Jenni Hyyppä

Tulevaisuuden puutarhakauppa

Case Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Opinnäytetyö
Kevät 2020
SeAMK Liiketalous
Liiketoimintaosaaminen

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Ylempi liiketalouden tutkinto

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketalous

Tekijä: Jenni Hyyppä

Työn nimi: Tulevaisuuden puutarhakauppa Case Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2020 Sivumäärä: 86 Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle uusi liiketoimintasuunnitelma vanhan perusliiketoiminnan rinnalle. Liiketoiminnassa on tapahtunut muutoksia parin viime vuoden aikana ja kilpailutilanne tulee alalla muuttumaan seuraavien vuosien aikana. Tässä liiketoiminasuunnitelmassa huomioitiin vahvasti teknologia ja digitalisaation tuomat muutokset asiakkaan näkökulmasta. Perinteinen liiketoiminta toimii edelleen, mutta kuinka siihen voidaan yhdistää asiakkaiden tarpeita digitalisaation muodossa.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu tulevaisuuden haasteista, megatrendeistä ja metatrendeistä, mitkä koskettavat puutarha alaa. Lähtökohtana on käytetty tulevaisuuden ennakointiin Sitran megatrendikortteja. Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa teoriaosuus koostuu alan kirjallisuudesta.

Kilpailija-analyysissa on tehty mystery-shoppailukierros Seinäjoen talousalueen puutarhamyymälöissä sekä lisäksi analysoitu sosiaalista mediaa ja internet-sivuja.

Valmis liiketoimintasuunnitelma ja kilpailija-analyysi ovat salaisia liitteitä.

Avainsanat: Liiketaloussuunnitelma, SWOT-analyysi, PESTEL-analyysi, megatrendi, metatrendi, tulevaisuusennakointi.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business

Degree programme: Master of Business Administration

Specialisation: Business

Author/s: Jenni Hyyppä

Title of thesis: The garden trade of the future, case Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2020 Number of pages: 86 Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to prepare a new business plan for Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa alongside the old core business. Business has changed in the last couple of years and the competitive landscape in the industry will change over the next few years. This business plan strongly considered technology and the changes brought about by digitalisation from the customer's perspective. Traditional business is still operating, but how can it be combined with customer needs through digitalization.

The theory part of the thesis consists of future challenges, megatrends and metatrends that affect the horticultural field. Sitra's megatrend cards have been used as a starting point for anticipating the future. In the actual business plan, the theoretical part consists of the relevant literature.

The competitor analysis includes a mystery shopping tour of garden shops in the Seinäjoki economic area as well as an analysis of social media and websites.

A complete business plan and competitor analysis are secret attachments.

Keywords: Business Plan, SWOT-analysis, PESTEL-analysis, Megatrend, Meta trend, Anticipating the Future.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 2
Thesis abstract 3
SISÄLTÖ 4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo 5
Käytetyt termit ja lyhenteet 6
1 JOHDANTO 7
1.1 Opinnäytetyön taustaa 7
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset 8
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS 9
2.1 Strateginen ennakointi 9
2.2 Strategiaprosessi 17
2.3 Markkinaorientaatio 20
2.4 Markkinointikyvykkyys 22
2.5 Digitaalisuuden haasteet 23
2.6 Liiketoimintasuunnitelma 23
2.6.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma 24
2.6.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt 24
2.6.3 Liikeidea, visio ja arvot 24
2.6.4 Tuotteet ja palvelut 33
2.6.5 Asiakkaat 35
2.6.6 Ympäristöanalyysi 36
2.6.7 Kilpailijat 39
2.6.8 Riskit 40
2.6.9 Yrityksen tunnusluvut 42
LÄHTEET 44
LIITTEET 46

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli Soraman luentomateriaalin perusteella (2018). 19

Kuvio 2. Brändin mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä Havumäen ym. mukaan. 25

Kuvio 3. Tuotekerrokset mitesbisnekset sivuston mukaan (2020.) 34

Kuvio 4. SWOT-kuvio. 36

Kuvio 5. Toimialan keskeiset kilpailuvoimat mukailtu (Porter 1985.) 40

Käytetyt termit ja lyhenteet

Eepee	Virallinen lyhennys Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle.
Megatrendi	Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari.
Metatrendi	Megatrendien poikkileikkaava kehityksen kulku, teema.
Pestel-analyysi	Analyysi, johon yritys ei itsessään voi vaikuttaa, vaan ovat yrityksen ulkopuolisia asioita, mikä kannattaa huomioida.
Swot-analyysi	Yksinkertainen nelikenttäanalyysi yrityksen tilasta.

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Olen vuosia työskennellyt Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupassa ja halusin tehdä oikeasti tarpeellisin työn työnantajalleni. Eepeellä puutarhakauppa elää vahvaa murrosaikaa, koska 2017 Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa myi Eepee Agri Oy:n osakekannan Hankkija Oy:lle. Vaihdos tapahtui virallisesti 11. tammikuuta 2018. Tällä hetkellä koko S-ryhmässä on Prismojen yhteydessä muutamia Kesäpihoja sekä S Marketien yhteydessä pienempiä puutarhamyymälöitä. Eepeellä on Prisman yhteydessä Kesäpiha, joka on vanha Agrin aikainen Multasormi. Alavuden S-Marketin yhteydessä on Omapiha puutarhamyymälä. Toimiala on haastava, koska se on todella paljon sidoksissa sääoloihin ja taloustilanteeseen. Puutarhakaupan myynti tehdään pääasiassa touko- ja kesäkuun aikana. Jos on lämmin kevät, niin jo huhtikuun aikaan saadaan hyvä myynti. Selkeä trendi on lähivuosina ollut, että puutarhaharrastajat ovat alkaneet enenevässä määriin tilata siemenet, kukkasipulit ja taimet netistä. Omassa työssäni olen huomannut, että asiakkaat kuitenkin mielellään suunnittelevat myyjän kanssa, sekä hakevat taimimyymälästä tietoa.

Digitaalisuus ja tulevaisuuden näkymät ovat itselleni aina olleet mielenkiinnon kohteena, joten tämä työ oli luontainen jatkumo normaalille työlleni. Teknologia on varsinkin parin viimevuoden aikana lisääntynyt todella paljon työpaikallani, ja osasta työkavereistani olin jo huomannut, etteivät kaikki meinaa pysyä perässä muutoksessa. Teknologia ja yleensäkin digitaalisuus menee hurjaa vauhtia eteenpäin ja tämä tarkoittaa sitä, että myös liiketoiminnan täytyy pysyä kehityksessä mukana.

Puutarhakaupassa on vielä tällä hetkellä pääasiassa perinteinen liiketoimintamalli kilpailijoillakin käytössä. Verkkokauppoja on jo olemassa, mutta omassa suunnitelmassa halusin miettiä asioita asiakkaan näkökulmasta, mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Pääasiassa verkkokaupat ovat vanhanaikaisia eivätkä ole ajan tasalla tuotteistukseltaan. Suunnitelmassa on kuitenkin huomioitu, kuinka sitä voidaan kehittää eteenpäin tulevaisuudessa, ottaen tulevaisuuden haasteet huomioon. Halusin viedä liiketoimintasuunnitelman askeleen, jollei parikin,

edemmäs perinteisestä verkkokauppa-ajatusmaailmasta. Samalla suunnitelma helpottaa kivijalkakauppaa sekä taimitarhoja ennakoimaan myyntimääriä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle uudesta näkökulmasta uusi liiketoimintamalli vanhan rinnalle. Tarkoituksena on antaa Eepeen päättäjille uusia eväitä tulevaisuuden suunnitelmien tekoon. Suuressa osassa liiketoimintamallin suunnittelussa toimii tulevaisuuden ennakointi. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma teoriaosioineen sekä kilpailija-analyysi Osuuskaupalle ovat salaisia, mutta teoriaosuus on julkinen. Teoriaosuudessa käsitellään tulevaisuuden trendejä, mihin yrityksen tulee osata varautua tulevaisuudessa. Sitran megatrendikortit sekä muut tutkimukset ovat vahvasti läsnä tässä opinnäytetyössä.

Tulevaisuuden ennakointi on erittäin tärkeää, jotta osataan varautua tulevaan ja hyötyä yrityksenä tulevaisuuden trendeistä. Ennakointi ei ole väline tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Tulevaisuutta ei ole olemassa vain yhtä tiettyä, vaan sitä pitää tarkkailla jatkuvasti mihinkä suuntaan se lähtee kehittymään. Kaikki erilaiset tulevaisuuden polut kannattaa yrityksen kannalta ottaa huomioon, eikä vain keskittyä yhteen. Yritysten kannattaa tulevaisuuden ennakoinnissa katsoa huomattavasti kauemmas ns. omalta lähitontilta, eli asiakkaita ja kilpailijoita kauemmas. Tällöin voidaan saada ratkaisevaa tietoa siitä, mihin tulevaisuus yrityksen johdattaa. Tulevaisuusnäkökulma on huomioitu liiketoimintasuunnitelmassa kuten myös se, että se on mahdollista saada koko S-ryhmän käyttöön. Tämä on tärkeää, jotta saadaan toimiala pidettyä kannattavana koko S-ryhmässä ja voidaan tulevaisuudessa kasvattaa liiketoimintaa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

2.1 Strateginen ennakointi

Yrityksen tavoitteena on menestyä taloudellisesti. Jotta tämä olisi mahdollista, yrityksen pitää pystyä tunnistamaan mahdollisimman hyvin tulevaisuuden muutokset ja osata hyödyntää niitä strategisesti. Soraman (2018) mukaan on kolme tärkeää kysymystä yritykselle;

- Mitä asiakas tarvitsee tulevaisuudessa?
- Miten yritys voi olla vastaamassa näihin tarpeisiin mahdollisimman kilpailukykyisesti?
- Minkälaisia muutoksia tulevaisuudessa tapahtuu ja miten niihin pitää valmistautua, jotta yritys kykenisi menestymään myös tulevaisuudessa?

Tulevaisuudesta ei voi suoraan tietää, koska sitä ei ole olemassa. Tulevaisuudesta voidaan silti sanoa yllättävänkin paljon. On mahdollista tarkastella nykyhetken muutoksia ja kehityssuuntia, sekä erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden suhteen. Lisäksi voidaan katsoa, millaisia vaikutuksia nykyhetken ja menneisyyden toimilla oletettavasti on.

Megatrendien tarkastelu on oleellinen osa tulevaisuuksien pohdintaa. Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari. (Dufva 2020, 6.) Niiden nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisena. Megatrendit eivät ole yllättäviä: ne ovat tuttuja asioita, muutoksia, jotka tapahtuvat jo nyt ja suurella todennäköisyydellä myös tulevaisuudessa. Ne antavat hyvän kuvan laajoista tulevaisuuden muutoksista, joita on hyvä lähteä tarkentamaan trendeillä, heikoilla signaaleilla ja jännitteiden tarkastelulla.

Megatrendit vaikuttavat toisiinsa aiheuttaen erilaisia jännitystiloja. Esimerkiksi teknologia sulautuu jokapäiväiseen elämäämme. Missä menee raja, että se on mahdollisuus ja milloin se on jo uhka? Megatrendien lisäksi taustalta on myös tunnistettavissa metatrendejä, eli erilaisia poikkileikkaavia teemoja, mitkä

vaikuttavat kehityskulkuun. Kolme tämän hetken suurinta metatrendiä ovat: 1) tunteisiin vaikuttaminen ja niiden korostaminen, 2) postnormaaliin aikaan siirtyminen ja 3) yksilökeskeisyyden ja keskinäisriippuvuuden jännite. Myös megatrendit korostuvat eri tavoin eri puolella maailmaa. Suomen näkökulmasta katsottuna, kuten monen muunkin Euroopan maan, tällä hetkellä korostuu väestörakenteen muutos.

