



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

VASTA-ALOITTANEEN MIK- ROYRITYKSEN STRATEGIA- SUUNNITELMA

TEKIJÄ/T: Tiia Kurppa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tiia Kurppa	
Työn nimi Vasta-aloittaneen mikroyrityksen strategiasuunnitelma	
Päiväys	11.12.2017
Sivumäärä/Liitteet 32+1	
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen, Sirpa Grönholm	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Raikas Ravinto Oy	
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyö on laadittu toimeksiantona paikalliselle Raikas Ravinto nimiselle yritykselle, joka aloitti toimintansa kesäkuussa 2017. Työn tarkoituksena oli laatia yritykselle liiketoiminnan tueksi strategiasuunnitelma, jolla haetaan kasvua ja kilpailuetua. Strategiaprosessissa on noudatettu Lindroosin ja Lohiveden viiden vaiheen mallia, joka soveltuu hyvin vasta toimintansa aloittaneen pienikokoisen yrityksen strategiaprosessin punaiseksi langaksi.</p> <p>Strategiaprosessin aikana kirkastettiin yhdessä yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen avulla yrityksen toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategia. Toimintaympäristöstä kerättyä tietoa analysoitiin, jonka perusteella valittiin sopiva liiketoimintastrategia halutun vision saavuttamiseksi.</p> <p>Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisältää opinnäytetyöprosessin tuotoksena syntyneen strategiasuunnitelman lisäksi teoreettisen ja toiminnallisen raporttiosuuden. Teoriaosiossa on esitelty strategiatyön teoreettinen viitekehys. Teoria on koostettu erityisesti nuoria mikroyrityksiä ajatellen. Toiminnallisessa raporttiossa on kuvattu opinnäytetyön tuotoksen eli produktin suunnittelu- ja valmistusprosessi.</p> <p>Opinnäytetyön produkti on salainen asiakirja, joten se ei ole osa julkista raporttia. Sen sisältö ja toteutustavat on kuitenkin kuvattu mahdollisimman tarkasti toiminnallisessa raporttiossa.</p>	

Avainsanat

Strategia, Strategiasuunnitelma, Strateginen johtaminen, Strategiatyö, Mikroyritys, Mikrokokoinen yritys

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tiia Kurppa			
Title of Thesis The strategy plan of a newly established micro-sized enterprise			
Date	11.12.2017	Pages/Appendices	32+1
Supervisor(s) Ulla Loikkanen, Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners Raikas Ravinto Oy			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was made as a commission from a local company called Raikas Ravinto which started its operation in June 2017. The aim of the thesis was to create a strategy plan to support its operations, growth and to achieve a competitive advantage. A five step strategy process model by Lindroos and Lohivesi, which is suitable for a newly established micro-sized enterprise, has been complied with in this strategy process.</p> <p>The values, mission and vision of the company were clarified together with the entrepreneur at the beginning of the strategy process. The strategy is based on the gathered and analyzed information of the business environment in order to achieve the optimal vision.</p> <p>This is an action-based thesis which includes both theoretical and empirical sections. The theoretical framework is presented especially from the aspect of micro-sized enterprises and it is introduced at the beginning of the thesis. The planning and preparation stages of the production are described in the empirical section. The strategy plan is the outcome of the thesis.</p> <p>The strategy plan is appended to this report as a confidential document and therefore its content is described precisely at the end of the empirical section.</p>			

Keywords

Strategy, Strategy plan, Strategic planning, Strategic management, Microsized enterprise

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus.....	8
1.2	Projektin vaiheet ja sisältö	9
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
2	YRITYKSEN STRATEGIA JA ELÄMÄNTEHTÄVÄ.....	11
2.1	Strategian historia.....	11
2.2	Yrityksen elämäntehtävä	11
2.2.1	Yrityksen missio	11
2.2.2	Yrityksen arvot.....	12
2.2.3	Yrityksen visio.....	12
2.3	Yrityksen strategia	12
3	STRATEGIAPROSESSI	14
3.1	Lineaariset strategiaprocessimallit	14
3.2	Jatkuva strategiaprocessimalli.....	16
3.3	Yksinkertaistettu strategiaprocessimalli.....	17
3.4	Yhteenveto strategiaprocessimalleista	18
4	STRATEGIATYÖN MENETELMÄT JA TYÖKALUT	19
4.1	Analysit	19
4.2	Analysoinnin prosessi	20
4.3	Business Model Canvas (BMC)	21
4.4	Skenaariot.....	22
4.5	SWOT-analyysi	22
5	RAIKAS RAVINNON STRATEGIAPROSESSI	24
5.1	Toimeksiantajan esittely	24
5.2	Toimialan esittely.....	25
5.3	Raikkaan Ravinnon elämäntehtävä	26
5.4	Opinnäytetyöprosessin vaiheet	26
5.5	Strategiasuunnitelman sisältö	28
6	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	30
6.1	Opinnäytetyön raporttiosuuden arviointi	30
6.2	Raikkaan Ravinnon strategiaproessin arviointi	30

6.3	Strategia-asiakirjan arviointi	30
6.4	Jatkotoimenpiteet ja oma oppiminen	31
7	LÄHDELUETTELO.....	32
8	LIITTEET	33
	RAIKKAAN RAVINNON STRATEGIASUUNNITELMA	33

1 JOHDANTO

Kilpailutilanteessa olevalle yritykselle strategia on välttämätön hengissä säilymisen ja menestymisen ehto. Kilpailutilanteessa pärjää ainoastaan erottautumalla kilpailijoista jollakin keinolla. Strategian avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoista, kohdistaa toimintansa oikeisiin kohteisiin ja saavuttaa tavoitteensa. (Kamensky 2010, 16-17.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys toimii leipomoteollisuuden toimialalla, jolla vallitsee kova hintakilpailu muun muassa tuonnin lisääntymisestä ja tarjonnan ylikapasiteetista johtuen. Leipomoala on haastava toimintaympäristöltään. Kasvaakseen yrityksen on oltava muuntautumiskykyinen ja ketterä. Menestyäkseen tiukasti kilpaillulla toimialalla yrityksen on löydettävä muista erottuva kilpailuetu. (Hyrylä 2015.)

Ruokavaliot, trendit ja arvot vaikuttavat kuluttajien tekemiin valintoihin. Erityisesti kiinnostus terveyteen ja hyvinvointiin on kasvanut, minkä johdosta ihmisten kiinnostus terveelliseen ruokaan on kasvanut. Ruoasta haetaan hyvinvointia ja makunautintoja. Erikoistuminen, puhdas ruoka, lähellä tuotettu ruoka, vastuullisuus ja luomutuotanto ovat pienten leipomoiden menestystekijöitä, joihin keskittymällä yritys voi vastata toimialan kehittämistarpeisiin ja luoda tarvittavaa kilpailuetua. (Hyrylä 2015.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän työn tavoitteena on selkeyttää yrittäjälle yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio, joiden pohjalta menestyksestä strategiaa voidaan lähteä rakentamaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia vasta-aloittaneelle toimeksiantajayritykselle strategiaprosessin tuotoksena syntyvä strategiasuunnitelma. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuotoksena eli produktina syntyvä strategia-asiakirja ohjaa toimeksiantajan liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Pyrkimyksenä on saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2017 loppuun mennessä.

Työ on rajattu sisältämään pelkästään strategiaprosessin tiedonkeruu- ja analysointivaiheen, strategian määrittelyvaiheen ja strategisten projektien suunnitteluvaiheen. Strategisten projektien suunnitteluvaiheen jälkeiset strategian toimeenpano-, seuranta- ja päivitysvaiheet on rajattu ulos vastaamaan ammattikorkeakoulun alemman tutkinnon opinnäytetyölle sopivaa laajuutta.

Koska strategiatyön teoria on koottu erityisesti mikrokokoisten yritysten näkökulmasta, tästä opinnäytetyöstä on hyötyä muille vastaavankokoisille toimintansa aloittaneille tai aloittamista suunnitteleville yrityksille, jotka kaipaavat ideoita ja apua strategiatyönsä suunnitteluun.

1.2 Projektin vaiheet ja sisältö

Opinnäytetyöprojekti alkoi perehtymällä strategiatyöskentelyä käsittelevään kirjalliseen ja sähköiseen aineistoon sekä tutustumalla toiminnallisen tutkimustyön kirjoittamisen teoriaan. Vastaavien opinnäytetöiden läpikäyminen auttoi hahmottamaan opinnäytetyön tulevaa rakennetta ja sisältöä. Muun muassa Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa on tehty tällä vuosikymmenellä aiheeltaan hyvin vastaavanlainen työ, jossa on luotu pienelle aloittavalle yritykselle strategiasuunnitelma (Koski, 2011). Useat strategiatyötä käsittelevät opinnäytetyöt ovat kohdistettu tietyn liiketoiminnan osa-alueen strategiseen suunnitteluun tai kehittämiseen, eikä niinkään kokonaisvaltaisen strategiasuunnitelman luomiseen.

Strategiatyötä käsittelevä teoreettinen viitekehys on esitelty johdanto-osion jälkeen. Myös ymmärtämisen kannalta tärkeimmät strategiatyöhön liittyvät käsitteet on avattu tarkemmin samassa osiossa. Pienikokoisille yrityksille sopivia strategiaproessimalleja sekä toimeksiantajan strategiasuunnitelman pohjana käytettyjä analyysityökaluja on esitetty teoriaosion lopussa.

