muassa toiminut olennaisena tiedonlähteenä ja apuvälineenä muille strategisille analyyseille sekä sen lisäksi se on erittäin hyödyllinen työkalu projektissa 1 ”arvoketjumarkkinointi”, jossa sillä voidaan luoda hyvä pohja CRM-järjestelmien päivittämiselle. Strategisia projekteja käsitelty tarkemmin luvussa 5.3.1.

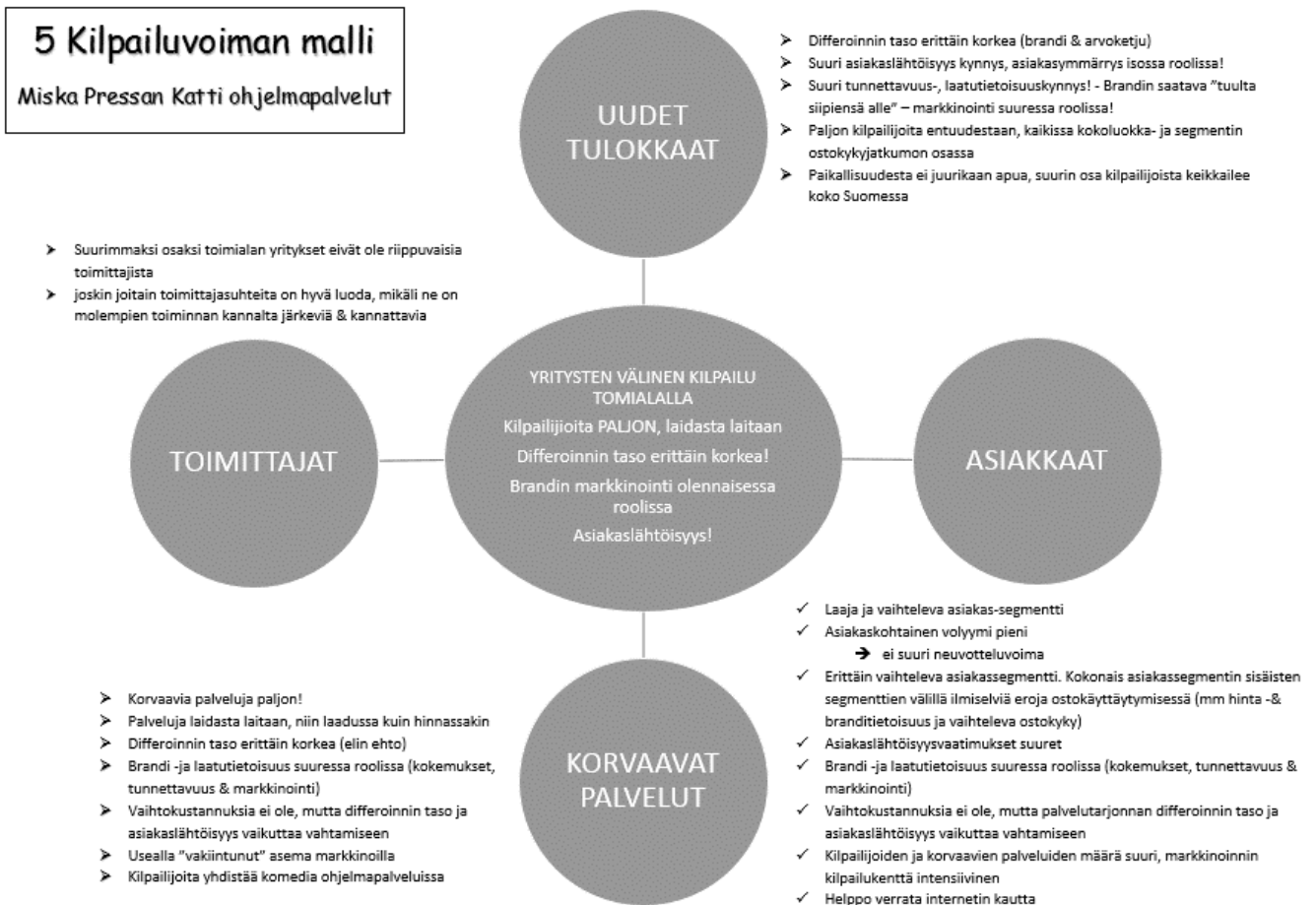
5.1.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Yksittäisen toimialan tai liiketoiminnan kilpailuasemaa voidaan tutkia ja arvioida niin sanotun Porterin kilpailuanalyysin avulla. Porterin kilpailuanalyysiä tehtäessä kiinnitetään huomio vuorotellen viiteen eri pääsuuntaan, josta yritys saattaa joutua kohtaamaan kilpailua. Näitä suuntia on Porterin kilpailuanalyysissä määritelty viisi ja ne ovat: toimialan sen hetkisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu, omien asiakkaiden suunnasta tuleva kilpailu, omien alihankkijoiden suunnasta tuleva kilpailu, uusien toimialalle tulevien yritysten suunnasta tuleva kilpailu sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden suunnasta tuleva kilpailu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 33-34; 221-223.)

Porterin viiden kilpailuvoiman analyysin avulla on tarkoitus selvittää, millaisia esteitä uusi alalle pyrkivä yritys kohtaa, kuten suuruuden ekonomiaa, vaihtokustannuksia, investointitarpeita, pääsyä jakeluteihin tai viranomaisten vaatimuksia kultakin toimialan toimijalta. Sen lisäksi tulee selvittää kunkin tavaratoimittajan vaikutusvaltaa, kuten toimittajia koskevia vaihtokustannuksia, toimittajien keskittymistä, korvavien toimittajien olemassaoloa ja ostovolyymien merkitystä toimittajille. Edelleen on selvitettävä omien asiakkaiden vaikutusvaltaa organisaatioon nähden, kuten hintajoustoja, brandien merkitystä, laadun merkitystä, tuoteominaisuuksien merkitystä, asiakaskannattavuutta, päätöksentekijöiden kriteereitä, neuvotteluasemaa, ostajien keskittymistä, asiakaskohtaisia volyymejä ja korvaavia tuotteita. Niin ikään on myös kyettävä tunnistamaan mahdollisten uusien tai korvaavien tuotteiden olemassaolo sekä se, miten todennäköistä on, että lähitulevaisuudessa on markkinoille tulossa tällaisia korvaavia tuotteita. Kunkin tapauksen osalta on selvitettävä muun muassa näiden korvaavien tuotteiden hinta, suorituskyky, vaihtokustannukset ja asiakkaiden valmius vaihtaa näihin korvaaviin tuotteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 33-34; 221-223.)

Analysointi edellyttää onnistuakseen tarkkojen ja perusteellisten perustietojen keruuta, minkä jälkeen työstämissä voidaan arvioida erikseen jokaisen kilpailutekijän merkitystä omalle yritykselle. Tämän lisäksi toimialan nykyisten kilpailijoiden asemaa voidaan pohtia myös niin sanotulla SWOT-analyysillä. Onnistuneen kilpailuanalyysin tuloksena saadaan käsitys siitä, minkälaisissa markkinaolosuhteissa yritys tällä hetkellä toimii ja mitä on odotettavissa toimialan ja yrityksen lähitulevaisuudessa. Analyysillä on kuitenkin huomattu olevan muutama heikkous. Analyysin heikkoudet piilevät siinä, että sitä tehdessä helposti oletetaan, että toimialan rakenne pysyisi vakaana ja että se olisi helposti määritettävissä. Tästä syystä Porterin viiden kilpailuvoiman analyysia voidaankin pitää erityisesti vakaan toimintaympäristön analyysinä. Toisin sanoen se soveltuu sellaiseen toimintaympäristöön, jonka keskeiset muuttujat ovat hallinnassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 33-34; 221-223.)

Kuviossa 22 esitetty esimerkki Porterin viiden kilpailuvoiman mallista sovellettuna Pressan Katit lastenkonsertti –yrityksen toimialalle kohdistettuna yrityksen pääpalvelulle, Miska Pressan Katille. Analyysin pohjalla oli kattava tietojenkeruu yrityksestä sekä tämän toimialasta. Analyysin olennaisina tukipilareina käytettiin muun muassa asiakas- sekä kilpailijatutkimusten perusteella saatua tietoa. Tämän lisäksi tietoa täydennettiin vielä tutkimalla toimialaa eri lähteiden kuten internetin, kirjallisuuden sekä yrityksen sisäisen lähteiden avulla ja keskustelemalla yrittäjän kanssa. Viiden kilpailuvoiman mallin analyysin tarkoituksena tässä työssä oli konkretisoida toimialaa ja ympäristöä, johon strategiaa ollaan laatimassa. Tarkoituksena oli siis selvittää, minkälaisissa markkinaolosuhteissa yritys tällä hetkellä toimii ja mitä on todennäköisesti odotettavissa lähitulevaisuudessa. Viiden kilpailuvoiman mallin analyysin pohjalta laadittiin skenaario ja ympäristön muutosten analyysit, jotka tukevat toimialaa koskevien mahdollisten muutosten huomioimista strategiassa.

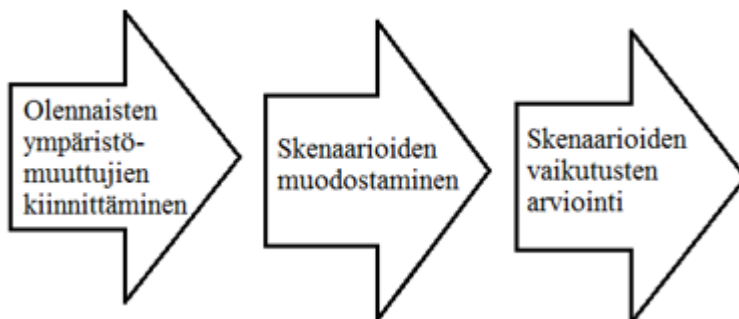


KUVIO 22. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2010, 221.)

Molemmista pääpalveluista tehtiin omat analyysinsä niiden merkittävän eroavaisuuden vuoksi. Eroja ilmeni jokaisella kilpailuvoiman sektorilla ja tulokset olivat melkein päinvastaiset. Syynä tälle oli luultavasti se, että Miska Pressan Katti -ohjelmalvelu käsittää ohjelmalvelut pääsääntöisesti lasten organisaatioihin sekä tapahtumiin (KUVIO 22), kun taas Vanha Rauta Konsertti -ohjelmalvelu käsittää ohjelmalvelut pääsääntöisesti ikäihmisten organisaatioihin sekä tapahtumiin. Niin asiakassegmenttien kuin myös kilpailijoiden rakenne on siis täysin erinlainen ja tämä johtaa täysin erinlaiseen tilanteeseen koko toimialalla. Analyysien erilaisuus on myös yksi olennainen syy sille, miksi strategia on määritelty tässä työssä esitetyllä tavalla.