Puutarhakaupan kehittämiseen vaikuttavia megatrendejä ovat:

- Eliniät pitenevät ja väestö vanhenee
- Keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun vähentyminen
- Teknologia muuttaa toimintatapoja
- Digitalisaation seuraava aalto
- Teknologian ymmärtäminen korostuu
- Jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu

(Sitran Megatrendikortit 2020.)

Ensimmäisen valitsemani megatrendikortin mukaan *eliniät pitenevät ja väestö vanhenee.* Tulevaisuudessa ihmisten elinikä kasvaa ja väestö vanhentuu. Lapsia ei enää synny niin paljon ja nuorista tulee vähemmistö. Suuret ikäluokat ovat jääneet, ja jäävät eläkkeelle, mutta samalla heidän elinikä on kasvanut. Nuoret eivät ole yksin vastuussa teknologioiden omaksumisesta. Enää ei ikä määritä teknologioiden omaksumista vaan toimintakyky. Tämä asettaa haasteen teknologian kehittämiselle. Teknologian täytyy olla helposti opittavissa kaikissa ikäluokissa. Liian monimutkainen teknologia ei saavuta käyttäjiä. Samaan aikaan tulee ympäröivästä maailmasta paljon muitakin uusia teknologioita, jotka kilpailevat käyttäjistä. Toinen megatrendi liittyy myös tähän, eli *keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun vähentyminen.* Eli kun kilpailu kiihtyy ja tietoa saa helposti, se laskee keskittymiskykyä. Informaatiotulva on valtava ja tehdään johtopäätöksiä hyvinkin nopealla syklillä. Asioita ei enää ajatella pitkäjänteisesti, eikä ajattelulle ole aikaa tai anneta aikaa. Jännitteitä näihin megatrendeihin aiheuttaa, huoltosuhde vastaan hyvinvointivaltion ylläpitäminen. Kuinka saadaan pidettyä hyvinvointivaltiota yllä, kun väestö vanhenee. Toisaalta siihen voidaan saada helpotusta työperäisellä muutolla, terveemmillä elintavoilla sekä pidemmillä työurilla. Joka tapauksessa

saattaa olla, että joudutaan uudelleen miettimään hyvinvoinnin, työn ja toimeentulon rakenteiden uudistamista.

Teknologia muuttaa toimintatapoja, koska teknologia kehittyy nopeasti. Jotta teknologiaa pystytään hyödyntämään tarpeeksi, se vaatii ajatusten ja toimintatapojen muuttamista. Vuorovaikutus voi esimerkiksi tapahtua virtuaalisesti tai etänä. Muutokset eivät tapahdu yhtäkkiä vaan vaatii sen, että ollaan valmiita muutoksille ja valmiita oppimaan uusia toimintatapoja. *Digitalisaation seuraava aalto* on tuloillaan ja lyhyellä tähtäimellä esimerkiksi virtuaali- ja lisätty todellisuus on hyvin pian todellisuutta. Pidemmällä aikavälillä on esimerkiksi kvanttitietokoneiden tulo. Teknologia menee nopeaa tahtia eteenpäin, joten *teknologian ymmärtäminen korostuu* tulevaisuudessa. Yhä enemmän asioita tapahtuu digitaalisilla alustoilla. On tärkeää osata käyttää ja ymmärtää erilaisia alustoja yksilöiden ja ihan jo valtion tasollakin. Käyttäjän täytyy ymmärtää kuinka käyttää teknologioita turvallisesti. Teknologia aiheuttaa jännitteitä, nähdäänkö se uhkana vai mahdollisuutena. Uhkaa aiheuttaa esimerkiksi se, että teknologiasta ollaan liian riippuvaisia ja se vähentää hyvinvointia. Toisaalta teknologia auttaa, kun siirrytään kestävämpään yhteiskuntaan. Myös teknologian yleisyys vastaan eriarvoisuus aiheuttaa jännitteitä. Koska teknologia kehittyy nopeasti ja ihmisten elinikä pitenee, ihmiset eriarvoistuvat. Toiset ovat valmiita käyttämään yhä enemmän teknologioita ja toiset taas eivät. Joillakin toimintakyky saattaa olla esteenä teknologian oppimiselle. Eri ikäiset käyttävät teknologiaa hyvinkin eri tavoin ja hyväksyvät sen käytön ihan eri tavoin. Yhtä toimivaa ratkaisua ei ole kaikille tulevaisuudessa.

Jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu, kun työelämä muuttuu ja koko yhteiskunta. Tulevaisuudessa kohdistuu valtava muutospaine osaamiselle ja sen kehittämiselle. Ei pelkästään työelämässä, vaan koko yhteiskunnassa täytyy oppia nopealla tahdilla uutta ja hahmottaa isoja kokonaisuuksia. Tämä toisaalta aiheuttaa jännitteen työn murroksen ja toimeentulon varmistamisen välillä. Teknologian kehitys aiheuttaa muutoksia toimialoissa ja synnyttää samalla uudenlaisia työtehtäviä. Työelämä ei ole enää varmaa. Vauraus jakaantuu ja toimeentulo ei ole enää varmaa, mikä politiikan pitäisi ratkaista.

Megatrendien ja metatrendien lisäksi on myös heikkoja signaaleja, jotka ovat yrityksen sisältä tai ulkoa tulevia signaaleja, joita on vaikea määritellä. Heikot signaalit voivat olla tulevaisuudessa myös keskeisiä vaikuttajia yrityksen toimintaympäristöön. Se voi olla siis esimerkiksi idea tai trendi. Heikot signaalit saattavat olla heikkoja vain hetken. Jos yritys tunnistaa heikon signaalin ajoissa ennen muita kilpailijoita ja luomaan sen pohjalta uuden liiketoiminnan, saa se kilpailijoihin nähden etumatkaa. Varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevien on tärkeää havainnoida asiakaskäyttäytymisen muutosta ja muuttaa liiketoimintaa asiakaskäyttäytymisen mukaan. Heikot signaalit voidaan vielä jakaa kahteen kategoriaan, eli noususignaaleihin ja laskusignaaleihin. Kuten nimistä jo saattaa arvata, eli laskusignaali tarkoittaa pois menevää trendiä ja noususignaali taas todennäköisesti tulevaa trendiä. Mukaan mahtuu myös niin sanotut villit kortit ja mustat joutsenet. Villit kortit ovat yleensä positiivisia yllätyksiä, kun taas mustat joutsenet ovat yleensä negatiivisia ja odottamattomia tapahtumia.

Muutokset saavat aina alkunsa kolmiyhteydestä, eli ihminen, luonto ja teknologia. Näiden keskinäisestä jännitteestä syntyy muutoksia.

Ennakoinnin työkalu, PESTEL

PESTEL-analyysia voidaan Vuorisen (2013, 220) mukaan käyttää ennakoinnin työkaluna. PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön *poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä* vaikutuksia organisaation toimintaan. Vuorinen kertoo, että vastaavan ympäristöanalyysin esitteli kirjallisuudessa ensimmäistä kertaa Francis Aguilar vuonna 1967. Vuorisen (2013, 220) mukaan Aguilarin menetelmä oli hieman suppeampi ja hän käytti siitä nimitystä ETPS (ekonominen, teknologinen, poliittinen ja sosiaalinen). Vuosien varrella eri kirjoittajat ovat muunnelleet analyysin sisältöä ja samalla nimen kirjoitusasua. Samalla logiikalla tehtäviä makrotason ympäristöanalyyseja ovat muun muassa PEST, STEP ja STEEPLED. PESTEL muodostuu seuraavista;

Poliittiset – Muutoksen aikaansaamat poliittiset vaikutukset
Taloudelliset – Muutoksen aikaansaamat taloudelliset vaikutukset
Sosiaaliset – Muutoksen aikaansaamat sosiaaliset vaikutukset
Teknologiset – Muutoksen aikaansaamat teknologiset vaikutukset

Ekologiset (ympäristöön liittyvät) – Muutoksen aikaansaamat ekologiset vaikutukset
Oikeudelliset (lainsäädäntöön liittyvät) – Muutoksen aikaansaamat oikeudelliset vaikutukset

Vuorinen kertoo (2013, 220), että PESTEL-analyysin avulla voidaan analysoida toimintaympäristön muutosten vaikutusta yritykseen monelta eri kannalta. Samalla se auttaa ymmärtämään tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, joihin yrityksen tulisi varautua. PESTEL-analyysin tarkoituksena ei ole listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa. Olennaista on löytää juuri kyseisen organisaation kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaation toimintaan.

PESTEL-analyysi ei usein yksinään tuo kovin suurta lisäarvoa. Analyysia voidaan pikemminkin pitää hyvänä lähtökohtana strategisen aseman tarkastelulle. Vuorisen (2013) mukaan PESTEL-analyysia kannattaa yhdessä muiden ympäristön analyysien, kuten viiden kilpailuvoiman mallin (toimiala-analyysi) ja strategisten ryhmien analyysin (keskeiset kilpailijat) kanssa. PESTELin esiin tuomat muutosvoimat vaikuttavat toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen, ja sen esiin nostamat teemat ovat olennaista SWOT-analyysin sisältöä. SWOTin ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia (muutosvoimat) tulee peilata organisaation sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia (voimavarat) vasten.

Seuraavassa PESTELIN avulla analysoitu valitut Sitran megatrendit 2020.

<u>Poliittiset vaikutukset:</u>

Kun eliniät pitenevät ja väestö vanhenee, jää enemmän ihmisiä eläkkeelle. Yhä suurempi osa eläkeläisistä on toimintakuntoisia paljon pidempään kuin aikaisemmin, suuri osa vielä yli 80-vuotiaista tulee toimeen omassa kodissaan ilman minkäänlaisia yhteiskunnan palveluja. Heillä on myös enemmän vapaa-aikaa ja aikaa huolehtia puutarhasta. Ne, jotka ovat paremmassa kunnossa ja haluavat jatkaa työelämässä, tämä vaikuttaa myös työntekijöiden saantiin

puutarhakaupassa. Asiakaspalvelu ja kokemus on puutarhakaupassa erityisen tärkeää.

Yhtenä megatrendinä on keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun vähentyminen. Tämä asettaa haasteita tulevaisuudessa. Tukeeko valtio älylaitteiden käyttöönottoa ja kannustetaanko siihen, ettei itse enää mietitä asioita valmiiksi, vaan kone hoitaa sen. Digitalisaatio muuttuu kovaa vauhtia ja valtion toimilla yritetään varmistaa, että kaikki pysyvät muutoksessa mukana, ja saavat hoidettua tarvittavat asiat. digitalisaation seuraavassa aallossa teknologian kokonaisvaltainen ymmärtäminen korostuu entisestään. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen korostuu erityisesti digitalisaation osalta. Tukeeko valtiovalta poliittisilla päätöksillään kaikkien osaamista, vai eriarvoistetaanko kansaa? Tämä on hyvin ratkaisevaa yritysten toiminnan kannalta.

