

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Toni Kettunen

STRATEGINEN POHJA YRITYKSEN PERUSTAMISESSA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013-260600

Tekijä(t)
Toni Kettunen

Nimeke
Strateginen pohja yrityksen perustamisessa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka perustettavalle yritykselle valittu strategia, valitun strategiaprosessin tärkeimmät osa-alueet sekä strategiset tavoitteet saadaan yhdistettyä yrityksen perustamissuunnitelmaan. Opinnäytetyöni päätavoitteena oli selvittää, kuinka perustettavaksi suunnitellussa yrityksessä saadaan toteutettua perustamisvaiheen strateginen suunnittelu ja luotua yritykselle liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyö käsittelee oman yrityksen perustamisprosessia yhdistettynä strategiaprosessiin. Se toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, joka jakautuu teoriaosioon ja toiminnalliseen osioon. Työn teoriaosiossa hyödynnettiin yrityksen perustamiseen, strategiaan ja strategiaprosessiin liittyvää kirjallisuutta. Toiminnallisessa osiossa sovellettiin teoriaosiossa saatua strategista pohjaa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin perustettavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelmamalli, jossa onnistuttiin yhdistämään yrityksen perustamisen suunnitteluvaihe sekä siihen kuuluvat valitun strategiaprosessin eri vaiheet johdonmukaiseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelmamalli auttaa parhaiten perustamisvaiheessa olevaa yrittäjää tarjoten hänelle tietoa monelta yrityksen perustamiseen liittyvältä osa-alueelta.

Kieli Sivuja 46

suomi Liitteet

Asiasanat

strategia, strategiaprosessi, yritys, yrityksen perustaminen



THESIS
September 2016
Degree Programme in business
economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Toni Kettunen

Title
Strategic Base in Company Establishment

Abstract

The purpose of this study was to investigate how a chosen strategy, the most important parts of a chosen strategy process and the strategic targets could be combined with a company's establishment plan.

The thesis handles the processes of establishing one's own company with a strategy process. The study was practice-based and consists of two parts, i.e. the theory and practical part. In the theory part company establishment, strategy and strategy process literature have been utilized. In the practical part the strategic base has been adapted to a company's business plan.

As a result, a clear and coherent business plan that integrates the planning phase of setting up a company and different phases of the chosen strategy process was created. The business plan is the most useful for an entrepreneur who is in the starting point of a company establishment process. It offers wide range of information from versatile parts of the company establishment process.

Language

Pages 46

Finnish

Appendices

Keywords

strategy, strategy process, company, company establishment

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja –menetelmä, rajaus ja rakenne.....	5
1.3	Yrittäjä, yrittäjyyden haasteet, resursointi ja toiminta	9
1.4	Yritysmuodot.....	12
2	Strategian perusta	15
2.1	Miksi yritykset tarvitsevat strategiaa?	17
2.2	Strategiaprosessi Lindroosin mukaan	20
2.2.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	21
2.2.2	Strategian määrittelyvaihe	32
2.2.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	33
2.2.4	Strategian toteutusvaihe	35
2.2.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	39
2.3	Strategiakartta Kaplanin ja Nortonin mukaan	40
3	Strategiaan pohjautuva yrityksen perustaminen.....	40
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	41
	Lähteet.....	45

Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyöni aiheena on aloittavan yrityksen strategiaprosessi sekä valitun strategian liittäminen yrityksen toiminnan käynnistämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka strategiaprosessi saadaan kietoutumaan eri tavoin yrityksen suunnitteluvaiheesta toiminnan aloittamiseen. Opinnäytetyöni aihe kumpuaa oman myyntialan yrityksen perustamisesta sekä strategiaprosessin merkityksestä ja strategiaprosessin kokonaisvaltaisesta hyödyntämisestä yrityksen toiminnassa. Olen käytännön työelämässä toimiessani huomannut, miten useimmissa yrityksissä yrityksen strategia on pelkästään johtoryhmän tiedossa, jos senkään, ja useimmissa tapauksissa strategiaa ei ole jalkautettu käytäntöön. Kuinka yrityksen työntekijä voi toimia yrityksen strategian mukaisesti, jos esimies tai alainen eivät itse tiedä mikä yrityksen strategia on?

Olen työskennellyt päivittäistavarakaupan alueella eri yrityksissä yli 20 vuotta erilaisissa myynnin myymälä- ja pääliikötason tehtävissä. Työurani aikana olen huomannut, ettei useimmissa työnantajayrityksissä ole selvennetty yrityksen strategiaa alemman portaan työntekijöille puhumattakaan siitä, että strategian tuloksena saatuja toimenpiteitä olisi jalkautettu käytäntöön työntekijöille.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja -menetelmä, rajaus ja rakenne

Opinnäytetyöni päätavoitteena on selvittää, kuinka perustettavaksi suunnitellussa yrityksessä on toteutettu perustamisvaiheen strateginen suunnittelu ja kuinka se tulee luomaan pohjan yrityksen toiminnalle ja menestymiselle. Opinnäytetyössäni tavoitteena on myös selvittää, millaisia

haasteita olen kohdannut yrityksen perustamisessa sekä siihen kuuluvassa strategiatyössä.

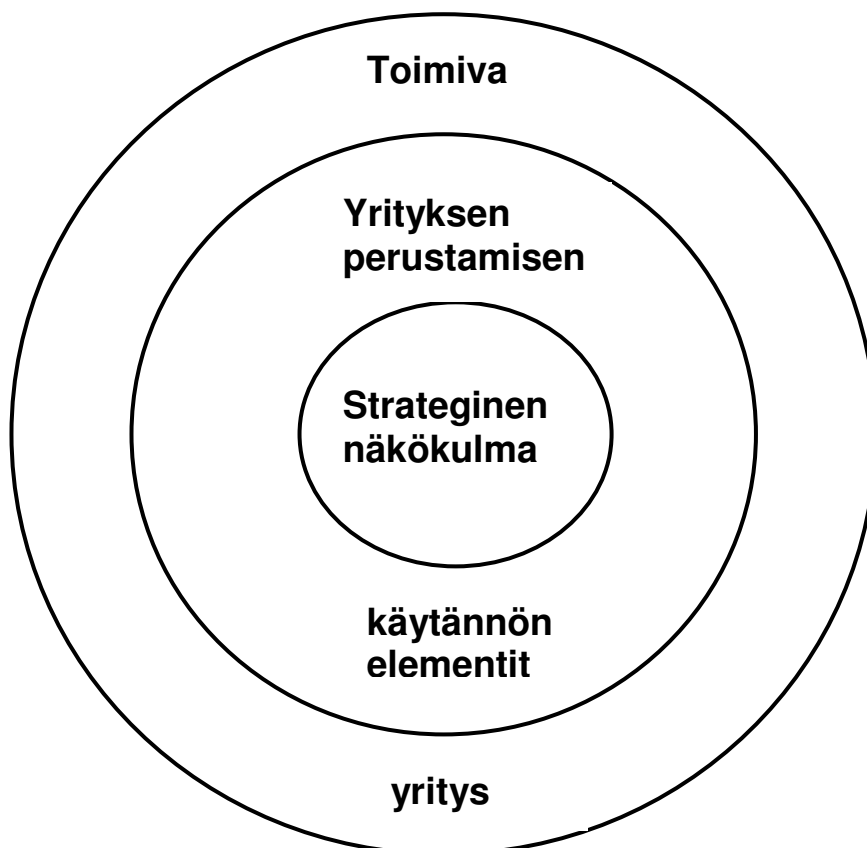
Olen rajannut opinnäytetyön tutkimusongelman siten, että pääasiallisena tutkimusongelmana on selvittää, miten strategian ja strategiaprosessin tärkeimmät osa-alueet linkittyvät perustettavan yrityksen perustamissuunnitelmaan. Lisäksi tutkimusongelmaan liittyy myös olennaisena osana strategisten tavoitteiden määrittely. Kiinnostus tutkimusongelmaan on peräisin työelämän omakohtaisista, strategiaan liittyvistä kokemuksista.

Opinnäytetyöhöni sisältyy yhtenä osiona myös yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy luonnollisesti yrityksen perustamislaskelmat sekä kannattavuuslaskelmat, joiden pohjalta voidaan arvioida, onko yrityksellä edes mahdollisuuksia toimia liiketoiminnallisesti kannattavasti. Huomioitavaa näissä laskelmissa on, että vaikka laskelmat on pyritty tekemään mahdollisimman todenmukaisesti, ne luonnollisesti tarkentuvat vielä eri osa-alueiltaan yritystoiminnan alettua. Perusteellisesti ja mahdollisimman todenmukaisesti tehty liiketoimintasuunnitelma antaa erittäin hyvää tietoa yrityksen perustamisvaiheessa talouden tunnusluvuista sekä auttaa yrittäjää hahmottamaan yritystoiminnan eri osa-alueiden vaikutuksista yrityksen kokonaisliiketoimintaan.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja työelämälähtöinen opinnäytetyö, joka sisältää strategisen teoriaosion lisäksi käytännön toteutukseen läheisesti liittyvän osion. Työni tavoittelee toiminnalliselle opinnäytetyölle tyypillistä ammatillisessa kentässä olevaa käytännön toiminnan ohjeistamista (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 9). Teoriaosiossa käydään läpi perustamisvaiheessa olevan yrityksen strategian perusasioita. Käytännön osiona tulee olemaan strategiaprosessin ja yrityksen liiketoiminnan yhdistäminen siten, että strategiaprosessi ilmentyy aivan yrityksen suunnitteluvaiheesta käytännön suunnitelmaan. Työni lopputulemana on perustamisvaiheessa olevan yrityksen yrittäjälle tietopaketti, kuinka strategia pääpiirteissään vaikuttaa yrityksen

toimintaan eri osa-alueilla sekä kokonaisuudessa ja kuinka strategia pitäisi ottaa huomioon yrityksen toimintaa suunnitellessa.

Opinnäytetyön viitekehukseksi muodostuu strategisen näkökulman linkittäminen yrityksen perustamisessa tarvittavien käytännön elementtien kautta toimivan yrityksen suunnitteluun (kuvio 1). Usein perustamisvaiheessa olevassa yrityksessä, erityisesti pienyrityksissä, ei ole huomioitu riittävästi strategista näkökulmaa ja toiminnan perusteita. Kuitenkin strategia parhaimmillaan toteutettuna antaa yrityksen perustajalle hyvän ohjenuoran, jota seuraamalla tasolta toiselle yrittäjä tulee käyneeksi läpi eri perustamisvaiheet sekä niiden vaikutuksen yrityksen kokonaisliiketoimintaan. Tarkka strategiaprosessi antaa hyvän pohjan sekä ymmärrystä yrittäjälle siitä, mitä kaikkea tulee huomioida ennen liiketoiminnan varsinaista aloittamista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyöni strategiaa käsittelevän teoriaosiossa pääpaino on Lindroosin ja Lohiveden (2004) teoksessa Onnistu strategiassa, johon opinnäytetyössä esitetty strategiaprosessin kuvaus perustuu. Yrityksen strategiaa ja strategiatutkimusta käsitteleviä teoksia, joissa käsitellään strategiatutkimusta ja sen malleja, on runsaasti. Tämä antoi erityistä haastetta itselleni oikean ja omaan yritystoimintaan sopivan strategiatutkimusmallin valintaan, sillä varmaankaan ei ole olemassa yhtä ainoaa ja toimivaa strategiamallia. Kenties kaikista toimivin strategiamalli saataisiin yhdistelemällä soveltaen eri strategiatutkimuksen malleja. Työhöni olen pohdinnan kautta valikoinut erityisesti Kaplanin ja Nortonin (2002, 2004), Kamenskyn (2014) sekä Lindroosin ja Lohiveden (2004) aihetta käsitteleviä teoksia.

Opinnäytetyön käytännön osiossa, jossa yrityksen perustamista kiedotaan yhteen strategian kanssa, perustaksi olen valinnut Lindroosin ja Lohiveden (2004) strategiaprosessin, sillä useista eri prosesseista juuri tämä Lindroosin ja Lohiveden (2004) strategiaprosessi (kuvattu osiossa 2.2) tuntui omakohtaisesti ymmärrettävimmältä ja selkeimmältä toteuttaa. Koska yritys on vielä perustamisvaiheessa, keskityn pääasiallisesti strategiaprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, jotka koskevat erityisesti yrityksen perustamisvaiheen suunnittelua. Vaiheet ovat strategisten tietojen keruu ja analysointivaihe, strategian määrittelyvaihe ja strategisten projektien suunnitteluvaihe. Mikäli yritys olisi jo toiminnassa, strategiaprosessia tulisi tarkastella kuvion mukaisena kokonaisuutena, jossa kaksi viimeistä strategiaprosessin osiota ovat erittäin tärkeitä strategian käytännön toteutuksen ja jatkuvuuden kannalta. Nämä kaksi viimeistä osiota ovat strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Oman yrityksen perustamiseen kuuluu läheisesti myös yrittäjyys ja yritystoiminta siihen kuuluvine moninaisine asioineen. Tästä johtuen nämä asiat on esitelty osioissa 1.3 ja 1.4.

1.3. Yrittäjä, yrittäjyyden haasteet, resursointi ja toiminta

Yrittäjyys on tänä päivänä kasvussa Suomessa (Monster 2015). Mitä yrittäjyys sitten on -kysymykseen on vaikea antaa yksiselitteistä vastausta. Yrittäjyyttä voitaisiin tarkastella eräänlaisena prosessina, joka tuottaa uusia ideoita ja oivalluksia. Yrittäjyydestä kumpuavat uudet ideat ja oivallukset eivät tule aivan ilmasta, vaan jonkun, siis tässä tapauksessa yrittäjän, on ne keksittävä (Grönroos 2003, 99).