5.1.3 Skenaarioanalyysi ja ympäristöanalyysi

Idea skenaarioanalyysissä on, että rakennetaan useita (esimerkiksi 3-5) keskenään erilaisia mutta kuitenkin mahdollisia tulevaisuuden kuvia eli skenaarioita. Näiden toisistaan poikkeavien skenaarioiden avulla voidaan sitten arvioida, miten oman organisaation tulisi toimia, mikäli tulevaisuudessa toimintaympäristö olisikin niiden mukainen. Skenaarioita tehdessä tulee muistaa, että tarkoitus ei ole arvioida, mikä niistä todennäköisimmin saattaisi toteutua, vaan ainoastaan tutkia ja pohtia, mitä sitten tehtäisiin, mikäli joku niistä todella toteutuisi. Kutakin skenaariota pohditaan vuorotellen yhtä todennäköisenä tulevaisuutena. Skenaarioanalyysin prosessi on esitetty kuviossa 23. Skenaarioanalyysin avulla saadaan ensinnäkin tilaa uusille avauksille sekä omaan ajatteluun lisää ulottuvuuksia. Toiseksi skenaarioiden avulla voidaan nostaa oman organisaation valmiutta ja kykyä reagoida yllättäviinkin muutoksiin, riippumatta siitä, onko juuri sellaista vaihtoehtoa pohdittu yhtenä skenaariovaihtoehtona. Kun sitten omaa strategialinjausta aletaan tarkemmin määritellä ja täsmentää, on erilaisten skenaarioiden pohtimisen suurena etuna se, että kyetään selkeämmin huomaamaan oman strategian kriittiset kohdat sekä se, miten toimintaympäristön eri seikat nousevat vuorotellen toisia tärkeämmiksi – siis strategisiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 31-32; 217-218.)



KUVIO 23. Skenaarioprosessin vaiheet (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 218.)

Skenaarioanalyysiä on suositeltua käyttää erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksen toimintaympäristön tulevaisuus on merkittävän epävarmalla pohjalla tai sen arvioidaan muuttuvan tulevaisuudessa organisaation toiminnan kannalta oleellisesti. Skenaarioanalyysiin liittyvän työskentelyn avulla voidaan pohtia, miten strategialinjausten perusteita olisi muutettava, mikäli toimintaympäristössä tapahtuisi erilaisia suuria muutoksia. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan myös yrittää pienentää riskejä ja varautua tuleviin muutoksiin luomalla valmiuksia toimia mitä erilaisimmissa

skenaarioiden luomissa olosuhteissa. Skenaarioiden tarkoitus ei siis ole toimia ennusteina tulevaisuudelle, vaan niiden avulla on tarkoitus tutkia sitä, mitä tulisi huomioida ja miten tulisi toimia erilaisten tulevaisuuksien eli skenaarioiden olosuhteissa. Skenaariosuunnittelun avulla voidaan oppia paremmin havaitsemaan yritykselle tärkeitä muuttujia sekä ymmärtämään epävarmuuksia. Lisäksi skenaarioiden avulla organisaatio oppii arvioimaan muutostekijöiden merkitystä omaan toimintaansa. Tällä tavoin yrityksessä voidaan yrittää kehittää omaa valmiutta ymmärtää muutossignaaleja sekä kykyä toimia tarvittaessa nopeasti, mikäli jokin muuttaisi toimintaympäristöä niin ratkaisevasti, että se edellyttäisi jopa koko strategian täsmentämistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 31-32; 217-218.)

Ympäristöanalyysissä ja skenaarioanalyysissä on paljon samoja piirteitä. Myös ympäristöanalyysin tarkoituksena on saada aikaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. Muutokset vaikuttavat yleensä moneen eri asiaan yrityksen toiminnassa, minkä vuoksi on tärkeää kyetä hahmottamaan, mihin seikkoihin mikäkin muutos vaikuttaa, miten merkittävä sen vaikutus on ja miten ajankohtaista muutos on omalle toiminnalle. Ympäristöanalyysi on tähän tarkoitukseen sopiva työkalu. Ympäristöanalyysi on siis tavallaan ympäristön skenaarioiden tarkentamista ja täsmentämistä oman toiminnan kannalta. Ympäristöanalyysistä voidaan tehdä monella tavalla. Niitä ei tulisi tehdä vain tiettyinä ajankohtana, esimerkiksi strategiaprosessin alussa, vaan muutoksia kannattaa rekisteröidä ja analysoida jatkuvasti. Muutokset tulee kirjata niin, että niitä voidaan säännöllisin välein käsitellä yrityksessä, esimerkiksi johtoryhmän tai hallituksen kokouksissa. Muutosanalyysien tekemiseen voi osallistua koko yrityksen organisaatio. Muutosten tunnistaminen ei välttämättä edellytä ryhmätyöskentelyä, mutta on suositeltavaa analysoida muutokset ryhmätyönä, jotta erilaiset näkökannat tulisivat huomioiduksi. Ympäristöanalyysissä analyysin tulokset kootaan yhteen ja kukin muutostekijä analysoidaan ottaen samalla huomioon, mikä on kyseisen muutostekijän merkitys ja vaikutus omaan toimintaan. Tärkeää on, että yrityksessä pystytään tunnistamaan, millaisiin muutoksiin on syytä osata varautua strategian määrittelyn yhteydessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-31; 215-216.)

Tässä työssä skenaarioanalyysi (KUVIO 24) on yhdistetty ympäristöanalyysin (KUVIO 25) kanssa, jolloin siitä saatiin tehokkaampi ja konkreettisempi työkalu strategian tueksi. Skenaario- ja ympäristöanalyysin pohjalla oli viiden kilpailuvoiman malli, jonka mukaisesti nämä analyysit pääsääntöisesti tehtiinkin.

Erilaisia ohjelmapalveluiden toimialan skenaarioiden sekä ympäristön muutosten analyysejä tulevaisuudelle

- ✓ Näkyvyys, markkinointi painotus siirtynyt 100% internettiin → Helppo ja vaivaton vertailla ja etsiä tietoa → sähköisestä näkyvyydestä ja markkinoinnista oma arvoketjun osa ohjelmapalveluja tarjoavilla yrityksillä
 - Kokeilun halun lisääntyminen tietoisuuden ja asiakkaan vallan lisääntymisen myötä → yhä haastavempi luoda asiakasuskollisuutta → asiakasymmärrys sekä yritysten ja asiakkaiden välinen luottamus yhä suuremmassa roolissa
- ✓ Asiakkaiden ostokyvyn heikkeneminen syystä tai toisesta (esim määrärahojen leikkaaminen) → Alemman ostokyvyn omaavien asiakkaiden huomioiminen → yhteistyö organisaatioiden kesken?
- ✓ Ostokyvyn kehittyminen heikomman ostokyvyn segmenteissä (esim määrärahojen nostaminen, yhteistyö eri organisaatioiden kesken)
- ✓ Ohjelmapalvelu "muodin" eläminen → asiakkaan arvot & ostokäyttäytyminen → näiden seuranta → mukautuminen & muutosvalmius
- ✓ Asiakkaiden taloudellisuuden kasvu → Kustannusjohtajuus tyyppisen strategian suosio / odotusten ja tarpeiden ylittäminen (differointi) → hinta/laatu suhteet
- ✓ Yhteistyösopimusten yleistymisen asiakkaiden ja yritysten välillä → Toiminnan kehittäminen josta molemmat hyötyvät → Yhteistyö suhteiden luominen
- ✓ Tekniikan kehittyminen → seuranta & tietoisuus → mahdollisuudet → laitekustannukset
- ✓ Yrityksen toimintaa koskevien kulujen kasvu (esim verot) → Hintojen nousu?

KUVIO 24. Skenaariot, niiden vaikutukset ja reagoiminen.

Aluksi pohdittiin skenaarioanalyysiä hyödyntäen viiden kilpailuvoiman mallien pohjalta erilaisia skenaarioita yrityksen toimialalle ja sen eri osa-alueille, minkä jälkeen näitä skenaarioita ja niiden vaikutusta arvioitiin vielä yrityksen toimintaan ympäristöanalyysin avulla. Skenaarioanalyysissä on esitetty myös erilaisia reagointimahdollisuuksia, joilla voidaan vastata esitettyyn skenaarioon/yrityksen toimialaan kohdistuvaan mahdolliseen muutokseen.

Muutoksen vaikutus/ Muutoksen kuvaus	Vaikutus toiminnalle	Vaikutus tarjontaan	Vaikutus asiakkaisiin	Vaikutus osaamistarpeisiin	Vaikutus tietotekniikkaan	Muutosten ajoitus	Kenen vastuulla valmistella toimeenpiteet
	1 = Pieni, 5 = Suuri						Vuosi / kk
Markkinointi & näkyvyys 100% sähköinen	3	1	4	3	4	10v sis.	Johto
Asiakassegmenttien ostokyvyn heikkeneminen	3	2	3	1	1	-	Johto
Asiakassegmenttien ostokyvyn kehittyminen	2	2	2	1	1	-	Johto
Ohjelmapalvelumuodin muutokset	2	2	2	2	2	Vuosittain	Organisaatio
Asiakkaiden taloudellisuuden kasvu	3	2	3	3	2	-	Johto
Kumppanuuksien suosion yleistymisen	4	1	4	1	3	10v sis.	Johto
Tekniikan ja tekniikatietoisuuden (asiakkaat) kehittyminen	3	1	3	3	3	Vuosittain	Organisaatio
Yrityksen toimintaa koskevien kulujen kasvu (esim verot)	4	3	1	1	1	-	Johto

KUVIO 25. Toimintaympäristön muutosten analyysi (mukaiillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 216.)

Ympäristöanalyysiin kehitetty taulukko toimi oivallisena konkretisoijana sille, miten eri ympäristön skenaariot voisivat vaikuttaa yritykseen sen toiminnan eri alueilla. Jokainen ympäristöanalyysin vaikutusarvo pohdittiin perusteellisesti. Näiden analyysien tarkoitus on toimia tukena strategian määrittämisessä sekä nostaa yrityksen valmiusastetta sopeutua erilaisiin toimialaa koskeviin muutoksiin.

5.1.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä eli vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimista voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. SWOT-analyysin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi jonkun kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Analyysissä tärkeää on rajata kohde, jota kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset analyysin pohjalta saadut tulokset olisivat vertailukelpoisia. Analyysin voi suorittaa sekä ryhmä- että yksilötyönä.

SWOT-analyysiä tehtäessä huomataan usein, että samat asiat voivat olla molempia sekä vahvuuksia että heikkouksia ja sekä mahdollisuuksia että uhkia. Tämä on täysin asiaankuuluvaa, koska asioiden arviointi on subjektiivista, eli kun joku näkee jossain asiassa vahvuuksia, saattaa joku toinen puolestaan nähdä saman asian heikkoutena. Osittain tähän vaikuttaa myös se, että SWOT-analyyseja laatiessa kirjataan usein samaan taulukkoon kaikkiin kohtiin sekä nykytilaa että tulevaisuutta koskevia arviointeja. Tämä voi aiheuttaa puolestaan sen, että lopputulos voi onkin varsin sekava. Hyvä esimerkkitapa ratkaista kyseinen ongelma on tehdä rinnakkain kaksi SWOT-tilukkoa. Ensimmäiseen SWOT-tilukkoon kirjataan vain nykyhetkeä koskevia asioita ja toiseen SWOT-tilukkoon vain tulevaisuutta koskevia. Näitä kahta SWOT-tilukkoa voidaan sitten vertailla rinnakkain, jolloin saadaan selkeämpi kuva siitä, mikä on yrityksen oman toiminnan kannalta kulloinkin keskeistä. SWOT-analyysin pohjalta voidaan muun muassa tehdä päätelmiä siitä, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten tulevaisuudien mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan siis toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle tulisi tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 33; 219-220.)