Taloudelliset vaikutukset:

Kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, onko heillä varaa satsata puutarhaan ja muihin hyödykkeisiin vai onko heillä rahaa ainoastaan peruselämiseen tarvittaviin asioihin. Todennäköisesti jo hetki sitten eläkkeelle jääneet, ja nyt eläkkeelle jäävät ovat työeläkkeen piirissä, eli ovat huomattavasti paremmassa taloudellisessa asemassa, kuin aiemmat ikäpolvet, jotka olivat usein pelkän kansaneläkkeen varassa. Toisaalta keskittymiskyvyn ja luovan ajattelun väheneminen voi aiheuttaa sen, että asiakkaille voidaan myydä hyvällä hinnalla valmiita paketteja. Tai sitten siitä voi korostua toinen ääripää, ettei enää laiteta puutarhaa juurikaan, kun ei ole omaa ajatuskykyä. Teknologia muuttaa ihmisten toimintatapoja nyt jo. Ihmiset katsovat ensimmäiseksi netistä missä tuotetta on saatavissa ja mihin hintaan. Tämä korostuu entisestään teknologian mennessä eteenpäin. Luonnollisesti tämä vaikuttaa talouteen, jollei yritys ole mukana kehityksessä. Varsinkin kun digitalisaation seuraava aalto tulee, eikä yritys ole päässyt mukaan ensimmäiseenkään. Teknologian osaaminen ja itsensä kehittäminen näkyy suoraan taloudelliseen tilanteeseen. Yritysten kannattaa pysyä asiakkaiden kanssa samalla osaamisen tasolla teknologisesti, etteivät asiakkaat vaihda yrityksen käyttöä toiseen yritykseen. Vaikutus voi olla pahimmillaan niin kova, että koko yritystoiminta loppuu

tai toinen ääripää, että asiakkaat löytävät perinteisen kivijalkakaupan. Laman sattuessa luonnollisesti kulutus vähenee ja ostetaan vain aivan välttämätön kaupasta. Puutarhatuotteet eivät kuulu ihmisen välttämättömiin perustarpeisiin. Esimerkiksi keväällä 2020 korona virus aiheuttaa paljon lomautuksia ja epävarmuutta. Luonnollisesti tällainen vaikuttaa ihmisten ostokäyttäytymiseen ja yritysten taloudelliseen tilanteeseen. Tällä voi olla myös päinvastainen vaikutus, koska ihmiset ovat eristettynä kotonaan ja heillä on aikaa. He kuluttavat aikaa puutarhassaan ja tarvitsevat puutarhan tuotteita.

Sosiaaliset vaikutukset:

Kun eliniät pitenee ja väestö vanhenee muuttoliike voi kasvaa keskuksiin entisestään tai muuttoliike voikin muuttua päinvastaiseen suuntaan. Halutaan elää maalla rauhassa poissa kaupungin sykkeestä. Pidemmän aikaa ainakin on näkynyt hyvinvoinnin ja rauhan etsiminen, joten hyvinkin on mahdollista, että muuttoliike kääntyy toiseen suuntaan. Vapaa-aikaa arvostetaan enemmän ja panostetaan hyvinvointiin. Puutarhanhoitoa voidaan pitää terapeuttisena ja se voi nostaa päätään tulevaisuudessa vielä enemmän.

Teknologian myötä oma itsenäinen ajattelu vähenee. Se voi aiheuttaa sen, että halutaankin irrottautua kehityksestä ja ääritapauksessa hyljätä teknologia kokonaan ja mennä takaisin primitiivisempään elämäntapaan. Esimerkiksi omavaraistalouteen täysin. Haluavatko asiakkaat tulevaisuudessa valmiita ratkaisuja, ettei heidän tarvitse itse miettiä asioita vaan joku muu on hoitanut sen hänen puolestaan.

Teknologia voi muuttaa kulutustapojamme suuren informaationtulvan takia niin, ettei haluta enää käyttää niiden kautta tulevia asioita, vaan halutaan itse mennä tutkimaan kauppoihin. Teknologia ja digitalisaation voivat muuttaa kulutustottumuksia myös siihen, että suurin osa kaupankäynnistä tapahtuu verkon kautta. Tämä tietysti vaatii sen, että kehitetään jatkuvasti osaamista. Pysyvätkö kaikki kansalaiset mukana kehityksessä, onko kaikilla riittävä koulutustaso ymmärtämään muutoksia?

Teknologiset vaikutukset:

Millä lailla yhteiskunta tukee vanhimpia kansalaisia eliniän noustessa? Kehitetään tuotteita vanhenevalle väestölle, jotta he selviävät jokapäiväisissä askareissaan. Silloin tuotekehitys lähtee puhtaasi tarpeesta helpottaa ihmisten elämää. Kuten monesti teknologiset innovaatiot lähtevät.

Kun keskittymiskyvyn ja luova ajattelu vähentyy, niin tekoälyn tarve kasvaa ja yleistyy jokapäiväiseen elämään. Robotit saattavat syrjäyttää kaupanaloilta asiakaspalvelijat ja hyllyttäjät. Toisella toimialalla saatetaan keksiä jokin mikä vähentää työntekijöiden tarvetta ja näin ollen kaupanala saa säästöjä sieltä. Teknologia muuttaa kaupankäyntiä digitaalisempaan muotoon. Asiakas tilaa netistä, eikä välttämättä käy kaupassa ollenkaan. Asiakkaat käyvät ainoastaan fiilistelyajatuksella kivijalkakaupassa. Esimerkiksi robottien käyttäminen asiakaspalvelussa vaatii myös sen, että yhteiskunta on valmis siihen ja on pystytty kehittämään osaamista koko ajan ja tietysti teknologinen ymmärrys on ajan tasalla. Teknologian kehittäminen on kallista ja riippuu aika paljon siitä, tukeeko yhteiskunta sitä, jotta kehitystyötä voidaan tehdä. Digitalisaation seuraava aalto vaati paljon ihmisiltä, ovatko he valmiita ottamaan sen vastaan. Ymmärrys ja osaaminen ovat tärkeimpiä ominaisuuksia sen vastaanottamisessa.

Ekologiset vaikutukset:

Eliniät pitenevät Suomessa ja näin ollen ympäristö kuormittuu enemmän, kun on enemmän ihmisiä samaan aikaan. Mitä enemmän on ihmisiä, niin esimerkiksi energian kulutus kasvaa jatkuvasti. Toisaalta ympäristötietoisuus kasvaa koko ajan ja esimerkiksi lajitellaan jätteitä tarkemmin. Teknologia ja digitaalisuus kehittyy ja tehdään uusia innovaatioita. Keksitään uusia menetelmiä kierrätykseen ja helpotetaan ekologiasta ajattelumallia. Ympäristöystävällisyys nostaa koko ajan päätään enemmän ja ajattelutavat muuttuvat myönteisemmäksi sitä kohtaan.

Kun ihmisten oma ajattelu ja keskittymiskyky heikkenee, ei välttämättä osata huomioida ekologisuutta arkipäiväisessä tekemisessä. Saatetaan tehdä nopeita ja huonoja päätöksiä, kun ei ajatella asioita pidemmälle. Saatetaan aiheuttaa yllättäviä

ekokatastrofeja ajattelemattomuudella. Jatkuvasti kehittämällä omaa osaamistaan omaksutaan kierrättäminen normaaliksi perustoiminnoksi. Puutarhakaupassa kaikki jätteet lajitellaan ja kierrätetään. Puutarhakaupassa esimerkiksi monella asiakkaalla on oma kassi, kun hän tulee myymälään. Myös kauppa voi kannustaa siihen. Puutarha-alalla ekologisuus näkyy siinä, että torjuntatuotteet muuttuvat ympäristöystävällisiksi.

Oikeudelliset vaikutukset:

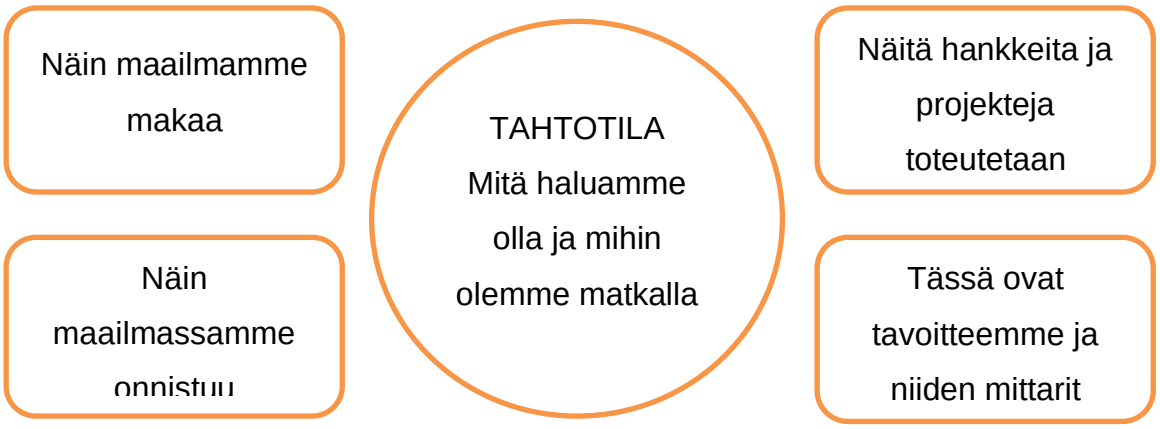
Osa ihmisistä haluaa ja pystyy olemaan töissä pidempään. Kuinka turvataan heidän tulevat työvuodet ja saadaan pidettyä heidät terveenä? Työnkuvaa voidaan muuttaa kevyemmäksi, jotta työkyky säilyy paremmin. Voidaan säätää laki, joka velvoittaa siihen. Keskittymiskyky ja luova ajattelu vähenee tulevaisuudessa, sitä voidaan parantaa säätämällä laki, mikä antaa mahdollisuuden käyttää vain tietyn ajan vuorokaudessa älylaitteita. Näin ihmisten oma ajattelutapa säilyisi eikä vain uskottaisi koneita. Lisääntynyt teknologia muuttaa kilpailulainsäädäntöä, kansainvälisiä linjauksia, lisenssejä sekä tuoteturvallisuutta. Haasteena on, että pysyykö säädökset mukana nopeasti muuttuvassa teknologisessa maailmassa. Digitalisaation ja teknologian kehitys vaatii myös oikeudellisia päätöksiä tekeviltä teknologista ymmärtämistä. Jollei näin ole, niin ei saada järkeviä säädöksiä.

2.2 Strategiaprosessi

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi edellyttää strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja jalkautetaan strategian kaikille tasoille (Tuomi & Sumkin 2010, 30). Strategiaprosessi osallistaa työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa. Strategiaprosessi sisältää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulutusta. Tuomi ja Sumkin toteavat, että huolella suunniteltu ja toteutettu strategiaprosessi on organisaation yhteinen oppimisprosessi. Strategiaprosessi on ymmärrettävä organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstön yhteiseksi ja toistuvaksi oppimisprosessiksi. Strategian uudistaminen edellyttää

johdolta ja henkilöstöltä motivaatiota, halua oppia uutta sekä halua muuttaa entisiä toimintatapoja. Strategian tekemisellä (tai tekemättömyydellä) on usein pitkät perinteet organisaatiossa, ja siksi toimintatapojen uudistaminen edellyttää myös harjoittelua ja pitkäjänteisyyttä. Strategiaprosessin ohjaajilta ja vastuuhenkilöinä toimivilta edellytetään lisäksi oppimisen ohjauksen halua ja kykyä heittäytyä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja mukaan oppimaan (Tuomi & Sumkin 2010, 30–31).

Strategiaprosessilla pyritään löytämään yrityksen tapa menestymiseen. Yksinkertaisimmillaan strategiaprosessi voi olla; kuka on asiakas? Mikä on asiakkaan ongelma? Ja kuinka yritys sen ratkaisee? Perinteisesti strategiaprosessi on ollut lineaarinen prosessi. Tässä mallissa eri vaiheet ovat olleet tietyssä järjestyksessä ja aina samalla tavalla. Nykyaikainen strategiaprosessi kokonaisuudessa on tietyt vaiheet, mutta eivät ole kronologisessa järjestyksessä. Järjestys ei ole ennalta määrätty tai pysyvä. Seuraavassa kuviossa on yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin mallin. Näin maailmassamme onnistuu, kohtaan kirjataan kriittiset tekijät, joita tarvitaan oman yrityksen menestystekijöihin. Tämän lisäksi tässä kohtaa huomioidaan myös tulevaisuusnäkökulma. Näin maailmamme makaa kohtaan, kirjataan kaikki oman yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät, jotka on saatu analyysin kautta. Näitä hankkeita ja projekteja toteutetaan, kohtaan kirjataan jo meneillään olevat projektit sekä tulevat hankkeet ja projektit. Tärkeimmät voidaan laittaa ”must win battles” -listalle. Tässä ovat tavoitteemme ja niiden mittarit kohtaan kirjataan strategiset tavoitteet ja niiden seurantamittarit. Seuraavassa kuviossa Vuorisen (2013, 272) mukaan yksinkertaistettu malli jatkuvasta strategiaprosessissa.