Yrittäjäksi ryhtyminen ei sovi kaikille. Toisia saattaa pelottaa yrittäjäksi ryhtymisessä pelkästään jo yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvä byrokraattisuus, toisia taas taloudellisten ja henkisten voimavarojen uhraaminen. Tärkeintä ennen yrittäjäksi ryhtymistä on tuntea itsensä tai ainakin yrittää oppia rehellisesti tuntemaan itsensä. Tällöin yrittäjä pystyy tunnistamaan omat luonteenpiirteensä sekä tätä kautta mahdollisuutensa toimia yrittäjänä.

Aloittelevan yrittäjän tulee olla selvillä kaikista moninaisista asioista, joita yrityksen perustaminen kokonaisuudessaan vaatii häneltä tai hänen liikekumppaniltaan. Hyvänä apuna yrityksen perustamisessa ovat uusyrityskeskukset, joista saa neuvontaa ja ohjausta yrityksen perustamiseen aivan lomakkeiden täytöstä lähtien. Uusyrityskeskuksia on Suomessa 31 ja uusyrityskeskuksen palvelupisteitä on 85 (Uusyrityskeskus 2016). Yrityksen perustamisvaiheeseen on syytä varata mieluummin liian paljon kuin liian vähän aikaa, koska harvoin asiat sujuvat juuri niin kuin niiden on ajatellut tehdyn aikataulun mukaan sujuvan. Viikkojenkin viivästyksiä toiminnan käynnistämisen aiheuttavat esimerkiksi mahdolliset jonot yrityksen perustamisasiakirjoja käsittelevissä instansseissa. Kun aikaa varataan perustamisvaiheeseen riittävästi, niin on aikaa pohtia yrityksen asioita monisäikeisesti sekä katsoa yrityksen perustamiseen liittyviä asioita monesta eri näkökulmasta. Myös laskelmia on syytä tehdä erilaisilla kannattavuustasoilla. Monelta näkökulmalta tutkittu perusta antaa aloitettavaan yritystoimintaan varmuutta ja perspektiiviä sekä minimoi monia riskejä ja virheitä yrityksen

perustamisessa ja toiminnassa. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee hyvin myös yrityksen perustamisessa.

Yrittäjäksi ryhtymiseen ei useinkaan ole pelkästään yhtä ainoaa syytä ja erilaisia motiivejakin voi olla lukuisia. Yrittäjyyden motiiveina voivat olla taloudellisten motiivien lisäksi seuraavat asiat:

- elämäntilanne
- kilpailullisuus
- haastavuus
- itsenäisyys
- itsemäärääminen
- merkityksellisyyden kokeminen
- hyvän tekeminen
- muiden auttaminen. (Viitala & Jylhä 2013, 33–34.)

Siinä missä toinen joutuu haasteellisen elämäntilanteen, esimerkiksi työttömyyden kautta pienellä pakolla yrittäjäksi, toinen voi haluta olla oman itsensä johtaja, tehdä päätökset ja kantaa vastuun koko liiketoiminnasta. Mikä sitten ikinä onkaan syy yrittäjäksi ryhtymiseen, yrittäjyyspäätöksen ei tule olla tunteella tehty valinta. Sen tulee ennen kaikkea olla tietoinen ja haluttu valinta. Tämän lisäksi tulisi olla vielä mahdollisten yrittäjyyskykyjen lisäksi halua ja tahtoa toimia yrittäjänä. (Keskuskauppakamari 2009, 23; Holopainen & Levonen 2008, 17.)

Tyypillisestä yrittäjästä ei ole olemassa yhtä ja ainoaa määritelmää. Niilo Homeen (2007, 418) henkilökuvaus yrittäjästä on mielestäni varsin osuva: taloudellisia, aineellisia ja inhimillisiä resursseja uuden liikeyrityksen tai olemassaolevan yrityksen uuden mahdollisuuden eteen riskeeraava henkilö, jonka tavoitteena on saavuttaa henkilökohtaisia palkintoja ja tyytyväisyyttä. Kuvauksessa ilmenee mielestäni loistavasti yrittäjän ehkä suurin tarvittava ominaisuus: kyky nähdä joskus hyvinkin riskialtis, mutta taloudellisesti potentiaalinen toimintamahdollisuus, jonka eteen uhrataan lähes kaikki olemassaolevat sekä saatavissa olevat henkiset ja taloudelliset voimavarat. Jos

tyypillistä yrittäjää ei siis ole olemassakaan, mistä voisi tietää, millainen ihminen voisi toimia yrittäjänä ja vielä menestyvänä sellaisena? Menestyvän yrittäjän luonteenpiirteitä voidaan Homeen mukaan tunnistaa, ja niiden avulla meistä jokainen voi osaltaan pohtia, olisiko juuri minusta yrittäjäksi. Yrittäjän luonteenpiirteiksi Home mainitsee muun muassa seuraavat:

- hyvä kyky hallita omaa elämäänsä
 - hyvä epävarmuuden sietokyky
 - ihmissuhteiden hyvä hoitamiskyky
 - tavanomaista henkilöä korkeampi suoriutumismotivaatio
 - työntekoon oltava erittäin vahva sitoutuneisuus
 - luovuus ja kyky keksiä aina jotain uutta
 - kyky ottaa joskus suuriakin riskejä tavoitteiden saavuttamiseksi.
- (Home 2007, 419–420.)

Mikäli sopivuus omasta itsestään yrittäjänä askarruttaa mieltä, niin nykyisin voi testata omia yrittäjyysominaisuuksiaan eri testein. Näiden testien perusteella voi tehdä päätelmiä, kuinka sopiva on yrittäjäksi. Huomioitavaa näissä testeissä on, että ne eivät kerro koko totuutta kyvyistä toimia yrittäjänä, vaan ne antavat suuntaa siitä onko mahdollisesti sopiva yrittäjäksi. Verkkopohjainen yrittäjätesti on ainakin Yritys-Suomella (Yritys-Suomi 2016).

Suomessa toimi vuonna 2014 yli 363 500 yritystä (Tilastokeskus 2014). Suurin osa uusista työpaikoista on syntynyt yli kymmenen vuoden ajan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001–2012 pienet ja keskisuuret yritykset loivat työpaikkoja yli 100 000 hengelle (Suomen yrittäjät 2015). Voidaankin siis sanoa, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat erittäin tärkeitä työllistäjiä ja niiden painoarvo työllistäjänä on koko ajan kasvanut. Oman osansa näiden pk-yritysten työllistävän merkityksen lisäämiseen ovat antaneet viime aikoina suurten yritysten monet YT-neuvottelut sekä niiden kykenemättömyys työllistää työntekijöitä entisaikojen tapaan. (Taloussanomat 2012.)

Paikallisesta ja valtakunnallisesta vaikuttamisesta sekä yrittäjien aseman että yrittämisen edellytysten parantamiseksi pienten sekä keskisuurten yritysten ja

yrittäjien keskuudessa huolehtivat muun muassa Suomen Yrittäjät, jolla on yli 115 000 jäsenyritystä (Suomen Yrittäjät 2016). Naispuolisille yrittäjille on olemassa lisäksi vuonna 1947 perustettu valtakunnallinen Suomen Yrittäjänaiset sekä Naisyrittäjyyskeskus. Suomen Yrittäjänaiset on etujärjestö, joka pyrkii edistämään yrittäjyyttä naisyrittäjien keskuudessa. Yrittäjänaisien etujärjestön tavoitteena on turvata yksityisyrittäjänaisien oikeudet ja toimeentulo. Suomen Yrittäjänaisiin kuuluu 70 paikallisyhdistystä ja lähes 7000 jäsentä (Suomen Yrittäjänaiset 2016). Naisyrittäjyyskeskus on perustettu vuonna 1996 ja sen toimintaan kuuluu mm. käytännönläheiset koulutukset, yrittäjäkurssit, mentor-toiminta yrittäjäksi aikoville naisille ja toimintansa alkuvaiheessa oleville naisyrittäjille. Naisyrittäjyyskeskus on osa Suomen 32 uusyrityskeskusten verkostoa, jonka kattojärjestönä toimii Suomen Uusyrityskeskukset ry. (Naisyrittäjyyskeskus 2016; Raatikainen 2012, 9.)

1.4 Yritysmuodot

Yrityksen perustamisen yhteydessä määritellään perustettavalle yritykselle yritysmuoto. Yritysmuotoja on monia erilaisia ja niitä tarvitaan siksi, että mikään yritys vertailtaessa toiseen yritykseen ei ole samanlainen kaikilta osiltaan ja toimintatavoiltaan. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat mm. yrityksen osakkaiden lukumäärä, yrityksen toimiala sekä yrityksen toiminnan suuruus. Yritysmuodon valintaan on syytä käyttää riittävästi aikaa, sillä sen valinta vaikuttaa osaltaan yrityksen toiminnan onnistumiseen ja yritystoiminnan käytännön asioiden sujuvuuteen.

Jos yrityksen toiminta on pienimuotoista ja pääoman tarve yrityksen perustamiseen on vähäinen, niin yritysmuodoista toiminimi on useissa tapauksissa sopivin. Toiminimellä toimiva yrittäjä toimii yksityisenä liikkeenharjoittajana. Toiminimi on yksinkertainen perustaa, koska perustaminen ei vaadi kirjallisia sopimuksia. Yritysmuodon hyvänä puolena on myös se, että byrokratiaa yritysmuodon perustamisessa on hyvin vähän. Aivan vapaamuotoista ei tämäkään yritysmuoto ole lain ja säädöksen osalta, sillä muun muassa kirjanpito täytyy suorittaa lakien ja säädösten mukaisesti

annetuissa aikatauluissa. Yritysmuodon etuna on myös se, että toiminta on hyvin joustavaa ja päätöksenteko hyvin sujuvaa ja nopeaa. Päätösten on syytä olla hyvin tarkkaan suunniteltuja ja harkittuja, koska yrittäjä on vastuussa yritystoiminnan mahdollisista tappioista omalla omaisuudellaan. (Raatikainen 2012, 69, 74–75.)

Avoin yhtiö sopii yritysmuodoksi hyvin silloin, kun yritystoiminnassa on mukana kaksi tai useampia henkilöitä ja yritys on liikevaihdoltaan kohtuullisen pieni. Yritysmuodossa yhtiökumppaneiden välillä vaaditaan kiinteää yhteistyötä ja syvää luottamusta, koska päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaisesti. Laki ei velvoita tässä yhtiömuodossa tekemään yhtiösopimusta kirjallisesti, mutta se kannattaa tehdä epäselviä tilanteita varten. Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies vastaa toiminnasta yhteisvastuullisesti omalla omaisuudellaan myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Voitot ja tappiot avoimessa yhtiössä jaetaan yhtiömiesten keskenään tekemän sopimuksen mukaisesti. Kirjanpito, josta jokaisella yhtiömiehellä on oikeus saada tietoa, tulee hoitaa kuukausittain. Perheyrietykset ovat hyvä esimerkki avoimista yhtiöistä, koska perheyrietyksissä luottamus yhtiökumppaneihin on yleensä suuri ja yhteistyökin sujuu keskimääräistä kitkattomammin. Avoimessa yhtiössä palkanmaksu yhtiömiehille on mahdollinen ja lisäksi yhtiömiehillä on mahdollisuus nostaa rahaa yrityksen tililtä yksityisottojen kautta. (Raatikainen 2012, 69, 74–75.)

Pienten ja keskisuurten yritysten yritysmuodoksi sopii hyvin myös kommandiittiyhtiö. Tämä yhtiömuoto eroaa aiemmin esitellyistä muun muassa siten, että tässä yhtiömuodossa on kahdenlaisia yhtiömiehiä. Yhtiömiehet voivat olla joko äänettämiä tai vastuunalaisia yhtiömiehiä. Molempia yhtiömiehiä tulee olla vähintään yksi. Vastuunalaisen ja äänettömän yhtiömiehen ero on siinä, että vastuunalainen yhtiömies on nimensä mukaisesti vastuussa yritystoimintaan liittyvissä päätöksissä. Hän myös vastaa yritystoiminnasta koko omaisuudellaan, äänettömän yhtiömiehen vastatessa vain sijoittamallaan pääomalla. Äänettömän yhtiömies sijoittaa yhtiöön rahaa tai omaisuutta, joka edesauttaa yrityksen toimintaa. Äänettömällä yhtiömiehellä on mahdollisuus saada yrityksestä korkoa sijoitetulle pääomalleen yhtiösopimuksessa sovitun mukaisesti, mutta hänellä ei ole oikeutta edustaa yritystä eikä hänellä ole

päätöksentekovaltaa yrityksen asioissa. Kommandiittiyhtiö voi maksaa yhtiömiehille palkkaa ja sen lisäksi yhtiömiehet voivat yksityisottojen kautta ottaa rahaa yrityksen tililtä. On huomioitavaa, että voittojen jakaminen vastuunalaisille yhtiömiehille on mahdollista vasta sen jälkeen, kun äänettömille yhtiömiehille on maksettu korkoa heidän sijoittamalleen pääomalle. (Raatikainen 2012, 70,75.)