SWOT-analyysiä käytettiin tässä työssä sekä kilpailijatutkimuksessa yritykseen kohdistuvan kilpailutilanteen, kilpailijoiden kilpailukyvyn, kilpailijoiden toiminnan ja yrityksen toimialan kartoittamisessa, että myös Pressan Katit lastenkonsertti -yrityksen oman toiminnan analysoinnissa. Kilpailijatutkimusta käsitelty luvussa 5.1 sivulla 33. Yritystä koskeva SWOT-analyysi on erittäin kattavan tiedonkeruun sekä kaikkien edellä mainittujen analyysien ja tutkimusten pohjalta laadittu yrityksen omaa toimintaa ja sen suhdetta toimialaan analysoiva työkalu. Kyseinen analyysi tehtiin siis analyyseistä viimeisenä ja se toimii erinomaisena työkaluna strategiaa toteuttavalle organisaatiolle havainnollistamaan strategian määrittelyä sekä mahdollisia strategisia toimenpiteitä ja projekteja. Toisin sanoen se havainnollistaa, miksi strategia ja sitä tukevat projektit ja toimenpiteet on määritelty juuri niin kuin ne on määritelty.

<p>Vahvuudet (strengths)</p> <p>Asiakaslähtöisyys, joustavuus, yksilöllisten tarpeiden huomiointi (mm. tapahtumaan tutustuminen, asiakkaan tarpeiden kuuleminen)</p> <p>Brandin ainutlaatuisuus(differentointi)! + Ohjelmapalveluiden ainutlaatuisuus + Paljon ainutlaatuista omaa tuotantoa</p> <p>Laaja sekä vaihteleva palvelutarjonta</p> <p>Laaja markkina-alue</p> <p>Laaja sekä vaihteleva kokonais asiakassegmentti</p> <p>CRM, eli asiakkuuksien hoito (asiakkaiden muistaminen)</p>	<p>Mahdollisuudet (opportunities)</p> <p>Sähköisen toiminnan sekä arvoketjun osion markkinointi päivittämisen sekä asiakasymmärryksen syventämisen ja tarkentamisen(segmentointi) avulla asiakaskunnan asiakkuuksien tasojen kehittäminen</p> <p>Sähköisen näkyvyyden ja markkinoinnin päivittämisen avulla potentiaalisten asiakkaiden huomion ja kiinnostuksen herättäminen (→ ensiostos)</p> <p>Tarkan segmentoinnin sekä syvän asiakasymmärryksen avulla asiakaslähtöisyyden kasvattaminen (→ tyytyväisyys(+) → uskollisuus(+))</p> <p>Asiakaspalautejärjestelmällä sekä päivitetyllä tietojärjestelmällä/asiakashallintajärjestelmällä asiakasymmärrysprosessin tukeminen</p>
<p>Heikkoudet (weaknesses)</p> <p>Laaja sekä vaihteleva palvelutarjonta → laaja sekä vaihteleva kokonaisasiakassegmentti & kilpailukenttä</p> <p>Sähköinen toiminta & Sähköinen näkyvyys ja markkinointi & käyttämätön potentiaali Mm asiakaspalautejärjestelmän puuttuminen, asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tietojen tietojärjestelmän puuttuminen, nyky markkinointi ja näkyvyys(spotify, facebook, youtube, twitter)</p>	<p>Uhat (threats)</p> <p>Muut yrityksen ohjelmapalvelutarjonnan kanssa kilpailevat ohjelmapalvelut sekä korvaavat palvelut, joilla sama asiakassegmentti. Etenkin suurista parrasvaloista, esim tv:stä tuulta siipiensä alle saavat samalla asiakassegmenteillä kilpailevat ohjelmapalvelut sekä korvaavat palvelut.</p> <p>Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen mm. asiakkaiden ostokyvyn heikkeneminen (määrärahojen leikkaaminen) & ohjelmapalvelumuodin eläminen (muoti "villitykset" - uhka ja mahdollisuus)</p>

KUVIO 26. SWOT-analyysi (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 220.)

Yritystä koskevan SWOT-analyysin (KUVIO 26) kohteena oli siis yrityksen oma toiminta ja sen suhde toimialaan ja analyysillä saatiin selkeytettyä toimintasuunnitelmaa eli sitä, mitä strategialla ryhdytään työstämään ja miksi. Yritystä koskevassa SWOT-analyysissä tarkoituksena yrityksen vahvuuksia hyödyntäen kääntää heikkoudet mahdollisuuksien kautta vahvuuksiksi samalla uhat huomioiden. Heikkouksia on siis tarkasteltu tässä myös mahdollisuuksien näkökulmasta. Mikäli tämä tutkimus olisi tehty ennen muita tutkimuksia, ei se olisi ollut yhtä validi muiden strategian määrittelyvaiheen tietojen, tutkimusten sekä analyysien (toimiala, yritys) ollessa vielä puutteelliset. SWOT-analyysin jälkeen oli melko luontevaa siirtyä strategiaprosessissa seuraavaan vaiheeseen eli strategian määrittelyyn.

5.2 Strategian määrittäminen

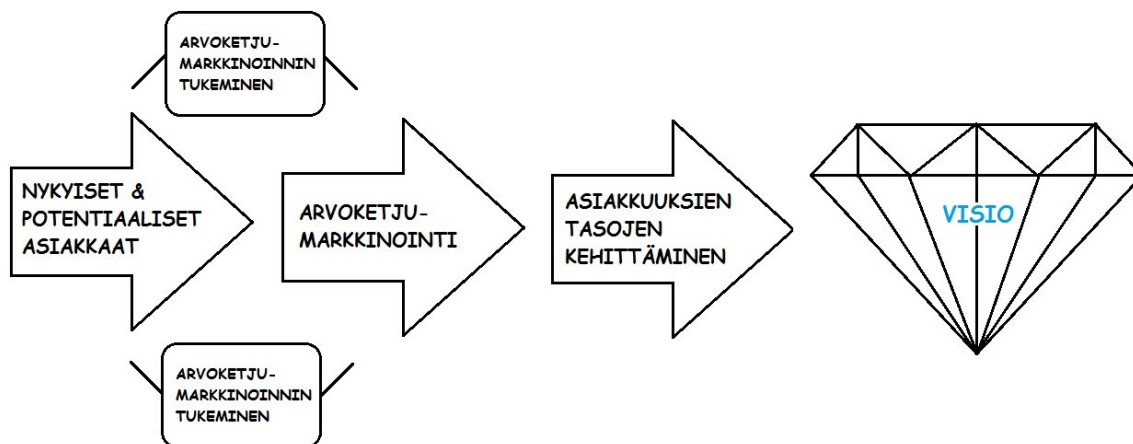
Analyysivaiheen jälkeen tulee strategian määrittämisen vaihe. Tässä vaiheessa päätetään, millaisia päämääriä yritys omalle organisaation toiminnalle asettaa seuraavan strategijakson ajaksi, ellei pidemmällekin aikavälille. Strategian määrittelyvaiheen tavoite on aluksi kiteyttää oman organisaation perustehtävän eli mission mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava mutta kuitenkin realistinen näkemys eli visio tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Sekä missio että visio toimivat yrityksen organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan linjaukset eli itse strategia voidaan kiinnittää. Yrityksen organisaation visiota tulisi pohtia jokaisen strategiakerroksen yhteydessä. Jos visio ei enää vastaa suunniteltuja linjauksia, kannattaa joko perustehtävä kiteyttää uudelleen tai täsmentää koko strategia uudelleen. Yrityksen on myös strategiaprosessia koskien syytä muistaa, että strategialinjausten tulee pysyä organisaation omin eettisten arvojen sekä toimintaperiaatteiden määrittämässä kehikossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-41.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 41) painottaavat, että minkään organisaation ei tulisi elää siinä uskossa, että sen liiketoiminta jatkuu entisellään. Siksi strategiaprosessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja onkin, että yrityksen organisaatio kykenee luomaan yhteisen näkemyksen sekä tahtotilan siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Ilman selkeää ja haastavaa tavoitetta toimiminen ei innosta eikä sitouta henkilöstöä eikä myöskään toimi lukemattomien päivittäisten päätösten ohjenuorana. Vision pohjalta tulisikin määritellä tavoitteiksi riittävän konkreettisia asioita; sellaisia, jota yrityksessä oikeasti halutaan saavuttaa seuraavien tulevien vuosien varrella. Tavoitteiden tulee myös olla niin konkreettisia, että niiden toteuttamista pystytään seuraamaan. Asettamalla tavoitteet tarpeeksi haastaviksi saadaan yrityksen organisaatio liikkumaan pois omalta niin sanotulta mukavuusalueeltaan eli toisin sanoin rutinoituneen toiminnan uralta. Tästä syystä onkin joskus kannattavaa kiteyttää yrityksen visio selkeäksi tahtotilaksi, johon aiotaan päästä tietyn ajanjakson kuluessa. Tavoitteiden toteutumista tulisi myös pystyä seuraamaan asettamalla selkeitä mitattavissa olevia osatavoitteita saavutettavaksi. Muutoin ne jäävät useimmiten ainoastaan hyviksi aikomuksiksi sekä loistaviksi ideoiksi, jotka eivät johda toteutukseen saakka. Kyseessä onkin siis yrityksen eräänlainen toimintasuoritus, joka pitää toteuttaa ja jonka mukaan suorituskykyä voidaan mitata. Konkreettiset tavoitteet muodostavat myös pohjan käytössä olevien rajallisten resurssien käytölle sekä kohdentamiselle. Konkreettisuuden lisäksi yrityksen tavoitteet ja visio tulee määritellä riittävän haastaviksi, jotta yrityksen markkinan kasvusta saataisiin mahdollisimman suuri osuus irti. Mikäli tavoitteet jäävät markkinan kasvua pienemmiksi, menetetään todellisuudessa koko ajan markkina-asemia. Läpimurtoja saadaan useimmiten vain niissä tapauksissa, joissa asetetut tavoitteet tuntuvat miltein mahdottomilta.