Kuvio 1. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli, Vuorisen (2013, 272) mukaan.

Strategian laadinnassa tärkeänä on myös muistaa, että strategia osataan viedä käytäntöön oikealla lailla yrityksen päivittäiseen käyttöön. Hyviä tuloksia saadaan, kun henkilöstö saadaan osallistutettua strategiaan.

Toimiva, yhdessä luotu strategia on sitouttava ja johtamista selkeyttävä työväline. Strategian suunnittelu on osa strategian toteuttamista ja todeksi tekemistä. Strategian maastoutus alkaa siitä hetkestä, kun yhteinen strategian suunnittelu käynnistyy. Strategian maastoutus on siis osa arkista organisaation työtä, jolle strategia määrittelee suunnan ja tavoitteet (Tuomi & Sumkin 2010, 68).

Yrityksen on tärkeää uudistua, koska jollei uskalleta uudistua, niin jämähdetään paikalle ja kilpailijat menevät ohi uusilla innovatiivisilla ideoillaan. Yrityksen täytyy uskaltaa kyseenalaistaa oma strategiansa aika ajoin, keksiä uusi toimintamalli tai tehdä tuotteille tai palveluille muodonmuutos ja samalla luoda uusia markkinoita. Oman strategian kyseenalaistamainen tapahtuu jatkumona, sitä ei kannata yhtäkkiä lopettaa ja tuudittua siihen uskoon, että samalla strategialla pärjätään ikuisesti.

Tuomi ja Sumkin (2010, 109) toteavat, että menestyvän organisaation ja toimivan strategian lähtökohta on toimiva johtaminen. Johtajan tulee kehittää omaa henkilöstön tuntemustaan. Tuloksekkaan toiminnan edellytys on, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa. Organisaation toimintaa ohjaava strategia auttaa myös henkilöstön osaamisen täysmääräisessä hyödyntämisessä. Kipinää strategiatyöhön syntyy, kun johtajat suhtautuvat innostuneesti ja intohimoisesti omaan työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaationsa kehittämiseen.

Seuraavassa osiossa käsitellään, millä keinoin yritys pystyy erottumaan kilpailijoista. Se on erittäin oleellinen asia yrityksen menestymisen kannalta. Markkinaorientaatio on yrityksen kilpailukyvyn perusta ja osa aineetonta pääomaa. Markkinaorientaatio auttaa luomaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden sekä ylivoimaista arvoa asiakkaille. Markkinaorientaatiossakin tarvitaan tulevaisuuden ennakointia, jotta osataan tarjota asiakkaille sitä mitä he tulevaisuudessa

tarvitsevat. Ongelmana on, etteivät asiakkaat välttämättä itsekään tiedä, mitä he tulevaisuudessa tarvitsevat. Markkinaorientaatio auttaa kilpailijoiden seurannassa, mikä saattaa olla tulevaisuudessa tärkeämpi taho. Markkinointi on muuttunut paljon viime vuosina ja muuttuu tulevaisuudessakin. Digitaalisuuden ja teknologian kehittymisen myötä myös markkinoinnin täytyy kehittyä, jotta saadaan niitä tulevaisuuden asiakkaita. Seuraavissa osioissa on valittu markkinoinnista tärkeimmät asiat menestyksen kannalta. Eli ei keskitytä perinteisiin lehti-ilmoitteluihin tms. vaan ajatellaan tulevaisuuden kannalta tärkeimpiä asioita.

2.3 Markkinaorientaatio

Tikkanen, Aspara ja Parvinen (2007, 99–100) toteavat, että yleisesti ottaen markkinaorientaatio voidaan nähdä organisaation yleisaseena, kulttuurina, jossa ollaan keskittyneinä tai omistautuneina tuottamaan ylivertaista arvoa asiakkaille. Tämä markkinaorientoitunut kulttuuri ilmenee organisaation aktiviteeteissa ja prosesseissa; se toteuttaa markkinointikonsepti (*Marketing Concept*) -liikefilosofiaa, joka korostaa yrityksen koordinoitua ja integroitua toimintaa ja asiakkaiden asettamista yrityksen kaiken toiminnan keskiöön. Tuskin voidaan liikaa korostaa sitä, että markkinaorientaatiossa huomattavan keskeisessä asemassa ovat tietoon ja ymmärrykseen liittyvät organisaation toiminnot ja prosessit. tiedustelulle ja ymmärrykselle (Intelligence) omistautumisen korostaminen markkinoinnin yhtenä keskeisimpänä asiana usein yllättää – ihmiset ovat tottuneet käsittämään markkinoinnin tuotteiden myydyksi saamiseksi markkinoilla, tai vielä kapeammin: viestinnäksi, mainonnaksi ja myyntityöksi. Huomattavasti tärkeämpää siis on korostaa markkinoita koskevan tiedon ja ymmärryksen merkitystä markkinoinnissa (vrt. tiedon/tietämyksen hallinta, Knowledge Management). Tarkemmin määriteltynä markkinaorientaatio voidaan määritellä organisaation omistautumiseksi (1) markkinoita koskevan tiedon ja ymmärryksen tuottamiselle, (2) näiden levittämiselle organisaatiossa ja (3) siltä pohjalta toimimiselle.

Puusan ja Reijosen (2011, 355) mukaan asiakaspääoma on yksi keskeisimmistä aineettoman pääoman osa-alueista. Asiakaspääoman ajatellaan olevan olennainen osa aineettoman pääoman johtamista ja yrityksen kilpailukyvyn edistämistä.

Markkinaorientoituneet yritykset ovat kiinnostuneita asiakas- ja kilpailijatiedoista. Ne jakavat hankkimaansa tietoa yrityksen sisällä ja pyrkivät hyödyntämään sitä siten, että pystyvät vastaamaan asiakkaidensa nykyisiin ja mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin tehokkaammin ja täydellisemmin kuin kilpailijansa.

Puusan ja Reijosen mielestä (2011, 355) markkinaorientaatio tarkoittaa sitä, miten yritys toteuttaa käytännössä markkinakonseptiaan. Markkinaorientaatio voidaan jakaa kolmeen eri osaan:

1) asiakasorientaatio
2) kilpailijaorientaatio
3) sisäisten toimintojen koordinointi yrityksessä.

Kaksi ensimmäistä hankkivat aktiivisesti tietoa asiakkaista sekä kilpailijoista ja antavat tietoa koko yrityksen käyttöön. Sisäinen orientaatio tarkoittaa, että osataan käyttää tätä tietoa niin, että asiakas saa arvoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Markkinaorientaatio voidaan nähdä jatkuvana prosessina tai sitten mustavalkoisesti, eli yritys on, joko markkinaorientoitunut tai sitten ei ole. Toisaalta sen voi nähdä myös oppivan organisaation resurssinakin. Se kehittää yritykselle sellaisia tuotteita ja palveluita, mitä ovat arvokkaampia asiakkaalle, kuin kilpailijoiden tuotteet ja palvelut. Markkinaorientaatio nähdään myös sellaisena, ettei se ole yrityksen kasvun ja suorituskyvyn kannalta tärkeä, vaan tärkeää on yrityksen kyvykkyyksien kehittäminen.

Erityisesti pienillä yrityksillä markkinaorientaatio on ratkaisevassa asemassa yrityksen kasvustrategiassa. Markkinaorientaatio voi vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti yrityksen menestymiseen. Markkinaprosessit ovat kuitenkin joka yrityksessä erilaisia, kehittyvät myös yritysten kyvykkyydetkin joka yrityksessä hieman erilaiseksi. Yrityksillä, joilla on korkea markkinaorientaatio, ovat myös kunnostautuneet, markkinatutkimuksessa, hinnoittelussa, tuotekehityksessä, jakelu/jakelukanavissa, markkinointiviestinnän johtamisessa, sekä markkinoinnin johtamisessa.

Puusa ja Reijonen (2011, 356–359) kirjoittavat, että asiakas on liiketoiminnan keskipiste ja siksi yrityksen tulisi keskittyä hankkimaan tietoa asiakkaiden tarpeista

ja toimimaan tämän tiedon mukaan siten, että tarpeet voidaan tyydyttää. Tiedon hyödyntämisen kannalta markkinointikonseptia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Perinteisen tarkastelutavan mukaan yrityksen tarjoomat tulisi kehittää vasta sen jälkeen, kun markkinoilta on saatu tieto asiakkaiden ilmaisemista tarpeista, jotta sitten pystytään vastaamaan kysyntään. Uudemman tulkinnan mukaan yritysten tulisi keskittyä tulevaisuuden mahdollisuuksiin: tarpeisiin, joita asiakkaat eivät vielä mahdollisesti osaa ilmaista. Tällöin yritykset pyrkivät kehittämään uusia resursseja ja kyvykkyyksiä, joiden kautta tulevaisuuden tarpeita tyydyttäviä tarjoomia on mahdollista kehittää. Puusa ja Reijonen (2011, 356–259) kysyvät, moniko esimerkiksi osasi parikymmentä vuotta sitten ennustaa Internetin, saati Facebookin merkitystä? samantapaisesta erosta on kyse myös markkinaohjautuvassa ja markkinoita ohjaavassa markkinaorientaatiossa. Markkinoita ohjaava toiminta liittyy usein markkinoita muokkaaviin radikaaleihin innovaatioihin.

2.4 Markkinointikyvykkyys

Äyvärin (2002, 16) mukaan kyvykkyysperusteinen lähestymistapa ja markkinasuuntautuneisuusajattelu ovat saman kolikon kaksi puolta, sillä molemmissa on mitattu yritysten markkina-, kilpailija- ja asiakaslähtöisiä toimintoja ja markkinointikäytäntöjen sisäistä koordinointia. Lisäksi hänen mukaansa molemmissa lähestymistavoissa korostetaan asiakassuhteiden kehittämisen ja asiakkaan kokeman arvon aikaansaamisen olevan jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön vastuulla, jolloin markkinointijohtajien funktionaalisten roolien merkitys puolestaan pienenee.

Äyvärin mukaan (2002, 16) markkinointikyvykkyys voidaan määritellä, resurssiperustaiseksi näkemykseksi, eli siinä tarkastellaan yritystä nippuna erilaisia resursseja. Myöhemmin on kehittynyt näkemys tästä mikä painottaa dynaamisia näkemyksiä. Siinä pelkkien resurssien lisäksi painotetaan yrityksen kykyä muokata ja hyödynnettyä omia resurssejaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Markkinointikyvykkyyden voidaan myös luokitella siten, että on olemassa, ulkoa sisään -kyvykkyyksiä ja sisältä ulos -kyvykkyyksiä sekä näiden integroimista

tarkoittavia kyvykkyyksiä. Yhtenäistä yrityksille, jotka ovat markkinalähtöisiä, on se, että ne ymmärtävät markkinoita ja asiakkaita. Yrityksen kyvykkyyden kulttuurin ja strategian tasolla katsotaan vaikuttavan enemmän menestymiseen. Tällöin jää operatiiviset kyvykkyyden toissijaisiksi kyvykkyyksiksi.

Siinä kilpailutilanteessa, kun kilpailu on erityisen voimakasta, korkean markkinointikyvykkyyden omaava yritys yleensä menestyy. Jos asiakassuhteita hoidetaan hyvin, se tarkoittaa sitä, että yritys osaa hyödyntää suhderesursseja, brändijohtamista sekä maineresursseja tehokkaasti. Markkinat muuttuvat koko ajan entistä vaikeammiksi, joten yrityksissä tarvitaan kykyä oppia seuraamalla markkinoita, rakentaa suhteita markkinointiin, oppia kokeilemalla joustavasti. Markkinaorientaatio ja markkinakyvykkyys ovat linkittyneitä toisiinsa.