Työn viidennestä osiosta alkaa toiminnallinen osio, joka sisältää opinnäytetyöprosessin vaiheet ja kuvauksen strategiasuunnitelmasta. Osion alussa on lisäksi esitelty toimeksiantajayritys ja sen lähtötilanne sekä toimiala.

Työn lopussa on esitelty johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä arvio työn tavoitteiden täytymisestä. Viimeisessä osiossa reflektoidaan myös oman ammatillisen osaamisen kehittymistä projektin aikana. Opinnäytetyön liitteenä on strategia-asiakirja, joka on toimeksiantajan pyynnöstä sa- lainen, koska se sisältää arkaluontoista tietoa yrityksen tilanteesta ja strategisista kilpailukeinoista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö päädyttiin toteuttamaan toiminnallisena työnä, sillä raporttiosion lisäksi työn tuotoksena luodaan strategiasuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta raporttiosuudesta sekä konkreettisesta työn tuotoksesta eli produktista. Toiminnallisessa työssä tavoitteena on tehdä ammatillisessa kentässä käytettävää käytännön toiminnan ohjeistusta tai opastusta. Se voi olla myös esimerkiksi jonkin tapahtuman toteuttamista. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapana voi olla kirja, opas, portfolio, kotisivut tai vaikka näyttely. (Vilka ja Airaksinen 2003, 9.)

Tämän opinnäytetyön produktina on opasmuodossa oleva strategiasuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Työssä on myös tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tarkoituksena ei ollut tuottaa sellaisenaan laajasti yleistettävää tietoa, vaan paneutua toimeksiantajayrityksen sisälle rajattuun aihealueeseen.

Työ on toteutettu laadullisia eli kvalitatiivisiä menetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä painopiste on ihmisten välisen sosiaalisen ja merkityksellisen maailman tarkastelussa. Tutkimusaineistoa kerättiin avoimilla yksilöhaastatteluilla toimeksiantajan kanssa. Se tarkoittaa sitä, että

haastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille. Avoin haastattelu perustuu aina vapaaseen vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Vilka 2005, 97, 104.)

Tietoa toiminnallisesta opinnäytetyöstä ja strategiatyöskentelystä on haettu alan kirjallisista teoksista ja internetistä. Sen lisäksi tarvittavaa aineistoa on kerätty havainnoimalla.

2 YRITYKSEN STRATEGIA JA ELÄMÄNTEHTÄVÄ

2.1 Strategian historia

Strategia-sana juontaa juurensa kreikkalaisesta strategos-sanasta, joka tarkoittaa sodan johtamista. Strategiaa on oppina sovellettu jo tuhansia vuosia sitten, kun sotapäälliköt käyttivät sotastrategioita. Se on siten yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. Sotimisessa strategia on laadittu sodan voittamiseksi. Toisaalta kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu pitää sitä merkittävimpanä keinona välttää sota. Samoin myös yksi tämän vuosituhannen suosituimmista strategikirjoista, ”Sinisen meren strategia”, pohjautuu samaan ideologiaan. Sen sijaan että toimitaan kovan kilpailun alueella punaisella valtamerellä, pyritään liikkumaan sinisen valtameren alueelle, jolla kilpailua ei ole. (Kamensky 2010, 16-17.)

Vaikka strategiaoppia on sovellettu jo tuhansia vuosia sitten sodankäynnissä, niin kuitenkin valtaosa nykypäivän liikkeenjohdossa sovellettavista strategiateorioista on syntynyt vasta viimeisen 50 vuoden aikana. Sinä aikana strategiatyö on kehittynyt johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta vaiheittain. Päävaiheina ovat olleet *pitkän tähtäyksen suunnittelu* (PTS), *strateginen suunnittelu*, *strateginen johtaminen* sekä *strateginen ajattelu*. (Kamensky 2010, 13-14.)

Kilpailu on yksi yhdistävä tekijä viime vuosikymmenten aikana esiintyneissä opeissa. Eräs japanilainen strategiaguru on ilmaissut strategian merkityksen hyvin kärjistetyksi: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita.” Tämä lausahdus tuo esiin tärkeän näkökulman, että strategian merkitys ja sisältö ovat erilaiset, kun ollaan kilpailutilanteessa ja silloin kun kilpailua ei ole. Aidossa kilpailutilanteessa olevalle yritykselle strategia on välttämätön hengissä säilymisen elinehto, jonka avulla erottaudutaan muista kilpailijoista. Strategia auttaa myös niitä yrityksiä suoriutumaan paremmin ja kannattavammin, joilla ei ole kilpailua. (Kamensky 2010, 17.)

2.2 Yrityksen elämäntehtävä

Yrityksen arvot, toiminta-ajatus eli missio ja visio muodostavat yhdessä yrityksen elämäntehtävän (Kamensky 2010, 55). Ne kuuluvat olennaisesti strategiaan ja ohjaavat yhdessä yrityksen toimintaa. Kaikkien yrityksessä mukana olevien tulee tietää miksi yritys toimii, mitä tavoitellaan ja millä pelisäännöillä. Strategiatyö sisältää näiden asioiden määrittelyn. Yrityksen elämäntehtävän ja strategian tarkoituksena on luoda ja selkeyttää toimintaa, inspiroida sekä ohjata ihmisiä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. (Åhman ja Runola 2006, 66.)

2.2.1 Yrityksen missio

Missio eli toiminta-ajatus on yritystoiminnan perusta, joka vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus on yksi yrityksen pysyvimmistä elementeistä, joka säilyy usein koko yrityksen olemassaolon ajan, mutta sitä ei voi koskaan saavuttaa täysin. Olosuhteiden ja vision muuttuessa sitä voi olla kuitenkin tarpeellista päivittää. (Kamensky 2010, 55; Åhman ja Runola 2006, 67.)

2.2.2 Yrityksen arvot

Arvot luovat toiminnan eettiset periaatteet, joiden mukaan kaikkien yrityksen työntekijöiden tulisi toimia työssään. Ne ilmaisevat yrityksen kulttuurin hyvin konkreettisella tavalla. Parhaimmillaan yrityksen arvot näkyvät ja välittyvät asiakaskohtamisissa, palvelutilanteissa ja viestinnässä. Arvojen pohjalta yritys toteuttaa strategiaansa. Vaikka arvojen katsotaan myös olevan kestäviä ja pitkäikäisiä, suurten ympäristön muutosten vaikutuksesta niitäkin saatetaan joutua tarkistamaan ja muuttamaan. (Kamensky 2010, 55; Hesso 2012, 32-33.)

2.2.3 Yrityksen visio

Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, jonka se haluaa saavuttaa tietyn aikajänteen sisällä. (Kamensky 2010, 55). Lainema havainnollistaa vision olevan parhaimmillaan kuin ennätyskorkeuteen nostettu rima. On vaikea ponnistaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, jos rimaa ei ole asetettu. Toisin sanottuna yhteisen päämäärän saavuttaminen on hankalaa ilman visiota. (Lainema 2005, 82.) Vision on hyvä olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva ja innostava. Ympäristöön vision määrittämisen sijaan visio kannattaa jättää määrittelemättä. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 24.)

2.3 Yrityksen strategia

Strategia on suunnitelma siitä, miten valittu visio aiotaan toteuttaa. Strategialle löytyy useita määritelmiä, yksi kuitenkin osuvimmin kuvaavista on suomalaisen strategiatutkija Juha Näsin määritelmä: "Strategia on yritystoiminnan punainen lanka." Strategia on monitasoinen, selkeästi muotoiltu ja julkinen ilmaus siitä, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa tulevaisuudessa. Vaikka strategia on tarkoitettu julkiseksi, kaikkia yksityiskohtia ei kuitenkaan ole tarpeen paljastaa. Strategioita voidaan muodostaa erikseen eri organisaation tasoille varsinkin suurissa konserneissa. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 25-27.)

Strategian suunnittelu ja toteutus ovat aina organisaatiokohtaisia. Pienissä mikroyrityksissä strategia voi kulkea mukana yrittäjän pään sisällä ja elää jatkuvasti. Se voi esimerkiksi mahtua yhdelle A4-kokoiselle paperille ja olla täysin toimiva strategia. Isommissa kansainvälisissä organisaatioissa tarvittavien analyysien määrä ja strategiasuunnitelma ovat aivan eri mittakaavassa verrattuna pieneen mikroyritykseen. (Hesso 2012, 77.)

Vuorisen (2013, 250) mukaan strategian laatiminen kestää useimmissa suuryrityksissä tyypillisesti muutaman kuukauden ja se laaditaan yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Usein organisaatiot laativat strategiat erikseen sekä konsernitason ja liiketoimintayksiköille. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on vasta toimintansa aloittanut mikroyritys, jolle monitasoisten strategioiden laadinta ei ole tarpeellista.

Yrityksen strategiatyössä on olennaista tunnistaa ja noudattaa omalle yritykselle sopivinta strategia-prosessimallia. Sen lisäksi strategiasuunnitelman sisältöön vaikuttavat myös tehdyt sisäisen ja ulkoisen ympäristön analyysit, joiden pohjalta valitaan oman toimintamallin ja tavoitteiden mukaiset työkalut. Näitä strategiatyöhön vaikuttavia tekijöitä kuvataan lisää seuraavissa luvuissa.