Osakeyhtiö sopii yhtiömuotona hyvin keskisuurille ja suurille yrityksille. Osakeyhtiön perustaminen ei ole aivan yhtä yksinkertaista kuin aiemmin esiteltyjen yhtiömuotojen. Osakeyhtiön perustamisesta on muun muassa aina laadittava perustamissopimus. Perustamissopimuksessa tulee olla kaikkien osakkeenomistajien allekirjoitus päiväyksellä varustettuna. Lisäksi yhtiöjärjestys tulee joko löytyä kirjattuna perustamissopimukseen tai sitten sen on oltava perustamissopimuksen liitteenä. Yhtiöjärjestykseen on mutkattoman toiminnan kannalta hyvä olla kirjattuna yhtiön toiminnan kannalta merkittäviä asioita, vaikka kirjaaminen ei lain mukaan ole pakollista. Lakiin perustuvia ovat sen sijaan muun muassa yhtiön nimi, kotipaikka, toimiala, osakepääoma, osakkeen nimellisarvo, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärä ja toimikausi. Myös yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat sekä yhtiön tilikausi tulee sisältyä yhtiöjärjestykseen. Tilinpäätöksen ja taseen toimittamisesta huolehtivat yhtiöjärjestyksessä mainitut tilintarkastajat Patentti- ja rekisterihallitukselle vuosittain. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö, joka voi olla myös juridinen henkilö. Juridisella henkilöllä voidaan tarkoittaa fyysisen henkilön lisäksi esimerkiksi kuntaa, valtiota, toista yritystä tai säätiötä. Osakeyhtiön osakkeenomistaja ei vastaa varsinaisesti yhtiön sitoumuksista, vaan vastuu rajoittuu yritykseen sijoitettuun pääomaan, ellei yhtiön puolesta ole annettu henkilökohtaisia takauksia. Osakkeiden määrän minimimäärä osakeyhtiössä on rajoitettu yhteen, mutta yleensä osakeyhtiötä perustettaessa osakkeita on huomattavasti enemmän. Yksityisen osakeyhtiön (Oy) vähimmäisosakepääoma on 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön (Oyj) 80 000 euroa. Huomattavaa on, että ainoastaan julkisen osakeyhtiön osakkeilla voidaan käydä kauppaa pörssissä. Osakepääoman määrä ei suoraan osoita onko yhtiö julkinen vai yksityinen, sillä yksityisenkin osakeyhtiön osakepääoma voi olla yli 80 000 euroa. Osakeyhtiön tuottama voitto tai osa voitosta voidaan maksaa osinkoina

yhtiön osakkaille ja yhtiön osakas voi saada lisäksi yhtiöltä palkkaa, mikäli työskentelee yhtiön palveluksessa. (Raatikainen 2012, 70–72, 75–76; Keskuskauppakamari 2009, 19; Osakeyhtiölaki.)

Osuuskunta on sopiva yritysmuoto esimerkiksi pien- ja perheyriyksille. Se on kuitenkin vielä tällä hetkellä harvinaisempi yhtiömuoto verrattuna muihin yhtiömuotoihin, joskin osuuskuntia on viime aikoina perustettu aiempaa enemmän. Osuuskunnan voi perustaa yksi tai useampi henkilö ja osuuskunnan perustaja voi olla periaatteessa missä päin maailmaa tahansa. Osuuskuntalaki ei aseta rajoituksia osuuskunnan jäsenen koti- tai asuinpaikalle. Osuuskunnan ideana on mahdollistaa jäsenilleen päivittäinen toimeentulo ja tukea jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinoa harjoittamansa taloudellisen toiminnan kautta. Osuuskuntaa voisikin hyvin kuvata tiimiyriyksiksi, josta yritysten jäsenten on mahdollista saada taloudenpidon tukemisen lisäksi muitakin palveluita oman yritystoimintansa tukemiseksi. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi lastenhoidon tai terveyspalvelujen järjestämien osuuskunnan jäsenille. Aina kuitenkin osuuskunnan toiminnan taustalla ei ole ainoastaan jäsenten taloudellinen tukeminen, vaan siihen voi liittyä myös muun muassa aatteellista toimintaa kuten rauhan edistystä. Osuuskunnassa jäsenet maksavat osuuskunnalle osuusmaksun, jonka suuruus on määritelty osuuskunnan säännöissä. Osuuskunnassa jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista ellei lisämaksuvelvoitteista ole sovittu osuuskunnan säännöissä. Mikäli kyseessä on työosuuskunta, niin se solmii jäsentensä kanssa työsopimuksen ja vastaa muunmuassa palkanmaksusta ja muista työnantajalle kuuluvista velvoitteista. Poikkeuksellista tässä toimintatavassa on se, että osuuskunta on toimeksiantajaansa päin sopimussuhteessa. (Pellervo-seura ry. 2016.)

2 Strategian perusta

Strategia sanana on peräisin kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Kun strategiaa tarkastellaan epäsuorasti eli

implisiittisesti, niin strategian käsitteen ja strategiaan nojautuvan johtamisen voidaan olettaa olevan ilmiönä yhtä vanha kuin ihmisten yhteenliittymisenkin. Ihmisten yhteenliittymisenkin aikoina on jo tarvittu järjestelmällistä toimintaa, jotta alkukantainenkin toiminta on saatu sujuvaksi ja selkeämmin johdetuksi. Jo noina aikoina asetettiin toiminnoille tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteisiin pääsemiseksi toimintaa valvomaan asetettiin vahvimpia hahmoja, johtajia, jotka alkoivat rakentamaan ja ylläpitämään organisaatioita. Kun strategioita tarkastellaan historiallisesta näkökulmasta, ne liittyvät useimmiten sodankäynnin yhteyteen, jolloin sodan voittaminen oli useimmiten strategian tavoitteena. Sotajoukot ja niiden johtajuus olivat avainasemassa strategisen ajattelun käsitteestä puhuttaessa. Sodankäynti oli jo ennen ajan laskun alkua olleeseen aikaan muotoutunut monimutkaisen kokonaisvaltaiseksi. Tällöin huomattiin, että yksittäisten sotilaiden urotyöt pystyttiin korvaamaan paremmin kokonaisten sotajoukkojen koordinaatiolla ja yhteistyöllä. Tähän tarvittiin strategista ajattelua ja strategisesti johdettua toimintaa. Edellämainitusta poikkeavia näkemyksiäkin sodassa käytettävästä strategiasta on käytetty. Ehkä kuuluisin toisenlainen näkemys tuosta sotastrategiasta on alkujaan kiinalaisella Sun Tzulla. Sun Tzun näkemyksen mukaan ylimpänä strategisen johtamisen taitona on välttää sota, eikä johtaa sotaa oikein. (Näsi & Aunola 2001a, 10; Kamensky 2014, 16.)

Strategian suosio nykypäivänä ei tosiaankaan ole taantunut. Tämä yksinkertainen sana on ilmiö ja saanut lukuisia eri määritelmiä. Se on myös suosittu liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen käsitteenä ja myös yksi ehkä eniten väärinkäytettyjä käsitteitä. Strategiasta ei liene olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Yhden ja ainoan määritelmän muodostamisen vaikeudesta pitävät huolen erilaiset strategiset koulukunnat, joita ovat muodostaneet strategiasta kirjoittavat tutkijat ja opettajat. Kun puhutaan erilaisten strategisten koulukuntien runsaudesta, niin esimerkkeinä voidaan mainita muunmuassa Näsin vuonna 1986 esittämät seitsemän, Mintzbergin kymmenen ja Karloffin kymmenen koulukuntaa. Ei siis liene epäselvää, että näitä ”murteita” tai ”herätysliikkeitä” on vähintäänkin riittävästi. Koulukuntien, murteiden ja herätysliikkeiden runsaus johtuu osaltaan kunkin koulukunnan strategian sisällön erilaisuudesta. Tästä johtuen jokaisella koulukunnalla on oma, vankka

kannattajakaartinsa. Vaikka strategisten koulukuntien runsaus pahimmillaan voi aiheuttaa melkoista sekamelskaa ja vaikeuttaa strategian käsittelyä, niin tällä runsaudella on eittämättä myös hyödyllisiä vaikutuksia. Kun monta ”asiantuntijaa” pohdiskelee asioita hieman eri näkökulmista, löytyy samoihin asioihin useita erilaisia näkökulmia ja mahdollisesti näkökulmien aiheuttamiin vastaamattomiin kysymyksiin uusia vastauksia. Ne antavat parhaassa tapauksessa uutta perspektiiviä ja laajentavat sisältöä. Kuitenkin moni asia yhdistää strategian tutkijoita sekä strategiasta opettavia ja kirjoittavia henkilöitä. Yhdistävänä asiana on todettu strategian olevan sekä tärkeä että hankala asia. Sitä ei voida ratkaista vain yhdestä näkökulmasta tai ulottuvuudesta vaan sen käsittelyä on lähestyttävä monesta eri näkökulmasta ja ulottuvuudesta. Yhdistävänä asiana on myös yritysten välinen kilpailu, liikkeenjohdon ja strategian gurujen erilaisista näkökulmista huolimatta. (Näsi & Aunola 2001a, 12; Kamensky 2014, 16; Näsi & Aunola 2001b, 9–10.)

2.1 Miksi yritykset tarvitsevat strategiaa?

”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”, näin kiteytti aikanaan strategiaguruna pidettävä japanilainen Kenichi Ohmae (Kamensky 2014, 16). Yritykset tarvitsevat strategiaa yritysten välisen kilpailuun ja kilpailuetujen saavuttamiseen. Huomioitavaa on, että yrityksen kilpailutilanteesta riippuu, millainen merkitys ja sisältö strategialla kulloinkin on. Yritykset voivat olla joko kilpailutilanteessa tai ei-kilpailutilanteessa, jolloin strategia ja sen sisältö valitaan tilanteen mukaan. Mikäli yritys toimii aidossa kilpailutilanteessa, yrityksen on pystyttävä menestymään kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Tämä edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista. Yksittäiselle yritykselle on elinehto, että toiminta on kannattavaa, koska se tarvitsee varallisuutta esimerkiksi riskien kestämiseen, toiminnan kehittämiseen ja yrittäjyyden motivoimiseen. (Kamensky 2014, 16–17.)

Mikäli yrityksen katsotaan toimivan ei-kilpailullisessa tilanteessa, on tarkasteltava, onko tilanne todellinen, vai eikö kilpailua vain huomata tai haluta tunnustaa? Yleisin syy, jonka mukaan yritys tulkitsee virheellisesti tilanteen ei-

kilpailulliseksi, on se, että asiaa tarkastellaan vertaamalla omaa yritystä vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin tai palveluihin. Syynä voi olla myös, että tarpeiden tarkastelussa pitäydytään nykyhetkessä, eikä kyetä katsomaan tai yritetä katsoa asioita tulevaisuuden näkökulmasta. Mikäli asioita tarkasteltaisiin ”tulevaisuuden lasit” silmillä, lähes kaikki organisaatiot tulisivat tällöin kilpailutilanteellisten yritysten piiriin. On myös olemassa sellaisia yrityksiä, jotka kaiken edellämmainitun tarkastelun jälkeen jäävät kilpailun ulkopuolelle. Voiko strategiasta olla tällaiselle yritykselle hyötyä? Vastauksena kyllä voi, koska kaikki organisaatiot on perustettu jonkin toiminnan tai tehtävän suorittamiseksi. Strategian ja strategisen toiminnan avulla yritykset voivat parantaa ja tehostaa toimintaansa muun muassa resurssien käytön parantamisella ja tarkentamisella, jolloin yrityksen toiminta voidaan kohdentaa paremmin oikeisiin asiakkaisiin ja markkinoiden tarpeisiin. Yritys voi esimerkiksi pystyä huomioimaan yrityksessä tarpeelliset muutokset ajoissa, vaikka kilpailuelementin puuttuminen eittävästi muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä. Edellä mainitut asiat osoittavat, ettei kilpailuelementin puuttuminenkaan tee strategiatyötä tarpeettomaksi. (Kamensky 2014, 16–17.)

Yritykset toimivat alati nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa menestyksen mahdollisuus on tullut yhä haasteellisemmaksi kilpailun ja toimintaympäristön muuttuessa. Yritysten täytyy olla valmiita tekemään muutoksia toimintaansa nopeallakin aikataululla ja tarkkaan kontrolloidusti, jotta muutokset saadaan vietyä tehokkaasti ja organisoidusti läpi. Tässä toiminnassa strategia ja sen eri prosessit voivat olla yritykselle korvaamattomana apuna. Ensisijaisen tärkeää strategiassa on se, että huolella valmisteltu strategia myös viedään yrityksen jokaisella tasolla käytäntöön saakka (Lindroos & Lohivesi 2004, 172). Strategiaprosessin vieminen käytäntöön ja sen toteuttaminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa on strategiaprosessin haastavin osa (Lindroos & Lohivesi 2004, 172–173).

Hyödyttömintä ajankäyttöä strategian ja yrityksen muidenkin suunnitelmien suhteen on se, että ne ovat ainoastaan kauniita koru- ja iskulauseita yritysjohtajien mapeissa vailla käytännön toteutussuunnitelmaa. Strategia voi olla yksinkertaisimmillaan yritykselle se kuuluisa punainen lanka, jota seurata ja

jonka pohjalle yrityksen toiminta perustuu. Strategia voi olla myös pinkka yrityksen johtajien tekemiä suunnitelmia, joilla yritys varautuu tulevaisuuteen (Näsi & Neilimo 2006, 88).