2.5 Digitaalisuuden haasteet

Digitaalisuus näkyy yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Aivan jokaisessa yrityksessä digitaalisuus ei vielä näy kovin hyvin, mutta kehitys menee jatkuvasti eteenpäin. Erilaiset teknologiset innovaatiot ja niiden kehitys näkyvät yritysten strategisissa menestystekijöissä.

Tulevaisuudessa digitaalinen liiketoiminta muodostuu entistä tiiviimmin yritysten liiketoimintamalleja tukevaksi. Aiemmin digitaalinen liiketoiminta oli erillään muusta liiketoiminnasta ja niitä yrityksiä onkin lopettanut kannattamattomana.

Liiketoimintavetoisessa ratkaisussa sen sijaan sähköisen liiketoiminnan ratkaisut integroidaan yrityksen koko liiketoimintaan mahdollisimman tehokkaasti. Tämä kehitys tarkoittaa, sitä, että digitaalinen liiketoiminta saa uusia ulottuvuuksia ja sivuamaan kaikkia liiketoiminnan osa-alueita yrityksen sisäisistä ja yritysten välisistä prosesseista ja transaktioista kuluttajakauppaan ja markkinointiin (Ahola, Koivumäki & Oinas-Kukkonen 2002, 171). Tarkasteltaessa kuluttajien ja yritysten välistä rajapintaa eli kuluttajakauppaa, markkinointia sekä erilaisia markkinapaikkoja ja käyttöliittymiä voidaan nähdä trendi kohti yhä monikanavaisempaa kaupankäyntimallia. Tämä tarkoitta sitä, että kuluttajille tarjotaan useita eri asiointikanavia, joista he valitsevat kulloiseenkin tilanteeseen sopivimman. Aholan

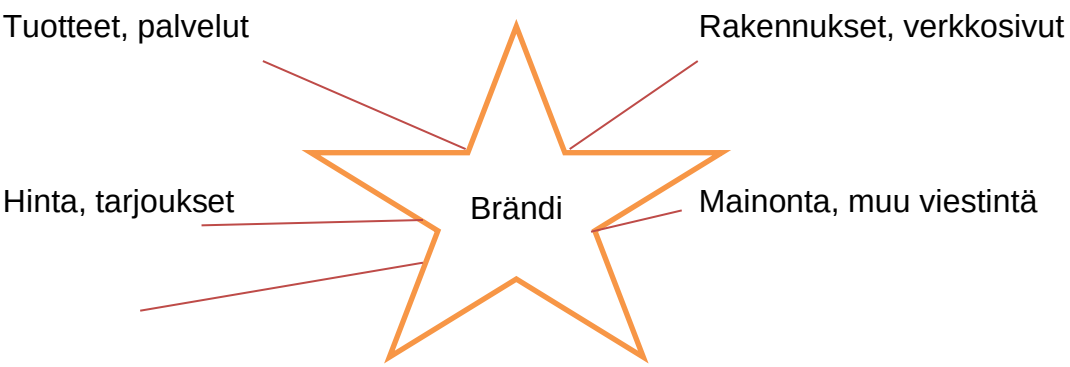
ym. (2002, 174) mukaan yritysten tulisi kyetä tarjoamaan perinteisen fyysisen kauppapaikan ja verkkokaupan lisäksi myös mobiili asiointikanava. Heidän mielestään tehokkain tapa palvella kuluttajaa onkin tarjota monikanavainen palvelukokonaisuus, joka hyödyntää eri asiointikanavien parhaat puolet (fyysinen kauppa – näkemisen ja koskemisen mahdollisuus; mobiilipalvelu – reaaliaikainen täsmäpalvelu, aina auki, aina mukana) ja tarjoaa kuluttajalle kattavan kokonaispalvelupaketin.

Verkkokauppa viimeistään laajentaa yrityksen toiminnan monikanavaiseksi. Tämä tuo teknologisten uudistusten lisäksi tarpeen kehittää ja uudistaa yrityksen toimintoja ja prosesseja. Verkkokauppa haastaa organisaatiot, ja kehittämisalueina korostuvat Hallavon (2013, 66) mukaan:

Markkina-alue, kohderyhmät ja liiketoimintamallit
Osaaminen ja resurssit
Prosessit ja teknologia

Sosiaalisen median hyödyntäminen

Havumäen ja Jarankan (2014, 129) mielestä markkinointiviestinnässä kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa, perinteisen viestinnän lisäksi. Sosiaalisen median viestintä pitää kuitenkin olla samassa linjassa yrityksen muun viestimisen kanssa. Asiakkaalla on tietty mielikuva tuotteen tai palvelun laadusta, eli brändistä. Brändin rakentamisessa pyritään saamaan asiakkaille tuotteen tai palvelun mielikuva, johon liittyy ominaisuuksia, arvoa ja merkityksiä, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä ja erottuvat kilpailijoista. Tunne-elämyksen herättäminen on brändin kehittämisessä tärkeää, ja brändin rakentamisessa on mukana kaikki kilpailukeinot Huippubrändit ovat monen yrityksen arvokkainta omaisuutta. Seuraavassa kuvio brändin mielikuvaan vaikuttavista asioista Havumäen ja Jarankan (2014, 129) mukaan.



Toiminta

Asiakaspalvelu

Kuvio 2. Brändin mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä Havumäen ja Jarankan (2014, 129) mukaan.

Kun brändiä rakennetaan, Havumäen ja Jarankan (2014, 134) mukaan täytyy ymmärtää kohderyhmän arvoja, asenteita ja odotuksia. Havumäen ja Jarankan mielestä on myös tärkeää löytää ne viestimet, millä kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Yrityksen kannattaa laatia sisältömarkkinointistrategia, samalla päätetään oman näkyvyyden optimointi. Sillä ohjataan myös, kuinka markkinointiviestinnän mediat tukevat toinen toisiaan. Havumäen ja Jarankan mielestä hyvällä sisällöntuottamisella ja suunnitelmalla saadaan asiakkaat jakamaan ja suosittelemaan ystävilleen hauskoja tai hyödyllisiä sisältöjä. Heidän mielestään myös Sosiaalisen median kanavien avulla voidaan saavuttaa asiakkaiden kanssa yhteisöllisyyttä ja saada asiakkaat julkaisemaan omaa materiaaliaan ja keskustelemaan ja auttamaan toisiaan.

Läsnäolo sosiaalisessa mediassa vaikuttaa merkittävästi kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Komulainen (2018, 228) kirjoittaa, että vaikka brändi saisikin huomiota blogien sekä asiakkaiden arvostelujen ja suositusten ansiosta, yrityksen uskottavuutta vahvistavat läsnäolo sosiaalisessa mediassa ja sisältöjen tuottaminen. Komulaisen mukaan säännölliset somepostaukset, jotka näyttävät, miten tuotteita käytetään ja millaista arvoa ne asiakkaalle luovat, edistävät vierailijoiden siirtymistä tuotteiden seuraajiksi, ”faneiksi” ja asiakkaiksi.

Vaikka yritys ei möisikään tuotteitaan verkossa, kannattaa sosiaalisessa mediassa olla mukana ja sen kautta saadaan bränditietoisuutta levitettyä ja yritys saa yhteyden asiakkaisiin.

Facebookin avulla saadaan ihmisiä osallistumaan helpommin. Suomalaiset kommentoivat ja vastailevat helposti tilapäivityksiin. Facebookin parissa vietetään paljon aikaa, joten se on mainostajan kannalta todella merkittävää. Facebookin avulla pystytään kohdentamaan markkinointia potentiaaliselle kohdeyleisölle. Facebook- mainoksia on kahdenlaisia: mainokset sekä sponsoroidut tarinat.

Sponsoroidut tarinat ovat kaverien tai sivujen Facebook-julkaisuja, joiden korostamisesta yritys maksaa. Esimerkiksi jos jokin henkilö tykkää yrityksen sivusta, tästä voidaan tehdä sponsoroitu tarina. Tällöin mainoksessa on henkilön nimi, kuva ja tieto siitä, että hän on tykännyt yrityksestä. Facebook-mainoksella voidaan markkinoida useita erilaisia asioita (Lahtinen 2013, 209–210):

verkko-osoitetta, kuten verkkokauppa
Facebook-sivuja
julkaisuja Facebook-sivulla
Facebook-sovelluksia
Facebook-tapahtumia ja paikkoja

Facebookin kautta saadaan tehtyä kohdennettua mainontaa tarkemmin, kuin lehti-ilmoituksella. Mainonnan hinnoittelu tapahtuu joko klikkauksien määrällä tai tuhannen mainosnäytön hinnalla. Hintaan vaikuttavat myös tarjoukset, mainoksen aiempi tehokkuus sekä mainoksen laatu. Mainoksessa kannattaa panostaa kiinnostavuutta herättävään otsikkoon. Kuva myös erittäin tärkeä, sen on hyvä olla selkeä. Facebookin kautta yritys voi löytää uusia asiakkaita ja sitouttaa nykyisiä asiakkaita.

Instagramin kautta yritys voi esitellä tuotteitaan hienojen kuvien kautta. Se on niin sanotusti kaupan näyteikkuna. Yrityksen kannattaa hyödyntää tätä kanavaa, kun se haluaa esitellä tarjouksia tai myydä tuotteita tai palveluita reaaliaikaisesti.

YouTube-kanava on erikoistunut videoiden esittelyyn. Sen kautta pystyy tavoittamaan enemmän nuoria aikuisia, kuin minkään muun kanavan kautta. Kanava on hyvä sellaiselle yritykselle, mikä haluaa opastaa videoiden kautta tuotteidensa tai palveluidensa käyttöä.

Twitterin kautta on hyvää jakaa tietoa seuraajille, seurata vaikuttajia, profiloitua ammatillisesti ja business-to-business-myyntiin. Twitter toimii uutishuoneena, jonka kautta saa uutiset reaaliaikaisesti ja siellä pystytään verkostoitumaan.

LinkedInissa panostetaan erityisesti sosiaaliseen myyntiin ja verkostoidutaan. Siellä on asiantuntijoita ja rekrytoijia. Sen kauttavoi tuoda esille omaa asiantuntemusta, markkinoida asiantuntijoille ja saada luottamusta.

Pinterest on saman tyyppinen kanava, kuin Instagram. Se on keskittynyt kuviin ja sen kautta on hyvä esitellä tuotteita ja palveluita visuaalisesti. Pinterestin kautta haetaan ideoita.

Missä sosiaalisen median kanavassa tahansa yritys on mukana, niin pitää postailla säännöllisesti. Ei ole olemassa mitään tiettyä nyrkkisääntöä, montako kertaa pitäisi postailla. Liika postailukin saattaa herättää ärsytystä asiakkaissa. Joka tapauksessa jollei yritys ole somessa, niin asiakkaat todennäköisesti valitsevat toisen brändin etsiessään tuotteita ja palveluita.

Strategiaa on kuitenkin pyrittävä jalostamaan jatkuvasti. Pylväsen (2016) mielestä on pyrittävä analysoimaan samaan aikaan menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Käytännön kokemusten kautta siis opitaan. Meidän on analysoitava mennyttä aikaa ja tehdä sen perusteella strategisia päätöksiä, kuinka kehitämme liiketoimintaamme. Mihin asioihin keskitymme seuraavaksi, joilla pystymme nostamaan myyntiämme. Mitkä ovat seuraavat valintamme. Jalkauttaminen organisaatioon kannattaa aloittaa ensimmäisestä horisontista, eli tehdä ensimmäisen 12 kuukauden suunnitelma, kuinka strategia jalkautetaan liiketoimintaan ja organisaatioon.