3 STRATEGIAPROSESSI

Laadukas strategiaproessi on edellytys laadukkaaseen sisältöön. Strategiaproessin tarkoituksena on saavuttaa yritykselle tulevaisuudessa menestystä, olla kannattava ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään liiketoimintaa. Se kehittää systemaattisesti johtamisen ja kehittämisen järjestelmää sekä joukkuetyöskentelyä. Sen lisäksi se kehittää jokaisen henkilökohtaista strategista osaamista ja halua saada aikaan tuloksia. (Kamensky 2010, 340.)

Strategiaproessin kuvaaminen auttaa yritystä läpikäymään tärkeimmät asiat. Strategiaproessia voidaan kuvata monella eri tavalla. Yrityksen tarpeista ja koosta riippuen strategiaproessiin kannattaa sisällyttää eri vaiheita. Se mikä toimii isolle, kompleksiselle organisaatiolle, ei välttämättä toimi vasta-aloittaneella mikroyrityksellä. (Vuorinen 2013, 39.)

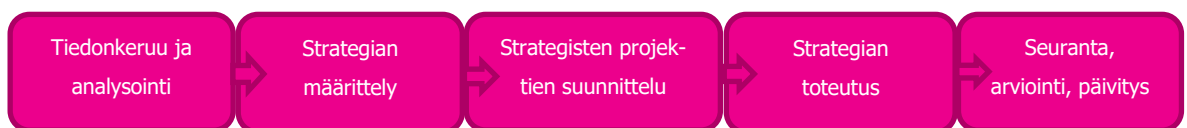
Kamensky (2010, 53-55) käyttää strategisen johtamisen prosessikokonaisuudesta nimitystä strateginen arkkitehtuuri, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategiatyötä. Kamenskyn strategisen johtamisen teos on suunnattu erityisesti isojen organisaatioiden tarpeisiin, joten toimek-siantajayrityksen pienestä koosta johtuen Kamenskyn strategista arkkitehtuuria ei käytetä tämän työn teoreettisena viitekehystenä. Erilaisia strategiaproessimalleja on olemassa lukuisia, joista muutamat pienikokoisille yrityksille sopivimmat mallit esitellään tässä luvussa.

3.1 Lineaariset strategiaproessimallit

Lineaarinen prosessi tarkoittaa sitä, että vaiheet esiintyvät numeroidussa järjestyksessä. Aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata aina tarvittaessa. Lineaarisen prosessimallin karkein ajallinen jako on kaksivaiheinen: strategian laatiminen ja toteutus.

Lindroosin ja Lohiveden (2013, 29) strategiaproessi pilkotaan hieman yksityiskohtaisemmin seuraaviin viiteen eri lineaariseen vaiheeseen:

1. Strategisten tietojen kerääminen ja analysointi
2. Strategian määrittely
3. Strategisten projektien suunnittelu
4. Strategian toteutus
5. Strategian seuranta, arviointi ja päivittäminen



Kuvio 1. Viisivaiheinen strategiaproessimalli (Lindroos ja Lohivesi 2010, 29)

Sopivan strategian luomiseksi on ensin arvioitava liiketoimintaympäristön tulevat muutokset ja visioitava päämäärä, jota strategialla tavoitellaan. Sen jälkeen täsmennetään millä keinoilla nämä asetetut tavoitteet saavutetaan ja minkälaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla sitä tuetaan. Normaalisti strategiaprosessi käydään läpi edellä kuvatussa järjestyksessä, mutta aikaisempiin vaiheisiin on hyvä palata aina tarvittaessa. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 29-30.)

Tämän mallin mukaan ensimmäisessä vaiheessa tehdään sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä koskevat analyysit. Tällaisia analyyskejä ovat esimerkiksi ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi ja SWOT-analyysi, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Analyyskejä varten kerätään tietoa muun muassa olennaisista toimintaympäristön ja sidosryhmien odotuksiin liittyvistä muutoksista, sisäisen toiminnan tilasta sekä kilpailutilanteen ja markkinoiden kehittymisestä. Tärkeää on pohtia mitkä edellä mainituista muutoksista ja tekijöistä ovat olennaisia nimenomaan oman liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 30.)

Strategian määrittelyvaiheessa tehdään edellisessä vaiheessa tehtyjen analyysien pohjalta päätöksiä siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan seuraavan strategijakson ajaksi. Tarkoituksena on kiteyttää yrityksen mission pohjalta tarpeeksi haastava, mutta saavutettavissa oleva visio, joka linjaa toiminnan haluttuun suuntaan. Strategisten linjausten on myös kuljettava käsi kädessä organisaation arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on kyetä luomaan kaikille yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaisia halutaan tulevaisuudessa olla. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 40-41.)

Vision mukaan määritellään konkreettiset tavoitteet, jotka halutaan ja oikeasti myös voidaan toteuttaa halutun ajan sisällä. Niiden on oltava niin konkreettisia, että niiden toteutumista pystytään seuraamaan. Liian mahdottomalta tuntuvia tavoitteita ei kannata asettaa, toisaalta niiden ei ole hyvä olla liian helposti saavutettavia. Tavoitteita on hyvä määritellä enintään kahdesta neljään kappaletta. Toteutumisen seuraamisen kannalta on hyvä asettaa myös selkeitä välitavoitteita. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 41.)

Selkeän strategian luomiseksi on tärkeää selvittää yrityksen nykytilanne. Mitä paremmin siinä onnistutaan, sitä varmemmin strategian määrittelykin onnistuu. Strategian tulee vastata siihen, miten ja mitä hyötyä asiakkaille voidaan tarjota. Sitä varten tulee tietää keitä asiakkaat ovat, millainen toimintatapa valitulle asiakassegmentille sopii ja miten erottaudutaan kilpailijoista positiivisesti. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 41-43.) Lindroosin ja Lohiveden (2010, 43) strategian määrittelyvaiheen lopputuotoksena on siis asiakirja, joka sisältää päätökset tavoitteista ja keinot niiden toteuttamiseksi.

Määrittelyvaiheen jälkeen kirjataan ylös keskeisimmät kehitysprojektit. Haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tiedostaa millaisia muutoksia pitää saada aikaan. Kehitysprojekteja tulee asettaa koko strategijakson ajaksi ja osa niistä tulisi alkaa mielellään mahdollisimman pian strategian laatiemisesta. Usein kehitysprojektien parempaa hahmottamista ja toteutusta varten laaditaan niin kutsuttu kehitysportaikko. Jokaiselle portaikon vuodelle voidaan antaa oma teema, joka sisältää useita

eri teeman mukaisia kehitysprojekteja. Näin voidaan paremmin seurata ja havainnollistaa eri kehitysprojektien välistä yhteyttä ja merkitystä. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 44.)

Strategisten projektien määrittelyvaiheen jälkeen tulee toteutusvaihe, jossa erilaisten toimintasuunnitelmien avulla toteutetaan strategiaa. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määritelmät tavoitteista ja niiden toteutumista tukevista keinoista. Toteutusvaihe kestää koko strategiajakson ajan, toisin kuin strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheet, jotka kestävät vain tietyn ajanjakson verran. Se myös vaatii huomattavasti enemmän työtä ja resursseja kuin aikaisemmat vaiheet. Toteutuakseen strategia vaatii jokapäiväistä toimintaa käytännössä, koko organisaation käsittävää halua ja taitoa sekä esimiehiltä johdonmukaista strategista johtamista. Johto on keskeisessä roolissa strategian toteutusvaiheessa. Sanotaan, että epäonnistuneessa strategiassa vikana on joko alunperinkin huono strategia tai huono johtaminen. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 45-46.)

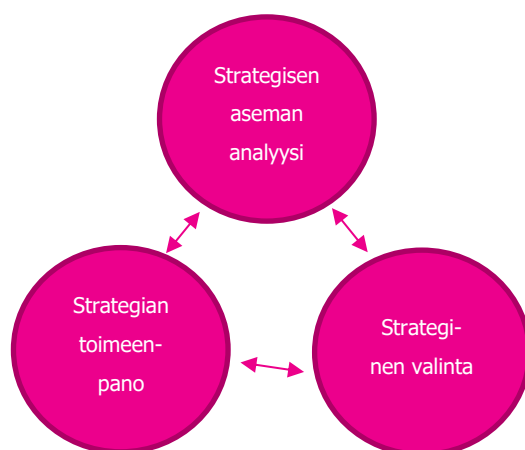
Viimeinen vaihe käsittää strategian seurannan, arvioinnin ja päivittämisen. Muuttuvassa maailmassa kaikkea ei voi etukäteen ennustaa, joten on hyvä tietyin väliajoin tarkistaa strategialinjausten paikkaansa pitävyys. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien jälkeen linjauksia on hyvä päivittää ja muuttaa. Aivan äärimmäisissä tapauksissa koko strategia voidaan joutua uudestaan määrittelemään. Strategian on hyvä olla joustava, jotta sitä on helppo päivittää tarvittaessa. Yrityksen menestys pohjautuu usein sen keskimääräistä nopeampaan kykyyn reagoida muutoksiin. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 46-47.)

