



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# LIIKETOIMINNAN KEHIT- TÄMINEN STRATEGIAN AVULLA

Strategiaprosessin suunnittelu

TE -

Tuija Lyytinen

KIJÄ/T:

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tuija Lyytinen	
Työn nimi Liiketoiminnan kehittäminen strategian avulla. Strategiaprosessin suunnittelu.	
Päiväys	29.5.2017
Sivumäärä/Liitteet	28
Ohjaaja(t) Kai Selander	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Koulutus ja Matkailu Selander Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on strategian ja strategiatyökalujen avulla pohtia liiketoiminnan kehittämisen prosessimallia. Kohdeyrityksenä työssäni käytän olemassa olevaa yritystä, joka etsii jatkajaa liiketoiminnalleen. Yritys toimii ravitsemisalalla Pohjois-Karjalassa. Yrityksen liiketoiminta perustuu kesäkahvila toimintaan ja se on harjoittanut liiketoimintaa useita vuosia samoissa liiketiloissa. Opinnäytetyössäni käytän yrityksestä nimeä Yritys X.</p> <p>Teoriaosuus jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäinen osa käsittelee liikeideaa ja liiketoimintamallia. Seuraavassa osassa tarkastellaan strategiaa ja viimeinen teoriaosuus painottuu strategiatyökalujen tarkasteluun.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kehittäminen pohjautuu teoriaan ja yritysaineistoon. Kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa case-yritykselle sopiva strategiaprosessi, jonka avulla liiketoiminnan kehittäminen voidaan aloittaa. Kehittämistyö on tapaustutkimus, jossa tutkimusstrategiana on tutkia yhtä kohdetta eli tässä tapauksessa yhtä liiketoimintaa. Tutkimuksen viitekehystenä on käytetty Robert Kaplanin ja David Nortonin strategianlaatimisen prosessimallia ja lisäksi tutkimusta on syvennetty pohtimalla strategiatyökalujen käyttömahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämistyössä.</p> <p>Kehittämistyön suunnittelussa käytettiin kahta strategiatyökalua. SWOT-analyysin avulla analysoitiin Yritys X:n nykytilannetta. SWOT-analyysin tarkoituksena on tarkastella yrityksen sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yrityksen kokonaiskuvan hahmottamisen avulla saadaan tuotettua tärkeää tietoa yrityksen strategisten valintojen tueksi. Analyysin tulosten perusteella voidaan määrittellä liiketoiminnan kehittämisen tärkeimmät kohteet. Toisena työkaluna kehittämistyössä käytettiin uuden luomisen strategiatyökalua. Co-creation eli yhteiskehittäminen on suhteellisen tuore strategiatyökalu, jonka tavoitteena on yrityksen strateginen kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön loppuosassa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimuksen avulla pystyttiin havainnoimaan Yritys X:n kehittämistyön prosessimalli ja tarkastelemaan mahdollisia kehittämiskohteita. Yrityksen myyntitietojen ja analyysien pohjalta liiketoiminnan kehittäminen tulisi mielestäni suunnata uuden liiketoiminnan luomiseen. Opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia, millaisen strategiaprosessimallin avulla case-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen saadaan aloitettua. Lisäksi tutkittiin, millaisia strategiatyökaluja liiketoiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää ja millaisia tavoitteita eri strategiatyökaluilla on. Uuden liiketoiminnan luomisen työkaluksi valikoitui co-creation, jonka avulla kehittämistyötä voidaan tehdä luovasti yhteistyökumppaneiden kanssa.</p>	
Avainsanat Kehittäminen, liiketoiminta, strategia, strategiatyökalut,	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Tuija Lyytinen			
Title of Thesis Business development through strategy. Planning a strategy process.			
Date	29.5.2017	Pages/Appendices	28
Supervisor(s) Kai Selander			
Client Organisation /Partners Koulutus ja Matkailu Selander Oy			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis is to explore the pro-business model of business development through strategy and strategy tools. As my target company, I use an existing company looking for a continuation of its business. The company operates in the catering sector in North Karelia. The company's business is based on it's summer café business and has been doing business for several years in the same business premises. The thesis will refer to the company as Enterprise X.</p> <p>The theoretical part is divided into three sections. The first part deals with business idea and business model. The next section looks at the strategy and the last theoretical part focuses on examining strategy tools.</p> <p>This thesis is a research developmental work where the development is based on theory and business literature. The aim of the development work is to identify a strategy process suitable for the case company that can be used to start the business development. Development work is a case study where a research strategy is to study one subject, in this case one business. The research framework has been used for the process modeling of Robert Kaplan's and David Norton's strategy design, and research has been deepened by considering the opportunities for strategy tools to be used in business development.</p> <p>Two strategy tools were used to develop the development work. The SWOT analysis was used to analyze the company X's business. The purpose of the SWOT analysis is to look at the company's internal and external strengths, weaknesses, opportunities and threats. By looking at the company's overall image, it is possible to produce important information to support the company's strategic choices. Based on the results of the analysis, the most important items of business development can be defined. As a second tool, the development tool used a new creation strategy tool. Co-creation is a relatively recent Strategic Tool that aims at strategic development of a company in cooperation with employees, customers and other partners.</p> <p>The final part of the thesis deals with research results. The research could observe the process model of the development work of Company X and look at possible development targets. Based on the company's sales data and analyzes, business development should, in my opinion, be directed towards creating a new business. The main objective of the thesis was to study the strategy strategy model that would enable the development of a case company's business. In addition, we explored what strategy tools for business development can be utilized and what kinds of goals are there with different strategy tools. A new business creation tool was selected as a co-creation, which allows development work to be done creatively with partners.</p>			
Keywords Development, business, strategy, strategy tools,			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön rakenne ja aineisto .....	5
1.2	Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät.....	5
2	LIIKEIDEA.....	7
2.1	Liikeideamalli.....	7
2.2	Liiketoiminnan kokonaisuus ja liiketoimintasuunnitelma .....	8
3	STRATEGIA .....	10
3.1	Strategian laatimisen prosessi.....	10
3.1.1	Toiminta-ajatus, Arvot ja Visio .....	11
3.1.2	Strategia-analyysit.....	12
3.1.3	Strategian muotoileminen .....	13
3.2	Yksinkertaistettu strategiaprosessi .....	13
4	STRATEGIATYÖKALUT.....	14
4.1	Työkalut tehokkuuden parantamiseen .....	15
4.1.1	SWOT .....	15
4.1.2	Balanced Scorecard eli BSC.....	16
4.2	Työkalut uuden luomiseen.....	17
4.2.1	Co-creation eli yhteiskehittäminen.....	17
4.2.2	Sinisen meren strategia .....	18
4.3	Työkalut asemointiin .....	19
4.4	Työkalut resurssien kehittämiseen.....	19
5	CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN.....	21
5.1	Yritys X .....	22
5.2	Yritys X: Liikeidea liikeideamallin mukaisesti .....	22
5.3	Yritys X: Strategian laatimisprosessi .....	23
5.4	Yritys X: Kannattavuusanalyysi .....	24
5.5	Yritys X: SWOT .....	25
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	26
7	POHDINTA .....	27
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	28

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe valikoitui omasta mielenkiinnon kohteestani yritystoimintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Useasti monet pienyritykset ja isommatkin toimivat ilman selkeää strategiaa. Mielestäni ranskalainen filosofi Alain on sanonut osuvasti: ”Mikään ei ole vaarallisempaa kuin ajatus, mikäli sinulla on niitä vain yksi.” Strategian tulisi siis olla kehittyvä, jatkuva prosessi. (Santalainen 2005, 9,23.)

Opinnäytetyön tavoitteena on strategian avulla tutkia liiketoiminnan kehittämisen kohdealueita. Kohdeyrityksenä työssäni käytän olemassa olevaa yritystä, joka etsii jatkajaa liiketoiminnalleen. Tavoitteena opinnäytetyölläni on liiketoiminnan kehittäminen sekä mahdollisesti oma työllistymiseni ja toimiminen yrittäjänä. Case-yritys toimii ravitsemisalalla Pohjois-Karjalassa. Yrityksen liiketoiminta perustuu kesäisin tapahtuvaan kioski-kahvilatuotteiden myyntiin ja se on harjoittanut liiketoimintaansa useita vuosia samoissa liiketiloissa. Case-yritys on myynnissä oleva liiketoiminta, joten salassapitovelvollisuuden vuoksi käytän yrityksestä nimeä Yritys X. (Josek 24.3.2017)

### 1.1 Opinnäytetyön rakenne ja aineisto

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Työn alussa käsitellään teoria ja lopussa on tutkimusosuus. Teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään liikeideaa, liikeideamallia ja liiketoimintasuunnitelmaa. Toisessa osassa tarkastellaan strategiaa ja sen merkitystä kehittämisprosessissa. Viimeinen osa syventyy strategiatyökalujen käyttöön. Tutkimustyö on toteutettu teoriaan pohjautuvien prosessimallien mukaisesti, jonka tuloksia esitellään viidennessä kappaleessa.

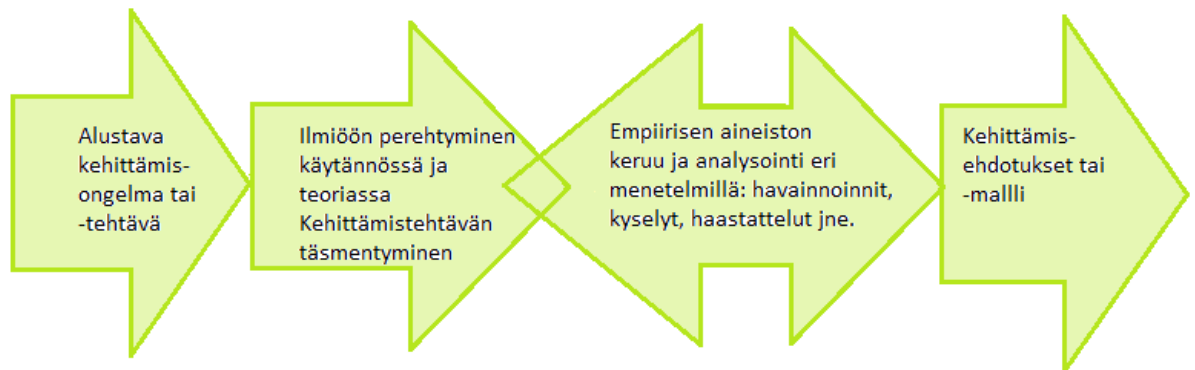
Aloitin opinnäytetyön aineiston keräämisen tammikuussa 2017. Kohdeyrityksen tietojen saamisen myötä ajatus viitekehyksestä tarkentui lopulliseen tässä työssä esiteltyyn muotoonsa. Strategia-kirjallisuutta on saatavana runsaasti ja lähdekirjallisuuden rajaaminen tiettyyn viitekehukseen oli tärkeä osa tutkimustyötä ja tutkimussuunnan määrittämistä.