Aiemmissa osioissa on kerrottu strategian muotojen ja koulukuntien erilaisuudesta sekä erimuotoisuudesta. Näiden tekijöiden johdosta myös strategian lähestymis- ja määrittelytavat ovat moninaiset, kullekin strategian muodolle ja koulukunnalle omansa. Osa tutkijoista pitää strategiaa suurena kokonaisuutena, josta käytetään myös nimeä strateginen johtaminen. Tähän liittyy olennaisesti myös strategian toimeenpanon käsittävän osuus. Tällöin strategian toimeenpano sisältää strategisen organisoinnin, strategisen viestinnän, strategisen motivoinnin ja strategisen valvonnan. Osa tutkijoista taas käsittää strategiaprosessiin vain strategiaprosessin laadinnan. Jo näistä edellä mainituista esimerkeistä huomaa, että strategia käsitteenä voi saada lähes millaisen sisällön tahansa riippuen laatijansa tarkoitusperistä ja tavoitteista. (Näsi & Aunola 2001b, 14–15.)

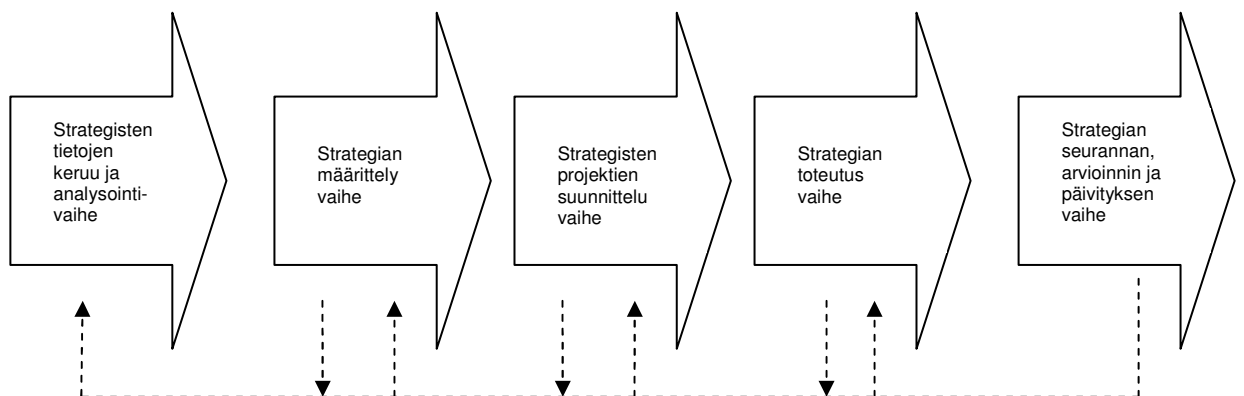
Kamensky kuvaa osuvasti johdonmukaista, jatkuvan prosessin mukaista strategiatyöskentelyä seuraavasti:

Strategiatyöskentely ei ole kerran vuodessa tapahtuva sadetanssi, eikä se myöskään ole vuosikymmenen konsultointiprojekti. Strategiatyöskentelyn tulee olla ammattitaito, joka on hankittu ja sisäistetty yhtä syvällisesti kuin esimerkiksi kokonaislaatu, nopeat toimitusajat tai asiakaspalvelu. (Kamensky 2014, 15–16.)

Määritelmä kuvaa strategiatyöskentelyä ja strategista johtamista vaativana taitolajina, jossa on menestyksen mahdollisuuden lisäksi myös syviä ja salakavaliala sudenkuoppia. (Kamensky 2014, 15–16).

2.2 Strategiaprosessi Lindroosin mukaan

Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen keskiössä on mainittu strateginen näkökulma, joka perustuu aiemmin mainittuun Lindroosin ja Lohiveden (2004) näkökulmaan (kuvio 2). Lindroosin strategiaprosessi pohjautuu viiteen eri prosessivaiheeseen, jotka ovat toisistaan erillisiä, mutta toisiinsa vaikuttavia. Strategiaproessin vaiheet ovat: strategisten tietojen keruu ja analysointivaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnittelu vaihe, strategian toteutusvaihe sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Onnistunut strategiaprosessi edellyttää, että jokainen prosessin vaihe tulee käydä läpi kuvion järjestyksen mukaisesti. Kyseinen strategiaprosessi on omalla tavallaan myös joustava, koska liiketoiminnan jatkuvasti muuttuessa ja kehittyessä prosessiin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia kuhunkin strategiaproessin eri vaiheeseen.



Kuvio 2. Lindroosin mallin pohjalta mukailut strategiaproessin eri vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

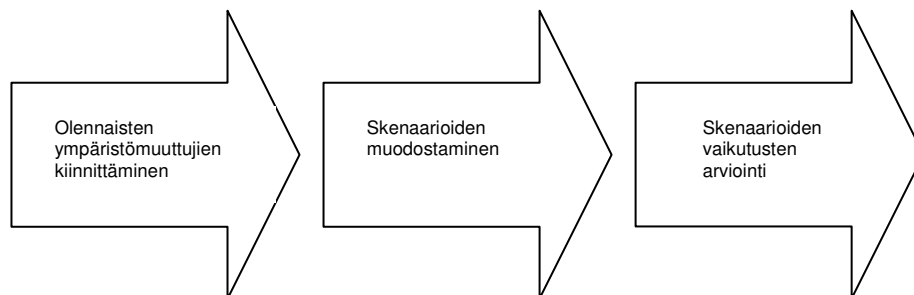
Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 31-32) strategian toimeenpanon edellytyksenä on tehtävä arviointi liiketoimintaympäristön kehittymisestä ja pyrittävä visioimaan tiivistetyt toiminnalle asetetut päämäärät ja päämäärien saavuttamiseksi tarvittavat keinot. Lopuksi valitaan strategian toteutuksen tueksi resurssit ja kehityshankkeet.

2.2.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategiaprosessin ensimmäinen vaihe keskittyy yrityksen toimintaan läheisesti vaikuttavien toimintojen analysointiin. Yrityksen toimintaan läheisesti vaikuttavia toimintoja ovat esimerkiksi toimintaympäristö, markkinat, kilpailijat, sidosryhmät ja oman organisaation toiminta. Toimintaympäristön analysointiin kuuluvat esimerkiksi ympäristö- ja skenaarionalyysi. Ympäristöanalyysissä nimensä mukaisesti pyritään arvioimaan esimerkiksi omaan liiketoimintaan läheisesti ja olennaisesti liittyvien sidosryhmien odotukset tulevista mahdollisista muutostarpeista, yrityksen sisäisen toiminnan tila ja ehkä kaikkein tärkeimpänä on arviointi markkinoiden ja kilpailutilanteen kehittymisestä. Erityisen tärkeää on pystyä asettamaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tärkeysjärjestykseen sekä arvioimaan niiden oleellisuutta ja vaikutusta omaan liiketoimintaan. Arvioinnissa on pystyttävä perustelemaan, miksi ja millä keinoin nämä mahdolliset muutokset vaikuttavat omaan liiketoimintaan. Toimintaympäristöä koskevien muutosten kirjaaminen on syytä olla jatkuvaa, sillä näitä muutoksia tapahtuu koko ajan. Muutosten kirjausten on hyvä olla julkisesti koko yrityksen henkilökunnan saatavilla ja kommentoitavissa, jotta niitä voidaan käyttää hyödyksi mahdollisimman hyvin kokonaan uuden tai päivitetettävän strategiaprosessin yhteydessä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Skenaarioanalyysissä ideana on useiden eri tulevaisuuskuvien (skenaarioiden) rakentaminen. Skenaarioprosessin eri vaiheet näkyvät kuviossa 3. Näiden tulevaisuuskuvien avulla voidaan pohtia omalle organisaatiolle erilaisia, rakennettujen skenaarioiden mukaisia toimintamalleja. Pelkkä eri skenaarioiden rakentaminen ei kuitenkaan riitä. Lisäksi olisi myös pystyttävä arvioimaan, mikä skenaarioista olisi myös todennäköisin toteutuvaksi. Skenaarioiden rakentamiseen olisi hyvä ottaa mukaan todennäköisimmin toteutuvien skenaarioiden lisäksi ainakin pari sellaista mahdollista jopa toimialan mullistavaa skenaariota, jolla ei lyhyellä aikavälillä olisi kovinkaan suurta toteutumismahdollisuutta. Tämä on tärkeää, koska tällöin voidaan ennakoida näiden skenaarioiden aiheuttama toimintaympäristöä mullistava, jopa

murroksellinen vaikutus. Kuitenkaan skenaarioanalyysin tarkoitus ei ole toimia tulevaisuuden ennustajana vaan se on ennemminkin työkalu siihen, mitä yrityksen tulisi huomioida ja kuinka sen pitäisi toimia erilaisten skenaarioiden aiheuttamissa olosuhteissa. Skenaarioissa on olennaista ymmärtää, että yrityksen nykyisen liiketoiminnan ja toimialan haastajia voi tulla monesta eri suunnasta. Tätä on syytä tarkastella erityisen tarkasti, sillä nykyisin muutokset tapahtuvat erittäin nopeasti ja muutosten reagoitakyvyn on oltava yrityksessä erittäin hyvässä kunnossa. Lisäksi monesti yritykset myös katsovat liian kapeasta näkökulmasta omia laajentumismahdollisuuksiaan. Kuitenkin yritysten olisi huomattava, että nykyisen globalisoitumisen ja teknologisten läpimurtojen aikakaudella globaaleja laajentumismahdollisuuksia huikkeine potentiaaleineen on yhä enenevässä määrin tarjolla. Tällaisessa kaksisuuntaisessa kehityksessä olennaisinta on, että yrityksen tuote- ja palvelutarjonta on sekä nykyisille että tuleville asiakkaille todellista lisäarvoa tuottavaa. Vain lisäarvoa tuottavalla tuote- ja palvelutarjonnalla yrityksellä on edellytykset toimia ja kasvaa nykyisellä liiketoimintamallilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 33.)



Kuvio 3. Skenaarioprosessin vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2004, 216).

Täydellistä ratkaisua ei ole koskaan mahdollista saavuttaa edellisten analysointimenetelmienkään avulla, koska emme pysty näkemään tulevaisuuteen. Parhaan mahdollisen ratkaisun hakeminenkaan ei ole välttämättä viisasta, sillä pahimmassa tapauksessa toimintaympäristö on ehtinyt muuttua jo toisenlaiseksi, ja näin ollen paras mahdollinen ratkaisu olisikin enää ratkaisu menneen toimintaympäristön haasteisiin. Olennaisinta olisikin siis pyrkiä riittävän hyvään ratkaisuun, joka ei olisi vanha jo syntyessään ja joka

antaisi vastauksia ja toimintaedellytyksiä eri skenaarioiden varalle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 34.)

Markkinoita ja kilpailijoita koskevia analyysejä on useita, joihin kuuluvat muun muassa SWOT-analyysi, Porterin kilpailuanalyysi, strategiakanvas, oman aseman arvioiminen toimialalla, Ansoffin kasvuanalyysi, Go-to-market-analyysi sekä Bostonin portfolionalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 34–41). Seuraavaksi esitellään edellä mainitut analyysit.

SWOT-analyysin tavoitteena on saada selkeä, tilannekohtainen yleiskuva ajankohtaisesta tilanteesta. Sen avulla voidaan tarkastella oman yrityksen ohella myös pääkilpailijoiden vahvuuksia (S), heikkouksia (W), mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T). Nämä ominaisuudet voidaan lokeroida kukin omaan laatikkoonsa esimerkiksi kuvion 4 osoittamalla tavalla, jolloin ominaisuuksien tarkastelu on vaivatonta. Tämä analyysi voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätyönä. Koska asioiden arviointi on subjektiivista, on täysin normaalia, että ihmiset näkevät asioita eri tavalla. Tästä johtuu se, että minkä yksi analyysin tekijä näkee mahdollisuutena, toinen voi nähdä sen uhkana. Joissain tapauksissa SWOT-analyysin tulokset ovat sekavia, koska samaan taulukkoon laitetaan sekä nykyisiä että tulevaisuuteen liittyviä asioita. Tämä sekavuus voidaan välttää muodostamalla omat taulukkonsa sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen. Tällä tavalla toimittaessa ja molempia taulukkoja rinnakkain vertaillessa saadaan selkeämpi kuva siitä, mikä on keskeistä toiminnassa kussakin ajankohdassa. SWOT:n tuloksena saadaan muodostettua toimintasuunnitelma, josta ilmenee muun muassa:

- mitä vahvuuksia yrityksellä on ja mitä se voi käyttää hyödyksi
- mitä heikkouksia on tiedossa ja miten heikkoudet huomioidaan toiminnassa
- kuinka mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
- mitä uhkia yrityksellä on ja kuinka uhkia voidaan välttää. (Lindroos & Lohivesi 2004, 35, 217–218.)