Tämä viisivaiheinen malli on selkeä ja kattaa kaikki olennaisimmat strategiatyön vaiheet, mutta pienelle yritykselle se saattaa olla turhan monivaiheinen (Vuorinen 2013, 41). Seuraavaksi esitellään hieman yksinkertaisempi jatkuva malli, joka sopii joustavuutensa puolesta hyvin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

3.2 Jatkuva strategiaprozessimalli

Vuorisen (2013, 42) mukaan nykyaikainen jatkuvan prosessin malli sisältää kolme vaihetta:

1. Strategisen aseman analyysi
2. Strateginen valinta
3. Strategian toimeenpano



Kuvio 2. Jatkuva strategiaprosessi (mukailtu Vuorinen 2013, 44)

Näiden vaiheiden kestoa ja järjestystä ei ole määritelty, joten tämä joustava malli sopii hyvin niin aloittaville kuin jo pitempään toimineille yrityksille.

Tämän mallin mukaan ensimmäinen vaihe sisältää yrityksen elämäntehtävään, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin käytettävissä oleviin resursseihin liittyviä analyysejä. Useat eri osa-analyytit voidaan koota yhteen käyttämällä esimerkiksi SWOT-analyysejä.

Toisessa vaiheessa tunnistetaan ja arvioidaan vaihtoehdot sekä tehdään strategiset valinnat.

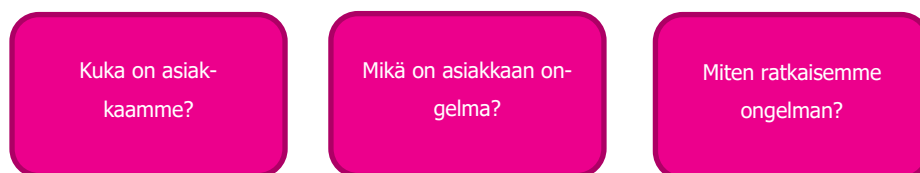
Viimeisessä vaiheessa toimeenpannaan edellisessä vaiheessa tehdyt strategiset valinnat. Vaihe sisältää muun muassa asioiden organisoimista, viestintää, kouluttautumista ja riskeihin varautumista. (Vuorinen 2013, 42-43.)

3.3 Yksinkertaistettu strategiaprocessimalli

Aiemmin mainittuja lineaarisia viiden vaiheen strategiaprocessimalleja Vuorinen kuvaa teoksessaan (2013, 44) hieman hitaiksi ja kankeiksi tämän hetken nopeasti muuttuvassa maailmassa. Vasta-aloitaneelle yrittäjälle nämä vaiheet saattavat tuntua osittain hyödyttömiltä, sillä vaiheissa tarvittavaa tietoa ja kokemusta ei yrittäjällä vielä tässä vaiheessa välttämättä ole.

Ihan yksinkertaisimmillaan strategiaprocessin vaiheet voitaisiin karsia kolmeen kohtaan:

1. Ketkä ovat asiakkaitamme?
2. Mikä on heidän ongelmansa?
3. Kuinka voimme ratkaista ongelman?



Kuvio 3. Yksinkertaistettu strategiaprocessimalli (Vuorinen 2013, 46)

Usein vastaus ensimmäiseen kysymykseen tiedetään jo. Asiakaskuntaa voidaan kuitenkin rajata tarkemmin tarkastelemalla kilpailutilannetta ja yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia.

Kysymys numero kaksi tuo esiin monia asiakkaan huolia ja ärsytyksen aiheita. Lounasravintolan kohdalla niitä voisi olla esimerkiksi lounasajan kiire, hitaus jonotustilanteessa, ravintolan suppea vali-

koima, huono sijainti, korkea hinta ja niin edelleen. Ongelman etsimisessä kannattaa keskittyä suuriin ja tarkasti määriteltäviin ongelmiin. Kun yrittäjä korjaa asiakkaansa ongelman, tulee asiakkaasta tyytyväinen.

Kolmannessa vaiheessa vastauksena olisi vastata edellä mainitussa vaiheessa löytyneeseen ongelmaan, esimerkiksi kiireen poistamiseen. Vastauksena asiakkaan ongelmaan voisi silloin olla kiertävä lounasauto. (Vuorinen 2013, 44-46.)

3.4 Yhteenveto strategiaproessimalleista

Vaikka erilaisia prosessimalleja löytyy lukuisia, niiden sisältö on pääpiirteittäin sama. Yleistäen voidaan sanoa, että monivaiheisimmat mallit soveltuvat parhaiten isokokoisille yrityksille ja vähemmän vaiheita sisältävät yksinkertaiset mallit soveltuvat taas erityisesti pienten yritysten strategiaproessin ohjenuoraksi.

Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on mikrokokoinen yhden miehen yritys, tässä työssä ei esitelty kaikkein monivaiheisimpia strategiaproessimalleja. Strategiaproessimallin helppous, yksinkertaisuus ja selkeys korostuvat erityisesti pienten, vasta-aloittaneiden yritysten strategiatyön kohdalla.

Lindroosin ja Lohiveden mallin kaksi viimeistä vaihetta, eli toimeenpano- ja seurantavaihe, eivät ole tämän opinnäytetyön kannalta olennaisia, sillä aiheajauksesta johtuen tähän opinnäytetyöhön ei sisälly strategian toimeenpano eikä toimeenpanon jälkeinen seuranta. Tämän työn tarkoituksena on selkeyttää yrittäjälle toiminnan haluttu päämäärä ja toimenpiteet sen saavuttamiseksi sekä antaa riittävät ja selkeät ohjeet strategian suunnitelman toteuttamista varten.

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan sovelletusti strategian suunnittelussa edellä esiteltyä Lindroosin ja Lohiveden viiden vaiheen strategiaproessimallia, sillä se on useista vaiheista huolimatta selkeämpi kuin Vuorisen esittämät kolmivaiheiset mallit.

4 STRATEGIATYÖN MENETELMÄT JA TYÖKALUT

Eri lähteistä riippuen strategiatyössä käytettävistä välineistä puhutaan työkaluina tai menetelminä. Vuorinen käyttää teoksessaan nimitystä strategiatyökalut, jotka hän luokittelee neljään eri kategoriaan niiden käyttötarkoituksen perusteella. Työkalujen käyttö riippuu siis yrityksen tavoitteista. Monet strategisen johtamisen työkalut ja menetelmät voidaan kohdistaa tiettyyn strategiaprosessin vaiheeseen. Vuorinen jakaa strategiatyökalut resurssien kehittämiseen, uuden luomiseen, tehokkuuden parantamiseen ja asemointiin.

Ryhmittelyn avulla nähdään, kuinka eri työkaluilla päästään erilaisiin strategisiin tavoitteisiin. (Vuorinen 2013, 31-33.) Jaottelu eri käyttötarkoitusten perusteella on prosessin vaiheesta riippumaton. Aina ei ole välttämättä selvää, missä prosessin vaiheessa ollaan menossa, mutta sen sijaan yrityksellä saattaa olla selkeä kuva strategisista tavoitteista. Ollaanko kiinnostuneita uuden luomisesta vai kenties kustannusten karsimisesta? Eri osa-alueita on mahdollista kehittää samanaikaisesti hyödyntämällä eri käyttötarkoituksiin sopivia työkaluja, mutta Vuorinen suosittelee kuitenkin aloittamaan strategiatyön aluksi yhdellä työkalulla. Ajan ja osaamisen kasvamisen myötä työkalujen lukumäärää voidaan kasvattaa keskittymällä esimerkiksi kahteen keskeisimpään tavoitteeseen käyttämällä molempiin kahta eri työkalua. (Vuorinen 46-47.)

Tässä työssä sovelletaan erilaisia analyysityökaluja strategiatyön perustana. Työkaluja ei valita puhtaasti pelkästään käyttötarkoituksen perusteella vaan Vuorisen näkemystä soveltaen. Työkalujen valinnassa otetaan huomioon yrittäjän käytettävissä olevat resurssit ja toiveet. Kattavan analyysin teko vaatii useiden käyttötarkoitusten mukaisten työkalujen hyödyntämistä. Analyysivaiheessa käytetään useita erilaisia työkaluja, koska niiden tarkoituksena ei ole kehittää eri osa-alueita, vaan selvittää yrityksen nykytila. Analyysien pohjalta tehdään päätelmät nykytilanteesta ja tarvittavista kehityskohteista sekä niiden vaatimista strategisista toimenpiteistä.

4.1 Analyysit

Analyysit muodostavat vankan perustan menestykselle liiketoiminnalle. Analyysi-sana on lähtöisin kreikan kielestä ja tarkoittaa aineen jaottelua toisiinsa. Sanaa käytetään yleisesti kemiassa, jossa analysoitava aine hajotetaan ainesosien laadun tai määrän selville saamiseksi. (Kamensky 2010, 119.)