### 1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Aiheen rajaus tapahtuu määrittelemällä tutkimuksen viitekehys. Viitekehystenä työssäni olen käyttänyt Robert Kaplanin ja David Nortonin strategianlaatimisen prosessimallia. (Kaplan ja Norton 2009, 56) Tutkimusta on syvennetty pohtimalla strategiatyökalujen käyttömahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämistyössä. Tässä opinnäytetyössäni käsiteltävä kehittämistyö pohjautuu yrityksen myyntiaineistoon (Josek 24.3.2017), strategiatyön teoriaan ja sen pohjalta valittuihin strategiatyökaluihin.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kehittäminen pohjautuu teoriaan ja jonka tavoitteena on analyysien pohjalta tunnistaa liiketoiminnan kehittämiskohteet. Kehittämistyö on tapaustutkimus, jossa tutkimusstrategiana on tutkia yhtä kohdetta eli tässä tapauksessa yhtä liiketoimintaa. (JYU 23.4.2015) Tapaustutkimus voi olla laadullinen tai määrällinen tutkimus tai se voi yhdistellä molempia. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimmin saada kattava ja syvälinen kuva

tutkittavasta tapauksesta monenlaisia menetelmiä käyttämällä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 52-55)



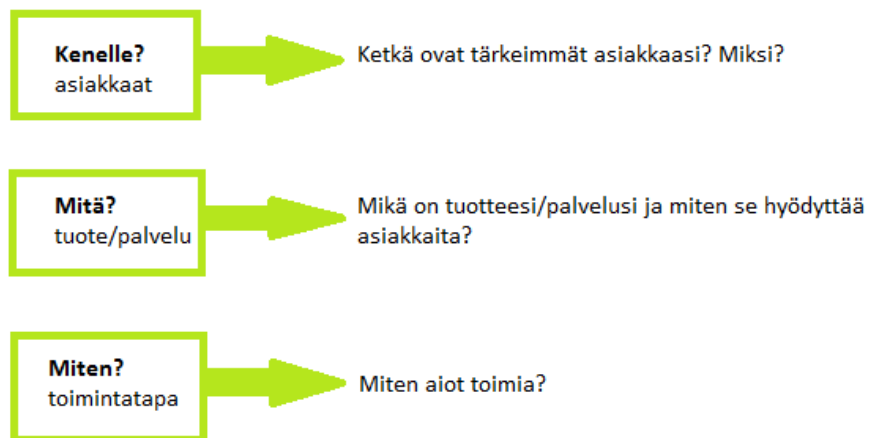
Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet, Ojasalo ym. 2009.

Tapaustutkimus aloitetaan yleensä analysoitavasta tai tutkittavasta kohteesta (kuvio1). Kehittämistyönprosessi yhtyy aina teorian tietoon, metodeihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkan kehittämiskohde määrittelemisen ei ole välttämätöntä ensimmäisenä tapaustutkimuksessa, vaan kehittämiskohde voi täsmentyä prosessin aikana. On myöskin mahdollista, että alkuun määritelty kehittämistehtävä menettää merkitystään, jolloin kehittämistehtävää täytyy uudelleen muokata tai muuttaa. (Ojasalo ym. 2009, 52-55)

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa luotettavaa ei-sattumanvaraista tietoa. Tällä tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, jos tutkimus uusitaan. Reliabiliteetti käsite on määrälliseen tutkimukseen liitettäviä käsitteitä. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän oikeellisuutta mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Yksinkertaisesti sanottuna kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja sen mittarit vastaavat tutkittua kohdetta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 226)

## 2 LIIKEIDEA

Liiketoiminnan lähtökohtana on idea. Yritysidea voi muodostua monella tapaa: se voi syntyä huomasta tarpeesta tai vaikka sattumalta. Toteuttamiskelpoiset ideat jalostuvat liikeideaksi ja siitä tarkemmaksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Liikeidean ajatuksena on kiteyttää liiketoimintasuunnitelma muutama lauseisiin. Liikeidea kertoo (alla oleva kuvio) kenelle myydään, mitä myydään ja miten myydään. Liikeidean avulla yrittäjä pystyy kertomaan nopeasti esimerkiksi rahoittajille, millaista liiketoimintaa liiketoimintasuunnitelmassa tarkemmin käsitellään. (Hesso 2015, 24-25)



Kuvio 2. Liikeidean avainsanat, mukailten Pesonen, Mönkkönen ja Hokkanen 2000.

Yritystoiminnan perusta on kantavassa liikeideassa. Liikeidea muotoutuu pohtimalla edellä mainittuja kysymyksiä eli kenelle, mitä ja miten. Lisäksi voidaan miettiä neljättä näkökulmaa eli millä (yrityksen imago). Menestyvä liikeidea syntyy, kun liikeidean osat eli vastaukset kysymyksiin ovat yhteensopivia. (Pesonen ym. 2000, 28)

### 2.1 Liikeideamalli

Peltola esittelee kirjassaan Liikeideasta liikkeelle, liikeideamallin, jolla yritystoiminnan kokonaisuutta on helpompi hahmottaa. Liikeideamalli syventää liikeidean avainsanojen suhteita toisiinsa. Liikeideamallin mukaisessa (alla kuvio) ajattelussa hahmotetaan miksi yritys on olemassa eli millainen on yrityksen suhde asiakkaisiin ja millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen. Yrityksen menestykselle on olennaista tunnistaa yrityksen omat asiakassegmentit ja millaisia tuotteita tai palveluita heille tarjotaan. Yrityksen toimintatavat kuten mm. markkinointi, henkilöstö ja tuotekehitys sekä tuotanto ja logistiikka, ovat tärkeässä osassa koottaessa liikeideamallin mukaista kaavioita. (Peltola 2015, 38-39)



Kuvio 3. Liikeideamalli. Peltola 2015

## 2.2 Liiketoiminnan kokonaisuus ja liiketoimintasuunnitelma

Pitkämäen mukaan liiketoiminnan suunnitelmallisen kehittämisen tulisi kattaa viisi toiminnan tukijalkaa: markkinointi, tuotanto, kehitys ja talous sekä tekijät eli henkilöstö. Liiketoiminnan kokonaisuus voidaan havainnollistaa jäsentelymallin avulla. Kokonaisuuden jäsentelymalli (alla kuvio) sisältää yritystoiminnan osa-alueet, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon kehittämistyössä ja liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Toiminnan kokonaisuuden hahmottamisen avulla voidaan varmistua siitä, että kehitystyössä tullaan ottamaan huomioon kaikki tärkeät osa-alueet. Pitkämäen mukaan yhdenkin osa-alueen laiminlyönti heikentää yritystä ja kahden toiminnon laiminlyönti voi vaikuttaa todella voimakkaasti yrityksen menestymiseen. (Pitkämäki 2001, 10-11)



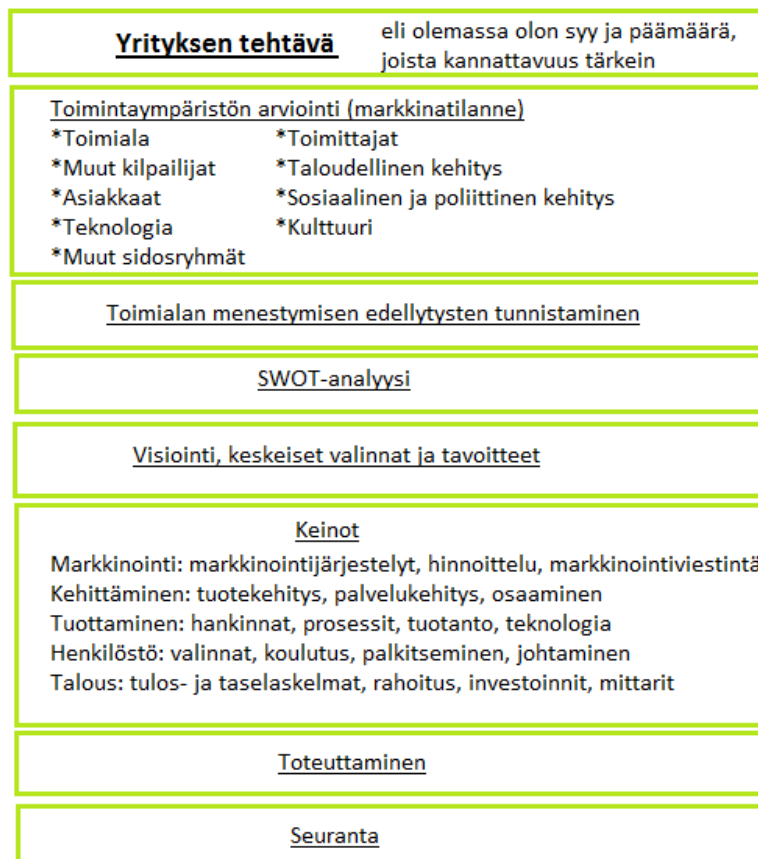
Kuvio 4. Toiminnan kokonaisuus, Pitkämäki 2001.



Kuten yllä olevasta kuvista voidaan havaita, toiminnan kokonaisuuden hahmottamisen ensimmäisenä osana on yrityksen tehtävä. Tämä määrittelee yrityksen olemassa olon syyn eli miksi yritys on perustettu. Seuraava osio eli liiketoiminta-alue rajaa liikeidean, strategian, markkina-alueen, yrityksen ja sen tuotteiden asemoinnin. Viiden peruspilarin eli markkinoinnin, tuottamisen, kehittämisen, tekijöiden ja talouden valinnoilla yritys pystyy hallitsemaan valitsemaansa liiketoiminta-alueita. Toiminnan kokonaisuuden perustuksena voidaan ajatella olevan yrityksen jokapäiväinen toiminta. (Pitkämäki 2001, 10-11)

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen yksityiskohtainen kirjallinen esitys liiketoiminnan kokonaisuudesta. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan ajatella yrityksen käsikirjana, johon on kirjattu ylös yrityksen olennaiset tiedot. Se on yrityksen käynnistämävaiheen tärkeä osa, jonka avulla yritys pyrkii hahmottamaan ja suunnittelemaan uuden liiketoiminnan toimintaa ja kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelma sisältää mm. liikeidean, yrittäjän vahvuuksien ja toimintaympäristön arvioinnit. Lisäksi sen tulisi sisältää kannattavuus- ja kustannuslaskelmia. Liiketoimintasuunnitelman laajuudelle ei ole määriteltyä pituutta, vaan jokainen yrittäjä määrittelee omien tarpeidensa mukaan. Liiketoimintasuunnitelma ei ole liiketoiminnan alusta lähtien vuosia samanlainen, vaan sen tulee päivittyä ja kehittyä sekä kasvaa yrityksen kanssa. (Yrityssuomi 2017)

Alla olevan kuvion mukaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen tapahtuu osa-alue kerrallaan. Pitkämäen mukaan, vaikka suunnitelman laatimiskuvio näyttää etenevän systemaattisesti vaihe vaiheelta, käytännössä suunnitelmaa laaditaan ja palataan muokkaamaan ja täydentämään edellisiä osa-alueita suunnitelman edetessä. (Pitkämäki 2001, 13-14)



Kuvio 5. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, Pitkämäki 2001.