Hyvä strategia on useimmiten pelkistetty ja yksinkertainen, eli siihen on kiteytetty vain muutamia tärkeitä kehittämisen kohteita. Selkeän strategian aikaansaamiseksi tulee yrityksen ensin selvittää organisaation tämän hetkinen tila ja olosuhteet, joihin strategiaa ollaan laatimassa. Mitä paremmin yritys kykenee oman lähtötilanteensa selvittämään, sitä todennäköisemmin onnistutaan myös strategian määrittelyssä. Strategia-asiakirjassa tulisi ottaa selkeästi kantaa siihen, mitä yrityksen tulee tehdä, jotta vision mukainen tahtotila toteutuisi käytännössä. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaisi siis vaihtoehtojen luomista sekä päätösten tekemistä. Tällä tarkoitetaan vaihtoehtojen pohtiminen mahdollisuuksista mitä voitaisiin tehdä ja niiden pohjalta päätösten tekeminen, mitä tehdään ja mitä ei. Lopuksi tulee tehdä päätöksiä siitä, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategian tulee pystyä vastaamaan siihen, miten organisaatio pystyy tuottamaan hyötyä asiakkailleen ja miten tätä hyötyä saadetaan käytännössä aikaan. Tätä varten on tehtävä tärkeitä valintoja siitä, ketkä ovat asiakkaita, mikä on valitun asiakassegmentin mukainen toimintatapa, miten nouseaan asiakkaan näkökulmasta kilpailukykyisemmäksi markkinoilla sekä miten yrityksen organisaatio saadaan toimimaan niin tehokkaasti, että saavutetaan samalla omistajahyödyn mukaiset tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 42-43.)

Keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään vaihtelevat sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse, millainen on organisaation toimialan ympäristö nyt ja tulevaisuudessa ja miten haastavaa visiota lähdetään tavoittelemaan. Lisäksi keinovalikoimaan vaikuttavat olennaisesti organisaation käytettävissä olevat resurssit. Resurssikysymyksiin liittyy monta sellaista valintaa, jota voidaan pitää keskeisinä eli ”strategisina”. Erityisesti nopean muutoksen ympäristössä toimivan organisaation on erityisen tärkeää tunnistaa, miten esimerkiksi henkilöstön osaamista kehitetään ja miten toimintaprosesseja uudistetaan. Resurssit voidaan organisaatiosta riippumatta jakaa materiaalisiin sekä immateriaalisiin. Esimerkiksi varastot, toimistotilat jakelukalusto, työvälineet sekä tuotantokapasiteetti ovat materiaalisia resurseja. Nämä tulee mitoittaa vastaamaan tavoitteita, mikä puolestaan edellyttää investointisuunnitelman laatimista. Immateriaalisiin resursseihin puolestaan lukeutuvat muun muassa toimintaprosessit ja –mallit, IT-järjestelmät, johtamisjärjestelmät, henkilöstö ja sen osaaminen, organisaatorakenteet sekä lisäksi näitä täydentävät resurssit, kuten kumppanuudet ja muut yhteistyöverkostot. Strategian määrittelyvaiheen lopputuloksena tulisi saada aikaan dokumentti, johon on kirjattu tehdyt päätökset visiossa kiteytetyistä tavoitteista sekä valitut keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 43-44.)

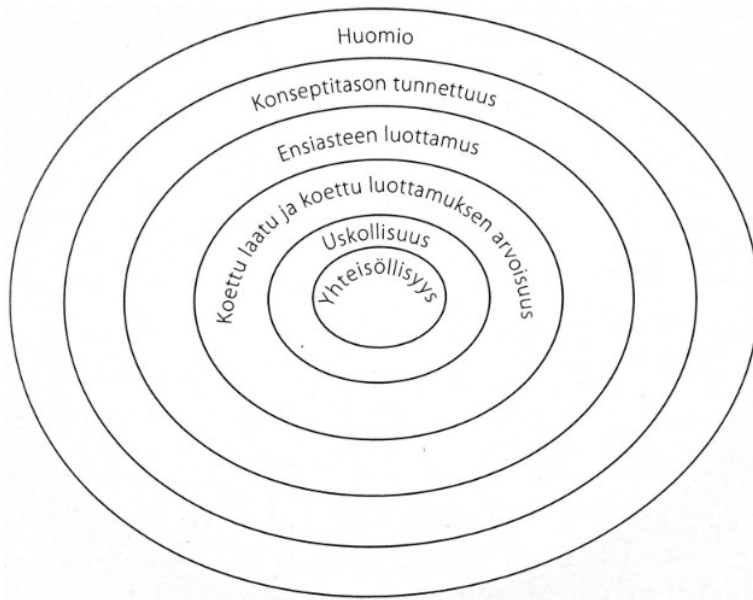
Tässä työssä strategiasta pyrittiin luomaan mahdollisimman yksinkertainen ja siksi siihen kiteytettiin vain muutama tärkeämmäksi katsottu kehittämisen kohde. Pohja strategian määrittämiselle luotiin kattavalla ja laajalla analyysien, tiedonkeruun ja tutkimusten vaiheella yrityksen oma visio, missio ja arvot huomioiden. Yrityksen visioa, missioa ja arvoja käsiteltiin opinnäytetyössä aiemmin luvussa 4.2 sivuilla 27-29. Lähtötilanteen perusteellisen selvittämisen jälkeen strategian määrittely oli suhteellisen selkeää. Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle määriteltyä strategiaa on havainnollistettu rakentamalla strategiasta helposti ymmärrettävä, toteutusta konkretisoiva kuvio (KUVIO 27).



KUVIO 27. Strategian määrittely Pressan Katit lastenkonsertti.

Pääprosessin strategiassa suunniteltiin olevan arvoketjumarkkinoinnin prosessi. Asiakasymmärrys ja tässä tapauksessa syvälinen asiakasymmärrys sekä tuntemus asiakkaan tarpeista tulee tuoda yrityksen koko arvoketjuun. Toiminta, joka ei tuo asiakkaalle arvoa, on turhaa. Tätä prosessia voidaan nimittää myös arvoketjumarkkinoinniksi, joka synnyttää yritykselle aitoa asiakaspääomaa. Arvoketjumarkkinoinnin prosessissa pyritään mahdollisimman syvään ja mahdollisimman asiakaskohtaiseen asiakasymmärrykseen sekä tämän hyödyntämiseen arvoketjussa ja yrityksen toiminnassa. Tavoitteena on ymmärtää täysin eri segmenttien asiakkaiden valinnat, ostokäyttäytyminen sekä näihin vaikuttavat tekijät ja pyrkiä omalla differoidulla tavalla huomioimaan nämä yrityksen arvoketjussa ja koko toiminnassa. Prosessi vaatii syvää asiakasymmärrystä, toimialan tuntemusta sekä yrityksen brändin näköistä ainutlaatuista luovuutta. Arvoketjumarkkinoinnin prosessi muodostuu suurimmaksi osaksi projektista 1 ”arvoketjumarkkinointi” ja sitä tukee projekti 2 ”arvoketjumarkkinoinnin tukeminen”. Strategisia projekteja käsitelty tarkemmin luvussa 5.3.1.

Arvoketjumarkkinoinnin prosessi on suunniteltu olevan yrityksen koko elinkaaren mittainen. Prosessin tarkoitus arvoketjumarkkinoinnin avulla kehittää asiakkuuksien tasoja aina ensi ostajista eli huomion tasolta kohti asiakasuskollisuutta tai jopa kumppanuutta eli yhteisöllisyyttä (KUVIO 28). Tällä tavoin pyritään saavuttamaan yrityksen visio, eli jatkuvuuden turvaaminen.



KUVIO 28. Asiakkuuksien tasot (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 69.)

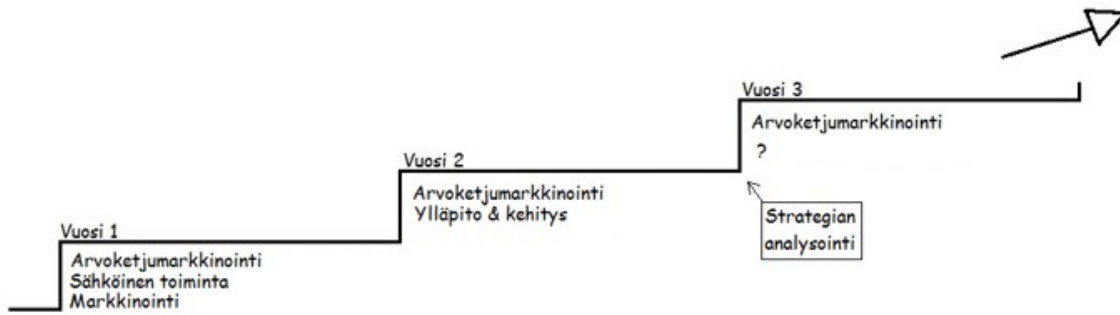
Tukiprosessina pääprosessilla eli arvoketjumarkkinoinnilla on arvoketjumarkkinoinnin tukemisen prosessi. Tässä prosessissa keskitytään tukemaan pääprosessia eli arvoketjumarkkinointia sähköisen toiminnan sekä markkinoinnin kehittämisen avulla. Tavoitteena on hyödyntää arvoketjun osiosta ”markkinointi” kaikki päivitettävissä oleva ja käyttämätön potentiaali sekä ryhtyä kehittämään asiakastieto- ja asiakaspalautejärjestelmää asiakasymmärrysprosessin tueksi. Päivitetyt ja kehitetyt kohteet vaativat ylläpitoa. Markkinoinnin prosessilla (projekti 2) tähdätään asiakassegmentin tietoisuuden ja kiinnostuneisuuden kasvattamiseen ja sitä kautta asiakkuuksien tasojen kehittämiseen potentiaalisista asiakkaista (huomio) ensiostajiksi (ensiasteen luottamus), minkä jälkeen arvoketjumarkkinoinnilla pyritään jatkamaan tasojen kehitystä aina ensiostajista uskollisiksi asiakkaiksi tai jopa kumppaneiksi (yhteisöllisyys) (KUVIO 28). CRM:n eli asiakastietojärjestelmän kehittämisen avulla (projekti 1, osio 1) sen sijaan pyritään tukemaan asiakasymmärryksen kasvattamista, eli tietojärjestelmän tulee sisältää puitteet kerätä syvällistä asiakasymmärrystä tukevaa tietoa asiakkaista. Sen tulee minimissään sisältää tietoa eri asiakassegmenttien ostokäyttäytymisestä, valinnoista sekä näihin

vaikuttavista tekijöistä. Tätä tietojärjestelmää käytetään sitten hyväksi arvoketjumarkkinoinnin prosessissa. CRM-järjestelmän lisäksi yritykselle tulee luoda toimiva ja asiakaslähtöinen asiakaspalautejärjestelmä. Asiakaspalautejärjestelmä on olennainen osa pääprosessin tukemista, koska sen avulla voidaan kerätä hyödyllistä tietoa päivitettyyn CRM järjestelmään syvän asiakasymmärryksen kasvattamisen tueksi.

5.3 Strategisten projektien suunnittelu

Määrittelyvaiheen jälkeen Lindroosin ja Lohiveden mallissa tulee niin sanottu strategisten projektien suunnitteluvaihe. Ennen itse strategian toteutusvaiheeseen siirtymistä tulee strategian toteuttamiseksi määrittää sekä kirjata tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Asetettujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että organisaatio kykenee tunnistamaan ja täsmentämään, millaisia muutoksia tulisi saada aikaan. Lindroos ja Lohivesi (2010, 44) painottavat kirjassaan, että strategian mukaisia kehitysjaksoja tulee määrittää koko strategiajaksolle ja niistä ensimmäisten on syytä alkaa mahdollisimman nopeasti. Toisaalta osa kehitysprojekteista voi olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat pitkälle seuraavien strategiajaksojen puolelle.