Analyysit voidaan jakaa ympäristöanalyysihin ja yrityksen sisäisen tilan analyysihin. Ympäristöanalyysit jaetaan edelleen makrotason analyysihin ja yritystason analyysihin. Yritystason analyysiä kutsutaan myös toimiala-analyysiksi, sillä useimmiten niissä on tarkastelun kohteena toimiala. Kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailuanalyysit muodostavat toimiala-analyysin. Yritys pystyy selvittämään PESTE-analyysin avulla poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät, joilla voi olla vaikutusta toimialan kehitykseen ja muutoksiin. Ympäristöanalyysijä varten toimintaympäristön muutoksia on hyvä kirjata jatkuvasti ympäri vuoden. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä skenaarioanalyysimenetelmällä tulevaisuutta voidaan yrittää ennustaa. Oman

liiketoiminnan ja strategian kannalta merkittäviä megatrendejä, heikkoja signaaleita ja tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja on hyvä yrittää selvittää etukäteen. (Kamensky 2015.)

Sisäisen tilan analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään: organisaatio, toiminnot ja talous. Edellä mainittujen pääalueiden sisällä on edelleen monia osa-alueita, jotka auttavat luomaan kuvan yrityksen tilasta. (Kamensky 2015.)

Synteesianalyysit ovat analyysitekniikoita, joiden avulla voidaan yhdistää niin ympäristö- ja sisäisen tilan asioita kuin nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Merkittävimmät synteesianalyysit ovat toimialan menestystekijät-, SWOT- ja ydinosaamispuuanalyysit sekä erilaiset portfolioanalyysit, joilla voidaan kuvata yhtä aikaa sekä liiketoiminnan nykytilaa että tulevaisuuden mahdollisuuksia. Analyysikartat toimivat hyvinä visuaalisia apuvälineitä. (Kamensky 2015.)

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa analysoinnin kohteena ovat muun muassa liiketoimintaympäristön ja sidosryhmien odotuksissa tapahtuvat muutokset, sisäisen toiminnan nykytila sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittyminen. (Kamensky 2015; Lindroos ja Lohivesi 2010, 30-31.)

Markkinoita ja kilpailutilannetta arvioitaessa tulee ottaa huomioon vallitseva suhdannetilanne. Suhdanne-ennusteita sekä erilaisia markkina- ja kilpailuanalyysijä on mahdollista saada kaupallisilta tutkimuslaitoksilta. Hyvänä perussääntönä voidaan pitää sitä, että hyvän suhdannetilanteen vallitessa asiakkaan ostokäyttäytyminen on vapaampaa, jolloin kasvutavoitteet korostuvat yrityksillä kannattavuustavoitteita enemmän. Vastaavasti taas taantumien aikaan asiakkaiden hintatietoisuuden lisääntyessä kannattavuustavoitteet ovat etusijalla. Sen lisäksi on hyvä tunnistaa asiakkaitten tarpeet ja vastata niihin suhdannemuutoksista riippumatta. Omien kilpailutekijöiden tunnistamiseksi on tärkeää tunnistaa myös kilpailijoiden toimintatavat, tuotteet ja palvelut. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 32-33.)

4.2 Analysoinnin prosessi

Analyysiprosessi jakautuu kolmeen päävaiheeseen: valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe. Prosessi alkaa pohdinnalla, mitä analysoidaan ja miksi. Analyysityölle on rajattava omat tavoitteet: mihin työ tähtää ja mitä hyötyä siitä halutaan saada. Liian suppea tai liian laaja rajaus voi helposti aiheuttaa vääristyneitä johtopäätöksiä. Sanotaan että strategisessa johtamisessa oikean ongelman määrittäminen on yli puolet ratkaisua. Oikea tietopohja on äärimmäisen tärkeä tekijä analyysiprosessissa. Tietopohjan oikeellisuus jaetaan kahteen osa-alueeseen: tiedon kattavuuteen eli validiteettiin ja tiedon luotettavuuteen eli reliabiliteettiin. Kattavuus kuvaa sitä, onko tieto oikealta alueelta ja käsittääkö se riittävän suuren osan alueesta. Tiedon luotettavuudessa ei voi korostaa liikaa sen varmistamista. (Kamensky 2010, 117-120.)

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tässä työssä käytettyjä ja hyväksi havaittuja työkaluja, joita käytettiin toimeksiantajayrityksen nykytilanteen analysoimiseksi. Työkalujen valinnassa otettiin huomioon yrittäjän tarpeet ja toiveet, jotta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä saatiin luotua riittävä, mutta yksinkertainen kokonaiskuva.

4.3 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin luomiseen. Se on samalla myös strateginen työkalu, jonka avulla liiketoimintamalleja voidaan analysoida ja kehittää. (Onnistu yrittäjänä 2015.) Liiketoimintamallin luominen on strategiatyön kannalta tärkeää, koska se auttaa yritystä kiteyttämään strategian. Liiketoimintamallin taustalle vaaditaan yleensä perusteelliset ympäristö- ja kilpailuanalyytit sekä niiden pohjalta määritetyt missio ja visio. (Kauppinen ja Piispanen 2013, 33.)

BMC on taulukkomuotoinen malli, jossa on yhdeksän lokerikkoa. Jokainen lokero käsittää liiketoiminnan kannalta olennaiset osa-alueet: arvolupaus, asiakassegmentti, asiakassuhteet, kanavat, tärkeät tehtävät, ydinresurssit, yhteistyökumppanit, kulurakenne ja tärkeimmät mittarit. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Asiakassuhde

Millä viestintävälineillä ja keinoilla asiakkaaseen pidetään yhteyttä? Kuinka ylläpidät olemassa olevia asiakassuhteita ja hankit uusia asiakkaita? Kuinka saat asiakkaat palaamaan uudestaan? (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Asiakassegmentti

Asiakassegmentoinnissa mietitään, ketkä ovat yritykselle tärkeimpiä asiakkaita ja kuvataan tyypillinen asiakas. Mitä erilaisia asiakasryhmiä yritys palvelee? (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Jakelukanavat

Jakelukanavaosiossa mietitään, kuinka ja missä asiakkaat voivat saada yrityksen palveluita ja tuotteita? Mitä kautta asiakkaat saavat tietoa edellämainituista? (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Kumppanit

Tätä osiota varten pohditaan, mitkä yhteistyöyritykset auttavat yritystä menestymään. Millaisten tahojen kanssa voisi sopia yhteistyöstä, joka hyödyttäisi molempia osapuolia? (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Tuotantomalli

Mitä asioita yrityksen on tehtävä, jotta se voi tuottaa liikeidean mukaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille? Asiaa on hyvä miettiä useasta näkökulmasta: millaista koulutusta tarvitaan, miten tuotanto tulee järjestää, kuinka markkinoidaan ja hoidetaan tuotteiden jakelu sekä ylläpidetään toimintaa. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Resurssit

Yritys tarvitsee erilaisia resursseja esimerkiksi koulutukseen, tuotantoon, markkinointiin ja jakeluun liittyen. Tähän osioon listataan oman yrityksen kannalta tärkeimmät resurssit. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

Kulurakenne ja Tulon kertyminen

Kulurakenneosioon listataan asioita, joista yrityksen kulut muodostuvat. Kulurakenteen lisäksi Tulon kertyminen -osiossa tarkastellaan, mistä yrityksen tulovirrat muodostuvat. (Onnistu yrittäjänä 2015.)

4.4 Skenaariot

Skenaariot ovat todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, joiden avulla pyritään ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Yhdessä muiden toimintaympäristöanalyysien kanssa se auttaa hahmottamaan paremmin kokonais kuvaa toimintaympäristöstä ja yrityksen omasta asemasta. Skenaariotekniikoita on useita erilaisia ja niitä voidaan laatia monella eri tasolla: maailman- ja kansantalouden tasolla sekä toimialatasolla. (Kauppinen ja Piispanen 2013, 22; Kamensky 2010, 162-164.)

Kamenskyn (2010, 163) esimerkin mukaan skenaariotyön prosessi etenee seuraavan neljän vaiheen kautta:

1. Yritys valitsee ne ympäristötekijät, joiden vaikutukset se arvioi liiketoiminnan kannalta kaikkein voimakkaimmiksi
2. Valituille muuttujille kehitetään muutamia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja
3. Valitut tulevaisuuden kuvat kootaan samaan taulukkoon
4. Yritys muodostaa taulukon perusteella vaihtoehtoisia tulevaisuuden tapahtumakulkuja eli skenaarioita

Skenaarioanalyysiä suositellaan erityisesti silloin, kun toimintaympäristön tulevaisuus on epävarma tai sen ajatellaan muuttuvan yrityksen toiminnan kannalta olennaisella tavalla (Lindroos ja Lohivesi 2010, 217).

4.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tavoitteena on muodostaa yleiskuva aina kulloinkin vallitsevasta tilanteesta (Lindroos ja Lohivesi 2010, 33). Analysoimalla yrityksen toimintaympäristöä, saadaan tietoa liiketoimintaan tuloksentekoon vaikuttavista sisäisistä vahvuuksista ja ulkoisista mahdollisuuksista. Analysoimalla ulkoisia uhkia ja sisäisiä heikkouksia, saadaan tietoa strategiaa estävistä ja vaikeuttavista teki-

jöistä. (hesso 2012, 100.) Tulosten vertailukelpoisuuden takia on tärkeää rajata aina se, mitä kulloinkin arvioidaan. Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi oma toiminta kokonaisuudessaan tai vaikka oman tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky. Analyysin pohjalta voi päätellä, miten vahvuudet käytetään hyväksi, miten heikkoudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuudet voidaan hyödyntää ja miten uhkakuvat vältetään. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 219-220.)