### 3 STRATEGIA

Strategia-sana on johdettu antiikin kreikan sanasta strategos ja varhaisimpana kirjallisuutena strategiasta on pidetty Sun Tzun teosta Sodankäynnin taito (noin 500eaa.). Strategiatyö on kehittynyt aikojen saatossa, mutta yhteistä eri aikakausille on se, että strategialla on aina pyritty menestykseen. (Vuorinen 2013, 20) David Lein ja John Slocumin (2014) mukaan strategia on johdonmukainen joukko integroituvia valintoja, joita yritys toteuttaa saavuttaakseen tavoitteensa. Integroidulla valinnalla Lei ja Slocum viittaavat tehtäviin, joiden hyvin hoitaminen on yritykselle elintärkeää. Tällaisia tehtäviä voivat olla tuotteen tai palvelun kehittäminen ja asiakassegmenttien määrittäminen sekä visio tulevasta liiketoiminnasta. (Lei ja Slocum 2014, 15)

Strategia-käsitettä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta ja sitä voidaan tarkastella monelta tasolta. Strategian yksiselitteinen määritelmä on kertoa mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Hyvä strategia pitää sisällään vision, mission ja kuvauksen siitä, kuinka sinne päästään. Olennaisinta strategiassa on se, että se on jatkuvaa vuoropuhelua ympäristön kanssa. Ympäristöön kuuluvat olennaisesti asiakkaat, henkilöstö, johto sekä yhteistyökumppanit. Hyvä strategia edellyttää myös toteuttamista ja strategian voisikin kuvailla karttana, jonka avulla löydetään reitti paikasta A paikkaan B. (Åhman ja Runola 2006, 24-25)

Johannes Hesson mukaan strategia on pelisuunnitelma. Se ei synny yhdessä yössä, vaan se luodaan analysoinnin kautta. Yritykselle määritetään visio, jota kohti pyritään ja arvot, joita matkan aikana noudatetaan. Hesson mukaan yrityksen menestymiselle on tärkeää, että jokainen yrityksessä tietää yrityksen pelisuunnitelman eli muun muassa mihin pyritään, millä pelisäännöillä ja mistä syntyy yrityksen kilpailuetu. (Hesso 2012, 15-17)

Tässä luvussa tarkastellaan strategian laatimista. Viitekehyksenä strategian laatimisessa olen käyttänyt Kaplanin ja Nortonin (2009) strategian laatimisen prosessimallia (alla kuvio 6). Lisäksi tarkastellaan strategiatyökaluja, joita liiketoiminnan kehittämistyössä voidaan hyödyntää.

#### 3.1 Strategian laatimisen prosessi

Strategian laatimisen prosessissa voidaan ajatella olevan kolme pääkohtaa. Kuten alla olevassa kuviossa voidaan havaita, prosessissa jokaisen kohdan (1-3) mukaan määritellään tavoitteet, pohditaan mahdollisia esteitä sekä määritellään työkalut, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Kappaleissa 3.1.1-3.1.3 avaan alla olevan taulukon prosessin pääkohtia enemmän. Pääkohdat ovat toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision selkeyttäminen sekä strategia-analyysit ja strategian muotoileminen. (Kaplan ja Norton 2009, 56)

Strategian laatimisprosessi	Tavoitteet	Esteet	Työkalut
<b>1. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision selkeyttäminen</b>  Miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa?	Suurten suunta- viivojen vahvistaminen organisaation päämää- rille ja toimintatavalle	Visio on vaikeasti määritelty jotta sitä voidaan toteuttaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>*selkeä toiminta-ajatus</li> <li>*ydinarvot ja visio</li> <li>*suunnitelma strategian vaa- timista muutoksista</li> </ul>
<b>2. Strategia-analyysit</b>  Mitkä ovat tärkeimmät strategiaan vaikuttavat kysymykset?	Analyysien avulla tunnistetaan strategiaan vaikuttavat ja sitä muokkaavat tapahtu- mat, tekijät ja kokemukset	Analyysien keskittyminen liikaa lopputuloksiin eikä siihen vaikuttaviin tekijöihin	<ul style="list-style-type: none"> <li>*toimintaympäristön analyysi</li> <li>*SWOT</li> <li>*"kirjatunstrategian analyysi</li> <li>*strategiset kysymykset</li> </ul>
<b>3. Strategian muotoileminen</b>  Mitkä ovat yrityksen parhaimmat kilpailu- tekijät?	Organisaation kilpailu- kentän ja -tekijöiden määrittely	Käytössä on useita erilaisia menetelmiä eikä yrityksessä päästä ymmärrykseen mitä lähestymistapoja tulisi mil- loinkin käyttää	<ul style="list-style-type: none"> <li>*avainkysymysten analysointi</li> <li>*strategiamenetelmät</li> <li>*strategisen suunnan määrit- teleminen</li> <li>*niiden avainasioiden määrit- teleminen joita yrityksen on hoidettava erityisen hyvin menestyäkseen</li> </ul>

Kuvio 6. Strategian laatimisen prosessi. Kaplan ja Norton 2009

Strategian laatiminen aloitetaan määrittelemällä organisaation olemassaolon tarkoitus eli toiminta-ajatus, yrityksen arvojen määrittäminen sekä yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden eli vision määrittämisellä. Yksinkertaisuudessaan strategia vastaa kysymykseen millä liiketoiminta-alueella toimitaan ja miksi.

Toiseksi on tärkeää ottaa huomioon kilpailu- ja toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset. Strategia-analyysit keskittyvät tarkastelemaan kolmea osa-alueetta: ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristö ja nykyisen strategian edistyminen. Näiden analyysien tuloksista voidaan laatia yrityksen vahvuuksia, mahdollisuuksia ja heikkouksia sekä uhkia kuvaava SWOT-analyysi.

Kolmanneksi strategia muotoillaan vastaamaan kysymykseen, kuinka yritys pystyy parhaiten kilpailemaan markkinoilla. Pyritään määrittelemään millä markkinasegmenteillä yritys kilpailee ja millainen arvolupaus erottaa yrityksen kilpailijoistaan näillä segmenteillä. Lisäksi pyritään määrittelemään mitkä avainprosessit tekevät yrityksestä erilaisen ja mitä inhimillistä pääomaa sekä teknologiaa tarvitaan strategian toteuttamiseen. (Kaplan ja Norton 2009, 24-25)

### 3.1.1 Toiminta-ajatus, Arvot ja Visio

Strategisen kehittämisen kannalta toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision määrittäminen on peruslähtökohta sille, miksi yritys on olemassa. Organisaation toiminta-ajatus on lyhyt määritelmä, jolla yritys voi kertoa asiakkailleen, mitä yritys tarjoaa. Toiminta-ajatus avaa myös organisaation johdolle ja hen-

kilöstölle viestin yhteisestä tavoitteesta johon toiminnalla pyritään. Esimerkkinä erinomaisesta toiminta-ajatuksista Kaplan ja Norton mainitsevat kirjassaan Strategiaverkko, Googlen toiminta-ajatuksen: "Tavoitteemme on järjestää maailmassa sijaitseva tieto ja tehdä siitä yleisesti saavutettavaa ja käyttökelpoista." (Kaplan ja Norton 2009, 56-57)

Yrityksen arvot kertovat yrityksen ydinarvoista, määrittelevät sen vastuullisuutta tai muuta arvomaailmaa. Ydinarvot määrittelevät ja heijastavat yrityksen asenteen ja luonteen sekä käytösmallit. Ydinarvojen voidaan kokea olevan yrityskulttuurin peruspilareita: ne eivät muutu ajan, tilanteen tai ihmisten mukaan. (Kaplan ja Norton 2009, 57) Kirsti Kehusmaa kirjoittaa kirjassaan Strategiatyö, että arvot ovat asioita, joita arvostamme. Kehusmaan mukaan arvot ovat käsityksiä hyvästä elämästä ja kuten tavoitestrategiat, eivät tavoitearvotkaan toteudu sattumalta. Tavoitearvot ja niiden toteutuminen tulisi kiinnittää osaksi strategisia tavoitteita ja strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 86-88)

Visiossa yritys määrittelee pitemmän aikavälin, kuten 3-10 vuotta, tavoitteensa. Vision tulisi määrittää millaisessa tilanteessa yritys pyrkii olemaan tulevaisuudessa ja millaisena yritys haluaa muiden näkevän itsensä. Vision tulisi Kaplanin ja Nortonin mukaan pitää sisällään vähintään kolme perusasiaa: haastavan tavoitteen määrittäminen, osaamisalueen määrittäminen ja aikataulun määrittäminen. (Kaplan ja Norton 2009, 56-57)

Paras strateginen visio on yksinkertainen, selkeä ja kaikkien ymmärrettävissä. Vision tulee kertoa selkeästi yrityksen identiteetti ja olemassa olon tarkoitus. Vision avulla yritys ohjaa koko toimintansa suuntaa ja se määrittää yrityksen suunnan päätösten teossa. (Lei ja Slocum 2014, 4-7)

### 3.1.2 Strategia-analyysit

Strategia-analyysit keskittyvät tarkastelemaan kolmea osa-aluetta: ulkoinen toimintaympäristö, sisäinen toimintaympäristö ja nykyisen strategian edistyminen. Kun yrityksellä on selkeä visio ja tavoite, strategisten analyysien avulla pyritään selvittämään yrityksen nykytilanne verrattuna kilpailijoihin ja toimialan kehitykseen. (Kaplan ja Norton 2009, 67)

Ulkoinen analyysi tarkastelee yrityksen ympäristöön liittyviä muutoksia. PESTEL-analyysin avulla voidaan kartoittaa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädäntöön vaikuttavat tekijät. Ulkoiseen analyysiin voidaan käyttää myös viitekehystenä Michael Porterin viittä voimaa. (Kaplan ja Norton 2009, 67-68) Toimialan tarkastelu Porterin viiden voiman avulla voi auttaa tunnistamaan toimialaan vaikuttavia voimia. Porterin viisi voimaa ovat:

- kuluttajien markkinavoima
- tuottajien markkinavoima
- korvaavien tuotteiden saatavuus
- uusien kilpailijoiden uhka
- toimialan kilpailutilanne (Johnson, Scholes ja Whittington 2009)