2.6 Liiketoimintasuunnitelma

2.6.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman juuret ulottuvat pitkälle 1960-luvun alkupuolelle Yhdysvaltoihin, jossa korkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijat ja professorit hakivat keksimilleen ideoille, tuotteille ja palveluille rahoitusta. Tähän aikaan tietotekniikan kehittyminen sekä harkittu tutkimustyö tarjosi tutkijoille mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin, joihin tarvittiin pääomaa (Koski & Virtanen 2005, 7–9).

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan joko uuden tulevan, tai jo olemassa olevan yritystoiminnan suunnitelmaa. Suunnitelmaan sisältyy kaikki ne toiminnot, jotka on tehtävä, jotta yritys menestyy. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma on tekijän

näkemys, kuinka saadaan tulevaisuudessa päihitettyä kilpailijat. Hyvä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään tiedon, kuinka yritys aikoo tehdä rahaa.

Hesson (2015, 12) mukaan yrityksen menestyminen on sitä, että yrittäjä tai yritys saavuttaa unelmansa. Unelma on tavoite, johon pyritään ja joka on mahdollista saavuttaa toteuttamalla yritystoiminta liiketoimintasuunnitelman mukaan. Unelmalla on yritystoiminnalla nimi: visio.

On olemassa rakenteeltaan erilaisia liiketoimintasuunnitelmapohjia. Ne keskittyvät erilaisiin asioihin, esimerkiksi laskelmien tekoon tai yrittäjän ominaisuuksiin ja kykyyn ryhtyä yrittäjäksi. Nämä liiketoimintasuunnitelmat soveltuvat hyvin uuden yrityksen perustamista suunnittelevalle. Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään paljon yrittämisen opetuksessa sekä start-up-rahoitusten hakuprosesseissa.

Isommissa yrityksissä liiketoimintasuunnitelmaa käytetään myös strategiatyökaluna. Yrityksen ulkopuolinen maailma muuttuu jatkuvasti, ja tarvitaan jatkuvaa kriittistä tarkastelua ulkoisiin ympäristön tiloihin.

Tavoitteena on, että yritys voi kehittää uusia, vaikeasti kopioitavia menestys- ja kilpailuelementtejä toimintaansa sekä luopua samalla jäykistävistä toimintatavoista mahdollistaen toimintaympäristön vaatiman todellisen ketteryyden (Sjöholm, 2010 14).

Muutoksiin sopeutuminen on helpompaa, jos ne on tunnistettu etukäteen ja niihin on pystytty varautumaan. Menestyviä yrityksiä yhdistävät harkitut tavoitteet ja strategiat sekä selkeä näkemys markkinoista ja kilpailutilanteesta (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 4).

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tarkastella yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena, jossa kaikki yritykselle tärkeät asiat otetaan huomioon, Johnsson ym. (2001, 4) kirjoittavat. Liiketoimintasuunnitelmassa on myös tärkeää, että yritys hahmottaa, missä ollaan sekä erityisesti mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään, jotta tavoitteet saavutetaan. Näillä tulevaisuuden suunnitelmilla on tarkoituksena asettaa tavoitteita sekä esittää yrityksen johdon käsitys muutoksien suunnasta, nopeudesta ja laadusta.

2.6.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Yrityksen alkuvaiheessa on yleensä paljon käytännön asioita hoidettavana. Aikaakin on niukalti. Ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä tulee niin runsaasti, että oleellisia tulokseen vaikuttavia asioita saattaa jäädä huomaamatta. Alussa tehdyt valinnat ja päätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Johnssonin ym. (2001, 4) mielestä kannattaa pysähtyä hetkeksi ja ajatella toimintaympäristöä ja omaa toimintaa kokonaisuutena. Suunnittelu ja varautuminen erilaisiin yrityselämän tilanteisiin on kilpailuetu.

Pitkään toimineen yrityksen tilanne ei ole kovinkaan erilainen. Johnsson ym. (2001, 4) ajattelevat, että maailma muuttuu ja nykyinen toiminta on aika ajoin kyseenalaistettava, jotta urautuminen ja toimintapohjan heikkeneminen vältettäisiin. Muutoksiin sopeutuminen on helpompaa, jos ne on tunnistettu etukäteen ja niihin on pystytty varautumaan. Menestyviä yrityksiä yhdistävät harkitut tavoitteet ja strategiat sekä selkeä näkemys markkinoista ja kilpailutilanteesta.

Johnsson ym. (2001, 4) ovat listanneet milloin suunnitelmasta tai suunnitelman uudistamisesta on hyötyä;

Rahoituksen hakemisessa suunnitelmat halutaan saada ensin paperille ennen päätöksentekoa. Rahoittajat ovat luonnollisesti kiinnostuneita yrityksen toimintapohjasta.

Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelmalla saadaan selkeä runko kysymysten käsittelyyn sekä omien valintojen kirjaamiseen.

Toimivan yrityksen strategiasuunnittelussa liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi tarpeelliset analyysivaiheet ja kehitetään strategian perusratkaisut toimenpidesuunnitelmineen. Suunnitelma antaa rungon hyödyntää kaikkia liikkeenjohdon uudistuvia tarkastelutapoja. Sitä voi siis hyödyntää syvällisessä strategiatyössä.

Vuosisuunnittelun yhteydessä, suunnittelukierroksella tarkistetaan toiminnan peruslinjat ja tehdään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat.

Uusille urille lähdettäessä hyödynnetään suunnitelmaa. Uusia ideoita syntyy yrityksessä. Kehitetään uusia tuotteita, suunnitellaan markkinointia tms. Kun asiat laittaa konkreettisesti paperille, niin se selkeyttää asioita. Tällöin suunnitelma voidaan tehdä lyhyemminkin, kuin isommassa mittakaavassa tehtävät liiketoimintasuunnitelmat.

Muutostilanteessa, joita voivat olla esimerkiksi, jos yritys ajautuu kriisiin tai omistajan vaihdoksessa jne. Tällöin tarvitaan suunnittelua. Ensimmäiseksi tehdään uusi liiketoimintasuunnitelma ja kehittämisohjelma, jotta saadaan muutoksia aikaiseksi.

2.6.3 Liikeidea, visio ja arvot

Liikeidea

Hesson (2015, 26) mukaan liikeidea kertoo mihin yrityksen perustaminen ja sen liiketoiminannan jatkuvuus perustuu. Se kertoo myös tiivistetysti, miten yrityksen on tarkoitus saada tuloja. Liikeideasta selviää, mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa ja miten ne tuotetaan, toimitetaan ja myydään. Siitä selviää myös asiakkaat, joille tuotteita tai palvelua tarjotaan. Liikeidea kiteyttää pidemmänkin liiketoimintasuunnitelman muutamaan lauseeseen seuraavien otsakkeiden alle:

Mitä? Miten? Kenelle?

Visio ja arvot

Visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Se on tavoite, joka antaa voimaa jokapäiväiselle työnteolle (Hesso 2015, 26). Vision saavuttaminen vaatii kovaa työtä, hyvän strategian ja hitusen myös onnea matkalle.

Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008, 29) väittävät, että visio on näkemys halutusta tulevaisuudesta. Tämä näkemys on yrityksen johdon määrittelemä päämäärä ja tavoitetila, joka liiketoiminnan ja mission toteuttamisen avulla pyritään tietyllä

aikavälillä saavuttamaan. Usein tämän haasteellisen tavoitetilan saavuttaminen on pidempiaikainen prosessi. Siksi visioon usein rakennetaan vaiheittain toteutettavat ja etenevät portaat, joiden kautta visio ja sen saavuttamiseksi tarpeelliset päämäärät pyritään saavuttamaan.

Kova työ ja jatkuva lisäarvonluonnin mahdollisuuksien etsintä vaatii myös pelisäännöt. Yrityksen arvot ovat se ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Hesson (2001, 28) mukaan arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää paitsi yrityksen tiimihengen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta, niin myös kilpailijoiden sekä muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi. Arvojen noudattamatta jättäminen tai ylenkatsominen on nykypäivänä organisaation lopun alun tunnuspiirre. Niin työntekijät, kilpailijat, asiakkaat kuin muut sidosryhmät tarkkailevat jatkuvasti yrityksen arvojen noudattamista (Hesso 2001, 28).

Yritykset, jotka keksivät uusia tapoja luoda arvoa kohdemarkkinoilleen ja osaavat viestiä tästä arvosta ja toimittaa sitä asiakkailleen, menestyvät (Ahola ym. 2002, 34).

Liikeidean kehittäminen

McKinseyn ja Companyn (2001, 30) mukaan liikeidean kehittämiseen pitää käyttää yleensä runsaasti aikaa, ennen kuin siitä saadaan kypsä liikeidea. Tässä kehitystyössä tarvitaan monien eri osapuolten työpanosta. Aluksi pitää testata idean uskottavuus eli muodostaa alustava käsitys markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta ja idean uutuusarvosta. Tällöin nousee esille monia kysymyksiä, ja eteen tulevat mahdollisesti myös ensimmäiset ongelmat. Nämä ongelmat täytyy ratkaista parantamalla ja tarkentamalla liikeideaa vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen tulee testata, onko idealla nyt paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Jos ei, idean kehittämistä tulee jatkaa.

Liikeidean kehittelyssä kannattaa samalla miettiä, kuinka yritys erottuu saman alan kilpailijoista. Erottumista voidaan miettiä palvelun, asiakkaiden tai tuotteiden kautta.

Liikeidean ainutlaatuisuutta voidaan parantaa suojaamalla sitä patenteilla tai tekemällä yksinoikeuden takaavia sopimuksia strategisten kumppaneiden kanssa (McKinsey & Company 2001, 54).

Liikeidean innovatiivisuus

Liikeidean innovatiivisuus voi syntyä joko tuotteen tai palvelun tai siihen liittyvän liiketoimintamallin uutuudesta. McKinsleyn ja Companyn (2001, 31) mukaan kehitettäessä uusia tuotteita tai palveluja, pääpainon tulee olla asiakkaan saamassa hyödyssä. Liiketoimintamalleja koskevien innovaatioiden ensisijaisena tarkoituksena on puolestaan kustannusten alentaminen, jolloin hyöty voidaan siirtää ainakin osittain myös asiakkaalle hinnanalennusten muodossa. Joskus on mahdollista yhdistää molemmat innovaatioulottuvuudet. Tällöin on kyse uuden toimialan luomisesta.

McKinsleyn ja Companyn (2001, 56) mielestä luultavasti paras suoja idean varastamista vastaan on toteuttaa se nopeasti. Idean kehittäminen menestyväksi liiketoiminnaksi vaatii sekä suurta työpanosta että alalle tulon esteiden ylittämistä. Nopea toiminta saattaa estää tai ainakin vaikeuttaa idean mahdollisia kopioijia toteuttamasta sitä.

Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on perimältään yksilötason valmius, jossa on kyse henkilökohtaisista tiedoista ja taidoista. Jylhän ja Viitalan (2013) mukaan kun liiketoimintaosaamista tarkastellaan yrityksen tason laajana kokonaisuutena, puhutaan usein sellaisilla käsitteillä kuin liiketoimintamallit, ansaintalogiikat ja liiketoimintakonseptit. Näillä käsitteillä viitataan yrityksen tapaan toimia markkinoilla. Ne sisältävät idean siitä, miten yritys tuottaa palvelua tai hyödykkeitä, ja lisäksi ne viittaavat jonkinlaiseen säännönmukaisuuteen ja periaatteellisuuteen. Mitä vahvempaa liiketoimintaosaaminen yrityksessä on, sitä enemmän yrityksellä on mahdollisuuksia erilaisten mallien, logiikoiden ja konseptien kehittelyyn. Usein liiketoimintaosaaminen edellyttää liiketoimintaosaamisen lisäksi teknologiaosaamista.

2.6.4 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ovat yleensä yrityksen ja sen markkinoinnin tärkein kilpailukeino. Tuote voi olla fyysinen, esimerkiksi metsätraktori, piirilevy, sahatavara, vene tai sanomalehti. Se voi olla myös palvelutuote, kuten hiustenleikkuu, auton huolto, koulutus, majoitus, alihankintapalvelut tai kodinkoneiden nettikauppa (Johnsson ym. 2001, 28).