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat

Kuvio 4. SWOT-analyysi (Lindroos ja Lohivesi 2010, 220)

5 RAIKAS RAVINNON STRATEGIAPROSESSI

Tämä luku sisältää toimeksiantajayrityksen, yrittäjän ja toimialan esittelyn. Opinnäytetyön tuotoksena eli produktina syntyi Raikas Ravinnon strategiasuunnitelma, jonka suunnittelu- ja valmistusprosessin vaiheet ja sisältö käydään tässä opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa läpi.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana on Kuopiolainen 9.6.2017 toimintansa aloittanut Raikas Ravinto niminen yritys, joka tarjoaa pääosin luomuraaka-aineista itse valmistettuja smoothieita ja raakakakkuja. Raikas Ravinto sijaitsi aluksi Kuopion torilla, josta sai kesäkuukausien ajan myös luomukahvia ja -teetä, rasvakahvia, kookosvettä sekä Puhdistamon raakasuklaata ja välipalapatukoita.

Syksyllä yritys solmi yhteistyösopimuksen keskustassa kauppakeskus Minnan tiloissa sijaitsevan Caffe Momenton kanssa, jonne Raikas Ravinto siirtyi 7.8.2017. Uusissa tiloissa yrittäjä valmisti smoothiet ja raakakakut edelleen alusta loppuun itse, mutta myynnistä ja esillepanosta huolehtivat Kahvila Momenton työntekijät.

Muutaman kuukauden yhteistyön jälkeen liiketoimintaan tehtiin isoja muutoksia. Raikas Ravinto siirtyi kahvilan tiloista pois marraskuun puolella välissä ja samalla myös toimiala muuttui tilastokeskuksen toimialaluokitusten mukaan ravitsemistoiminnasta (TOL 56) elintarvikkeiden valmistukseksi (TOL 10). Yritys toimii paikallisilla markkinoilla. Raikas Ravinto keskittyy tällä hetkellä pääasiassa raakakakkuihin, jotka valmistetaan tilauksesta omassa keittiössä Kuopion keskustassa.

Yrityksen perustaja on 29-vuotias Matias Kurppa, joka on myös tämän opinnäytetyön kirjoittajan aviomies. Päätös lähteä yrittäjäksi syntyi intohimosta tarjota Kuopiolaisille terveellisiä ja suussa sulavia välipaloja. Idea lähteä mukaan hyvinvointibisnekseen sai alkunsa yrittäjän viiden vuoden takaisesta elämäntaparemontista. Uhkapelit, eines- ja pikaruokat sekä passiivinen elämäntyyli vaihtuivat liikuntaan, opiskeluun ja terveelliseen ruokavalioon. Erityisesti vuosi pääkaupunkiseudulla vaikutti siihen, että raakakakut ja smoothiet tulivat osaksi yrittäjän arkea. Pääkaupunkiseudulla raakakakkujen ja luonnonmukaisesti valmistettujen elintarvikkeiden rajusti kasvanut suosio on johtanut niiden tarjonnan yleistymiseen kahviloissa ja kaupoissa. Elintapamuutoksista seurannut hyvä olo sekä pääkaupunkiseudulla vahvasti vaikuttanut hyvinvointitrendi sytyttivät kipinän tuoda Kuopion markkinoille ravitsevia, herkullisia ja hyvää tekeviä raakakakkuja ja smoothieita.

Tällä hetkellä Raikas Ravinto on Kuopiossa ainoa, pääasiassa raakakakkuihin erikoistunut yritys. Suurimpana tavoitteena Raikas Ravinnolla on edistää Kuopiolaisten terveyttä ja hyvinvointia tarjoamalla ravitsevia vaihtoehtoja perinteisten leivonnaisten tilalla. Yrittäjä kannustaa myös omalla esimerkillään ja kokemuksellaan Kuopiolaisia kohti terveellisempiä elintapoja.

5.2 Toimialan esittely

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (2008) mukaan Raikas Ravinnon päätoimialana on elintarvikkeiden valmistus TOL 10 ja alatoimialana leipomotoimiala TOL 107. Leipomoteollisuuden toimialalla vallitsee kova hintakilpailu muun muassa tuonnin lisääntymisestä ja tarjonnan ylikapasiteetistä johtuen. Leipomoala on haastava toimintaympäristöltään. Kasvaakseen yrityksen on oltava muuntautumiskykyinen ja ketterä. Menestyäkseen tiukasti kilpaillulla toimialalla yrityksen on löydettävä muista erottuva kilpailuetu. (Hyrylä 2017.)

Ruokavaliot, trendit ja arvot vaikuttavat kuluttajien tekemiin valintoihin. Erityisesti kiinnostus terveyteen ja hyvinvointiin on kasvanut, minkä johdosta ihmisten kiinnostus terveelliseen ruokaan on kasvanut. Ruoasta haetaan hyvinvointia ja makunautintoja. Erikoistuminen, puhdas ruoka, lähellä tuotettu ruoka, vastuullisuus ja luomutuotanto ovat pienten leipomoiden menestystekijöitä, joihin keskittymällä yritys voi vastata toimialan kehittämistarpeisiin ja luoda tarvittavaa kilpailuetua. (Hyrylä 2017.)

Tuoreimman elintarviketeollisuuden toimialakatsauksessa (2017) todetaan, että elintarvikealan suhdanneriippuvuus on muuhun teollisuuteen verrattuna vähäisempää ja elintarviketeollisuuden toimialaa pidetään vakaana maailmantalouden suhdanteissa. Joulun sesonkiaika on tärkeä leipomoteollisuudelle. Kotimarkkinoilla hintakilpailu on ollut tiukkaa ja sen odotetaan jatkuvan samanlaisena. Hintakilpailua voidaan vähentää esimerkiksi erilaistamisella ja brändäämisellä.

Tilastokeskuksen yritystilaston mukaan Suomessa oli vuonna 2015 yli 1 700 elintarvikkeita valmistavaa yritystä. Elintarviketeollisuus on vakaa työllistäjä taloustilanteesta riippumatta ja toimipaikkoja on ympäri Suomen. Toimipaikkoja oli kaiken kaikkiaan reilu 2 000 ja niistä suurimmassa osassa valmistetaan tuoreita leipomotuotteita. (Hyrylä 2017.)

Suomessa leipomoala on hyvin monipuolinen ja perheyrityksiä on suurin osa. Toimipaikkojen ja työpaikkojen määrällä mitattuna leipomoteollisuus on suurin elintarviketeollisuuden alatoimiala. Valtaosin toimivat teolliset leipomot, alueelliset leipomot sekä paikalliset pienleipomot ja konditoriat ovat alalle tyypillisiä. Ala työllistää lähes 8000 henkeä lähes 700 yrityksessä. Vuonna 2014 uusia leipomoyrityksiä aloitti hieman vähemmän kuin niitä lopetti. Toimipaikkoja on ympäri Suomea ja monet niistä ovat tärkeitä työllistäjiä alueillaan. (Hyrylä 2015.)

Leipomotoimialan liiketoimintaympäristö on toimialaraportin (2015) mukaan haastava, jonka takia yritysten kannattaa pyrkiä parantamaan kilpailukykyään, hakemaan uudistumista, kehittämään jatkuvasti tuotteitaan ja palvelujaan, erikoistumaan, reagoimaan nopeasti muutoksiin ja olemaan muuntautumiskykyisiä. Kilpailutilanne leipomoteollisuudessa on kiristynyt johtuen muun muassa tuonnin lisääntymisestä, yritysten kasvuhaluudesta, tarjonnan ylikapasiteetistä, korvaavien tuotteiden kulutuksen lisääntymisestä ja kaupan omien merkkien kasvaneesta tarjonnasta. Kuluttajien vähentynyt ostovoima heikentää lisäksi kysyntää. (Hyrylä 2015.)

5.3 Raikkaan Ravinnon elämäntehtävä

Toiminta-ajatuksena eli missiona on edistää Kuopiolaisten terveyttä, hyvinvointia ja ravitsemustietoisuutta tarjoamalla Kuopiolaisille herkullisia, ravitsevia ja terveellisiä raakakakkuja, jotka sopivat niin gluteenitonta, maidotonta kuin vegaanista ruokavaliota noudattaville.

Yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ovat luonnonmukaisuus, terveys ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Ruoka-aineiden puhtaus ja laadukkuus sekä elämästä nauttiminen ovat myös tärkeimpiä arvoja.

Visiona on saavuttaa asema merkittävänä suunnannäyttäjänä itsetehtyjen, terveyttä ja hyvinvointia edistävien leivonnaisten markkinoilla Kuopion alueella. Tavoitteena on jäädä Kuopiolaisten mieliin ja sydämiin uniikkien, suussa sulavien raakakakkujen tarjoajana ja vallata perinteisten leivonnaisten markkinaosuutta Kuopion alueella.

Vision saavuttamisen kannalta tärkeitä virstanpylväitä ovat Raikas Ravinto -brändin tunnettuuden lisääminen, jälleenmyyjien määrän kasvattaminen, terveys- ja hyvinvointitietoisuuden lisääminen, tuotteiden laadun ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen. Vision toteutumisen kannalta on myös tärkeää panostaa markkinointiin ja verkostoitua laajasti.