Strategisten kehitysprojektien toteutusjärjestystä konkretisoidaan usein ns. strategisten kehitysportaiden avulla, jolloin projektien välinen toteutumisjärjestys on hahmotettavissa selkeämmin. Portaiden avulla luodaan kuva jatkuvuudesta ja selvennetään, miten kukin kohta loogisesti rakentuu aiempien kehitysprojektien pohjalle. Näiden avulla voidaan edelleen yrittää selkeyttää, mikä teema on kyseisen vuoden aikana erityisen tehostamisen kohteena. Jokainen vuositeema muodostuu useista kehitysprojekteista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 43-45.) Kuviossa 29 esitetty Pressan Katit lastenkonsertin strategian kehitysportaat, joissa jokaiselle kehitysportaalle on annettu oma vuositeema.



KUVIO 29. Strateginen kehitysportaikko (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 45).

Stratagialle suunniteltiin kaksi projektia tukemaan sen toteutumista aina visioon asti. Ensimmäisenä projektina on arvoketjumarkkinoinnin projekti. Projekti laadittiin kolmivaiheiseksi, joista ensimmäinen vaihe on väliaikainen mutta toinen ja kolmas vaihe pysyviä. Toisena projektina on arvoketjumarkkinoinnin tukeminen. Tukeminen koostuu pääsääntöisesti sähköisen markkinoinnin päivittämisestä ja kehittämisestä. Molempien projektien tuotokset ja kehityksen kohteet vaativat ylläpitoa ja edelleen kehittäminen on suositeltavaa. Strategisten kehitysportaiden kaksi ensimmäistä porrasta käsittävät tässä työssä määritelly strategijakson, jonka jälkeen kehitysportaita voidaan päivittää sen hetkisen tilanteen ja strategian analysoinnin perusteella. Pääprojekti eli arvoketjumarkkinointi kuitenkin tulisi säilyttää.

5.3.1 Projekti 1: arvoketjumarkkinointi

Tavoite oli rakentaa mahdollisimman syvällistä sekä yksilökohtaista asiakasymmärrystä asiakassegmenttien asiakkaisiin sekä hyödyntää omalla differoidulla tavalla tämä arvoketjussa. Syvällisellä asiakasymmärryksellä tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden valintojen, ostokäyttäytymisen sekä näihin vaikuttavien tekijöiden tuntemista. Projektissa muokataan siis mahdollisimman asiakaslähtöinen arvoketju koko asiakas-segmentin asiakkaat mahdollisimman yksilökohtaisesti huomioiden. Arvoketjua rakentaessa tulee huomioida syvän asiakaslähtöisyyden lisäksi yrityksen ainutlaatuisuus ja differointi. Tässä projektissa on suositeltavaa hyödyntää 2018 vuoden alussa tehtyä asiakastutkimusta, kilpailijatutkimusta sekä muita tehtyjä strategia työkaluja. Projekti jaettiin kolmeen osaan joista ensimmäinen on väliaikainen, mutta toinen ja kolmas pysyviä.

Ensimmäinen osa käsittää CRM- eli asiakkuuksienhallintajärjestelmien päivittämisen sekä asiakaspalautejärjestelmän luomisen. CRM-tietojärjestelmä tulee päivittää niin, että sinne saadaan kirjattua minimissään eri asiakassegmenttien valintoihin, ostokäyttäytymiseen ja kaikki näihin seikkoihin vaikuttava tieto. Mitä asiakaskohtaisempi CRM-tietojärjestelmä on, sitä parempi. Kaikki kerätty tieto kirjataan tähän tietokantaan, jolloin pystytään seuraamaan eri segmenttejä / segmenttien asiakkaita ja luomaan syvempää asiakasymmärrystä kustakin näistä segmentistä tai jopa asiakkaista erikseen. Tämän lisäksi yritykselle tulee luoda asiakaspalautejärjestelmä, jonka tarkoitus on olla tukena asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Asiakaspalautejärjestelmän tulee olla sellainen, että se on asiakkaan näkökulmasta helppo ja vaivaton käyttää, mutta samalla antaa hyödyllistä tietoa tämän valinnoista, ostokäyttäytymisestä tai siihen vaikuttavista tekijöistä. Jos mahdollista, kannattaa asiakaspalautejärjestelmästä tehdä jopa asiakkaalle lisäarvoa tuottava toimenpide, eli asiakas on tyytyväinen saadessaan antaa palautteen.

Toinen vaihe on itse tiedonkeruu. Asiakasymmärrystä tulee kasvattaa jatkuvasti. Tiedonkeruu aloitetaan keräämällä tieto asiakassegmenttien asiakkaista jo rekisterissä olevasta tietokannasta, 2018 vuoden alussa tehdystä asiakastutkimuksesta sekä muista mahdollisista tiedon lähteistä. Tiedot kirjataan päivitettyyn CRM-tietojärjestelmään. Jatkossa keskitytään vuosittain tehtävään asiakaskyselyyn ja asiakastutkimukseen, asiakaspalautteiden tuloksiin (asiakaspalautejärjestelmä) sekä puhtaisiin havaintoihin. Havainnoilla tarkoitetaan muun muassa asiakasymmärryksen kasvattamista yrityksen sekä asiakkaiden välisillä kontakteilla. Jokaisella asiakaskontaktilla on suuri rooli asiakasymmärryksessä, eli jokaisella asiakaskontaktilla, olipa sitten kyseessä negatiivinen tai positiivinen kontakti, tulee pyrkiä kasvattamaan ymmärrystä kyseisestä asiakkaasta.

Kolmas vaihe käsittää tiedon hyödyntämisen yrityksen arvoketjussa ainutlaatuisella, yrityksen brandin näköisellä, differoidulla tavalla. Kaikki hyödyllinen tieto tulee pyrkiä huomioimaan arvoketjussa. Lopputuloksena pitäisi olla yrityksen näköinen ja ainutlaatuinen arvoketju, joka on hyvin asiakaslähtöinen kaikkien asiakas-segmenttien asiakkaiden näkökulmasta.

5.3.2 Projekti 2: arvoketjumarkkinoinnin tukeminen

Projektissa keskitytään hyödyntämään kaikki potentiaali arvoketjun osiosta markkinointi ja etenkin siihen liittyvästä sähköisestä toiminnasta. Tässä tapauksessa tämä tarkoittaa eri kohteiden päivittämistä. Päivitetyt kohteet vaativat ylläpitoa, sillä niissä tapahtuu paljon brändi-asiakaskohtaamisia. Päivitetyt

kohteet kannattaa linkittää toisiinsa ja yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi niitä kannattaa tuoda esille toiminnassa, jotta asiakkaat tiedostavat uudistukset. Projektin tarkoitus tukea arvoketjumarkkinoinnin prosessia sekä koko strategiaa kehittämällä asiakkuuksien tasoja etenkin tietoisuuden ja kiinnostuneisuuden tasolta (potentiaaliset asiakkaat / huomio) ensiostajiksi, mutta myös tukemalla asiakkuuksien tasojen kehitystä tästä eteenpäin (KUVIO 28).

Projektissa tulee kivijalkana pitää asiakaslähtöisyyttä sekä yrityksen ainutlaatuisuutta ja differentiaalia. Päivittämisen kohteena ovat muun muassa yrityksen kotisivut, joissa toimialaa, yrityksen toimintaa sekä näiden kahden suhdetta tutkittaessa havaittiin olevan käyttämätöntä potentiaalia. Yrityksellä on myös paljon omaa musiikillista tuotantoa, jota kannattaa markkinoida. Tuotanto on vieläpä niin ainutlaatuista ja differentoitua, että se on hyödyllinen kilpailutyökalu markkinoilla. Tähän on suunniteltu YouTube-kanavan päivittämistä sekä musiikin julkaisemista Spotifyssa. Toimialaa tutkittaessa selkeäksi kehityksen kohteeksi nousi myös markkinoinnin laajentaminen Facebookiin ja Twitteriin. Kyseisillä sivustoilla on paljon potentiaalisia ja myös nykyisiä asiakkaita. Useat asiakkaat arvostavat näitä myös markkinoinnin alustana ja brändi-asiakaskohtaamisten paikkana yleensäkin. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että asiakkaat kuulevat yrityksestä tai jopa seuraavat yritystä ja sen toimintaa mieluusti näiden kanavien kautta. Sivustot mahdollistavat aktiivisen, jopa päivittäisen yhteydenpidon asiakkaisiin ja toisin päin, minkä vuoksi sivustot kaipaavat aktiivisuutta ja ylläpitoa. Sivustot ovat siis oivallinen työkalu asiakassuhteiden rakentamiseen ja mielenkiinnon kasvattamiseen.

Edellämainitut toimenpideprosessit ovat jaettu neljään vaiheeseen. Ensimmäisenä on kotisivujen päivittäminen sekä Facebookin ja Twitter-tilin luominen. Toisena vaiheena on oman tuotannon julkaiseminen Spotifyssa sekä Youtubessa. Kolmantena vaiheena puolestaan on näiden linkittäminen toisiinsa siten, että asiakkaat löytävät ne helposti ja ne muodostavat selkeän kokonaisuuden. Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena on uutuuksien ja päivitettyjen kohteiden markkinointi ja esille tuonti toiminnassa, jotta asiakkaat saadaan tietoisiksi ja kiinnostuneiksi.

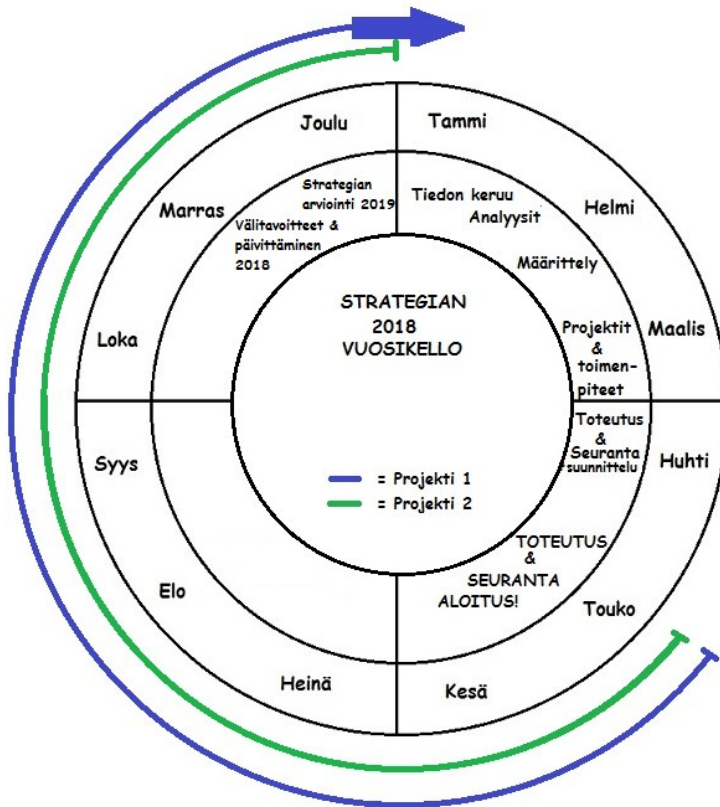
5.4 Strategian toteutus

Suunnitteluvaiheesta Lindroosin ja Lohiveden mallissa siirrytään itse strategian toteuttamisen vaiheeseen. Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla, jotka sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista sekä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan.