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

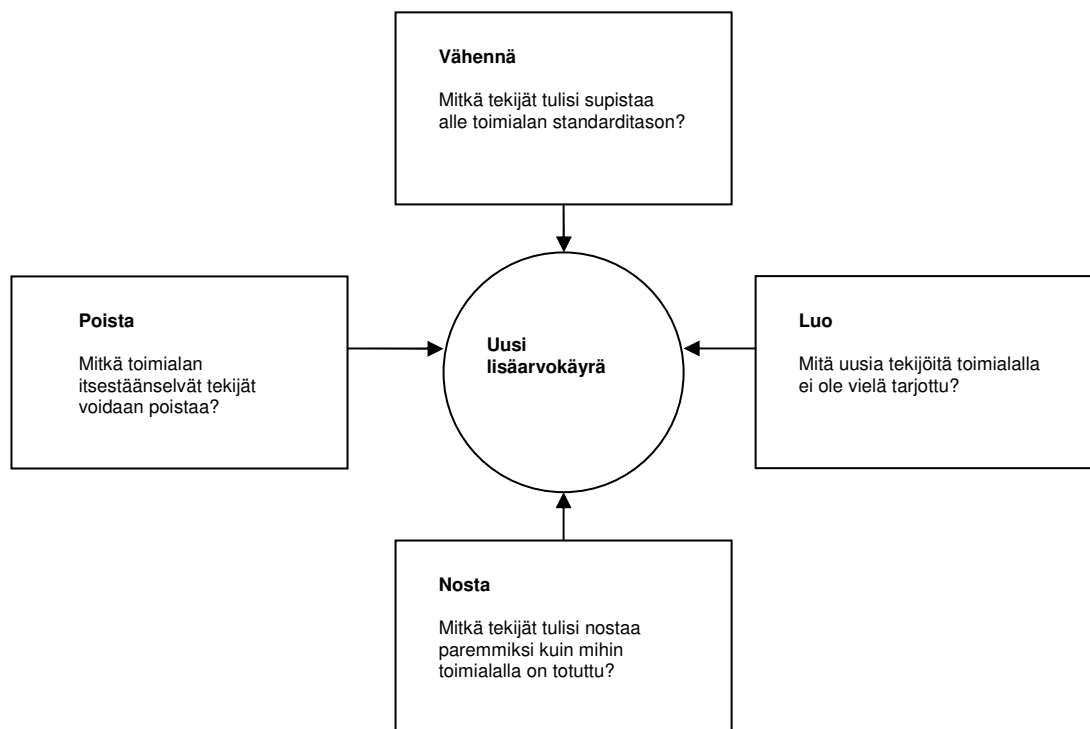
Kuvio 4. SWOT-analyysin alusta (Lindroos & Lohivesi 2004, 218).

Yksittäisen liiketoiminnan tai toimialan analysointiin Porterin kilpailuanalyysi on toimiva analyysimalli. Siinä kilpailutilanteen ja sen mahdollisten muutosten ajankohtainen arviointi perustuu tarkasteluun siitä mistä kaikista suunnista yritys voi joutua kilpailullisten haasteiden tai uhkien kohteeksi. Porter on määritellyt pääsuunnat seuraavasti:

- 1) toimialan nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu
 - 2) omien alihankkijoiden suunnasta tuleva kilpailu
 - 3) omien asiakkaiden suunnasta tuleva kilpailu
 - 4) uusien toimialalle tulevien yritysten suunnasta tuleva kilpailu
 - 5) uusien, nykyistä tarjontaa korvaavien tuotteiden suunnasta tuleva kilpailu.
- (Lindroos & Lohivesi 2004, 219–220.)

Analyysillä on mahdollisuus tarkastella esimerkiksi toimialan kasvua, brändien tunnettuutta ja vaikkapa kilpailijoiden kilpailutekijöitä. Erityistä huomiota analyysin teossa tulee kiinnittää toimialan rakenteen mahdollisiin muutoksiin ja määrittelyihin, huomioiden, ettei sorruttaisi pitämään toimialaa liian vakaana ja helposti määriteltävänä. Analyysin onnistumisen edellytyksenä on vahva perustietojen keruu ja perustietojen tuntemus. Tämän tiedonkeruun jälkeen on mahdollista arvioida analyysistä saatujen eri tekijöiden merkitystä omalle yritykselle ja liiketoiminnalle. Analyysin lopullisena tuloksena saadaan kuvat yrityksen sen hetkisisistä markkinaolosuhteista sekä lähitulevaisuudesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 35–36, 219–221.)

Strategiakanvaksen ovat kehittäneet W. Chan Kim ja Renée Mauborgne Inseadin yliopistossa. Tämän analyysin lähtökohtana on saada aikaan kilpailijoista poikkeava asiakkaan lisäarvo- ja hyötykäyrä. Ennen analyysin tekoa on selvitettävä, millä kilpailukeinoilla aiotaan pärjätä toimintaympäristössä muita kilpailijoita vastaan. Kilpailijoita voivat olla saman toimialan yritysten ohella myös vaihtoehtoisten tai korvaavien tuotteiden sekä palvelun tarjoajat. Analysoinnissa voidaan tarkastella oman toimialan kilpailutilannetta sekä oman liiketoiminnan tai tuotteen asemaa markkinoilla. Strategiakanvasta on vaikea kuvata yksinkertaisesti. Kuvio 5 selventää strategiakanvaksen pääkohdat ja periaatteet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 36–39, 222.)



Kuvio 5. Strategiakanvaksen lähtökohtana oleva asiakashyötyjen ja / tai kilpailutekijöiden tarkastelun nelikenttä (Lindroos & Lohivesi 2004, 222).

Kuviossa 5 asiakkaiden arvotekijät listataan vaaka-akselille ja pystyakselilla arvioidaan kilpailijan panostus kyseessäolevan kilpailutekijän toteuttamiseen. Poista- ja Vähennä-kysymysten avulla on tarkoitus analysoida, millä keinoin yrityksellä olisi mahdollisuutta alentaa kulurakennettaan kilpailijoihinsa verrattuna. Nosta- ja Luo-kysymysten tarkoituksena on kannustaa yritystä paremman asiakashyödyn tuottamiseen ja kuvata, miten kysymyksiin saatujen

vastausten avulla voitaisiin saada yritykselle kokonaan uutta kysyntää uusien asiakasryhmien avulla. Analyysin kokonaisvaltaisena tavoitteena on saada yritys pohtimaan ja myös käytännössä kokeilemaan, kuinka tuottaa uusia asiakaskokemuksia ja -hyötyjä samalla aikaa kun yrityksen omaa kulurakennetta pyritään optimoimaan. Näin kuvion kysymysten vastauksista nähdään nopeasti, mitkä ovat oman yrityksen hyödyt verrattuna kilpailijoiden vastaavaan tarjontaan. Ratkaisevaa tässä analyysissä on asioiden tarkastelu asiakkaan saaman hyödyn näkökulmasta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 40, 222–223.)

Toimialan oman aseman analysointi on haastavaa johtuen toimialan rajojen asettamisesta. Mikäli rajat asetetaan liian laajasti, voi olla vaikea nähdä liiketoiminnan painopisteitä. Jos taas rajat ovat liian suppeat, niin vaarana on se, että yritys pääsee liian suppeaksi rajatulla alueella helposti alueensa markkinajohtajaksi. Suppeassa rajauksessa on myös vaarana, ettei liiketoiminnan kaikkia kasvu- ja toiminnan mahdollisuuksia osata hahmottaa. Hahmottamisen puutteen seurauksena voi olla, että alalle tulee uusi toimija kuin varkain ilman, että ala osaa tähän uuteen toimijaan varautua. Uuden toimijan menestysmahdollisuutta lisää toiminta poikkeavilla keinoilla alan muihin toimijoihin verrattuna. Tämän johdosta uusi toimija onnistuu parhaassa tapauksessa löytämään liiketoiminnalleen uusia mahdollisuuksia sekä kasvaa että operoida kannattavasti. Jos oma liiketoiminta on hyvin pientä kilpailijoihin verrattuna, on syytä miettiä joko merkittäviä oman liiketoiminnan parantamismahdollisuuksia tai sitten jopa liiketoiminnasta luopumista. Liiketoiminnan kasvu- ja parantamismahdollisuuksien löytäminen on joskus haasteellista, vaikka liiketoiminta-alue määriteltäisiin laveastikin. Erityisesti tämä ilmenee yhtiöissä, joilla on toimialallaan erittäin korkea markkinaosuus. Tällaisten yhtiöiden tulisikin miettiä erilaisia keinoja kasvunsa turvaamiseksi. Keinoja voisivat olla liiketoiminnan toimialan uudelleenmäärittäminen, kasvun hakeminen uusista tuotteista tai palveluista tai kansainvälisten yritysostojen harkintaan ottaminen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 38–40.)

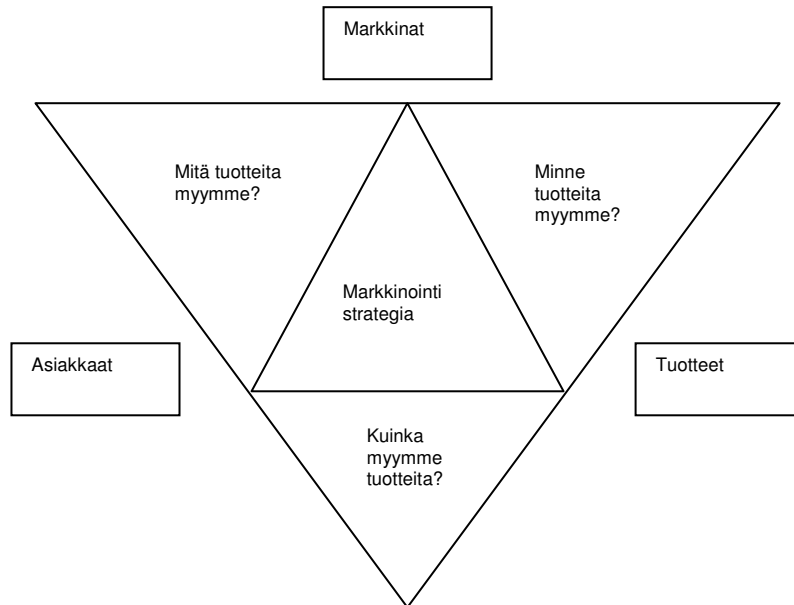
Ansoffin kasvuanalyysissä pyritään löytämään yritykselle erilaisia kasvuvaihtoehtoja. Kasvuvaihtoehtojen ohella analyysissä voidaan käydä läpi

myös eri vaihtoehtojen panostustarpeet ja mahdolliset riskit. Ansoff määrittelee kasvun neljäksi päävaihtoehdoksi seuraavat mahdollistajat:

- 1) kasvu nykyisten tuotteiden avulla lisäämällä omaa markkinaosuutta
- 2) kasvu uusille markkinoille nykyisten tuotteiden avulla (uudet asiakkaat)
- 3) kasvu uusien tuotteiden avulla nykyisille markkinoille
- 4) kasvu uusille markkinoille uusien tuotteiden avulla (uudet asiakkaat ja uudet tuotteet). (Lindroos & Lohivesi 2004, 225.)

Kunkin ylläolevan vaihtoehdon kohdalla on syytä arvioida investointitarvetta, tuotto-panossuhdetta sekä toivotun tuloksen saavuttamismahdollisuutta. Ei pidä myöskään jälkimmäisen vaihtoehdon kohdalla unohtaa analysoida, millä keinoilla yritys voi kasvaa uusilla markkinoilla ja millaisia kasvun takaavien uusien tuotteiden tulisi olla. Ansoffin kasvuanalyysin tavoitteena on auttaa yritystä kohdentamaan resursseja kulloinkin parhaan kasvun tarjoamaan vaihtoehtoon. Samassa voidaan arvioida kulloisenkin vaihtoehdon mahdollisesti tarjoamat tuottopotentialit ja riskit. (Lindroos & Lohivesi 2004, 40, 225–226.)

Tuotteiden sopivuuden arviointiin eri markkinoille on olemassa oma analyysinsä, Go-to-market-analyysi, jonka pääkohdat ilmenevät kuvioista 6. Analyysi tarjoaa vaihtoehdon ja täydennysmahdollisuuden tuotteiden ja markkinoiden kasvun vaihtoehtojen tarkastelulle. Lisäksi analyysissä ilmenee myös jakelukanavien arviointi. Analyysin alkuvaiheessa arvioidaan kuva nykytilanteen aluekohtaisista panostuksista. Seuraavassa vaiheessa luodaan tulevaisuuden tavoitetilaan vastaavanlainen kuva. Tulevaisuuden tilan tarkastelukuvaan lisätään uudet asiakkaat, uudet tuotteet ja uudet jakelukanavat. (Lindroos & Lohivesi 2004, 40, 228.)

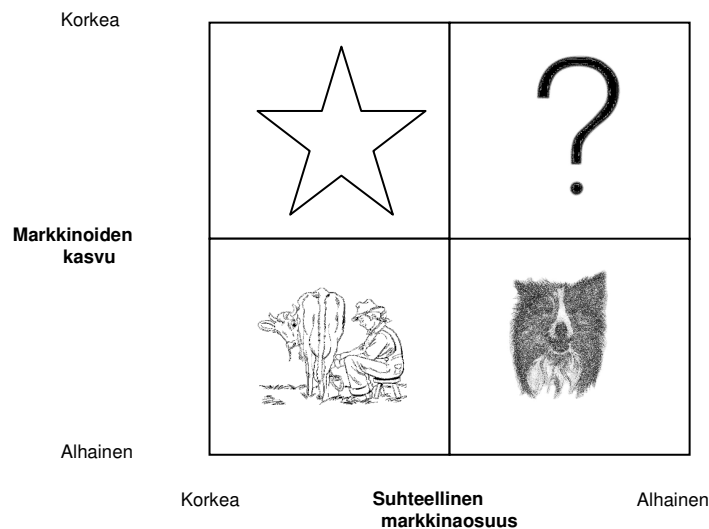


Kuvio 6. Go-to-market-analyysin pohjakuva (Four Quadrant 2016).

Kuvion 6 avulla analysoimalla voidaan tehdä selkeämpiä päätöksiä siitä, mitä tuotteita myymme kullekin markkina-alueelle ja sen asiakkaille, sekä millä keinoilla ja millä markkinointistrategialla tämä toteutetaan. Analyysi on monistettavissa eri markkina-alueiden sekä nykypäivän että tulevaisuuden analyysiä varten. Mikäli analyysiä käytetään yhdessä Ansoffin kasvumatriisin kanssa, voidaan paremmin kohdentaa omia liikevaihto-odotuksia tuotteittain, asiakkaittain ja jakelukanavittain. Go-to-market-analyysin avulla voidaan myös tarkastella liiketoimintaa eri näkökulmista. Asiakaspalvelulähtöisen, tuotantolähtöisen ja tuotekehityslähtöisen toimintatavan yrityksissä tarkastelukulmat ovat erilaiset ja kuvion avulla voidaan siirtää painotuksia kunkin toimintatavan vaatimiin eri alueisiin. Analyysistä saadaan lopuksi kokonaiskuva mahdollisista eri panostuskohteista ja niiden suunnittelun toteuttamiseksi vaadittavista toimenpiteistä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 40, 228–229.)