Johnssonin ym. (2001, 28) mukaan myös fyysisiin tuotteisiin liitetään palveluosia tai oheistuotteita, kuten suunnittelu- ja käyttöönottopalvelua, huolto- ja varaosapalvelua, lisävarusteita jne. Ne saattavat olla asiakkaalle jopa tärkeämpiä kuin itse perustuote.

Tuote tai palvelu kuvataan mahdollisimman selkeästi, Johnssonin ym. (2001, 28) mielestä, jotta suunnitelmasta selviää toiminta, käyttökohde sekä käyttötarkoitus.

Tuote suunnitellaan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa niin, että sen kaikki ominaisuudet palvelevat valittua kohderyhmää (Hesso 2015, 111).

Myös fyysisiin tuotteisiin liitetään palveluosia tai oheistuotteita, kuten suunnittelu- ja käyttöönottopalvelua, huolto- ja varaosapalvelua, lisävarusteita jne. Ne saattavat olla asiakkaalle jopa tärkeämpiä kuin itse perustuote (Johnsson ym. 2001, 28).

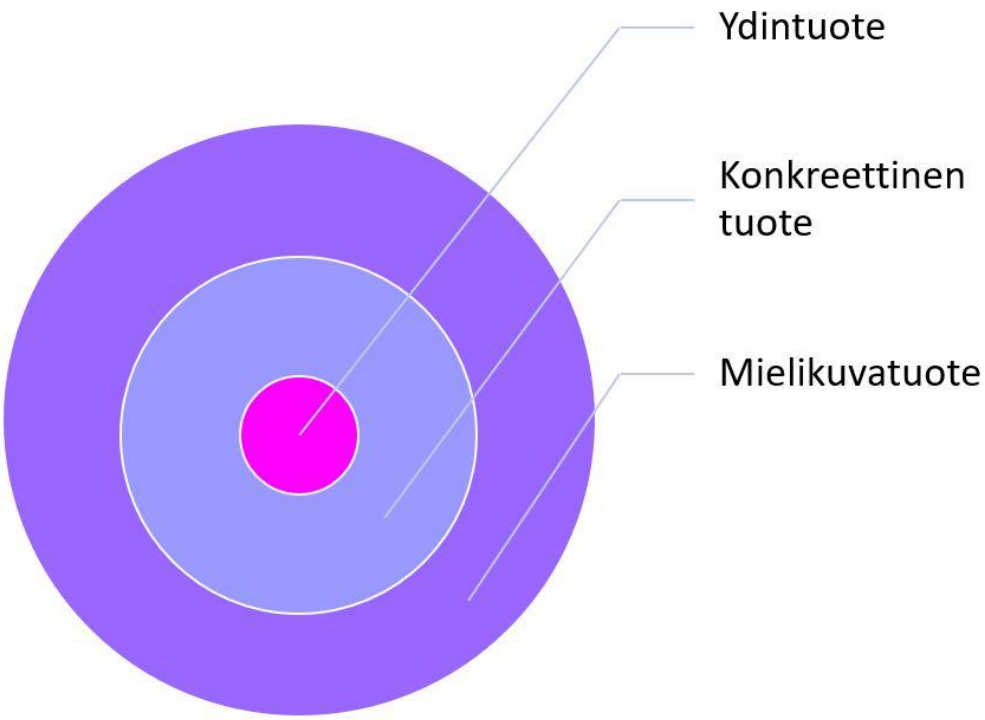
Itse tuote muodostuu kerroksista.

Ydintuote: Se tuote, tai valikoima, mitä yritys myy.

Konkreettinen tuote / avustavat osat: Merkki, muotoilu, pakkaus, suunnittelu.

Mielikuvatuote: Takuu, huolto, VIP-jäsenyys.

Seuraavassa eri tuotekerrokset kuviossa.



Kuvio 3. Tuotekerrokset Mitesbisnekset-sivuston mukaan [Viitattu 11.1.2020].

Hesson (2015, 112) mielestä tuotteen kerrosten hyvä suunnittelu vaikuttaa siihen, miten kohderyhmä suhtautuu tuotteeseen. Jos kohderyhmä on analysoitu huolella ja tuotteen kerrokset on tarkkaan harkittu, kokee asiakas, että tuote tyydyttää hänen sille asettamansa vaatimukset, ja hän saa lisäarvoa.

Hinnoittelu

Johnsson ym. (2001,30) kirjoittavat, että hintaratkaisut vaikuttavat luonnollisesti kysyntään ja toiminnan kannattavuuteen. Toisaalta hinnalla on myös merkitystä yrityskuvan kannalta, asiakkaat luokittelevat tuotteita ja yrityksiä vahvasti hintamielikuvien mukaan.

Asiakas maksaa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. Menestyvä yritys myy tehden voittoa, ja kohderyhmään kuuluva asiakas saa lisäarvoa. Yrityksen hinnoittelumenetelmä kertoo, mihin tekijöihin valitut hinnat perustuvat (Hesso 2015, 113). Yleisimmät hinnoittelutyypit Hesson (2015, 113) mukaan ovat:

Katetuottohinnoittelu: Palvelun tai tuotteen hinta kattaa kaikki valmistuksesta tai tuottamisesta aiheutuvat kulut.

Omakustannusperusteinen hinnoittelu: Kaikki kustannukset lasketaan tuotteelle tai palvelulle ja siihen summaan lisätään vielä voittomarginaali, mikä halutaan.

Markkinapohjainen hinnoittelu: Tuotteen tai palvelun hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella.

2.6.5 Asiakkaat

Hesso (2015, 50) kirjoittaa, että niin kuluttaja-asiakkailla kuin yritysasiakkaillakin on jokin tarve, jonka tyydyttämiseksi ostetaan tuotteita ja palveluita. Mitä paremmin organisaatio on perillä makroympäristön ja kilpailutilanteen tilasta, sen paremmin pystytään laatimaan olosuhteisiin sopiva kilpailustrategia.

Segmentointi käynnistää asiakkuusstrategian määrittelyn. Saarelainen (2013, 53) kertoo, että työ alkaa valitsemalla segmentointikriteerit, jotka ovat hyvä testata heti karkealla tasolla sijoittamalla organisaation asiakkaat alustavasti valittuihin segmentteihin. Kun asiakasmäärät ovat selvillä segmenteittäin, voidaan jo arvioida riittävätkö resurssimme vai pitääkö kriteereitä muuttaa.

Saarelaisen (2013, 54) mielestä selkeä trendi – niin kuin segmentointimallien lähestymisestä voi todeta – on yritysasiakkaille tapahtuvan myynnin ja kuluttajille tapahtuvan myynnin lähentyminen toisiaan. Tuotteiden ja palveluiden ominaisuuden lähentyvät toisiaan. Entistä tärkeämpi on kyky vaikuttaa ihmisiin, jotka tekevät päätöksiä.

Asiakaslähtöisyys

Nykyaikaisesti toimivassa vähittäiskauppayrityksessä koko liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen. Kautto ym. (2008, 29) ovat sitä mieltä, että kaiken toiminnan on tähdättävä korkean asiakastyytyväisyyden ja kestävän asiakassuhteen saavuttamiseen. Asiakkaiden tyytyväisyys vähittäiskauppayrityksen yksittäiseen

kauppaan ja koko yritykseen korreloi voimakkaasti myynnin ja siten markkinamenestyksen kanssa (Kautto ym. 2008, 29). Asiakkaan tyytyväisyys on riippuvainen siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa asioidessaan kaupassa ja kuluttaessaan ja käyttäessään kaupasta hankkimiaan tavaroita ja palveluja. Asiakkaan kokema arvo on siten kaiken toiminnan ehdoton ykköspriorititeetti ja fokus.

2.6.6 Ympäristöanalyysi

Kaupan strategiset valinnat ja päätökset edellyttävät monipuolisia tietoja ja selkeitä johtopäätöksiä kilpailuympäristön ja kilpailijoiden muutoksista.

Avain menestykseen piilee usein juuri yrityksen kyvyssä ennakoida tulevia muutoksia ja kyvyssä sopeutua niihin oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Jokaisen yrityksen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu siten toimintaympäristön jatkuva seuraaminen ympäristöstä nousevien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseksi. (Kautto ym. 2008, 56.)

Tunnetuimmat analyysityökalut ovat PESTEL- ja SWOT-analyysit.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Hesson (2015, 72) mielestä analyysiä ei tulisi kuitenkaan jättää pelkäksi listaukseksi asioita. Hyvässä SWOT-analyysissä mietitään myös ratkaisuja analyysin pohjalta.

Vahvuudet	**Heikkoudet**

Mahdollisuudet	**Uhat**

Kuvio 4. SWOT-kuvio.

PESTEL-analyysi

Toimintaympäristöä voidaan tarkastella PESTEL-analyysillä. PESTEL-analyysi tulee seuraavista, poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset, teknologiset ja ympäristölliset ja lailliset tekijät.

Vuorinen (2013, 220) kertoo, että PESTEL-analyysin tarkoituksena ei ole listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa. Satoja kohtia sisältävä listaus voi olla hyvä harjoitus, mutta sen kaikkia löydöksiä ei millään pystytä viemään käytäntöön.

Yrityksen kohtaaman ulkopuolisen ympäristön osa-alue – poliittinen ympäristö – määräytyy pitkälti kansallisen finanssipolitiikan painopisteistä. Finanssipolitiikalla säädellään valtion tuloja ja menoja (Hesso 2015, 37).

Hesson (2015, 38) mielestä liiketoimintasuunnitelmaa laativan yksi tärkeimpiä tehtäviä on analysoida yrityksen taloudellisen ympäristön mahdollisia kehityssuuntia tulevaisuudessa. Kyse on erilaisten tulevaisuuden maailmantilojen ennustamisesta ja niiden mahdollisten vaikutusten analysoimisesta omaan organisaatioon.

Yhteiskunnallinen eli sosiaalinen ympäristö muuttuu jatkuvasti.

Yrityksen sosiaalisen ympäristön analysoinnin näkökulmasta 2010-luvulla silmiin pistävää on niin kutsutun Y-sukupolven saama huomio. Määritelmän mukaan Y-sukupolveen kuuluvaksi katsotaan ihminen, joka on syntynyt vuosien 1980–1999 aikana. Heihin liitetään vahva tietotekninen osaaminen ja vapaa-ajan arvostuksen korostuminen (Hesso 2015, 39).

Hesso (2015, 41) kertoo, että sosiaalisen ympäristön analysointi on haasteellinen tehtävä. Tärkeintä organisaation pelisuunnitelman näkökulmasta on arvioida kohdemarkkinan sosiaalinen rakenne.

Teknologia on monen organisaation kilpailuedun perusta.

Hesso (2015, 43) esittää, että strategiaa suunnittelevan organisaation näkökulmasta on tärkeää analysoida oman kilpailuedun kannalta olennaisia ilmiöitä teknologisessa ympäristössä. Kaikki teknologiset ilmiöt eivät ole merkityksellisiä strategian luonnin näkökulmasta. Tärkeää on analysoida ne teknologiset ilmiöt, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa oman yrityksen, asiakkaan tai kilpailijan toimiin.

Ympäristöllisissä tekijöissä huomioidaan ympäristökysymykset sekä eettiset kysymykset. Kuinka esimerkiksi kierrätetään ja energian kulutusta saadaan pienemmäksi.

Lainsäädännöllinen ympäristö myös muuttuu, esimerkkinä voi mainita tietosuojalaki, L 5.12.2018/1050: kuinka tietoa saa kerätä. Lakimuutokset vaativat myös organisaatioilta muutoksia tekemisiin.