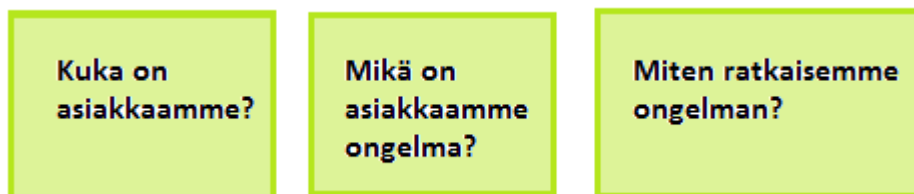
Sisäisen analyysin tavoitteena on tarkastella yrityksen omaa osaamista ja suorituskykyä. Sisäisiä analyysijä voidaan suorittaa tulokortin avulla tai sen puuttuessa voidaan tulosta tarkastella yrityksen taloudellisista luvuista. Sisäisen analyysin työkaluna voidaan käyttää myös Michael Porterin mallia nimeltään arvoketjuanalyysi. Arvoketjuanalyysin tarkoituksena on määrittellä prosessien järjestys, jotka tarvitaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaille. Arvoketjun avulla yritys pyrkii tunnistamaan ne tehtävät eli prosessit, joissa yritys toimii kilpailijoitaan alhaisemmilla kustannuksilla. Näin yritys pyrkii varmistamaan kilpailuedun kilpailijoihinsa verrattuna. Kilpailuetua voivat olla mm. kustannusetu ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. (Kaplan ja Norton 2009, 69)

### 3.1.3 Strategian muotoileminen

Strategian laatimisen prosessikaavion (kuvio 2.) viimeinen osa on strategian muotoileminen. Strategian muotoileminen tarkoittaa yrityksen parhaiden kilpailutekijöiden tunnistamista. Tavoitteena on määrittellä se kilpailuympäristö ja -tekijät, jossa yritys toimii. Esteenä strategian muotoilemiselle voi olla strategian hahmottamisen ja menetelmien valinnan vaikeus. Tärkeintä strategian muotoilemisessa on avainkysymysten määrittäminen, niiden analysointi ja strategisen suunnan määritteleminen. Toisin sanoen yritys määrittelee ne asiat, jotka yrityksen on hoidettava hyvin taatakseen menestyminen toimialallaan. (Kaplan ja Norton 2009, 56)

## 3.2 Yksinkertaistettu strategiaprosessi

Aiemmassa kappaleessa mainittu Kaplanin ja Nortonin strategiaprosessi on tunnetuimpia strategian laatimisen prosessimalleista maailmalla. (Kaplan ja Norton 2009, 56) Tero Vuorinen esittelee kirjassaan Strategiakirja, vaihtoehdon Kaplanin ja Nortonin strategiaprosessille eli yksinkertaistetun strategiaprosessin mallin. Yksinkertaistetun strategiaprosessin malli on toimiva, kun liiketoimintasuunnitelma on suhteellisen yksinkertainen tai liiketoiminta on vielä alkuvaiheessa. (Vuorinen 2013, 45-46)

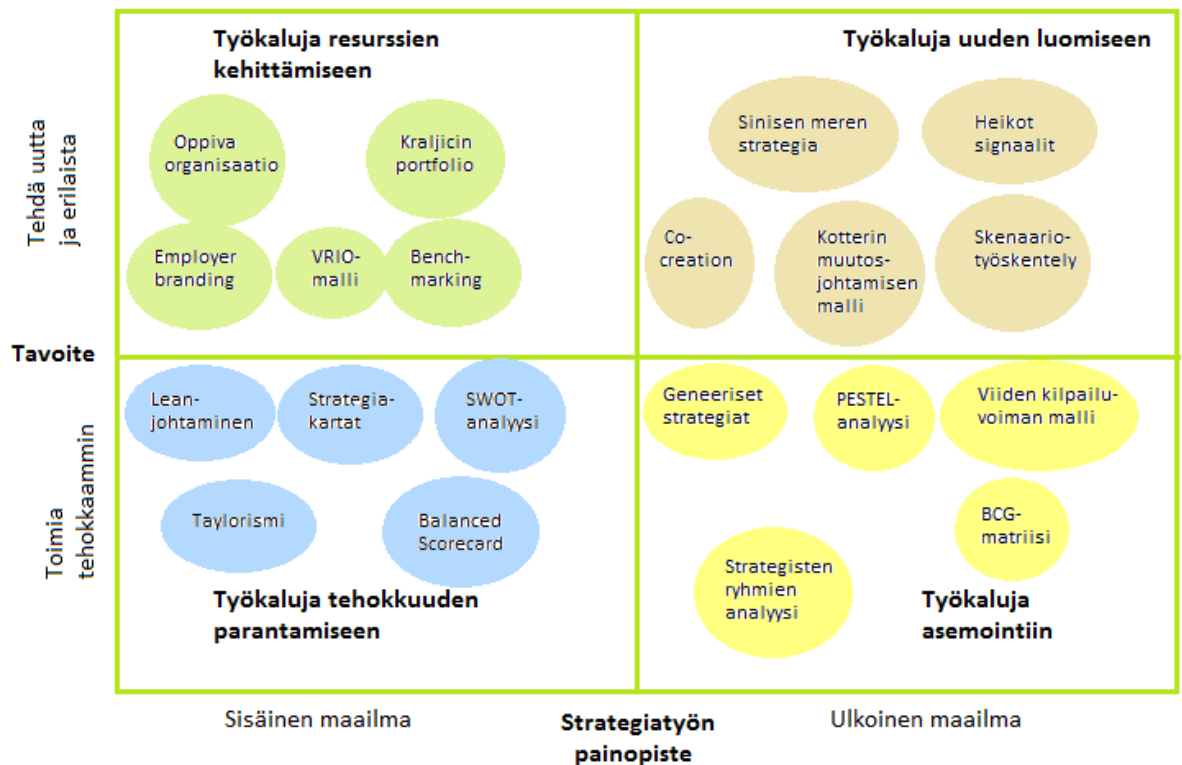


Kuvio 7. Yksinkertainen strategiaprosessi, Vuorinen 2013.

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan todeta, yksinkertaistetun strategiaprosessin kolme pääkysymystä ovat kuka on asiakkaamme, mikä on asiakkaamme ongelma ja miten ratkaisemme ongelman. Monesti pienyrityksissä tämän tyyppinen strategiaprosessin malli saattaa olla täysin riittävä tuomaan esille kriittiset kysymykset sekä auttamaan ratkaisemaan vastaukset kysymyksiin. (Vuorinen 2013, 45-46)

## 4 STRATEGIATYÖKALUT

Strategiatyökaluilla tarkoitetaan menetelmiä, joita voidaan hyödyntää strategiaprosessin vaiheissa. Strategiatyökalut voidaan jaotella neljään ryhmään riippuen niiden käyttötarkoituksesta. (Vuorinen 2013, 32, 49)



Kuvio 8. Erilaisia strategisen johtamisen pyrkimyksiä ja työkaluja. Vuorinen 2013.

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan huomata, strategiatyökalujen ryhmät ovat:

1. Tehokkuuden parantaminen
2. Uuden luominen
3. Resurssien kehittäminen
4. Asemointi

Strategiatyökalujen jaotteluun helpottaa niiden ymmärtämistä käytännössä. Jaottelun perusteina ovat sekä sisäinen ja ulkoinen ympäristö että tehokkaammin toimimisen ja uuden erilaisen tekemisen tavoitteet. Strategiatyökalun valintaan vaikuttavat vahvasti yrityksen tavoitteet. Yrityksellä tulisi olla kirkas ajatus mitä strategiatyöllä halutaan saavuttaa. Pyritäänkö esimerkiksi kustannusten karsimiseen vai yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen asemoinnin avulla. Jos yritys esimerkiksi tavoittelee uusia innovaatioita, ei tehokkuuden parantamisen työkaluilla ole olennaista hyötyä saavutettavissa. Uuden luomisen työkaluja ovat mm. Sinisen meren strategia ja Co-creation, joista lisää seuraavassa kappaleessa. Vuorisen mukaan on suositeltavaa aloittaa strategiatyökalujen käyttö yhdellä työkalulla. Strategiatyötaitojen karttuessa työkaluja voi olla useampikin käytössä, jolloin kehittämistyö on

monipuolisempaa ja työkaluilla saatu tieto ajantasaisempaa. Pääajatuksena strategiatyökalujen käytössä on tuntee oma liiketoiminta, ympäröivä kilpailutilanne sekä asiakkaat ja näin ollen saavuttaa kilpailuetua. (Vuorinen 2013, 36-37, 47, 200)

Tässä kappaleessa aion paneutua tarkemmin kuviossa 8 mainittuihin erilaisten strategiatyökalujen ryhmiin. Nämä neljä ryhmää ovat tehokkuuden parantamisen ja uuden luomisen työkalut sekä aseointiin ja resurssien kehittämiseen liittyvät työkalut.

#### 4.1 Työkalut tehokkuuden parantamiseen

Tehokkuuden parantamisen tunnetuimpia työkaluja ovat esimerkiksi SWOT ja Balanced Scorecard (BSC). Näiden työkalujen tavoitteena on löytää oikeat kehittämiskohteet, joilla toimintaa voidaan tehostaa ja muokata asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Tehokkuuden parantamisen työkalut sijoittuvat edelle mainitun kuvion (kuvio 8) mukaan tarkastelemaan yrityksen sisäistä maailmaa, jossa tavoitteena on toimia tehokkaammin. (Kaplan ja Norton 2009, 70) (Malmi, Peltola ja Toivanen 2006, 17)

##### 4.1.1 SWOT

SWOT-analyysi on tutkimusten mukaan yksi tunnetuimpia ja suosituimpia liikkeenjohdon strategiatyökaluja ympäri maailmaa. Se on kehitetty jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa, mutta varmuutta sen kehittäjästä tai tarkasta keksimisajankohdasta ei edelleenkään ole. SWOT-analyysi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysin tarkoituksena on tarkastella yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Pesonen, Mönkkönen ja Hokkanen 2000, 123) Yrityksen kokonaiskuvan hahmottamisen avulla saadaan tuotettua tärkeää tietoa yrityksen strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysin päätarkoitus on siis tuottaa ensin analyysiä, jonka jälkeen voidaan tehdä valintoja sekä toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013, 88)



Kuvio 9. SWOT-analyysi. Kaplan ja Norton, 2009.