Toteutusvaiheessa on siis kyse jatkuvasta, koko strategiajakson kestävästä prosessista, toisin kuin esimerkiksi analyysi- ja suunnitteluvaiheissa, jotka ovat vain tietyn ajanjakson kestäviä toimintoja. Lisäksi toteutusvaihe vaatii analyysi- ja suunnitteluvaiheisiin verrattuna paljon enemmän organisaation resursseja. Strategia toteutuu vain ja ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistuminen edellyttää koko organisaation tekemisen halua, taitoa sekä esimiehiltä johdonmukaisesti strategian suuntaista johtamista. Johdolla on organisaatiossa tärkein rooli strategian toteutuksessa, sillä johtamisen tarkoitus koko strategiaprosessissa on saada strategia toteutumaan. Siksi voidaankin sanoa, että mikäli strategiaa ei saada toteutettua, on vikaa useimmiten joko huonossa strategiassa tai huonossa johtamisessa.

Strategiaprosessin käynnistys ja aikataulu on usein kiinnitetty organisaation vuosittaisen rytmien mukaan etenevään suunnittelukalenteriin, jota voidaan esimerkiksi kuvata kuviossa 30 olevan niin sanotun strategiavuosisikellon avulla. Jos organisaation toimintajakso on kiinnitetty kalenterivuoteen, on monissa organisaatioissa perinteisesti ollut tapana käynnistää vuosittainen strategiaprosessi alkuvuodesta, jolloin seuraava strategia-asiakirja valmistuu alkusyksyksi. Tämän jälkeen on tyypillisesti aloitettu seuraavan vuoden konkreettisten toimintasuunnitelmien ja budjettien laadinta. On kuitenkin syytä muistaa, että strategiaprosessia ei aina käynnistä almanakka, vaan kulloinkin vallitsevat tilanteet ja olosuhteet. Siksi strategiaprosessissa ei ole hyvä tiukasti noudattaa jotain tiettyä jokavuotista aikataulua. Tällaisella toimintatavalla on taipumusta ajan kuluessa urauttaa ajattelua. Strategiaprosessi voidaan myös joutua käynnistämään yhtäkkiä esimerkiksi jonkin merkittävän yllättävän tapahtuman seurauksena. Tällaisia voivat olla esimerkiksi merkittävät toimintaympäristön muutokset, huomattavat teknologiset läpimurrot tai oleelliset muutokset kilpailuolosuhteissa, kuten yllättävät kilpailijoiden tekemät yritysostot. Myös voimakkaat muutokset asiakaskunnan käyttäytymisessä vaikkapa ympäristökriisien seurauksena saattavat edellyttää strategiaprosessin nopeaakin käynnistämistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-50.)

Pressan Katit lastenkonsertti -yritykselle laadittu strategian toteuttaminen on tiivistetty kahden vuoden mittaiseen strategiaprosessiin. Strategiaprosessi alkaa siis vuoden 2018 alussa ja kestää aina 2019 vuoden loppuun. Toteuttamista eri vaiheineen ja projekteineen on havainnollistettu strategiavuosisikellon avulla (KUVIO 30).



KUVIO 30. Strategian vuosikello (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 50.)

Projekti 1 on ensimmäisen, väliaikaisen vaiheen jälkeen tarkoitus olla jatkuvaa asiakasymmärryksen kasvattamista sekä tämän soveltamista arvoketjussa ja toiminnassa (arvoketjumarkkinointi). Projekti 2 sen sijaan on väliaikainen, 8 kuukauden aikaresurssilla varustettu markkinoinnin ja sähköisen toiminnan päivittämisen prosessi. Puolella välissä eli 2018 vuoden lopussa on strategian välitavoitteiden ja päivittämisen vaihe, jolloin strategiaa analysoidaan ja sitä voidaan tarvittaessa hioa haluttuun suuntaan. Strategian vaiheista suunnitteluvaihe on laadittu melko napakaksi paketiksi, jotta strategian toteuttamiselle jäisi mahdollisimman paljon aikaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toteutusta edeltävissä vaiheissa kannattaisi hutiloida, vaan päin vastoin: mitä paremmin esimerkiksi strategian lähtökohta on määritetty, sitä todennäköisemmin onnistutaan myös strategian määrittelyssä. Yritys voi jatkossa käyttää hyödyksi tätä samaa mallia strategian päivittämisessä tai uuden luomisessa.

5.5 Seuranta ja päivittäminen

Strategiaprosessin viimeisenä vaiheena Lindroosin ja Lohiveden mallissa on strategian seurannan, arvioinnin sekä päivittämisen vaihe. Strategia-asiakirja tarvitsee toimiakseen seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan seurata, miten strategian mukainen toiminta ja strategiset kehitysprojektit etenevät. Koska organisaation toimialan toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, olisi suositeltavaa säännöllisin väliajoin arvioida strategian linjausten paikkaansapitävyyttä olosuhteisiin nähden ja sitä, kannattaako niiden mukaisesti jatkaa, vai olisiko syytä tehdä täsmennyksiä tai jopa uusia linjauksia. Strategian täsmentämisen sekä uudelleen määrittämisen todennäköisyyteen vaikuttaa suoraan se, kuinka pitkälle ajanjaksolle strategia on organisaatiossa laadittu. Toisaalta muutosten määrään ja niiden laajuuteen vaikuttaa se, mitä enemmän ja mitä suurempia muutoksia toimialan ympäristössä tapahtuu. Toimintaympäristön muutosten tilanteissa voi olla etua siitä, jos etukäteen on skenaarioanalyysijä tekemällä pohdittu mitä erilaisimpia tulevaisuudenkuvia ja niiden vaikutusta oman organisaation toimintaan.

Strategiaprosessin tulee myös olla riittävän joustava, jotta organisaatiolla olisi edellytykset ottaa huomioon toimialan toimintaympäristössä tapahtuvia erilaisia muutoksia. Usein liian tiukaksi laaditut strategialinjaukset sekä liian jäykät ohjausjärjestelmät koituvat organisaatiolle enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Lisäksi reagoiminen olosuhteiden muutoksiin on jäykissä järjestelmissä hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta. Toisaalta liian löysiksi laaditut strategialinjaukset ja ohjausjärjestelmät ovat myös ongelmallisia, koska tällöin strategian tarkat pyrkimukset sekä näiden pyrkimysten seuranta ja ohjaus voivat organisaatiossa muuttua epäselviksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46-54.)

Työssäni suosin mittariston rakentamisessa periaatetta, jonka mukaan kannattaa mieluummin tyytyä vain muutamaan sellaiseen mittariin, joiden toiminnan aidosti ymmärtää, kuin rakentaa erilaisia monimutkaisia mittaristoja, joiden luotettavuus, vaikuttavuus ja ohjauskyky ovat kyseenalaisia. Tämän vuoksi mittaristoon valittiin tarkoituksella vain muutama mittari ja siitä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen (KUVIO 31).

Strategiset päämäärät	Välitavoite	Tavoite	Mittari
Asiakkuuksien tasojen kehittäminen	+4% uudet, +2% uskolliset	+10% uudet, +10% uskolliset	Asiakkuuksien tasojen kehitys & määrät
Strategiaa toteuttavat prosessit	Välitavoite	Tavoite	Mittari
Arvoketjumarkkinointi	+20%	+60%	Asiakastyytyväisyystutkimus - Asiakaspalaute & asiakaskysely tulokset
Arvoketjumarkkinoinnin tukeminen → Sähköisen toiminnan -& markkinoinnin kehittäminen	+4%	+10%	Yhteydenotot & kyselyt, vierailut sivuilla, katsojat, seuraajat, tilaajat (volyyymi)
Suorustekijöiden ajurit	Välitavoite	Tavoite	Mittari
Asiakastietorekisteri kehitys	10 / kk	10 / kk	Päivitys frekvenssi krt/kk
Segmentoinnin tarkkuus	6	12	Segmenttien määrä
Markkinointi & näkyvyys -aktiivisuus	Viikottain	Viikottain	Sivustojen ylläpito- & päivitys frekvenssi
Asiakaspalautteet volyyymi	min 5 / kk	min 5 / kk	Määrät
Asiakaskyselyt volyyymi	1 / vuosi	1 / vuosi	Määrät
Ideointi: keinot tyydyttää piilevät & näkyvät tarpeet	min 0,5h / vk	min 0,5h / vk	Tunnit / vk
Keikat	+/-0	+/-0	Määrät
Taloudelliset resurssit	max 1000	max 1500	Eur / vuosi
Ajalliset resurssit	max 4h / vk	max 2h / vk	Tunnit / vk

KUVIO 31. Strategian mittarit Pressan Katit lastenkonsertti.

Mittariston rakentamiseen otettiin vaikutteita Delta-mallin suorituskyvyn johtamiseen tarkoitetun mittariston hierarkiasta. Delta-mallia käsiteltiin tarkemmin opinnäytetyön luvussa 6.1. Suorituskyvyn ajurit tavoitteineen mittaristossa laadittiin alustaviksi malleiksi, joten yritys voi vielä tarvittaessa muokata niitä strategian edellyttämään suuntaan. Strategisten päämäärien sekä strategiaa toteuttavien prosessien tavoitteet sen sijaan tulisi säilyttää mahdollisimman ennallaan. Yritykselle on annettu luvussa 6 työkalut syvällisemmän mittariston rakentamiseen Delta-mallia tai tasapainotettua tuloskorttia hyödyntäen. Yritys voi siis halutessaan syventää mittaristoaan ja luoda esimerkiksi tuloskortin

strategiakarttaan pohjautuvan suorituskyvyn seurantajärjestelmän, jolla se seuraa strategian suorituskykyä.

6 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Lindroos ja Lohivesi (2010, 138) muistuttavat kirjassaan asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin johtamisen edellyttävän toimivaa ja oleellisia asioita mittaavaa asiakaspalautejärjestelmää. Oma organisaatiota tulee kyetä johtamaan asiakkaalta saatavan palautteen pohjalta. Tämä tuo omat haasteensa siihen, millaisia mittareita tulisi rakentaa, jotta ne kuvaisivat luotettavasti asiakaskokemuksen kehittymistä. Asiakkaan kokemuksia palvelutilanteista ei kuitenkaan ole helppo mitata, eikä jokaisen palvelutapahtuman jälkeen tule kysyä asiakkaalta välitöntä palautetta. Laajoja ja merkittäviä asiakastyytyväisyytutkimuksia voidaan yrityksessä toteuttaa ehkä kerran tai enintään kaksi vuodessa, joten niiden antamien tulosten perusteella ei voida reagoida kovinkaan nopeasti. Useimmat yritykset soittavat tai lähettävät kyselyitä asiakkaalleen palautteen saamiseksi. Tämä menetelmä voi olla hyvinkin toimiva, mikäli asiakkaan asiointikertojen määrä ja frekvenssi ei ole kovin tiheä.