Bostonin portfolioanalyysi (kuvio 7) tunnetaan myös Boston Consulting Groupin portfolioanalyysinä (BCG) tai Bostonin eläintarhamatriisina. Tämä analyysi on monipuolinen, koska sen avulla voidaan tarkastella sekä kokonaisten liiketoimintojen että yksittäisten tuotteiden markkina-asemaa suhteessa

markkinaosuuteen ja markkinoiden kehitykseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 230.)



Kuvio 7. Boston Consulting Groupin portfolioanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2004, 231).

Kuviossa 7 oleva lypsylehmä kuvaa tuotetta, josta saadaan paras tuotto ja suurin liikevaihto. Tähti ilmaisee puolestaan sitä mihin tuotteisiin kannattaa panostaa suuren markkinaosuuden säilyttämiseksi tulevaisuudessakin. Kysymysmerkin tehtävänä on kertoa ja kuvata mahdollisesti kasvua aikaansaavien tuotteiden kasvun mahdollisuuksia. Koira kuvaa kuviossa mahdollisesti markkinoilta poisvedettäviä tuotteita tai vetäytymistä tietyiltä markkina-alueilta. Koiralla merkityillä markkina-alueilla markkinoiden kasvu on vähäistä ja nykyinen markkinaosuus alhainen. Tällaisella markkina-alueilla ainoana mahdollisuutena kasvattaa markkinaosuutta voi olla hintakilpailu tai yritysosto. Portfolioanalyysissä kuvataan yleisesti ympyrällä jokaisen tuotteen tai liiketoiminnon sijaintia tai markkina-asemaa. Kukin tuote tai liiketoiminto tai markkina-asema sijoitetaan ympyrän muotoisena kuvioon oikealle kohdalleen. Ympyrän pinta-ala kuvaa markkinan liikevaihdon kokoa. Näin tehtäessä saadaan havainnollinen kuva siitä, miten omat liiketoiminnot ja tuotteet sijoittuvat kuviossa. Portfolioanalyysi toimii parhaiten, jos markkina- ja markkinaosuustrendien kehityksen seuraaminen on mahdollista eri liiketoimintojen tai tuotteiden suhteen. Analyysin tulkitsemisessä on hyvä tiedostaa sen kuvaavan olemassaolevien markkinoita tai liiketoimintoja ja niiden

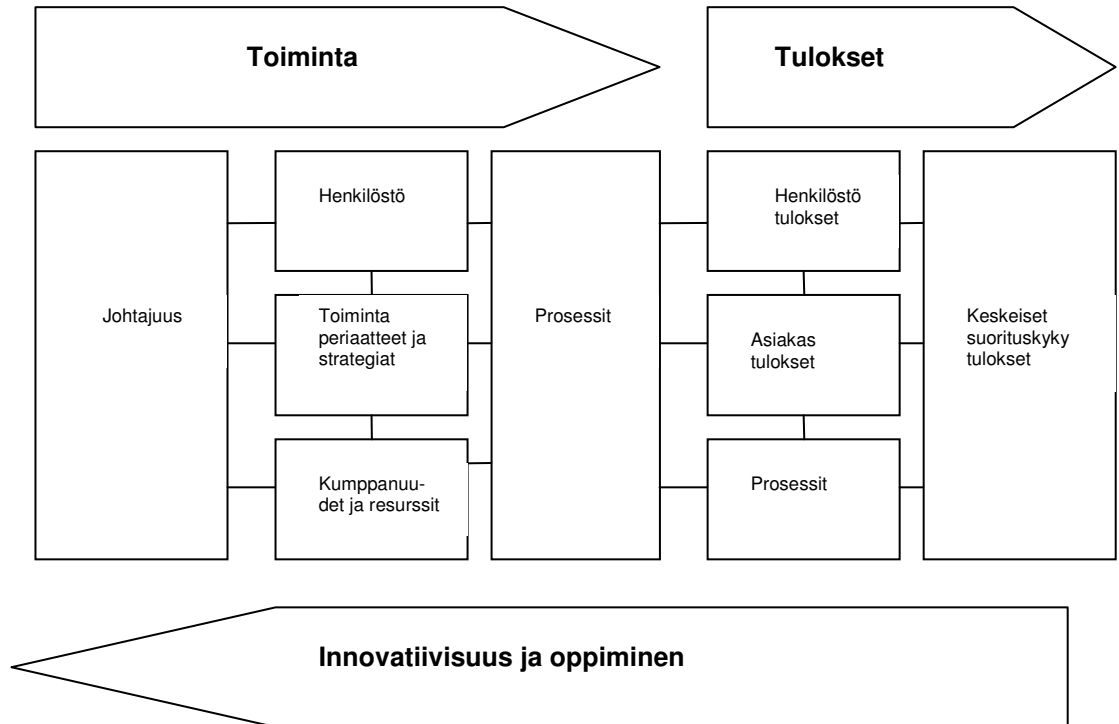
asemaa markkinoilla. Tästä johtuen analyysistä jäävät helposti pois uudet, entistä tuotevalikoimaa korvaavat tuotteet sekä uudet liiketoiminnot. Kuitenkin edellämainitut asiat huomioiden analyysin pohjalta voidaan tehdä strategisia päätöksiä mahdollisista panostuskohteista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 41, 230–231.)

Strategiaa laadittaessa sidosryhmien tarkastelua tulee suorittaa riittävän usein, jotta voidaan pysyä ajan hermolla sidosryhmien odotuksista ja tarpeista. Niihin vaikuttavat esimerkiksi lait, säädökset sekä yhteistyökumppanit. Tätä sidosryhmien tarkastelua ei tule tehdä suppeasti, koska ryhmät ovat niitä, jotka vaikuttavat läheisesti yrityksen toimintaan monella eri tavalla. Tärkeiksi sidosryhmiksi voidaan luokitella esimerkiksi yritykseen sijoittajat, rahoittajat, alihankkijat ja vaikkapa yhteistyöverkoston edustajat. Tarkastelu kannattaa tehdä siten, että sidosryhmät huomioidaan laajasti. Niistä voidaan myös muodostaa erilaisia tarkasteltavia ryhmiä tai joukkoja. Huomioitavaa on se, että yrityksen asiakkaat eivät kuulu sidosryhmiin, sillä he ja heidän tarpeidensa ratkaisu muodostavat liiketoiminnan perustan. Sidosryhmissä tapahtuvat muutokset kannattaa tallentaa välittömästi esimerkiksi yrityksessä määriteltäviin tietokantoihin tai vaikkapa intranettiin. Sidosryhmissä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa tarpeita muutoksiin tai päivityksiin myös yrityksen strategiaprosessissa, minkä takia yrityksen johtoryhmän on syytä olla ajan tasalla sidosryhmässä tapahtuneista muutoksista. Yksinkertaiset kyselytutkimukset sekä haastattelut sidosryhmien edustajille ovat yritykselle oiva tapa saada tietoa erilaisista muutoksista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 41, 233–234.)

Oman organisaation toiminnasta ja tilasta tarvitaan myös tietoa, jotta strategiaproessi saataisiin yrityksessä vietyä läpi mahdollisimman sujuvasti. Organisaation johtamista helpottaa suuresti tietoisuus organisaation toiminnan tilasta. Tilan selvittämiseksi hyvänä apuna on organisaation valmiusanalyysi. Organisaation valmiusanalyysissä on samoja piirteitä kuin aiemmin läpikäytyssä skenaarioanalyysissä. Valmiusanalyysin tarkoituksena on saada selvää, kuinka organisaatio kykenisi toimimaan erilaisissa tilanteissa. Analyysi perustuu yritykselle tärkeiden eri osa-alueiden analysointiin. Analyysi voidaan

toteuttaa yksinkertaisimmillaan siten, että eri osa-alueet merkitään taulukkoon kukin omalle rivilleen ja osa-alueiden nykytilanteen suoritustasot arvioidaan taulukkoon esimerkiksi asteikolla 1–10. Lisäksi suoritustasot arvioidaan rivikohtaisesti sarakkeissa osa-alueiden tärkeyden mukaan vaikkapa asteikolla 1–5. Analyysin tarkoituksena on pystyä selvittämään mitkä ovat ne osa-alueet, joiden kehitykseen tulisi määrätietoisesti keskittyä seuraavalla strategiakaudella. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42, 235–236.)

Yhä yleisemmin on alettu käyttää oman organisaation sisäiseen tarkasteluun EFQM-excellence-mallia. EFQM-lyhenne tulee sanoista European Foundation for Quality Management (Lindroos & Lohivesi 2004, 42, 237.) EFQM-Excellence-malli on kehitetty Euroopan laatupalkintokriteerien pohjalta. Mallin etuna on se, että yrityksen toimiala, koko, rakenne tai kehitysvaihe eivät vaikuta eri näkökulmista toteutettavaan toiminnan arviointiin. Kuten kuviosta 8 ilmenee, niin mallissa on yhdeksän aluetta, joilla arviointi suoritetaan. Neljä aluetta näistä liittyy tuloksiin ja viisi organisaation omaan toimintaan. Jokaisessa alueessa on eri arviointikohdat tarkasteltaviksi. Pistemäärät jakautuvat tulosarviointiin ja toiminnanarviointiin kohdissa tasan maksimisuorituksen ollessa 1000 pistettä. Arvioinnin avulla voidaan kartoittaa puutteiden sekä kehitystarpeiden ohella myös toimintaa ja toiminnalla saavutettuja tuloksia eri näkökulmista. Lisäksi voidaan arvioida senhetkistä oman organisaation suorituskykytasoa. Arvioinnin voi suorittaa joko kyseistä analyysimenetelmää varten koulutettu yrityksen oma henkilökunta tai sitten ulkopuolinen arvioija. Ulkopuolisen arvioijan käytöllä omaan henkilöstöön verrattuna saavutetaan usein objektiivisempi arvio ja näkökulma oman organisaation toiminnasta. Organisaatio saa arvioinnista laajan kuvan siitä, miten se on onnistunut asioiden toteutuksessa verrattuna ulkopuolisiin organisaatioihin. Arviointi on hyödyllistä toteuttaa säännöllisesti, sillä se kertoo kuinka hyvin kehitysohjelmien avulla löytyneiden puutteiden tai suorituskyvyn tason korjaus on onnistunut. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42, 237–238.)



Kuvio 8. EFQM-Excellence-malli (Lindroos & Lohivesi 2004, 237).

2.2.2 Strategian määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa tärkeimpinä asioina on aloittaa yrityksen mission ja vision pohdinta. Ne määrittävät yritykselle yleiset tavoitteet ja suunnan. Näistä kahdesta tekijästä muodostuu yritykselle eräänlainen ankkuri, johon strategia voidaan kiinnittää. Missio vastaa muunmuassa seuraaviin kysymyksiin: miksi yritys on olemassa, mitä se haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä, miten se tuottaa arvoa asiakkailleen sekä millä arvoilla ja toimintaperiaatteilla yritys toimii? Visio on näkemys yrityksen tulevaisuuden kuvasta keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Vision tulee olla lyhyt, haastava ja aikataulumääritelty, mutta kuitenkin realistinen toteuttaa. Vision haastavuuden tason määrittämiseen on eräs hyvä ohje: Vision täytyy olla niin haastava, että sillä saadaan yrityksen organisaatio liikkumaan rutinoituneen toiminnan uralta. Sen tulisi olla markkinasuuntautunut ja sen tulisi ilmaista miltä yritys haluaa näyttää ulkopuolisille silmille. Vision tulee siis olla yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43; Kamensky 2014, 82; Kaplan & Norton 2004, 56.)

Kun kokonaistahtotilan saavuttamiseen tähtäävistä toimenpiteistä on saavutettu näkemys, on syytä jakaa kokonaisuus osatavoitteiksi. Osatavoitteiden tulee olla niin selkeitä ja yksinkertaisia, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää ne. Tavoitteiden tulee olla seurattavia ja konkreettisesti mitattavia, koska muuten niillä on vaarana jäädä ainoastaan loistaviksi ajatuksiksi jotka eivät koskaan tule toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44.)