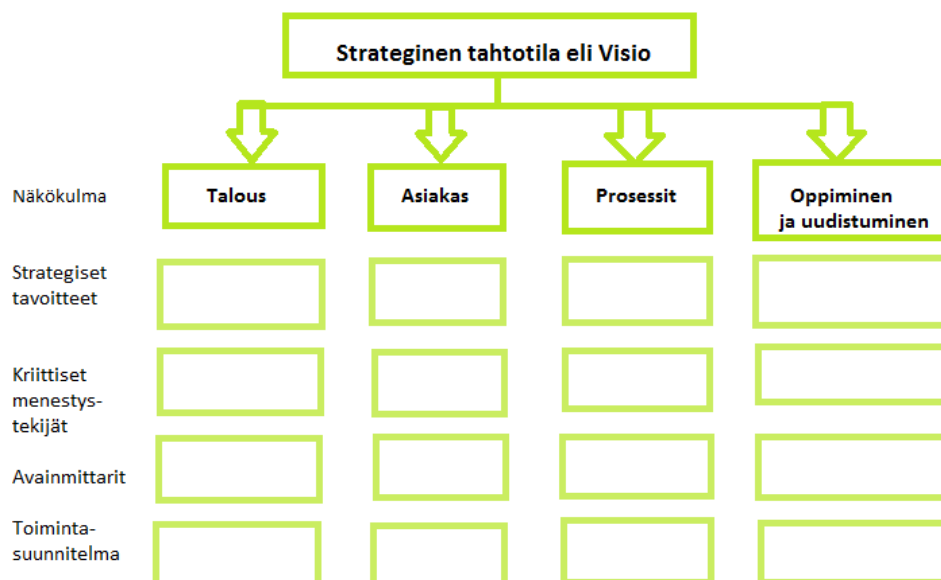
SWOT-kaavion avulla yritys pystyy havaitsemaan strategisesti tärkeitä asioita, jotka on otettava huomioon strategian kehittämisessä. Yllä olevan kuvion mukaan yritys voi hyödyntää analyysin tietoja esimerkiksi näin:

- Vahvuudet: Miten käyttää hyväksi ja miten vahvistaa näitä?  
Esim. mahdollisuuksien tavoittelu ja uhkien välttämien vahvuuksien avulla.
- Heikkoudet: Voiko näitä poistaa, välttää tai vaikutuksia lieventää?
- Mahdollisuudet: Kuinka hyödyntää menestystekijät tehokkaasti?
- Uhat: Uhkien hallinta eli miten poistetaan, lievennetään tai käännetään uhka mahdollisuudeksi? (Pesonen ym. 2000,123-124) (Kaplan ja Norton 2009, 70-71)

SWOT-analyysia laadittaessa tulisi olla kriittinen, ettei siitä tule liian pinnallinen. Analyysia laatiessa hyvät pohjatiedot, esimerkiksi PESTEL:in avulla saatu tieto toimintaympäristön tilanteesta, parantavat SWOT-analyysin tarkkuutta. Yksinkertaisimmillaan taustatiedon hankkiminen on tarkkailua. Ravintolayrittäjä voi esimerkiksi itse asioida kilpailijoillaan ja tutustua asiakkaiden tarpeisiin ja näin saada ajantasaista tietoa kilpailutilanteesta ja mahdollisista asiakkaistaan. (Vuorinen 2013, 94) SWOT-analyysin lähdeaineistoina voidaan käyttää myös asiakas-, henkilöstö- ja markkinatutkimuksia. Mahdollisimman monipuolinen aineisto antaa tarkan kuvan yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Kehusmaa 2010, 72)

#### 4.1.2 Balanced Scorecard eli BSC

Tasapainotettu mittaristo eli BSC on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä strategiatyökalu. BSC:n keskeisin ajatus on muuttaa yrityksen strateginen tavoite operatiiviseksi toiminnaksi erilaisia mittareita ja toimintasuunnitelmia hyväksi käyttäen. Yksinkertaisuudessaan Kaplan ja Norton ajattelivat, että sellaista jota ei voi mitata on vaikea johtaa. Alla olevassa kuvioissa on näkyvissä tasapainotetun mittariston neljä strategista näkökulmaa. Näiden tavoitteena on tuoda purkaa strategia konkreettisemmiksi tavoitteiksi ja mittareiksi, jotka kaikki yrityksessä toimivat ymmärtävät ja joihin kaikki pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan. (Malmi ym. 2006, 17, 48-49)



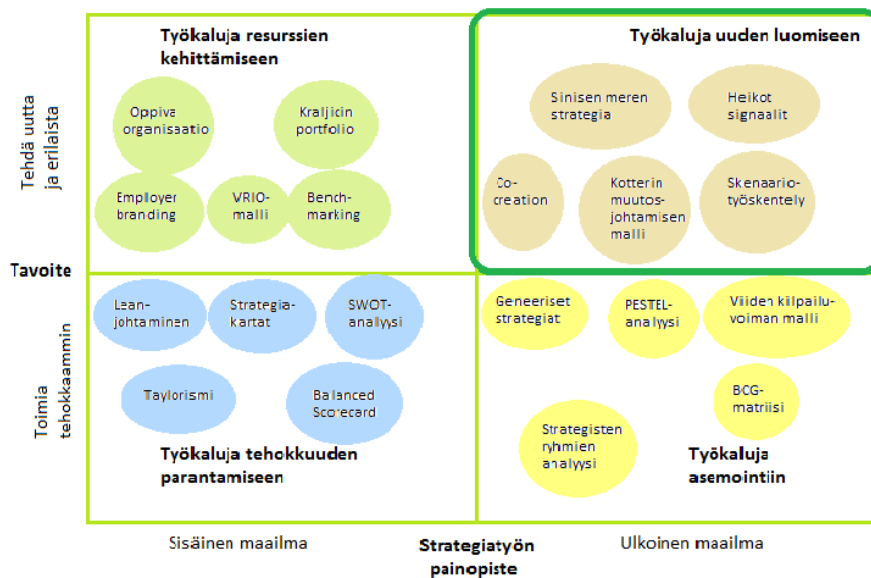
Kuvio 10. Balanced Scorecard. Salminen 2008.



Kuten yllä olevassa kuviossa havaitsemme, BSC perustuu neljään näkökulmaan. Näiden avulla voidaan pohtia eri osa-alueiden vaikutusta yrityksen menestymiseen. Ensimmäisenä BSC:a laadittaessa tulee miettiä strategisia tavoitteita ja mitä kriittisiä menestystekijöitä niiden saavuttamiseen tarvitaan. Seuraavaksi voidaan määrittellä, millaisilla avainmittareilla näitä mitataan ja millaisilla toimintasuunnitelmissa mittareiden tavoitteisiin päästään. Balanced Scorecard:n olennaisin tavoite on löytää pääkohtien mukaiset konkreettiset aiheet, joita pystytään kehittämään. Asiakas näkökulmasta toimenpiteet esimerkiksi ravintolassa voisivat olla asiakaspaikkojen lisääminen tai ruokalistan muutokset, jolloin keittiö toimisi tehokkaammin ja palvelu olisi nopeampaa. (Salminen 2008, 69-71)

## 4.2 Työkalut uuden luomiseen

Uuden luomisen työkalut (alla kuvio 11) keskittyvät toiminnan uudistamiseen, muttei niinkään tehostamiseen. Uuden luomisen työkalujen avulla yritys tarkastelee ulkoista ympäristöään ja mahdollisuuksiaan tehdä uutta ja erilaista. Seuraavissa kappaleissa tutkin kahta työkalua, jotka ovat tunnettuja uuden luomisen strategista työkalua. Jos vertaa edellisessä kappaleessa käsiteltyä Balanced Scorecardia ja uuden luomisen työkaluja, uuden luomisen työkalut liittyvät täysin innovatiiviseen ajatteluun ja toimintatapoihin eivätkä lainkaan taloudellisen tehokkuuden parantamiseen, kuten esimerkiksi Balanced Scorecard. (Vuorinen 2013, 32-33)



Kuvio 11. Työkalut uuden luomiseen, Vuorinen 2013.

### 4.2.1 Co-creation eli yhteiskehittäminen

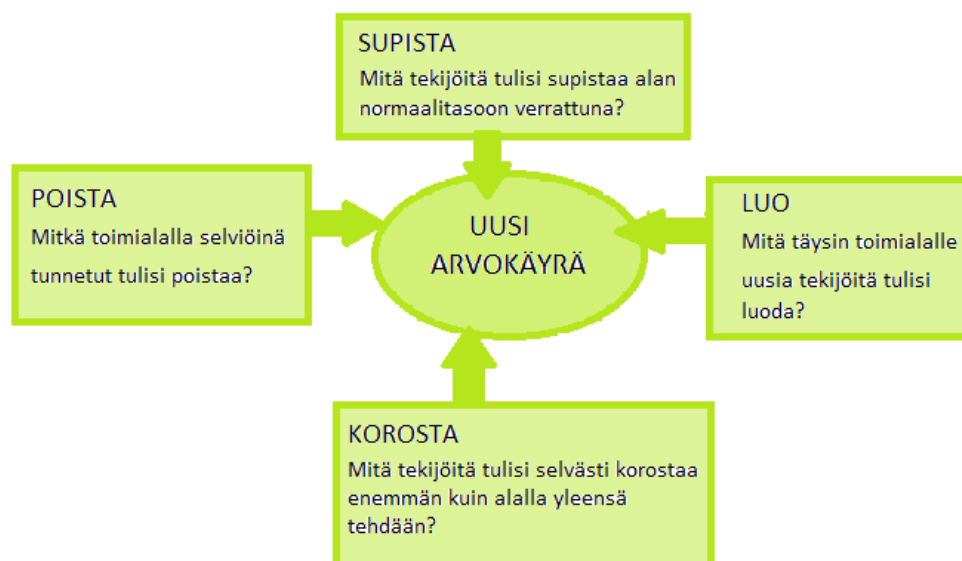
Ensimmäisenä tunnettuna co-creation teoksena pidetään vuonna 2004 julkaistua Prahaladin ja Ramaswamyn *The Future of Competition: Co-creating value with customers*. Co-creation eli yhteiskehittäminen on siis suhteellisen tuore strategiatyökalu, jonka tavoitteena on yrityksen strateginen kehittäminen yhteistyössä työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Co-creation on avoin ja vuorovaikutteinen kehittämistapa. (Vuorinen 2013, 132,137) Yhteiskehittämisen taustalla on ajatus monipuolisesta ajattelutavasta, jolloin asiakkaiden tarpeet ja toiveet voidaan huo-

mioida paremmin yrityksen strategiassa ja toimintaprosesseissa. Strategia pyritään näkemään löytöretkenä, joka tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa. Prahaladin ja Ramaswayn mukaan markkina tulisi nähdä elämysten ympäristönä, jossa voidaan luoda kokemuksia eli arvoa yhdessä. (Prahalad ja Ramaswamy 2004)

Yhteiskehittäminen on vielä niin suhteellisen uusi strategisen johtamisen työkalu, jottei sille ole muotoutunut vakiintuneita ohjeita tai käytäntöjä. Co-creation työkalua on käytetty eniten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä strategisen johtamisen kehittämistyökaluna. Yhteiskehittämisen tavoitteet voidaan liittää toiseen uuden luomisen työkaluun eli sinisen meren strategiaproessiin, josta lisää seuraavassa kappaleessa. Yhtenä esimerkkinä yhteiskehittämisestä Vuorinen käyttää kirjassaan Ikean tuotekehitysprosessia. Ikean asiakaspalvelijat ovat kehittäneet uusia sisustusratkaisuja Co-creation ajatuksen mukaisesti yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Myös muut yritykset ja yhteisöt, kuten esimerkiksi Helsingin kaupunki ja BMW, ovat kehittäneet palveluitaan ja tuotteitaan yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. (Vuorinen 2013, 135-137)