Yrityksiltä puuttuu kuitenkin yhä edelleen luotettava, yksinkertainen ja välitön palautejärjestelmä, joka kykenisi kertomaan reaaliajassa, miten asiakaspalvelu on juuri silloin onnistunut. Perinteisillä seurantamittareilla, joilla seurataan taloudellisia tuloksia sekä luotettavuutta, pystytään tutkimaan ja toteamaan vasta jälkeinpäin, miten hyvin asiakaslupaukset on kyetty täyttämään. Henkilöstön hyvinvointia kuvaavat mittarit sen sijaan kertovat vain palvelusuorittajien valmiuksista palvella asiakkaitaan hyvin. Nämä mittarit mittaavat siis vain epäsuorasti ja viiveellä kehityksen suuntaa, joten myöskään niillä ei saada reaaliaikaista tietoa palvelun onnistumisesta. Suorituskyvyn mittareiden tulisi olla yksinkertaisia ja niiden antamien lukemiin pitäisi pystyä luottamaan. Juuri tämän takia kannattaakin mieluummin tyytyä vain muutama sellaiseen mittariin, joiden toiminnan aidosti ymmärtää, kuin rakentaa erilaisia monimutkaisia mittaristoja, joiden luotettavuus, vaikuttavuus ja ohjauskyky ovat kyseenalaisia. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 138-139.)

6.1 Delta-malli

Strategian toteutuksen seuranta perustuu Delta-mallissa rakenteeltaan kolmitasoiseen mittaristoon. Ylimmällä tasolla ovat strategiset päämäärät, jotka puolestaan määräytyvät kilpailustrategian pohjalta, eli näiden päämäärien tulisi tukea halutun kilpailuaseman saavuttamista. Luonteeltaan mittarit ovat seurausmittareita, eli niillä seurataan, onko asetetut päämäärät saavutettu vai ei. Tyypillisesti ylimmän tason mittarit ovat asiakaspalvelukykyä, markkina-asemaa ja kannattavuutta mittaavia mittareita, joiden

avulla seurataan yrityksen tai sen liiketoimintayksikön suoritustavoitteiden täyttymistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 201-206.) Seurantamittariston ylimmän tason mittareiden määrittelyn esimerkki on esitetty kuviossa 32.

Strateginen päämäärä / Organisaatio-rakenne	Organisaatioyksikkö					Toteuttava prosessi	Suoritusmittarit

KUVIO 32. Ylimmän tason päämääriä kuvaavien suoritusmittareiden määrittely (mukaiillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 206.)

Keskimmäisellä tasolla ovat puolestaan prosessimittarit, joilla seurataan sitä, miten yksittäiset tavoitteet ovat keskimäärin toteutuneet. Prosessimittareiden tehtävä on siis mitata sitä, miten on edetty kohti strategisia päämääriä ja millaisia tuloksia on saatu. Mittaristo muistuttaa luonteeltaan perinteistä operatiivisen toiminnan suoritusmittaristoa ja sillä voidaan mitata esimerkiksi asiakaskannattavuutta, asiakaspalautteita, asiakashankintaa, asiakasuskollisuutta kustannustehokkuutta, tuottavuutta, regointikykyä, toimitusmällisyyttä ja markkinaosuutta. Mittarit määritellään erikseen jokaiselle liiketoiminnolle ja niissä tulee ottaa huomioon jokaisen liiketoiminnon erityispiirteet ja sille valittu kilpailustrategia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 206-208.) Keskimmäisen tason prosessimittariston rakennetta on havainnollistettu esimerkillä kuviossa 33.

	Liiketoiminta- yksikkö A (toimintatapa)	Liiketoiminta- yksikkö B (toimintatapa)	Liiketoiminta- yksikkö C (toimintatapa)
Operatiivinen tehokkuus	-Mittarit-	-Mittarit-	-Mittarit-
Asiakkaiden kohdentaminen	-Mittarit-	-Mittarit-	-Mittarit-
Innovointi	-Mittarit-	-Mittarit-	-Mittarit-

KUVIO 33. Keskimmäisen tason prosessimittariston rakenne (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 208.)

Alimmalla tasolla ovat sitten suoritustekijöiden ajurit, jotka kuvaavat erilaisia poikkeamia, oppimista ja palautetta. Näillä mittareilla pyritään mittamaan niitä asioita, joilla katsotaan olevan vaikutusta kannattavuuteen, kustannuksiin ja uudistumiseen. Mittareille tehdään aina syy-seuraus analyysi, jolla arvioidaan, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin seuraukseen. Näille tekijöille taas määritetään sellaisia mittareita, joiden avulla niitä voidaan seurata. Nämä lisäarvoa tuottavat tekijät ovat niitä ajureita, joiden avulla pyritään saamaan aikaan esimerkiksi asiakkaan kokemaa lisäarvoa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 208-209.) Suorituskyvyn ajurimittariston rakennetta on havainnollistettu esimerkillä kuviossa 34.

Suorituskykytekijät	Suorituskykytekijöiden ajurit
Tuotteen/Palvelun hinta & laatu	Volyymi Palvelun keskitys Sijainti Työn tuottavuus
Asiakkaan taloudellinen hyöty	Asiakkaan koko Asiakkaan liikevaihto Jakelukanavavaihtoehdot Asiakkaan panostus asiakkuuteen
Ratkaisua täydentävien kumppaneiden panostus	Kumppaneiden tuotteiden/palveluiden määrä Kumppaneiden investoinnit liiketoimintaan Suhteellinen koko asiakkaan arvoketjussa Kumppanien panos asiakassuhteeseen
Liiketoimintasegmentin taloudellinen arvo	Investoinnin tuotto Riski Vaihtoehdot Investointien määrä Kassavirta

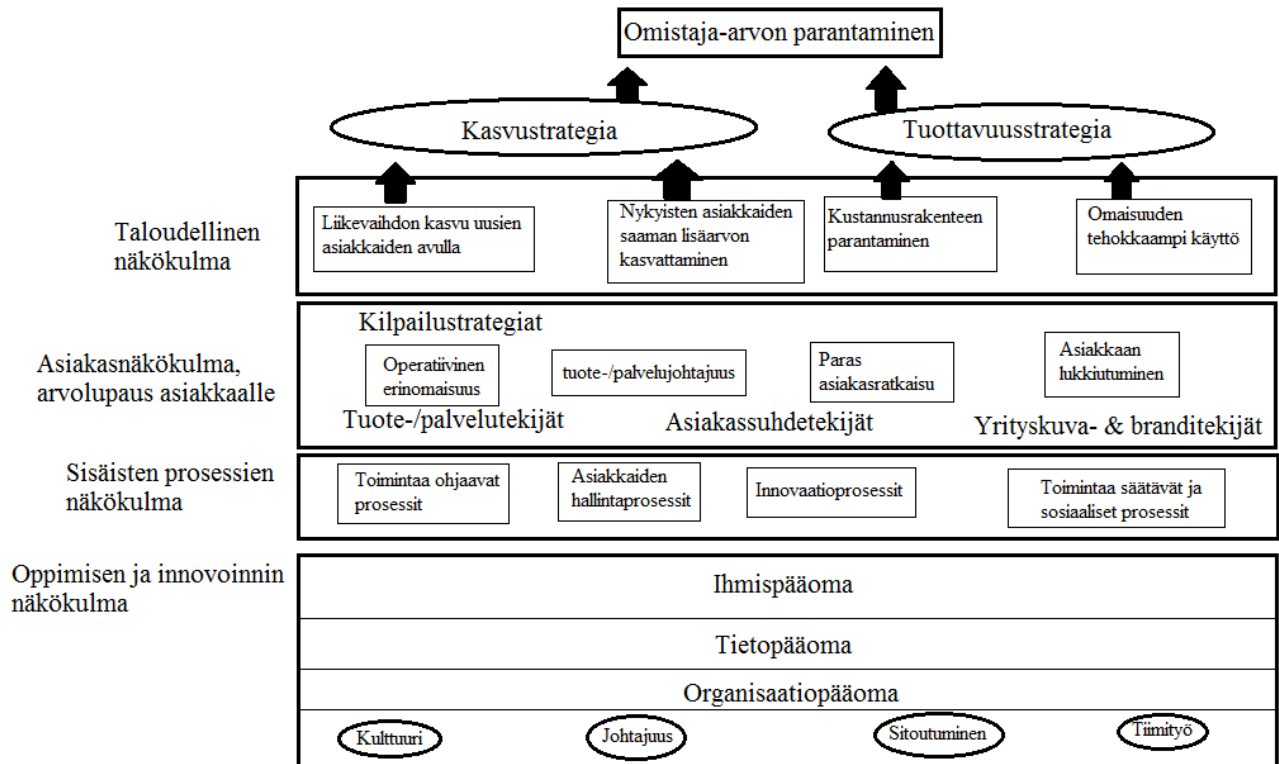
KUVIO 34. Ajurimittariston esimerkki (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 209.)

Delta-mallin ja Balanced scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin suurin ero on siinä, että Delta-mallissa valitun liiketoiminnan perussuuntauksen pohjalta keskitytään mittaamaan strategian toteutuksen kannalta kaikista merkittävimpiä prosesseja: asiakkaiden kohdentamista, innovointia sekä operatiivista tehokkuutta. Tasapainotetussa tuloskortissa sen sijaan mittarit määritetään neljän näkökulman perusteella johdattamalle ne johdon asettamista strategisista tavoitteista, jotka pohjautuvat strategiakartan laatimiseen. Lisäksi Delta-malli on kokonainen strategiamalli, kun taas Balanced scorecard käsittää mittariston rakentamisen. Delta-malli sopii asiakaspalvelulähtöiselle yritykselle erityisen hyvin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 201-211.)

6.2 Balanced scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti yleistyi Suomessa 2000-luvun vaihteessa. Mittariston esittelivät aikoinaan Robert S. Kaplan sekä David Norton vuonna 1992. Tasapainotettu mittaristo kehitettiin tuolloin erityisesti aineettoman pääoman mittaamiseen. Mittariston pääimmäisenä tehtävänä on toimia suunnan näyttäjänä, tiedon tuottajana sekä hälyttäjänä yrityksen johdolle. Balanced Scorecardin avulla yrityksen tulisi pystyä kuvaamaan oma strategiansa sekä muuttamaan tämä toiminnaksi. Strategia puolestaan kertoo, kuinka yritys aikoo saavuttaa omat tavoitteensa sekä toteuttaa visionsa. Balanced Scorecardin periaatteiden mukaan liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on nostaa yrityksen omistaja-arvoa, ja tähän puolestaan oletetaan päästävän toteuttamalla rinnakkain sekä kasvu-, -että kannattavuusstrategioita. (Kaplan & Norton 2004, 31-32; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-19.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 181) määrittelevät kirjassaan tasapainotetun tuloskortin ytimeksi syy-seuraussuhteiden mallintamisen. Näistä syy-seuraussuhteista rakennetaan sitten organisaatiolle strategiakartta. Kuviossa (KUVIO 35) on esitetty esimerkki tällaisesta syy-seurausmallista. Pitää kuitenkin muistaa, että Balanced Scorecard ei ole työkalu strategian määrittämiselle ja tästä johtuen on yritysjohdon ennen tasapainotetun tuloskortin avulla mittariston rakentamista määriteltävä yrityksen strategia sekä sen tavoitteet. Balanced scorecard on pitkän aikavälin trendimittaristona organisaation suorituskyvyn johtamisjärjestelmä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181-182; Malmi Peltola & Toivanen 2006, 19-21).