Hyvä strategia on yleensä pelkistetyn kiteytetty, jossa ilmenee muutamia yritykselle tärkeitä kehittämisen kohteita. Hyvää strategiaa voidaan kuvailla ainakin seuraavilla asioilla:

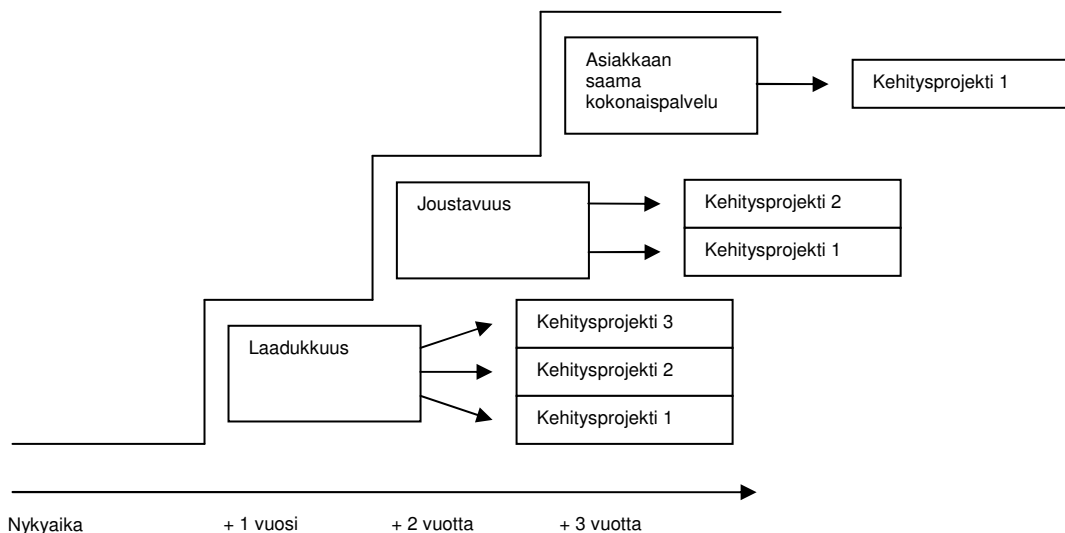
- on riittävän yksinkertainen ja siten yrityksen jokaisen työntekijän ymmärrettävissä
- sisältää konkreettiset, mitattavissa olevat tavoitteet vision toteuttamiseksi
- sisältää tavoitteiden mittausmenetelmät sekä aikataulut tavoitteille
- määrittelee, mitä tehdään ja jätetään tekemättä tavoitteiden saavuttamiseksi
- sisältää usein muutaman yritykselle tärkeän kohteen kehittämisen
- vastaa kenelle yritys tuottaa lisäarvoa ja miten lisäarvo tuotetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–45.)

Strategian määrittelyvaiheesta tulisi saada tehtyä mahdollisimman laaja dokumentointi, josta tulisi ilmetä vähintään visio, päämäärät sekä keinot joilla päämäärät saavutetaan. Tällä tavoin määrittelyvaiheen painopisteet olisivat helposti tarkistettavissa ja seurattavissa. Niiden tulisi olla myös helposti saatavilla jokaiselle strategiaan osallistuvalla henkilölle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–45.)

2.2.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa tulee konkretisoida ja dokumentoida tarvittavat kehitysprojektit strategian toteuttamiseksi, jolloin eri projekteja tulee olla koko suunnitellulle strategiaajaksolle. Näistä pitkäkestoisimmat projektit voivat jatkua myös suunnitellun strategiajakson

ulkopuolelle. On tärkeää, että ensimmäisten projektien aloittamista ei tarpeettomasti viivästetä, vaan strategiaprosessi viedään toteutettavaksi niin pian kuin mahdollista. Eräs toimiva malli strategiajaksosten suunnittelussa on niin kutsutut kehitysportaat (kuvio 9), jossa määritellään tärkeyksien mukaan eri projekteille alakohtineen omat toteutusaikajaksot. Tärkein kehitysvaihe tulee kuviossa ensimmäiselle portaalle. Oheisessa kuviossa tärkeimmäksi kehittämisen vaiheeksi on otettu laadun parantaminen. Laadun parantamiseksi on suunniteltu kolme eri kehitysprojektia. Laadun parantamisen jälkeen siirrytään seuraavalle tasolle joustavuuden parantamiseen. Joustavuuden parantamiseksi on kaksi erillistä kehitysprojektia. Sen jälkeen kun laadun ja joustavuus on saatu yrityksen haluamalle tasolle, voidaan siirtyä parantamaan viimeisessä vaiheessa asiakkaan saama kokonaispalvelu yhden kehitysprojektin avulla. Portaiden tulee olla suunniteltu siten, että prosessi on jatkuvaksi suunniteltu, ja eri tasojen on hitsauduttava loogisesti yhteen huomioiden eri tasojen asiayhteydet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46–47.)



Kuvio 9. Strategisten kehitysportaiden esimerkkimalli Lindroosia mukailen (Lindroos & Lohivesi 2004, 47).

2.2.4 Strategian toteutusvaihe

Strategiaprosessissa työllistävin ja vaativin vaihe on toteutusvaihe, jossa on kyse ihmisten ja asioiden johtamisesta. On ensiarvoisen tärkeää, että koko henkilöstö ja johto on sitoutettu strategian toteuttamiseen. Strategian toteuttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen tulee käyttää riittävästi aikaa. Mikäli strategian toteutusta ei suoriteta kunnolla, strategian suunnittelu on ollut hukkaan heitettyä työtä. Strategian toteutuksen onnistumisen vaikeudesta kertoo hyvin se, että kansainvälisten tutkimusten mukaan vain 10–30% strategioiden toteutuksesta onnistuu (Kaplan & Norton 2004, 12). Kaplanin ja Nortonin mukaan (2002, 2) eräs syy epäonnistumiseen on siinä, että strategian mittausmenetelmät eivät muutu strategian mukana, jolloin mittaukseen käytetyt mittarit voivat olla vääriä jo heti ensi vaiheen jälkeisessä strategiaprosessissa. Lindroos ja Lohivesi näkevät toteutuksen haasteena kokonaisuuteen vaikuttavat monet osatekijät. Mitä useampia osatekijöitä strategian suunnittelussa on, sen enemmän on myöskin mahdollisuuksia virheisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47,159.)

Strategian toteutus tuo omat haasteensa. Niitä voivat olla muun muassa:

- 1) Strategian kommunikointi johtamishaasteena
- 2) Työyhteisön ja ihmisen kehittäminen johtamishaasteena
- 3) Strategian toimeenpano johtamis- ja organisointihaasteena
- 4) Suorituskyvyn johtaminen organisaatiohaasteena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–173.)

Strategiseen kommunikointiin henkilöstölle liittyy monia vaikeuksia, koska ihmiset toimivat eri organisaatiotasoilla ja ymmärtävät esimerkiksi vieraskielisiä termejä hyvinkin eri tavoin. Sisällön laatijan tulisi tehdä viestintä asettumalla sellaisen kuulijan asemaan, joka ei ole kuullutkaan sanaa strategia. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi esitetty. Selkeään ja hyvään esitykseen kannattaa yhdistää kaavioita ja kuvia tekstin selitykseksi,

sillä tunnetusti yksi kuva voi selventää helposti ymmärrettäväksi monta monimutkaiselta tuntuvaa lausetta. Viestintävälineenä voidaan käyttää esimerkiksi Powerpointia tai vastaavanlaista ohjelmaa, johon voi liittää grafiikkaa. Näiden ohjelmien etuna on myös materiaalin helppo jakaminen esim. intranetin tai internetin välityksellä. Kommunikoinnissa henkilöstölle voi käyttää edellä mainittujen keinojen lisäksi strategiakarttaa. Se on helppo kommunikaatioväline, joka yhdistää toisiinsa laaditun strategian ja strategian toteutuksen yksinkertaisemmin kuin lukuisat lauseet. Kaplanin ja Nortonin strategiakartan ominaisuudet on esitelty osiossa 2.4. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159-164; Kaplan & Norton 2004, 32.)

Strategiamateriaalit tulee tallentaa yrityksessä kaikkien tiedossa olevaan paikkaan, josta ne ovat löydettävissä asioiden tarkistamiseksi. Viestintävaiheessa materiaalien ohella on syytä muistaa, että ihmisten vastaanottokyky on rajallinen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–164.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että viestintätilaisuuden aikataulu tulee suunnitella huolellisesti taukoineen sekä tarjottavineen. Hyvänä nyrkkisääntönä voi pitää maksimissaan tunnin pituista viestintäosiota, jota seuraa kymmenen minuutin tauko. Tällöin ihmisten vastaanottokyky on parempi kuin jos puhuttaisiin esimerkiksi kaksi tuntia tauotta.

Strategian mahdollisimman hyvän toteutuksen varmistamiseksi työntekijöiden resursseista, osaamisesta ja motivaatiosta tulisi huolehtia mahdollisimman hyvin. Onnistuneen suoritustason saavuttamiseksi on huomioitava, että kaikki edellä mainitut tekijät ovat kunnossa. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on hyvä varmistaa myös oman henkilöstön lisäkoulutuksen tai jopa osaajien lisärekrytoinnin tarpeet. Ne tulisi myös suunnitella osana strategiaprosessia ja huomioida eri prosessivaiheessa tarvittavat osaamistasot osaamiskartoitusta apuna käyttäen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164–166.)

Mikäli yrityksen tietojärjestelmät eivät ole laaditun strategian vaatimalla tasolla, strategian toteutus voi kärsiä pahoin. Esimerkiksi järjestelmätuen päivittäminen ja uusien järjestelmien kehittäminen ja niiden ylösajo voivat aiheuttaa vuosien viivästyksiä strategian toteutusaikatauluihin. Käytännössä tällainen viivästys

estää jo laaditun strategian toteuttamisen. On siis ilmiselvää, että myös tietotekniset asiat strategian toteuttamiseksi tulee olla huomioitu strategiaa tehdessä. Kannustavalla, toimivalla ja myönteisellä työilmapiirilla on suuri vaikutus työstä saataviin tuloksiin. Mikäli ilmapiiri on myönteinen, henkilöstön motivaatio, halu ja tahto tehdä parhaan suorituskykynsä mukainen tulos paranee merkittävästi. Hyvällä ja kannustavalla johtamisella on suuri merkitys työn tuloksiin, sitoutumiseen ja työilmapiirin luontiin. Johtamistavassa, kuten viestinnässäkin, on syytä huomioida ihmisten erilaisuus. Jotkin työntekijät pitävät siitä, kun saavat neuvoja tai mielipiteitä työhönsä johtajilta, toiset taas eivät halua heitä neuvottavan mikäli työt sujuvat tavoitteiden mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 167–168.)

Työmotivaatiota lisäävä johtamisen apuväline on yritykseen luotu hyvä ja tasapuolinen kannustejärjestelmä. Kannustejärjestelmät ovat parhaimmillaan silloin, kun ne on oikein määritelty. Tällainen on esimerkiksi järjestelmä, jolla asetetaan tiimille yhteiset tavoitteet. Mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan, pyrkimyksenä on palkita koko tiimi, eikä vain erikseen yksittäisiä tiimin jäseniä. Tämä lisää huomattavasti motivaatiota osallistua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, koska kollektiivinen etu ajaa tässä tapauksessa yksilön edun edelle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 168–169.)

Strategian toteutus tapahtuu suurelta osin projektityöskentelynä strategia-asiakirjassa määriteltyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Projektit voivat olla kestoaltaan eripituisia, osa jopa monivuotisiaakin. Strategisilla kehitysprojekteilla voidaan asettaa muutostavoitteita esimerkiksi toimintatapoihin ja johtamiseen. Kehitysprojektit tulee aina dokumentoida tarkoin eri organisaatiotasojen vaikutukset huomioiden, koska projektin läpivienti voi vaatia muutoksia organisaation nykyiseen toimintaan. Pahimmillaan toiminnan muutos voi olla aivan uusien toimintaprosessien kehittämistä, joka vaatii reilusti aikaa ja lisäresursseja. Projektiosaaminen ei ole aivan yksinkertaista ja siitä syystä onkin ennen strategian toteutusvaihetta syytä varmistaa projektiosaamisen riittävyys yrityksessä. Jokainen projekti vaatii onnistuakseen ajan, resurssien ja tulosten yhteensovittamista. Projektin onnistunut läpivienti vaatii sitoutumista ja osaamista, joten projektipäälliköksi

onkin syytä valita hyvän paineensietokyvyn omaava henkilö, joilla edellämainittujen tekijöiden saumaton sovittaminen ja mahdolliset nopeatkin muutokset projektissa onnistuvat. Kutakin projektia tulisi käsitellä normaalina investointina yrityksen liiketoimintaan. Tästä johtuen projekteillekin tulisi tehdä investointilaskelmat, joissa on huomioitu esimerkiksi projektin takaisinmaksuaika ja lopullinen laskelma projektiin käytetyistä resursseista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 169–173.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan (2002, 2) vain noin 10 % strategioista onnistuu suunnitellulla tavalla. Hyvällä ja ajan tasalla olevalla johtamisjärjestelmällä voidaan ohjata ja seurata strategian toteutumista ja onnistumista. Johtamisjärjestelmien ongelmana on usein, että niistä saadaan ainoastaan menneeseen aikaa liittyvää tietoa. Ne kertovat, kuinka yrityksellä on mennyt, mutta ne eivät auta tulevan ennakkoinnissa. Tällainen historiapainotteinen tieto on antanut toiminnan johtamiseen ainoastaan niukasti apua. Strategiaprosessin toteutumisen seurannassa on monia eri menetelmiä. Tällaisista menetelmistä mainittakoon asiakastyytyväisyys-, kustannus- ja tuottavuusmittarit. Näillä menetelmillä saatujen tuloksien pohjalta pyritään vaikuttamaan tulosten parantamiseen tulevaisuudessa. Menetelmistä saatua tietoa käytetään nykyhetken toteutumisen arviointiin ja toiminnan parantamiseen voidaan asettaa lisämittareita muun muassa asiakastyytyvyyteen tai toiminnan tehokkuuden mittaamiseen. Erilaisia suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä ja mittareita on useita. Ehkä tunnetuimpia johtamisjärjestelmiä ovat balanced scorecard (tasapainotettu tuloskortti) ja Delta-malli. Lindroosin näkemyksen mukaan tasapainotettu tuloskortti toimii hyvin tuotantolähtöisissä organisaatioissa ja Delta-malli taas asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan omaavissa yrityksissä. Delta-mallissa mitataan prosesseja, jotka ovat tärkeimpiä strategian toteutuksen kannalta. Tällaisia ovat muun muassa operatiivisen tehokkuuden mittaaminen, asiakkaiden kohdentamisen mittaaminen tai innovoinnin mittaaminen. Tasapainotetussa tuloskortissa yrityksen johto asettaa strategiset tavoitteet, joista määritellään tasapainotettuun tuloskorttiin tarvittavat mittarit neljän näkökulman mukaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173–177, 208.)