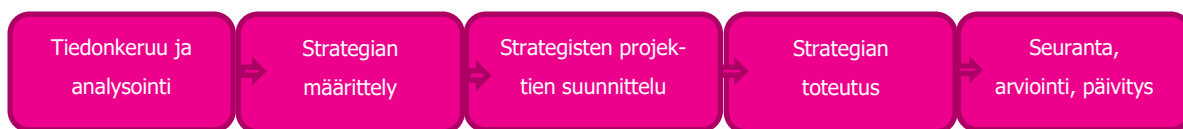
Strategia ja visio päivitettiin viimeisimmän liiketoimintamuutoksen johdosta vastaamaan uutta muutunutta tilannetta. Aikaisempi visio oli perustaa luomu- ja kasvispainotteinen lounas-kahvila, joka ei enää vastannut yrittäjän toiveita ja tilannetta.

5.4 Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla ja rajauksella. Seuraavaksi alkoi tiedonhankintaprosessi, joka kesti parin kuukauden ajan. Teoriatietoa hankittiin opinnäytetyöprosessista, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmistä sekä strategiатыöskentelyyn liittyvistä vaiheista eri kirjallisuusteoksista, internetistä ja vastaavista opinnäytetöistä. Strategiатыöskentelystä ja ajankohtaisilmiöistä kerättiin tietoa erityisesti mikrokokoisen, vasta-aloittaneen yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessin alussa käyttöön otettiin opinnäytetyöpäiväkirja, johon aikataulut ja suunnitelmat sekä työn edetessä tulleet ideat kirjattiin ylös.

Yrittäjällä ei ollut vielä selkeätä, dokumentoitua visiota siinä vaiheessa, kun strategiатыötä alettiin tekemään. Visio, arvot ja missio selkeytyivät toiminnan käynnistymisen jälkeen sekä työn edetessä yhteisten keskustelujen kautta. Ensimmäinen palaveri yrittäjän kanssa pidettiin 25.6.2017. Palaverissa käytiin läpi yrittäjän toiveet opinnäytetyön sisällön suhteen. Samalla selkeytettiin ja kirjattiin ylös yrityksen toimintaa ohjaavat tärkeimmät arvot, toiminta-ajatus ja tulevaisuuden tahtotila eli visio.

Opinnäytetyön ja strategiasuunnitelman etenemisen rungoksi valittiin Lindroosin ja Lohiveden viiden prosessivaiheen malli, sillä se osoittautui useista vaihtoehdoista sopivimmaksi selkeytensä vuoksi.



Kuvio 5. Lindroosin ja Lohiveden viisivaiheinen strategiaprocessimalli (2013, 29)

Strategiaprosessimallin ensimmäisen vaiheen mukaan strategiatyö aloitettiin tiedonkeruulla. Ensin kerättiin eri analyysien ja toimialaraporttien avulla tietoa toimialasta ja toimintaympäristöstä, jotta saatiin muodostettua mahdollisimman selkeä kuva yrityksen ja toimialan nykytilanteesta ja kehityksen suunnasta. Yhtenä strategisena työkaluna käytettiin Business Model Canvasia (BMC), jonka tarkoituksena on liiketoimintasuunnitelman luomisen kautta auttaa kiteyttämään strategiaa. Business Model Canvas on esitelty opinnäytetyön luvussa neljä.

Sopivan kilpailustrategian löytymistä varten tarkasteltiin vallitsevaa kilpailutilannetta tekemällä kilpailija-analyysi. Kilpailijat jaettiin Kamenskyn (2010, 152) käyttämän luokittelun mukaan ydinkilpailijoihin, marginaalikiilpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Jokaisesta kilpailijasta etsittiin tietoja tuotteista, palveluista, elämäntehtävästä, kilpailukeinoista ja kilpailustrategiasta, joita sitten peilattiin toimeksiantajayritykseen. Kilpailijoista kerättyjen tietojen perusteella koottiin taulukko kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa Raikas Ravintoon. Toteutettujen analyysien pohjalta valittiin strategiaprocessimallin seuraavan vaiheen mukaisesti strategia, jolla yritys pyrkii jatkossa erottautumaan muista kilpailijoista.

Kilpailustrategiaksi valikoitui differointi, koska Raikas Ravinnon tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista ja tarjoavat asiakkaalle ratkaisua eri ongelmaan tai tarpeeseen. Differoinnin lisäksi kilpaillaan myös fokusointistrategialla, koska toimeksiantaja on keskittynyt yhteen suppeaan markkinan osaan eli raakaleivonnaisiin. (Kamensky 2010, 242-245.) Kuopion alueella ei toimi muita pääasiassa raakakakkuihin keskittyneitä yrityksiä. Näillä kilpailustrategioilla pyritään erottautumaan ja hakemaan kilpailuetua. Kustannusjohtajuusstrategia ei ole tässä tilanteessa yrityksen käytettävissä olevien vähäisten resurssien takia sopiva strategia.

Strategiaprosessin kolmannen vaiheen mukaan suunniteltiin ja päätettiin tärkeimmät strategiset projektit, jotka ovat aikataulutettuina vuosikelloon. Projektien suunnittelussa tuli huomioida käytettävissä olevat resurssit, joita vasta-aloittaneella yhden miehen yrityksellä ymmärrettävästi on hyvin rajallinen määrä. Siitä syystä projektien priorisointi ja järkevä aikatauluttaminen olivat tärkeitä vaiheita.

Opinnäytetyöprosessin aikana on tapahtunut isoja muutoksia yrityksen toiminnassa muun muassa toimipaikan sijainnin, yhteistyökuvioiden ja tuotevalikoiman suhteen. Tapahtuneilla muutoksilla on ollut vaikutusta strategian sisältöön ja jokaisen muutoksen jälkeen toimintaympäristöä on analysoitu

uudelleen, jonka perusteella strategiaa onkin päivitetty yhdessä toimeksiantajan kanssa sen hetkistä tilannetta vastaamaan.

Marraskuussa tapahtunut viimeisin muutos vaikutti niin olennaisesti toiminnan luonteeseen, että jopa toimialaluokitus vaihtui. Samalla jouduttiin pohtimaan uudelleen liiketoiminnan mahdollisuuksia muuttuneessa toimintaympäristössä ja uuden strategian luomisen lisäksi päädyttiin hiomaan myös visiota. Yrityksen strategisen ketteryuden ansiosta toimintaympäristön muutoksiin pystyttiin vastaamaan nopeasti ja joustavasti, eikä isompaa vahinkoa päässyt tapahtumaan.

Opinnäytetyöprosessin lopuksi toimeksiantajalle esiteltiin Power Point -esityksenä työn tuotoksena syntynyt strategiadokumentti, joka käytiin viimeisessä palaverissa 9.12.2017 läpi vaihe vaiheelta. Strategiaproessin kaksi viimeistä vaihetta eivät sisällyneet tähän opinnäytetyöhön, joten strategiasuunnitelman toteutus ja seuranta jäävät toimeksiantajan omalle vastuulle.

5.5 Strategiasuunnitelman sisältö

Opinnäytetyön produktina syntyi Raikkaan Ravinnon strategiasuunnitelma. Arkaluontoisesta sisällöstä ja toimeksiantajan toiveesta johtuen dokumentti on opinnäytetyön liitteenä, joka on salainen. Siitä johtuen tässä luvussa on pyritty kuvailemaan strategiasuunnitelman sisältöä mahdollisimman tarkasti.

Toimeksiantajan pienestä koosta, käytettävissä olevien resurssien vähyydestä ja aikaisemman strategiatyön kokemuksen puutteesta johtuen strategiasuunnitelman rakenne ja sisältö on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja helppolukuisena. Prosessi haluttiin pitää kevyenä ja siitä johtuen strategiatyökalujen määrä pidettiin suppeana. Työkalut valittiin helppokäyttöisyyden, visuaalisen selkeyden ja käyttönopeuden perusteella.

Strategiasuunnitelma alkaa johdannolla. Toisessa luvussa jatketaan yrityksen nykytilan esittelyllä. Nykytilanneosio sisältää tietoja tuotteista, asiakassegmenteistä, kilpailijoista sekä SWOT-analyysin ja BMC:n. Tiedot yrityksestä on saatu toimeksiantajaa haastatteleamalla.

Tärkeimmistä kilpailijoista koottiin taulukko, johon listattiin tietoa muun muassa yritysten vahvuuksista, heikkouksista ja kilpailukeinoista. Kilpailija-analyysiä varten saatiin kerättyä tietoa kilpailijoiden omilta nettisivuilta. Osa kilpailija-analyysiä varten kerätystä tiedosta on saatu myös ympäristöä havainnoimalla ja esittämällä kysymyksiä suoraan kilpailijoille muun muassa heidän tuotteistaan. Kilpailija-analyysi auttaa toimeksiantajaa keskittymään omiin vahvuuksiinsa, hahmottamaan oman asemansa markkinoilla ja valitsemaan oikean kilpailustrategian. Osa-analyyseistä muodostettiin SWOT-analyysiä hyödyntämällä yhteenveto, jotta ympäristöanalyysien perusteella saatu kuva yrityksen kokonaistilanteesta hahmottuu paremmin.

Kolmannessa luvussa esitellään lyhyesti yrityksen elämäntehtävä eli toiminta-ajatus, arvot ja visio.