#### 4.2.2 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategia- kirja on ilmestynyt vuonna 2005 ja teoksen ovat kirjoittaneet liiketoiminnan parissa tehdyn pitkän tutkimustyön tuloksena kaksikko nimeltään W. Chan Kim ja Renée Mauborgne. Sinisen meren strategia-teosta voidaan hyvin pitää yhtenä strategisen johtamisen merkittävimmistä teoksista. Sinisen meren strategia, on ajattelutapa, joka sisältää useita eri työkaluja. Keskeisimpänä työkaluna Sinisen meren strategiassa voidaan ajatella oleva strategiaprofiili eli strategy canvas. (Pikusaari 9.3.2011)



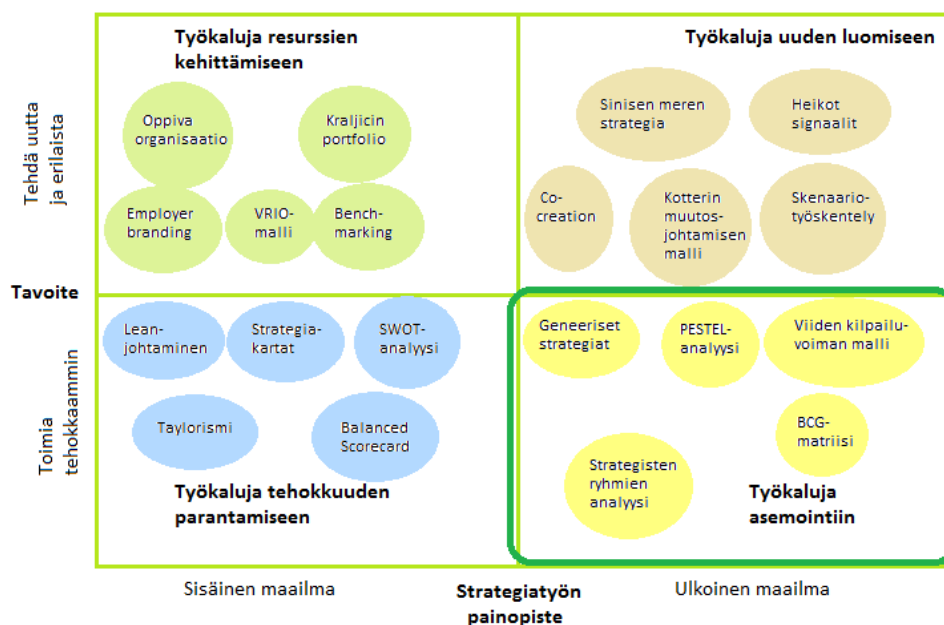
Kuvio 12. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä, mukailten Chan ja Mauborgne 2007.

Tavoitteena Sinisen meren strategiassa on auttaa yrityksiä havaitsemaan ja luomaan uusia markkinoita eli sinisiä meriä. Markkinoilla joilla kilpailu on kovaa, kuvataan punaiseksi mereksi. Punaisilla

merillä toimialojen rajat ovat selkeät ja kilpailu käydään usein hinnan ja toiminnan tehokkuuden avulla. Sinisellä merellä kilpailu on päinvastoin vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Uuden liiketoiminta-ajatuksen ei tarvitse täysin alaa mullistava, mutta kilpailuedun eli sinisen meren voi saavuttaa luomalla arvoinnovaation, joka lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Arvoinnovaatio voi myös vähentää yrityksen kuluja, kun niitä pohditaan Sinisen meren strategia työkalua apuna käyttäen. Työkalun päätarkoitus on etsiä sellaista, jota ei vielä ole olemassakaan sekä konkretisoida innovaatioprosessi toimintasuunnitelmaksi ja selkeiksi työtehtäviksi alasta riippumatta. (Pikkusaari 9.3.2011)

### 4.3 Työkalut asemointiin

Tämän ryhmän työkalut (kuvio 13) edustavat strategianäkemyksiä, jossa keskitytään ulkoisten asioiden eli ympäristön vaikutukseen strategiatyössä. Tunnetuimpia tämän ryhmän työkaluja ovat viiden kilpailuvoiman malli ja PESTEL-analyysi. Kuten alla olevasta kuviosta voidaan todeta muita asemoinnin työkaluja ovat lisäksi Geneeriset strategiat, Strategisten ryhmien analyysi ja BCG-matriisi. BCG-matriisi eli Boston Consulting Groupin matriisi on nelikenttä analyysi, jossa yrityksen tuotteet/liiketoiminnot jaetaan tähtituotteisiin ja kysymysmerkkeihin sekä lypsylehmiin ja rakkikoiiriin. BCG-mallin tarkoituksena on auttaa resurssien suuntaamisessa ja toimintojen tärkeysjärjestyksen hahmottamisessa. (Vuorinen 2013, 32, 210-211)

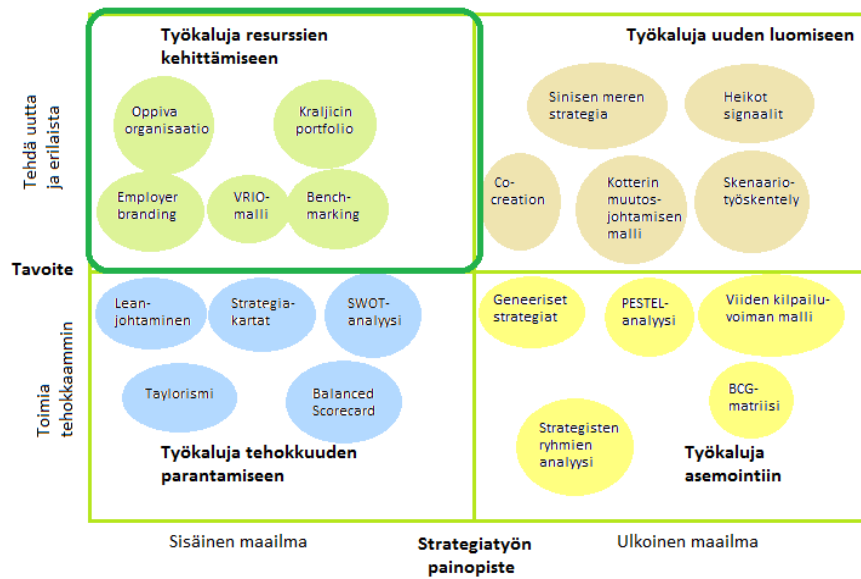


Kuvio 13. Työkalut asemointiin, Vuorinen 2013.

### 4.4 Työkalut resurssien kehittämiseen

Tämän ryhmän työkalut keskittyvät organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen (kuvio 14). Tähän ryhmään kuuluvia työkaluja ovat mm. VRIO-malli, Benchmarking ja Oppiva organisaatio. Bencmar-

king-toiminnan tavoitteena on soveltaa toisilta yrityksiltä havaittuja tietoja ja taitoja omassa liiketoiminnassa. Kehittämistyö benchmarkkauksen avulla ei ole kopiointia vaan opittujen tietojen soveltamista ja organisaation jatkuvaa oppimista esikuvien kautta. Kehittämistyön kohteena voi olla joku liiketoiminnan osa-alue kuten kustannukset tai asiakasarvo. (Vuorinen 2013, 32, 165)



Kuvio 14. Työkaluja resurssien kehittämiseen, Vuorinen 2013.

## 5 CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyöni oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tunnistaa case-yrityksen strategisen kehittämisen prosessimalli. Opinnäytetyössäni kartoitan case-yrityksen myyntitietojen perusteella liiketoiminnan tämän hetkisen tilanteen sekä pohdin, millaisia kehittämistyökaluja käyttämällä liiketoimintaa saataisiin kehitettyä kannattavammaksi. Case-yritys on myynnissä oleva liiketoiminta, joten salassapitovelvollisuuden vuoksi käytän yrityksestä nimeä Yritys X. Kehittämistyö pohjautuu yrityksen myyntiaineistoon (Josek 24.3.2017), strategiatyön teoriaan ja siinä käytettyihin strategiatyökaluihin. Kehittämistyön lisämateriaalina toimii myös henkilökohtainen kokemukseni case-yrityksen asiakkaana aikaisempien vuosien aikana ja alueen paikallistuntemukseni.

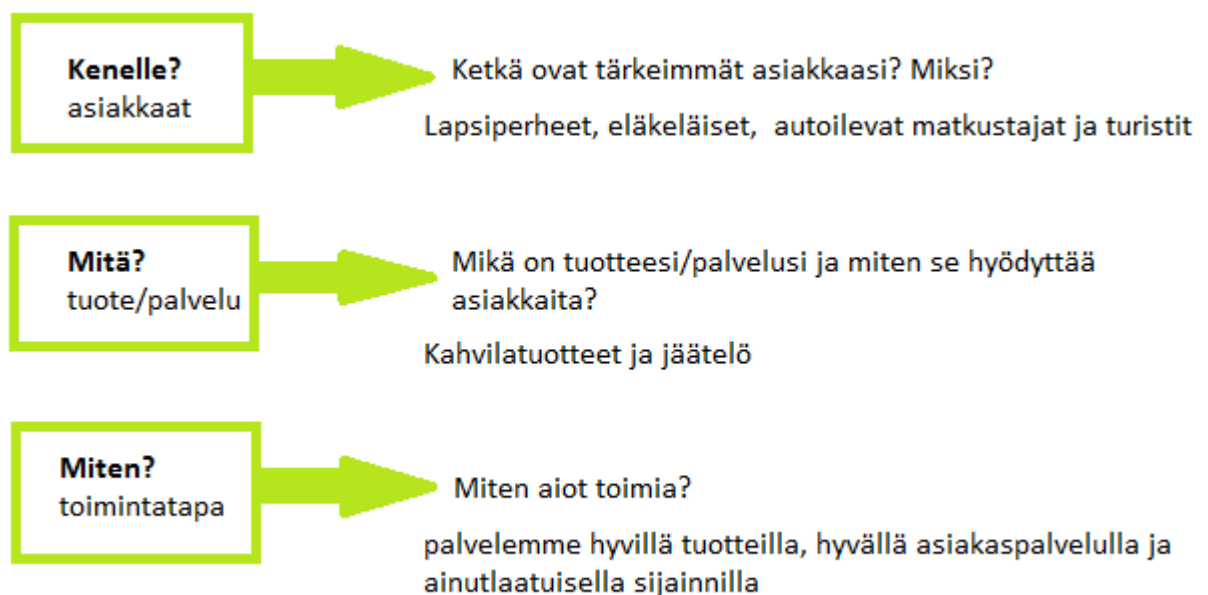
Prosessimallin hahmottamisen taustalla oli teoriaan pohjautuva tutkimustyö ja kohdeyrityksen liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristöä koskevien analyysien ymmärtäminen. Halusin kehittämistyössäni keskittyä kokonaisuuden hahmottamiseen yksittäisten kehittämiskohteiden tai toimialan kartoittamisen sijaan. Mielestäni liiketoiminnan kehittämisessä kokonaisuuden hahmottamisella on suurempi vaikutus kuin yhden osa-alueen parantamisella. Alla oleva kuvio hahmottaa tutkimukseni myötä selkeytyneen kehittämistyön prosessia.