KUVIO 35. Esimerkki strategiakartan rakenteesta (mukaihen Lindroos ja Lohivesi 2010, 187.)

Tasapainotettu tuloskortti koostuu neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja innovoinnin näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa keskitytään tarkastelemaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kasvun ja kannattavuuden kehittymiseen. Kannattavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi puolestaan on nostettu enimmäkseen sisäisten prosessien tekijöitä. Balanced Scorecardin asiakasnäkökulman avulla on tarkoitus ottaa kantaa siihen, mikä on oman yrityksen pääkilpailustrategia kullakin liiketoiminta-alueella. Tällä tarkoitetaan sitä, millaisella kilpailustrategialla ja minkälaisilla kilpailutekijöillä yritys aikoo täyttää tai mahdollisesti jopa ylittää asiakkaidensa odotukset. Toimivan kilpailustrategian valitseminen puolestaan edellyttää yritykseltä asiakkaiden sekä markkinoiden hyvää tuntemusta. Loppujen lopuksi asiakas on kuitenkin se, joka määrää, mikä yritys on valinnut parhaan ja toimivimman kilpailustrategian. Silloin, kun yritys tuntee asiakkaansa sekä ymmärtää tämän tarpeet, on parhaimman strategian löytäminen mahdollista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 183-190.) Kilpailustrategiset päävaihtoehdot sekä niiden mukaiset keskeiset kilpailutekijät on esitetty kuviossa 36. Pressan Katit lastenkonsertti yrityksen tapauksessa kilpailustrategia painottuu parhaan asiakasratkaisun sektorille.

Operatiivinen erinomaisuus	Tarjota tuotteita ja palveluja, jotka ovat laadukkaita ja edullisia				
	Kilpailukyinen hinta	Korkea laatu	Nopea toimitus	Laaja valikoima	Ostaminen edulliseksi
Tuote / palvelujohtajuus	Tarjota tuotteita ja palveluja, joiden ominaisuudet tekevät niistä ainutlaatuisia				
	Tuotteet/palvelut korkeatasoisia: nopeus, koko, paino, luotettavuus, toimitustäsmällisyys		Ensimmäisenä markkinoilla uusien ratkaisuin	Luo uusia markkinoita	
Paras asiakasratkaisu	Tarjota paras kokonaisratkaisu asiakkaalle				
	Tarjotun ratkaisuvaihtoehdon laatu/laajuus	Asiakaskohtaisten ratkaisujen määrä/ asiakas	Asiakkaiden säilyttäminen, lojaalisuus	Asiakkaan elinkaaren kannattavuus	
Asiakkaan lukkiutuminen	Korkeat vaihtokustannukset käyttäjälle			Lisäarvoa kumppaneille	
	Tarjonta laajaa ja helposti saatavilla	Tarjonta perustuu laajalti käytettyyn standardiin	Uusia innovaatioita tunnetun arkkitehtuurin pohjalta	Laajan asiakaspohjan tarjoaminen	Helppokäyttöisen standardin tarjoaminen

KUVIO 36. Kilpailustrategiset päävaihtoehdot ja niiden mukaiset keskeiset kilpailutekijät (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 190.)

Mikäli kilpailustrategiana on esimerkiksi operatiivinen erinomaisuus, tulisi yrityksen pystyä tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyiseen hintaan laadukkaita tuotteita nopealla toimituksella muita toimialansa yrityksiä paremmin. Sen sijaan parhaimman kokonaisratkaisun tarjoamisessa asiakkaalle tulisi panostaa kokonaisratkaisun laatuun sekä pyrkiä säilyttämään asiakkaat ja heidän lojaalisuutensa. Sisäisten prosessien näkökulmassa keskitytään ensisijaisesti niihin toimintaprosesseihin, joiden kehittämisen katsotaan edistävän asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminnan kannalta keskeisimpien prosessien määrittelyyn puolestaan vaikuttaa merkittävästi kilpailustrategiaa koskevat valinnat. Oppimisen ja innovoinnin näkökulmassa pyritään löytämään toimivia ratkaisuja siihen, millä saadaan aikaan organisaation suorituskykyä, eli miten tunnistetaan ne tekijät, joilla kyetään varmistamaan prosessinäkökulman mukaisten tekijöiden toteutuminen. Tätä vaihetta voidaan yleisesti pitää muita näkökulmia selvästi haastavampana. Mikäli strategiakartan ajureiden tekijöiden löytäminen koetaan liian haasteelliseksi, otetaan usein käyttöön varsinaisten tekijöiden sijaan erilaisia yleisen tason tekijöitä.

Mittariston rakentamisessa kannattaa Balanced Scorecardin kohdalla aloittaa strategiakartan määrittämisellä, sillä osuvasti määritetty strategiakartta tekee suoritusmittareiden määrittelyn sekä

helpommaksi että mielekkäämmäksi. Balanced Scorecardia tehtäessä tulee kuitenkin muistaa, ettei sen tarkoitus ole korvata organisaation kaikkia muita seurantamittareita. Päin vastoin, BSC tarvitsee itse asiassa rinnalleen joukon muita mittareita seuraamaan operatiivista toimintaa, kuten budjettia, kassavirtaa ja myyntiä. Strategiakartassa oleville tekijöille tulisi määrittää yksi tai useampi mittari, joita seuraamalla yritys voi nähdä, miten hyvin strategia toteutuu. Mittarityypit on BSC:ssä jaettu kahteen ryhmään: seurausmittarit, jotka kertovat millaista kehitys on ollut sekä ajurimittarit, jotka kertovat, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet seurausmittareiden tuloksiin. Ylimmällä tasolla BSC:ssä on pelkästään seurausmittareita, kun taas suorittavan portaan tuloskortteissa tulisi olla enemmistö ajurimittareita eli sellaisia mittareita, joihin suorittajat voivat omalla työpanoksellaan vaikuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 184-200.)

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyö oli oppimisprosessina erittäin antoisa ja omasta mielestäni ylitin jopa omat oppimistavoitteeni. Opinnäytetyönprosessia tuki se, että sain myös työharjoittelupaikan samaisesta yrityksestä. Olin siis paljon tekemisissä yrityksen kanssa läpi koko prosessin. Lisäksi minulla oli jo aiempaa työkokemusta yrityksessä, joten sen toiminta ei ollut minulle aivan uutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että olisin päässyt mitenkään helpolla opinnäytetyöni kanssa. Aihe oli laaja ja työ vastuullinen. Siksi aloitinkin strategiaproessin kertaamalla ja lukemalla paljon strategiaproessiin liittyvää kirjallisuutta sekä kuuntelemalla useiden eri asiantuntijoiden verkkoluentoja. Strategiasta, yrityksestä, yrityksen toimialasta sekä näiden suhteesta tuli olla vähintäänkin riittävästi totuudenmukaista tietoa ennen kuin prosessia kannatti edes aloittaa. Mitä paremmin strategian lähtötilanne on selvitetty, sitä luultavemminhan onnistutaan myös strategian määrittelyssä ja koko strategiaprosessissa ylipäätään. Prosessin ensimmäinen vaihe veikin ylivoimaisesti eniten aikaa muihin vaiheisiin verrattuna. Kun kokonaiskuva lähtötilanteesta, johon strategiaa oltiin laatimassa oli hyvin selvillä ja tietopohja vähintäänkin laaja, olivat itse strategian määrittäminen ja muut vaiheet melko luontevia ja helppoja.

Jo ennen kuin työtä pystyi tosissaan edes aloittamaan se vaati paljon strategiaan, strategian luomiseen, toimialaan ja yritykseen liittyvää tietopohjaa. Lisäksi koska kyse oli tulevaisuuden toimintasuunnitelman luomisesta, vaadittiin myös paljon päättelykykyä ja luovuutta. Juuri mitään työssä ei voinut tehdä ainoastaan tietyn kaavan mukaan, vaan kaikki tuli päätellä ja rakentaa itse ottaen huomioon useat eri tekijät. Paineita työlle loi se, että strategia toteutettaessaan voi ratkaista sen saavuttaako yritys visionsa ja se, että strategian tulee olla riittävän hyvä, jotta se ylipäätään päätyisi käyttöön. Yritykselle luotiinkin strategiasta oma strategiapöytäkirja, joka on erityisesti suunniteltu huomioon ottaen, että se tulee käyttöön ainakin joltain osin. Strategiapöytäkirja on siis konkretisoitu, tiivistetty, lyhyt ja ytimekäs kooste strategiaprosessista ja sen eri vaiheista. Tämän lisäksi se on myös eräänlainen työkalupakki, sillä se sisältää paljon hyviä työkaluja, mikäli Pressan Katit lastenkonsertti - yritys haluaa joskus uudistaa strategiaansa tai tutkia omaa toimintaansa, toimialaansa tai näiden suhdetta. Mitä strategian mittariston rakentamiseen tulee, se päätettiin pitää yksinkertaisena ja siihen sisällytettiin vain mittareita, joiden toiminnan voi aidosti ymmärtää. Se siis on tavallaan ensiaskel kohti monimutkaisempaa mittaristoa, jonka yritys voi halutessaan rakentaa balanced scorecardin tai Delta-mallin mukaan. Molempiin suorituskyvyn seurannan malleihin on annettu tässä opinnäytetyössä työkalut.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Juva: WSOY
- Gabriel, E. 2006. Value chain for services. New dimension of “Porter’s value chain”. Saatavissa: http://www.edenconsult.net/elisante/journals/Value_Chain_for_Services.pdf. Viitattu 28.12.2017.
- Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategia kartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. WSOY. Porvoo
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere University Press.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Margetta, J. 2012. Understanding Michael Porter. USA: Harvard business review press.
- McKiernan, P. & Morris, C. 1994. Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter. British Journal of Management. 5. 31-41.
- Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin + Göös Kirjapaino.
- Pine, J. B. & Gilmore J. H. 1999. The Experience Economy. Boston: Harvard Business School Press.
- Saarinen, J. & Järviluoma, J. 2002. Luonto matkailukohteena: virkistystä ja elämyksiä luonnosta. Rovaniemi: Rovaniemen Painatuskeskus Oy.
- Storbacka, K., Kaario, K. & Sivula, P. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentaja Tillman, M. 2.painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, R.J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Tarssanen, S. 2009. Elämystuottajan käsikirja. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Saatavissa: [http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/relis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf). 12.4.2018.

Tukesin www-sivusto. Ohjelmapalvelut. Saatavissa: <https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelutKuluttajapalvelut/Palveluiden-turvallisuusvaatimuksia/Ohjelmapalvelut/>. 10.4.2018.

Verhelä, Pauli & Lackman, Pekka 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. Porvoo: WS Bookwell Oy

YTJ:n www-sivusto. Pressan Katit lastenkonsertti. Saatavissa: <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=961084&tarkiste=F19BD6B158AF83CDC1116874E982FB7DDA9D97F5>. 14.5.2018