Strategiasuunnitelman neljännessä luvussa esitellään yrityksen vision saavuttamista tukeva strategia ja strategiset toimenpiteet, jotka nojaavat yrityksen elämäntehtävään ja tehtyihin analyysihin. Strategisten toimenpiteiden hahmottamisen ja seurannan apuna on käytetty strategista vuosikelloa, joka esittelee toimenpiteet ja niiden aikataulut visuaalisessa muodossa. Yrityksen strategiaa käsittelevä luku päättyy riskianalyyysiin, johon on koottuna todennäköisiä riskejä, joita strategiatyön aikana voi syntyä ja arvion riskien merkittävydestä liiketoimintaan.

6 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Opinnäytetyön raporttiosuuden arviointi

Opinnäytetyön teoreettisen raporttiosuuden tavoitteena on esitellä selkeästi strategiатыön tärkeimmät käsitteet ja vaiheet erityisesti vasta-aloittaneen mikroyrityksen näkökulmasta. Raportin sisältö on laajuudeltaan suppeahko, mutta kattaa mielestäni tärkeimmät käsitteet ja vaiheet, jotka mikrokoisen yrityksen strategiaprosessiin kuuluvat. Raportin tarkoituksena on myös selkeyttää ja havainnollistaa toimeksiantajan strategiaprosessia sekä auttaa vastaavassa tilanteessa olevia yrityksiä valitsemaan itselleen sopivin prosessimalli. Raportti soveltuu mielestäni hyvin pienikokoisille yrityksille strategiатыön ohjenuoraksi, kuten se oli tarkoitettukin.

Tiukasta aikataulusta johtuen työn sisältö ei ole niin kattava eikä rakenne niin johdonmukainen kuin olisin toivonut. Esimerkiksi käytettyjä analyysi- ja strategiатыökaluja olisi voinut esitellä monipuolisemmin ja tarkemmin. Uskon kuitenkin, että raportti onnistuu ohjaamaan lukijaansa riittävän hyvin työn alusta loppuun saakka ja antamaan tarvittavat valmiudet strategiатыön toteuttamiseen.

6.2 Raikkaan Ravinnon strategiaprosessin arviointi

Opinnäytetyön toiminnallinen osuuden tarkoituksena on perehdyttää lukija yrityksen, yrittäjän ja toimialan nykytilanteeseen ja esitellä yrityksen elämäntehtävä. Toiminnallinen osuus sisältää myös kuvauksen opinnäytetyöprosessin etenemisestä, jonka tarkoituksena on selventää lukijalle mitä, miten ja miksi on tehty se, mitä on tehty. Kiireisestä aikataulusta ja viivästymisistä johtuen perustelut eri valinnoille, eli mitä on tehty ja miksi, jäävät osin pintapuolisiksi. Myös analyysien tuloksia olisi voinut avata lukijaa varten tarkemmin, erityisesti, kun strategia-asiakirja päädyttiin pitämään salaisena.

Paikoitellen strategiaprosessi eteni hieman epäloogisessa järjestyksessä, vaiheissa hypittiin välillä eteen- ja taaksepäin. Toisaalta se kuvaa realistisesti sitä, että strategiaprosessi ei välttämättä kulje lineaarisessa järjestyksessä, vaan tarvittaessa on palattava takaisin aikaisempiin vaiheisiin.

6.3 Strategia-asiakirjan arviointi

Strategia-asiakirjan tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle riittävästi tietoa yrityksen toimintaympäristöstä, toimialan tulevaisuuden mahdollisuuksista ja haasteista, kilpailutilanteesta ja yrityksen sisäisestä tilanteesta, joiden pohjalta on helppo ohjata liiketoimintaa kohti haluttua tulevaisuuden suuntaa. Näiden lisäksi tarkoituksena oli kirjata strategiатыön pohjana oleva toiminta-ajatus, visio ja toimintaa ohjaavat arvot sekä sopiva kilpailustrategia toimenpiteineen.

Strategia-asiakirja on toimeksiantajan toiveiden mukainen eli selkeä ja yksinkertainen kokonaisuus. Suunnitelmasta selviää johdonmukaisessa järjestyksessä yrityksen nykytilanne, asiakkaat, kilpailijat sekä analyysien pohjalta rakennettu strategia toimenpiteineen. Strategiaprosessissa käytettyjä strategia- ja analyysityökaluja on käytetty visuaalisina hahmottamisen apukeinoina. Strategiasuunnitel-

man sisältö, käytetyt työkalut ja menetelmät onnistuttiin pitämään riittävän yksinkertaisina ja pienimääräisinä. Toimeksiantaja oli tyytyväinen strategia-asiakirjan sisältöön ja sen esittelyyn. Toimeksiantaja uskoo, että strategiasuunnitelmasta on konkreettista hyötyä liiketoiminnan menestymisen kannalta.

6.4 Jatkoimenpiteet ja oma oppiminen

Yrityksen taloudellisesta tilanteesta saatiin tietoa vain yrittäjältä saatujen arvioiden perusteella. Strategiaprosessin aikana ei pystytty keräämään tarkkaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ensimmäisestä tilikaudesta ja keskeneräisestä kirjanpidosta johtuen. Tulevaisuutta ajatellen kannattaisi taloudellista seurantaa varten laatia budjetit ja päivittää kassavirtalaskelmat. Niiden lisäksi kirjanpito tulisi saada ajantasalle ja ensimmäisen tilinpäätöksen jälkeen olisi hyvä tehdä tunnuslukuanalyysi keskeisimmistä talouden mittareista, joita voi verrata saman toimialan sisällä toimivien yritysten lukuihin.

Jatkotyönä olisi mielenkiintoista seurata kuinka strategiasuunnitelma on saatu toteutettua käytännössä ja kuinka valitut toimenpiteet ja strategia ovat onnistuneet.

Oma osaamiseni ja tietämykseni strategiatyöskentelystä on lisääntynyt projektin aikana valtavasti. Samalla mielenkiinto aihetta kohtaan on kasvanut sitä mukaa, mitä pidemmälle työssä on edetty. Loppua kohden iski odotusten mukainen pettymys siitä, että opinnäytetyön tekemisestä suurin osa jäi viime tippaan, eikä työstä saanut tehtyä niin hyvää kuin olisi toivonut.

Alussa ja lopussa motivaatio olivat suurimmillaan. Silloin työ eteni jouhevasti ja keskittyminen säilyi pitkäjäksoisesti. Työn punainen lanka pysyi intensiivisten työskentelyjaksojen ajan tiukasti käsissä, mutta työn keskivaiheilla ote lipsui pitkistä kirjoitustauoista johtuen. Pitkän tauon jälkeen oli aina hankalaa motivoida itseään kirjoittamaan ja usein se näkyikin punaisen langan katkeamisena tekstissä.

Opin tätä työtä tehdessä, että hyvä suunnitelma ei aina riitä. Tiukan aikataulun takia panostin poikkeuksellisen paljon suunnitteluvaiheeseen, joka sisälsi opinnäytetyöpäiväkirjan pitämisen koko prosessin ajan. Hyvästä suunnittelusta huolimatta työ ei edennyt asettamani aikataulun mukaan ja siitä johtuen työn arvioitua valmistumisaikaa jouduttiin venyttämään muutaman kerran. Realistinen aikatauluttaminen ja pitkien taukojen välttäminen ovat myös todella tärkeitä asioita työn etenemisen kannalta. Tarvitsin opinnäytetyöprosessin aikana melko paljon tukea ja ohjausta, jotta etenin työssä ja ylipäänsä sain sen valmiiksi.

Projektityöskentely ei ole ollut yksi vahvuuksistani. Koen että tämän työn tekemisestä oli paljon hyötyä myös itseäni ja tulevaa työelämää sekä mahdollista projektityöskentelyä varten.

7 LÄHDELUETTELO

HESSO, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Kauppakamari.

HYRYLÄ, L. Syksyn 2017 toimialojen näkymät: elintarviketeollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu: 9.11.2017]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80718/Elin-tarvikeala_n%C3%A4kym%C3%A4t_syksy_2017.pdf

HYRYLÄ, L. 2015. Toimialaraportti 5/15: Leipomoteollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 9.11.2017]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79846/22_TOIMI-ALARAPORTTI_Leipomoteollisuus_2015.pdf

KAMENSKY, M. 2010. Strateginen johtaminen. Talentum. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky 2015. Strateginen arkkitehtuuri. [Viitattu: 8.11.2017]. Saatavissa: <http://kamensky.fi/strateginen-arkkitehtuuri/>

KAUPPINEN, T. ja PIISPANEN, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

KOSKI, H. 2011. Aloittavan pienyrityksen strategian luominen ja sen toteuttamisen suunnittelu. Opinnäytetyö. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [Viitattu: 20.8.2017]. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31237/Koski_Hanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LAINEMA, M. 2005. Hyviä yrityksiä. Porvoo: WSOY.

LINDROOS, J. ja LOHIVESI, K. 2012. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Onnistu yrittäjänä 2015. Business Model Canvas. [Viitattu: 3.12.2017]. Saatavissa: <https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas-ohjeet>

VILKKA, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

VILKKA, H. ja AIRAKSINEN, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja. Helsinki: Talentum.

ÅHMAN, H. ja RUNOLA, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

8 LIITTEET

RAIKKAAN RAVINNON STRATEGIASUUNNITELMA