Kuvio 15. Yritys X:n Kehittämistyön prosessimalli, Lyytinen 2017.

## 5.1 Yritys X

Yritys X harjoittaa kesäisin kioski-kahvilaliiketoimintaa Pohjois-Karjalassa, vilkkaasti liikennöidyn tien varrella. Yritys X toiminut vuosia samalla liikepaikalla ja samalla konseptilla. Liiketoiminta on perustunut kioski ja kahvilatuotteiden myyntiin, lisäksi yrityksellä on anniskeluun B-oikeudet. Asiakaspaikkoja on yhteensä 25, joista sisätiloissa 10 ja loput ulkoterasseilla. Liiketoiminnan sijainti on mahdollistanut yritykselle tasaisen asiakaskunnan kesäsesongin aikana vuodesta toiseen. Yritys on työllistänyt yhden henkilön (yrittäjä) vuosittain ja ajoittain yhden osa-aikaisen työntekijän. Toiminta on tilinpäätöstietojen perusteella ollut taloudellisesti kannattavaa vuosia, mutta mainittavaa voittoa toiminnasta ei ole juurikaan syntynyt. Yrityksen menot ovat olleet lähes yhtä suuret kuin tulot, joten omapääomaa yritys ei päässyt kasvattamaan. (Josek 24.3.2017)

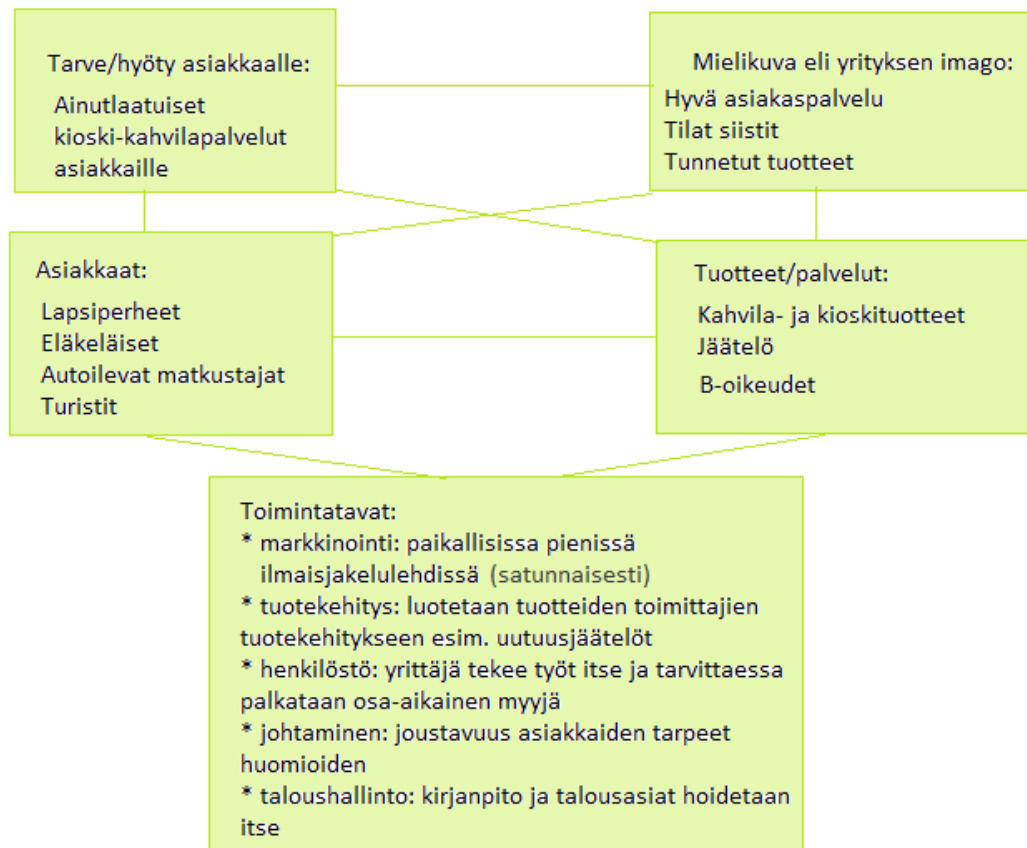


Kuvio 16. Yritys x: liikeidea, Lyytinen 2017.

## 5.2 Yritys X: Liikeidea liikeideamallin mukaisesti

Yrityksen liikeideaa voidaan tarkastella alla olevan Peltolan liikeidea mallin mukaan. Liikeideamallin mukaisessa (alla kuvio) ajattelussa hahmotetaan miksi yritys on olemassa eli millainen on yrityksen suhde asiakkaisiin ja millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Peltola 2015, 38-39)

Kuten alla olevasta kuviosta voidaan havaita, Yritys X tarjoaa kahvila-kioski palveluita alueella vapaa-aikaansa viettäville ihmisille ja autoileville matkustajille. Tuotteet ovat laadukkaita ja tunnettuja tuotemerkkejä sekä yrityksen asiakassegmenteille sopivia. Kohdeasiakasryhmiä ovat muun muassa lapsiperheet ja eläkeläiset sekä autoilevat matkustajat ja turistit. Yrityksen imago on hyvä, vaikka yritys ei markkinoi toimintaansa juuri ollenkaan. Yrityksen tärkein kilpailuvaltti on tunnetut laadukkaat tuotteet ja yrityksen liiketoimintaympäristö. Liiketilat ovat omat ja sijaitsevat suosittujen vesistöjen rannalla, eikä lähistöllä ole kilpailevaa liiketoimintaa.



Kuvio 17. Yritys X:n liikeideamalli, Lyytinen 2017.

Liikeideamallin mukaisen tarkastelun avulla liiketoiminnan tämän hetkinen tilanne pystytään hahmotamaan suhteellisen vaivattomasti ja nopeasti. Yhteenvedosta voimme huomata kuinka esimerkiksi markkinointia ei olla suunniteltu lainkaan ja sitä toteutetaan erittäin harvoin. Markkinointi on yksi liiketoiminnan viidestä peruspilarista, joita käsiteltiin kappaleessa 2.2. Muut pilarit ovat Pitkämäen mukaan ovat tuottaminen, kehittäminen, tekijät ja talous. (Pitkämäki 2001, 11)

### 5.3 Yritys X: Strategian laatimisprosessi

Yritys X:n liiketoiminnan tämän hetkinen tarkastelu strategian laatimisprosessimallin avulla selkeyttää strategisen kehittämisprosessin toteuttamista. Prosessimallin avulla kehittämisen osa-alueet eli "askeleet" on helpompi ymmärtää. Strategia-analyysien avulla liiketoiminnan kehittämistyö on totuudenmukainen ja luotettava. Analyysien avulla voidaan ottaa huomioon toimintaympäristön tilanne sekä arvioida yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet uutta strategiaa laatiessa. Lisäksi analyysien avulla voidaan huomioida asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden merkitys liiketoiminnalle ja mahdollisesti havaita uusia liiketoiminta-alueita tai tuotteiden/palvelun tarpeita.

Strategian laa- timisprosessi	Tavoitteet	Esteet	Työkalut
1.Toiminta- ajatuksen, arvojen ja vision selkeyttä- minen  Miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa?	Kannattavaa liiketoimin- taa, laadukkailla tuot- teilla ainutlaatuisessa ympäristössä.	Sesonkiluonteisuus	Toiminta-ajatuksen kirkastaminen Visio Suunnitelma strategian vaatimista muutoksista
2. Strategia- analyysit  Mitkä ovat tärkeimmät strategiaan vaikuttavat kysymykset?	Liiketoiminnan kehittäminen *yrittäjä *yhteistyökumppanit *asiakkaat	Varovaisuus /kokemat- tomuus kehittämistyössä	Toimintaympäristön analyysit (esim. Pestel) SWOT Strategiset kysymykset
3. Strategian muotoileminen  Mitkä ovat yrityksen parhaimmat kilpailu- tekijät?	Liiketoimintaympäristö  Asiakaspalvelu  Tuotteet	Ei ymmärretä hyödyntää /tiedetä kuinka hyödyn- tää olemassa olevia resursseja liiketoiminnan kehittämiseen	Avainkysymysten analysointi Strategisen suunnan määrittäminen ja strategiatyökalun määrittäminen Avainasioiden (jotka yrityksen hoidettava erityisen hyvin) määrittelemine

Kuvio 18. Yritys X strategian laatimisprosessi. Lyytinen 2017.

#### 5.4 Yritys X: Kannattavuusanalyysi

Liiketoiminnan kannattavuuden analyysia varten tutkin liiketoiminnan tuloslaskelman ja taseen tietoja kolmen edeltävän liiketoimintakauden ajalta. Pelkistetty analyysi on tarkoitettu liiketoiminnan tunnuslukujen tarkasteluun. Analyysissa tarkastellaan eri tunnuslukujen suhteita verrattuna liikevaihtoon. Pelkistetyn analyysin laatimiseen tarvittavat tiedot löytyvät liiketoiminnasta tilikausittain laadittavasta tuloslaskelman ja taseen tiedoista. (Selander 2017) Alla olevassa kuviossa on esimerkki pelkistetystä analyysistä. Yritys X:n liiketoimintaan liittyvät kirjanpitoliedot ovat salassapitovelvollisuuden alaista tietoa, joten käsittelen niitä sanallisesti ja vertailemalla muutoksia edellisvuosiin sekä kirjaamalla analyysistä tekemäni johtopäätökset.

<i>Yrityksen nimi</i>			
<b>Kannattavuus</b>			
		%	
Liikevaihto	100		<b>Pääomarakenne</b>
- materiaalit ja palvelut		%	Oma pääoma
Myyntikate			<b>Vieras pääoma</b>
- henkilöstökulut		%	
Palkkakate			
- kiinteät kulut			
- poistot		%	<b>Maksuvalmius</b>
Käyttökate			Rahat+myyntis
		%	lyhyt aik. vieras po
Liikevoitto		%	
Tilikauden voitto			

Kuvio 19. Esimerkki yrityksen pelkistetystä kannattavuus analyysistä. Selander 2017.