2.3.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten myötä on hyvin todennäköistä, että laaditussa strategiassa ei ole osattu ennakoida kaikkia siihen vaikuttavia asioita. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että säännöllisin väliajoin arvioidaan, kuinka todenmukaisia aiemmin laaditut strategialinjaukset ovat ja kuinka ne toimivat käytännössä. Jos toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, voi olla mahdollista, että strategiaa joudutaan täsmentämään tai jopa laatimaan kokonaan uusi strategia. Strategian muutostilanteissa yritykselle voi olla etua siitä, jos yrityksessä on tehty skenaarioanalyysijä muutostilanteita varten. Hyvin tehdyissä skenaarioanalyysissä on arvioitu organisaation muutoskykyä sekä muutosten aiheuttamaa vaikutusta yrityksen toimintaan erilaisissa tilanteissa. Ne auttavat yritystä erityisesti silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat voimakkaita ja yllättäviä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48–49.)

Hyvin laaditun strategian tunnistaa siitä, että se on jo perustamisvaiheessa laadittu sopivan tiukaksi. Tällainen sopivan tiukka strategia antaa riittävästi tarvittavaa joustoa organisaatiolle sopeutua muutoksiin. Liian löysäksi määritellyn strategian vaarana on se, että sovitut linjaukset ja ohjausjärjestelmät eivät pysty ohjaamaan organisaation toimintaa riittävän tarkasti määriteltyihin tavoitteisiin. Liian tiukka strategia puolestaan ei anna mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristössä tai olosuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin riittävän nopeasti tai laaja-alaisesti. Menestyvän organisaation tunnusmerkkinä voidaan pitää sen kykyä reagoida erilaisiin muutoksiin kilpailijoita nopeammin ja tarkemmin. Muutoskyky, muutosvalmius ja muutosnopeus ovat avainasioita organisaation menestykseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48–49.)

Strategiaprosessin läpiviennissä käytetään useimmiten fasilitoijia eli sisäisiä tai ulkoisia asiantuntijoita. Ulkoisena asiantuntijana toimii useasti konsultti. Asiantuntijoiden vastuulla on varmistaa aikataulussa pysyminen sekä pitää huolta asioiden yhdenmukaisesta käsittelytavasta. Yhdenmukainen asioiden

käsittelytapa varmistaa sen, että strategia-asiakirjasta saadaan selkeästi etenevä ja yhtenäinen kokonaisuus. (Lindroos & Lohivesi 2004, 50.)

2.4 Strategiakartta Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan

Strategiakartan tehtävänä on kuvata organisaation arvon tuottamista. Organisaatioon perustuva strategiakartta kuvaa aineettoman pääoman synnyttämiä sisäisen prosessin parannuksia, joiden avulla mahdollistetaan arvolupausten täyttö yrityksen osakkeenomistajille, asiakkaille ja yhteisölle. Kaplanin ja Nortonin strategiakartta (2004, 33) on kehitetty neljän helposti ymmärrettävän eri näkökulman kautta. Näkökulmana kartassa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Strategiakartta toimii linkkinä, jolla yhdistetään laadittu strategia ja strategian toteutus. Strategiakartta toimii eri alueiden ohjekirjana, jonka avulla voidaan helposti tarkistaa kaikkien strategian osa-alueiden mukana olo strategiaprosessissa sekä niiden keskinäisten suhteiden oikeellisuus. Organisaatioilta jäävät usein määrittelemättä täsmälliset tavoitteet esimerkiksi innovaatioille, tietotekniikalle sekä työntekijän taidoille ja motivaatioille. Mikäli täsmälliset tavoitteet jäävät määrittelemättä, niin asetettuja tavoitteita ei useinkaan saavuteta. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

3 Strategiaan pohjautuva yrityksen perustaminen

Viime vuosina hintakilpailu on kiristynyt päivittäistavarakaupan ja päivittäistavarakaupan ulkopuolisella sektoreilla toimivien osapuolten välillä. Tämä aiheuttaa erityisen suurta painetta toiminnan tehostamiseen teollisuudessa, koska hinnanalennuspaineet tuotteita kohtaan ovat kasvaneet. Hinnanalennukset syövät tuotteiden ja sitä kautta yrityksen kokonaistoiminnan katetta. Erityisesti pienemmissä, pienellä tuotesalkulla toimivissa yrityksissä, oman myyntikentän käyttö voi osoittautua kustannuksellisesti kestävämmäksi ratkaisuksi. Oman haasteensa edustajatoimintaan ovat lisänneet joidenkin

keskusliikkeiden linjaukset myymälöissä tapahtuvasta edustajatoiminnasta ja sen tarpeesta. Tästä on mahdollisena seurauksena erittäin korkeat käyntipistekohtaiset kustannukset, koska joillakin pienemmillä paikkakunnilla voi olla ainoastaan yksi käyntimyymälä ja matka tähän myymälään voi parhaassa tapauksessa aiheuttaa useiden kymmenien kilometrien poikkeaman suunniteltuun reittiin.

Muutokset toimintakentässä ovat synnyttäneet markkinoille yrityksiä, jotka tarjoavat myyntiedustustoimintaa eri päämiehien yhdistetyillä tuotesalkuedustuksilla. Myyntiedustusyrityksen kustannustehokkuus syntyy myyntiedustajien yhdistetyistä tuotesalkuista, koska myyntiedustaja voi saman myymälän yhdellä käynnillä myydä jopa viiden eri päämiehen tuotteita. Tällöin yhden myymälän käyntikustannukset jakautuvat viiden päämiehen kesken, jolloin kaikille päämiehille syntyy säästöä myyntikentän kustannuksista.

Seuraavassa on suunniteltu oman perustettavan myyntialan yrityksen toimintaa. Nämä tiedot eivät kuitenkaan ole julkisia, joten ne on jätetty tästä pois.

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostava ja opettavainen prosessi. Opinnäytetyössäni on tuotu esille strategista näkökulmaa yrityksen perustamisessa. Teoriaosiona tässä työssä on strateginen, erityisesti Lindroosin ja Lohiveden toimintamalli, ja toiminnallisena osiona on yrityksen perustamisen yhteyteen kiedottu strategiaprosessi. Yrityksen perustamisessa on perustamisen jokaiseen vaiheeseen yhdistetty siihen kuuluva strategiaprosessin osa, jonka tuloksena on pyritty esittämään tehty perustamisprosessi johdonmukaisesti ja selkeästi eri vaiheittain.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää miten strategian ja strategiaprosessin tärkeimmät osa-alueet linkittyvät yrityksen perustamissuunnitelmaan. Lisäksi alaongelmana oli strategisten tavoitteiden

määrittely. Opinnäytetyön tuloksena löydettiin ratkaisut tutkimusongelmiin. Perustettavalle yritykselle toteutettiin perustamissuunnitelma liiketoimintasuunnitelmiseen, jossa onnistui yhdistää yritykselle valittu Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessi ja hyödyntää strategiaproessin kolmea ensimmäistä prosessivaihetta. Prosessivaiheiden mukaisesti eteneminen helpotti ja selkeytti yrityksen perustamis- ja liiketoimintasuunnitelman tekoa huomattavasti. Strategiaproessin eri vaiheet toimenpiteineen yrityksen perustamisessa toimivat hyvänä käsikirjana, josta oli helppo tarkistaa, oliko kaikki kohdat huomioitu kussakin perustamisprosessin vaiheessa. Strategiset tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet saatiin myös määriteltyä. Taulukosta 10 käy selville selkeästi eri vaiheet, toteutuksen tila, valittu toteutus ja toteutukseen liittyneet haasteet. Taulukosta on poistettu tiedot toteutuksen tilasta, valitusta toteutuksesta ja toteutukseen liittyneistä haasteista, koska tiedot eivät ole julkisia.

Taulukko 10. Strategiaproessin eri vaiheet yrityksen perustamisessa.

VAIHE	PÄÄKOHDAT	TILA	VALITTU TOTEUTUS	HAASTEET
1.Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	- Toimintaympäristön analyysit - Markkina ja kilpailija-analyysit - Sidosryhmäanalyysit			
2. Strategian määrittelyvaihe	- Missio - Visio - Vision tavoitteet			
3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe	- Toiminnan kehitysohjelmat			

Opinnäytetyöni tarjoaa yrityksen perustajalle strategiaproessia hyödyntävää yrityksen perustamismallia sekä liiketoimintasuunnitelman osiossa olevia erilaisia laskelmia kuten kustannus- kassavirta- ja tuloslaskelmia.

Omaehtainen, pitkähkö työurani teollisuuden myynnin palveluksessa sekä kaupan- että päällikkötasolla on osoittanut sen, kuinka vähän monessa yrityksessä on hyödynnetty strategiaa jokapäiväisessä toiminnassa. Ennen oman yrityksen perustamisprosessia strategia oli minulle ainoastaan hienolta kuulostava sana, mutta nyt perustamisproessin aikana se on saanut täysin uuden merkityksen.

Strategia on tavallaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka täytyy ulottua yrityksen liikeideasta jokapäiväiseen toimintaan saakka. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä sain entisestään syventävää tietoa ja ymmärtämystä eri strategiamalleista sekä niiden sovittamisesta toimivan yrityksen käytäntöön. Samalla sain lisäinspiraatiota tutkia eri koulukuntien strategioita sekä niiden sovellettavuutta eri alojen yrityksiin.

Vaikka strategian pitäisi olla erityisen tärkeä asia yrityksille, niin omakohtaisesti olen kokenut strategian olevan useissa yrityksissä ainoastaan johtoryhmän puheissa oleva hienolta kuulostava sana. Sana, joka on organisaation heikosti ymmärrettävissä ja joka ei ilmaise organisaatiolle mitään käytännön tasolle vietyjä toimenpiteitä.

Strategian haasteena on se, että monesti siitä on tehty yrityksissä erittäin monimutkainen asia, jota kukaan ei kokonaisuudessaan ymmärrä. Strategia on kuitenkin yksinkertaisimmillaan erittäin helposti ymmärrettävä asia. Erittäin tiukasti kiteytettynä sen tulisi olla yrityksen toiminnan punainen lanka, jota seurataan liikeideasta käytännön toimintaan saakka. Hyvin käytäntöön viety organisaation täysin ymmärrettävissä oleva strategia voi tarjota helpohkosti vastauksen seuraaviin kolmeen myynnin olennaisimpiin kysymyksiin: Kuka on asiakkaamme? Mikä on asiakkaamme ongelma? Miten ratkaisemme asiakkaan ongelman Nämä ovat yrityksen liiketoiminnan peruskysymyksiä, joihin jokaisella menestyvällä yrityksellä tulee olla selkeä vastaus.

Lähteet

- Four Quadrant. 2012. Go-to-market strategy template. Four Quadrant LLC. <http://www.slideshare.net/MarketingPROTemplates/gotomarket-strategy-template>). 1.6.2016.
- Grönroos, C. 2003. Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen. Helsinki: K-kauppiasliitto.
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas. Helsinki:Edita Publishing Oy.
- Home, N. 2007. Kauppiasyrittäjyys päivittäistavarakaupassa. Liiketaloustieteellinen yhdistys. http://lta.hse.fi/2007/4/lta_2007_04_a2.pdf. 11.5.2016.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Keskuskauppakamari. 2009. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Keskuskauppakamarin palvelu Oy.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Monster. 2015. Yrittäjyyden suosio kasvaa. Monster Oy. <http://monsterklubi.fi/blog/yrittajyyden-suosio-kasvaa-yrittajan-paivaa-vietetaan-lauantaina-5-9/>. 11.5.2016.
- Naisyrittäjyyskeskus. 2016. Naisyrittäjyyskeskus esittely. Naisyrittäjyyskeskus ry. <http://www.nyek.fi/naisyrittajyyskeskus/>. 27.5.2016.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001 a. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001 b. Yritysten strategiaprosessit. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Näsi, J & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOY. Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Pellervo-seura ry. 2016. Osuuskunnan perustajan opas. Pellervo-seura.ry. <http://perustajanopas.pellervo.fi/>. 13.5.2016.
- PTY. 2015. Päivittäistavarakauppa 2015. Päivittäistavarakauppa ry. http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2015_vuosijulkaisu.pdf. 21.5.2016.
- Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Suomen Yrittäjänaiset. 2016. Liitto. Suomen Yrittäjänaiset. <http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=3382>. 27.5.2016.
- Suomen Yrittäjät. 2015. Yrittäjyys Suomessa. Suomen Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. 25.5.2016.
- Suomen Yrittäjät. 2016. Suomen Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat-316132>. 25.5.2016.
- Taloussanomat. 2012. Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa. Sanoma Media Finland Oy. <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137>. 25.5.2016.
- Tilastokeskus. 2014. Yritykset 2014. Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html . 22.5.2016.

- Uusyrittyskeskus. 2016. Tietoa meistä. Suomen uusyrityskeskukset ry.
<http://uusyrityskeskus.fi/fi/tietoa-meista>. 16.5.2016.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yritys-Suomi. 2016. Yrittäjätesti. Työ- ja elinkeinoministeriö.
<https://oma.yrityssuomi.fi/entrepreneur-test>. 19.8.2016.