Pelkistetyn analyysin avulla (yllä kuvio) pystyttiin havainnoimaan mm. liikevaihdon kehitys verrattuna esimerkiksi henkilöstönkuluihin. Liikevaihto pieneni toimintakaudella 2015 40-46 prosenttia edellisvuosiin 2013-2014 verrattuina. Tämä ei kuitenkaan ollut liian huolestuttavaa liiketoiminnan kannalta, sillä henkilöstökulut pienenivät myös samassa suhteessa, jolloin liikevoittoa syntyi vuonna 2015 prosentuaalisesti saman verran verrattuna liikevaihtoon. Ongelmalliseksi kuitenkin tämän tyyppisessä supistamisessa tekee laadun ja palvelun heikentymisen riski. Koska liiketoiminta keskittyy pelkästään sesonkiaikaan ja tuotteisiin sekä lähinnä asiakaspalvelun ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen, pitkän tähtäimen strategiana henkilöstökuluista karsiminen on mielestäni huono suuntaus. Myös yrittäjän jaksaminen tulee huomioida liiketoiminnan suuntaa ja kannattavuutta miettiessä. Kannattavuuden näkökulmasta yrityksen tulisi mielestäni keskittyä ostoihin ja tuotesuunnitteluun. Myyntikateprosentti on tärkeä tunnusluku kannattavuuden suunnittelussa pääasiassa tuotteita myyvässä yrityksessä. (Selandier 2017.)

## 5.5 Yritys X: SWOT

Jotta liiketoiminnan kehittäminen olisi tavoitteen ja totuudenmukaista, on lisäksi toteutettava strategia-analyysit. Näitä ovat mm. kappaleessa 3.1.2 mainitsemani PESTEL ja Porterin viiden voiman malli. Ulkoisten ja sisäisten analyysien jälkeen voidaan toteuttaa SWOT-analyysi. SWOT-kaavion avulla yritys pystyy havaitsemaan strategisesti tärkeitä asioita, jotka on otettava huomioon strategian kehittämisessä. (Kaplan ja Norton 2009, 70-71)

	<b>Auttaa organisaation vision saavuttamisessa</b>	<b>Haittaa organisaation vision saavuttamisessa</b>
<b>Yrityksen sisäiset tekijät</b>	<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>asiakaspalvelu</li> <li>palveluelämys</li> <li>yksityisomistus</li> <li>tuotteet</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sesonki luonteisuus</li> <li>markkinoinnin puute</li> <li>-perinteinen</li> <li>-sähköinen</li> <li>henkilöstö</li> </ul>
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>liiketoiminta ympäristö</li> <li>yhteistyö paikallisten tuottajien ja yritysten kanssa</li> <li>uudet liiketoimintamallit</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>liikeriskit:</li> <li>-taloudelliset tuotekehitys ja asiakastyytyväisyys</li> </ul>

**Vahvuudet:** Miten käyttää hyväksi ja miten vahvistaa näitä?

**Heikkoudet:** Voiko näitä poistaa, välttää tai vaikutuksia lieventää?

**Mahdollisuudet:** Kuinka hyödyntää menestystekijät tehokkaasti?

**Uhat:** Uhkien hallinta eli miten poistetaan, lievennetään tai käännetään uhka mahdollisuudeksi? (Kaplan ja Norton 2009, 70)

Kuvio 8. Yritys X: SWOT-analyysi Lyttinen 2017.

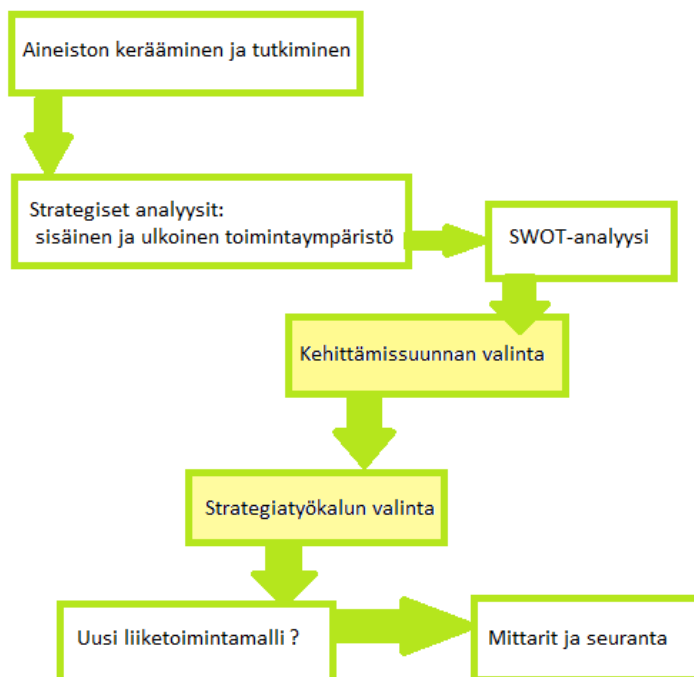
## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategia-analyysien eli ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysien ja havaintojen sekä yrityksen aineistoon perustuvien analyysien sekä havaintojeni perusteella Yritys X:n liiketoiminnan kehittämisen kohteena tulisi olla mielestäni uuden liiketoiminnan luominen. Strategiatyökaluista sopivimmaksi tutkimuksen aikana osoittautui Co-creation, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kehittää luovasti yhteistyökumppaneiden kanssa sekä huomioiden myös asiakkaiden tarpeet. (Chan ja Mauborgne 2007)

Strategia-analyysien ja tutkimustyöni teorian pohjalta liiketoiminnan suunnan määrittelemine on mielestäni luotettavaa. Voimme todeta, ettei liiketoiminta nykyisellään ole taloudellisen riskin arvoista eikä liiketoiminnan laajentaminen nykyisessä muodossaan, esimerkiksi aukioloaikoja pidentämällä, tuo halluttua kannattavuutta. Myyntituotteiden katteiden parantamisella saadaan hetkellinen kannattavuuden parannus aikaan, mutta ei olennaista muutosta. Kokonaisvaltainen liiketoiminnan uudistaminen ja liiketoimintaympäristön hyödyntäminen olisivat mielestäni oikea kehittämissuunta.

Kehittämistyötä tulisi mielestäni jatkaa ja syventää kartoittamalla mahdolliset uudet yhteistyökumppanit. Liiketoiminnan sijainti mahdollistaisi mielestäni toiminnan laajentamisen esimerkiksi elämys- ja ulkoilutoimintaan ja siihen tarvittavien harrastusvälineiden vuokraamiseen. Alue on aktiivisesti liikkuvien ihmisten suosiossa ja alueelta puuttuu täysin tämän tyyppistä palvelua tuottava yritys. Vuokraustoimintaa voisi kehittää yhteistyössä jo olemassa olevien yritysten kanssa co-creation ajattelun mukaisesti. Liiketoiminnan kehittämisen päätavoitteena tulisi olla kannattavan liiketoiminnan takaaminen ympärivuoden.

### Kehittämistyön kulku ja jatkuminen



Kuvio 20. Kehittämistyön kulku, Lyttinen 2017.

## 7 POHDINTA

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli mielestäni aiheen valinta ja rajaus. Aluksi aiheenani oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen oman yritysideoon pohjalta, mutta tämän tyyppisiä opinnäytetöitä on kirjoitettu useita. Tavoitteenani oli tutkia ja kirjoittaa jotain itseäni kiinnostavaa, mutta hieman haastavammasta näkökulmasta. Ensimmäisen kerran tutustuin liiketoiminnan kehittämiseen opintojeni toisena vuonna erään matkailualan yrityksen liiketoiminnan kehittämisprojektissa. Silloin havaitsin ongelmalliseksi sen, ettei itselläni ollut mielestäni tarpeeksi teoretietoa kehittämisprojektin hallitulle suunnittelulle. Teorian avulla suunnitteluprosessissa on ns. luuranko, jonka ympärille tietoa voidaan kerätä ja näin ollen liiketoiminnan kehittämissuunta voi muotoutua luotettavasti.

Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni ennen kaikkea myös oppimisprosessi. Olen pystynyt tutkimaan mielenkiintoista asiaa ja luonut samalla itselleni syvempää ammatillista osaamista. Oppimistavoitteenani oli myös omien tietojen ja strategian ymmärtämisen lisäksi oman mahdollisen yrittäjä valmiuksien pohtiminen. Luonnollinen jatkumo opinnäytetyölleni olisi päästä toteuttamaan esimerkiksi oman liiketoiminnan aloittamisella tässä työssä tutkimiani strategia-analyyskejä ja strategiatyökaluja.

Opinnäytetyöni jatkotutkimus voisi liittyä esimerkiksi uuden liiketoiminnan suunnitteluun ja käynnistämisen jälkeen valittuihin mittareihin ja niiden seurantaan. Työkaluna mittareiden valitsemisessa ja seurannassa toimisi mielestäni Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. BSC:n keskeisin ajatus on muuttaa yrityksen strateginen tavoite operatiiviseksi toiminnaksi erilaisia mittareita ja toimintasuunnitelmia hyväksi käyttäen. (Malmi ym. 2006, 19)

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- CHAN, Kim W. ja MAUBORGNE, R nee. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum
- HESSO, Johannes. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Kauppakamari.
- HESSO, Johannes. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- JOSEK. 24.3.2017. Yrityksen myyntitiedot. OSUVA yritysp rssi. Joensuu.
- JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan ja WHITTINGTON, Richard. 2008. Exploring corporate strategy. Harlow: Prentice Hall
- JYU. Tutkimusstrategiat. Tapaustutkimus. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- KEHUSMAA, Kirsti. 2010. Strategiatyö-Organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- LEI, David ja SLOCUM, John W. 2014. Demystifying your business strategy. New York: Routledge.
- MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka ja TOIVANEN, Jouko. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- PELTOLA, Leena. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Porvoo: Edita.
- PESONEN, Ismo, MÖNKKÖNEN, Tytti ja HOKKANEN, Tarja. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.
- PIKKUSAARI, Antti. 9.3.2011. Blue Ocean Strategy. [kirja-arvio] Saatavissa: <http://aedon.fi/2011/03/blue-ocean-strategy/>
- PITKÄMÄKI, Ari. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.
- PRAHALAD, C.K. ja RAMASWAMY, Venkat. 2004. The Future of Competition: co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press
- SALMINEN, Jari. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- SANTALAINEN, Timo. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä. Gummerus.
- SELANDER, Kai. 2017. Materiaalit: Hinnoittelu-, kannattavuus- ja rahoituslaskelmat. Saatavissa: <http://www.selanderoy.fi/fi/materiaalit/>
- YRITYSSUOMI. 2017. Liiketoimintasuunnitelma. [Viitattu 25.5.2017] Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>
-  HMAN, Helena ja RUNOLA, Jyrki. 2006. Strategia on kuollut? El k n tulevaisuus! Helsinki: Edita.