Hesson (2015, 47) mielestä yritystä perustettaessa tai liiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää selvittää tarkasti aiottujen toimien mahdollinen luvanvaraisuus sekä toimenpiteisiin vaikuttavat lakimuutokset.

Markkinat

Markkina-alue määrittelee ne asiakasryhmät ja markkinasegmentit, joille yritys suuntaa tuotteensa ja palvelunsa (Koski ym. 2005, 48).

Markkina-analyysin sisältö

Kosken ja Virtasen (2005, 48) mielestä markkina-analyysi on tiedon hankinnan kannalta yleensä liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaativin osa. Siksi sen tekeminen vaatii myös eniten aikaa. Aiemmin tehdyt markkinaselvitykset ja tutkimukset antavat hyvät pohjatiedot. Jos aiempia markkinatutkimuksia ei ole käytettävissä, voi olla tarpeen teettää tai tehdä selvitys markkinoista itse. Tällöin on huomioitava käytettävissä olevat aika- ja muut resurssit.

Markkinoiden segmentointi

Kosken ja Virtasen (2005, 51) mukaan markkinatoimenpiteiden vaikutusta voidaan tehostaa huolellisella markkinoiden segmentoinnilla. Segmentointi tarkoittaa asiakaskunnan jakamista homogeenisiin luokkiin, joille kullekin suunnataan oma tuote- ja palvelukokonaisuutensa. Markkinoinnin segmentointi liittyy tuotteiden ja palveluiden differointiin eri erilaistamiseen siten, että kullekin segmentille tuotetaan parhaiten kyseisen segmentin tarpeita vastaava tuote tai palvelu. Segmentointi mahdollistaa muun muassa tuotteen tehokkaan monistamisen, myynnin ja jakelun. Lisäksi yritysten on helpompi saavuttaa kilpailuetua erikoistumalla tyydyttämään valittujen asiakassegmenttien tarpeita.

Potentiaali markkinoilla

Valitut segmentit ovat myös perusta markkinapotentiaalin arvioinnille, kertovat Koski ja Virtanen (2005, 53). Markkinapotentiaalin arvioinnin ongelma voi olla se, että potentiaaliksi arvioidaan myös se osa asiakaskunnasta, jota ei koskaan kyetä saavuttamaan. Oman yrityksen markkinoita arvioitaessa voidaan myös virheellisesti olettaa, että tietty markkinaosuus saadaan automaattisesti.

2.6.7 Kilpailijat

Kilpailuanalyysi

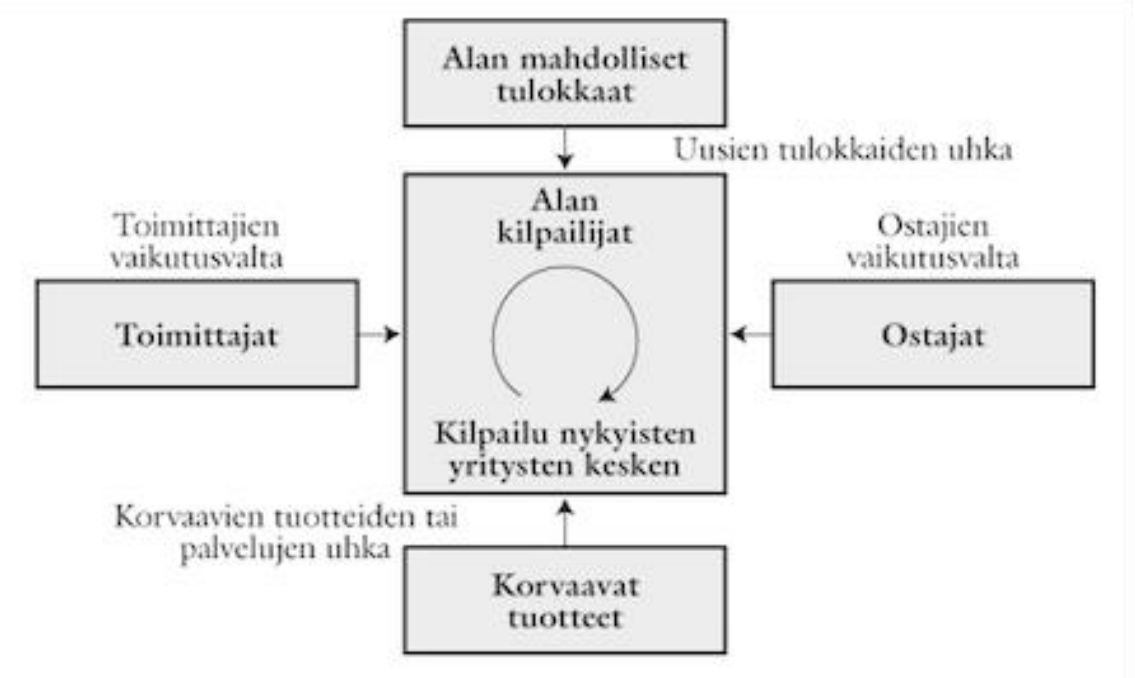
Kilpailu- ja kilpailija-analyysissa kuvataan, kuinka paljon liiketoiminnalla on kilpailijoita ja mikä on yleisesti kilpailun luonne. Varsinkin uusilla toimialoilla on ratkaisevaa tunnistaa nykyisen kilpailun lisäksi myös potentiaalinen kilpailu. Tämä tarkoittaa, että analysoidaan ne tahot, jotka voisivat olla kiinnostuneita tulemaan samoille markkinoille (Koski ym. 2005, 54).

Koski ym. mukaan Porterin (1985) kilpailuanalyysin mallissa kilpailuvoimien analysoinnilla pyritään selvittämään toimialan rakennetta ja siten toimialan

synnyttämää kannattavuuspotentiaalia pitkällä aikavälillä. Porterin mukaan toimialan keskeiset kilpailuvoimat ovat

1. kilpailu alalla olevien yritysten kesken
2. kilpailu mahdollisia uusia tulokkaita vastaan
3. kilpailu uusia korvaavia tuotteita vastaan
4. kilpailu resursseista
5. asiakkaiden neuvotteluvoima.

Seuraavassa kuviossa Koski ym. (2005, 54) mukaan mukailtu Porterin toimialan keskeiset kilpailuvoimat.



Kuvio 5. Toimialan keskeiset kilpailuvoimat Kosken ja Virtasen (2005) mukaan.

2.6.8 Riskit

Hesso (2015, 181) kertoo, että riskeihin pitää varautua. Osan riskistä yritys voi kantaa itse, ja riski kuuluukin osaksi yritystoimintaa. Osa riskeistä voidaan siirtää

muiden vastuulle korvausta vastaan. Hyvänä esimerkkinä toimivat vakuutukset sekä esimerkiksi maksuvaikeuksien kohdalla laskujen perinnän ulkoistaminen.

Hesson (2015, 181) mukaan riskit voidaan jakaa seuraaviin luokkiin:

Liikeriskit:

Liittyvät aina yritystoimintaan kilpailullisilla markkinoilla. Hyvin liiketoimintasuunnitelman aihealueisiin perehtynyt yrityksen vetäjä minimoi liikeriskien realisoitumista tekemällä kattavan liiketoimintasuunnitelman. Liikeriski on dynaaminen luonteeltaan eli vaihtelee olosuhteiden mukaan (Hesso 2015, 180). Tyypillisiä liikeriskejä ovat esimerkiksi; asiakkaiden maksuvaikeudet, toimittajien toimitusvaikeudet, kilpailijoiden toimet.

Vahinkoriskit:

Vahinkoriskit tarkoittavat riskejä, jotka realisoituessaan kohdistuvat johonkin tiettyyn yrityksen osa-alueeseen, Hesso (2015, 181) kertoo. Hänen mielestään (s. 181) myös hyvän liiketoimintasuunnitelman laatinut henkilö tietää suurin piirtein, mitkä ovat riskin realisoitumisen vaikutukset sekä realisoitumisen todennäköisyys. Vahinkoriskejä ovat muun muassa rikokset, omaisuusvahingot, henkilöriskit.

Hesson (2015, 181) mielestä hyvä riskianalyysi paljastaa yrittäjälle sen, mihin voi itse vaikuttaa ja milloin riski kannattaa siten kantaa itse. Analyysi kertoo myös sen, mitkä riskit ovat realisoituessaan yritystoiminnan kannalta niin kalliita, että niiden hoitamisesta kannattaa maksaa ja siten riskin kantaminen siirtää jonkun muun, esimerkiksi vakuutusyhtiön, kannettavaksi.

Peltolan (2015, 106) mukaan yritys voi suojautua riskeiltä

1. välttämällä
2. pienentämällä
3. jakamalla
4. siirtämällä
5. tai jättämällä riskin omalle vastuulleen

2.6.9 Yrityksen tunnusluvut

Yrityksen strategian kehitystä ei kannata mitata pelkästään kannattavuuden ja taloudellisten tunnuslukujen avulla.

Johnsson ym. (2001, 169) toteavat, että seurannan kohteina tulisi olla myös muita yrityksen strategian toteutumista kuvaavia mittareita. Niitä voidaan kehitellä mm. markkinoinnin ja asiakassuhteiden kehittymiselle, tuotannon/palvelujen tuottamisen tehokkuudelle, henkilöstön kehittymiselle ja motivaatiolle, yrityksen uusiutumista mittaamaan jne. Tulosjohtamisen ja Balanced Scorecard -sovelluksien piiristä löytyy paljon lähtökohtia seurannan kehittämiseen.

Kannattavuuden tunnusluvut

Hesso (2015, 167) kertoo, että pitkällä aikavälillä vain kannattava yritys on kasvukelpoinen. Katetuottolaskelman avulla selvitetään sekä yrityksen että tuotteiden tasolla, millaista tulosta yritys tekee. Jos yrityksen tuotevalikoima muodostuu useasta artikkelista, voi joku myyntiattribuutti olla myös tappiollinen.

Kriittinen piste kertoo sekä tuote- että yritystasolla, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi, Hesso (2015, 167) analysoi. Hyvä ominaisuus kaavassa on se, että sen avulla pystyy selvittämään tuotteen tai yrityksen kulurakenteen. Laskentakaavioiden avulla saa selville, mikä on kulut kattavan kuukausi- tai vuosiliikevaihdon määrä. Tärkein ominaisuus laskureissa on se, että niiden avulla pystyy selvittämään tunti- ja päivälaskutuksen, joka tarvitaan kulujen peittämiseksi (Hesso 2015, 167).

Hesso (2015, 168) kertoo, että kriittisen pisteen laskelma kertoo erinomaisesti, millainen on yrityksen tuote- ja palvelukohtainen kustannusrakenne.

Tulosbudjetin avulla pystyy numeerisesti suunnittelemaan tulevan tilikauden liiketoimintaa (Hesso 2015, 170). Se ei saa olla liiketoiminnan kehittämisen este vaan joustava hahmotelma kannattavan liiketoiminnan toteuttamisesta. Tulosbudjetin rakenne on tullut monin osin tutuksi, kun on hahmoteltu yrityksen kriittistä pistettä päivä- ja kuukausitasolla. Tulosbudjetissa korvamerkitään rahaa

erilaisiin osabudjetteihin. Strategialähtöisesti toimintaa tarkasteltaessa rahaa ohjataan tulosbudjetin avulla niihin toimiin, jotka mahdollistavat pitkällä tähtäimellä yrityksen vision saavuttamisen.

Hesson (2015, 170) mukaan budjetti voidaan suunnitella, kiinteän budjetoinnin lisäksi myös, rullaavaksi-, tarkistettavaksi- tai liukuvaksi budjetiksi.

Yrityksen kassavirtalaskelmissa/budjetissa näkyy arvio tulevan kassan tilanteesta. Tulosbudjetin suoritusperusteisiksi luvuiksi. Hesson mukaan (2015, 172) laskelmaa laatiessa käy siis selväksi, että yrityksen kassaan tulevissa ja sieltä lähtevissä rahoissa on ajallista eroavuutta. Yrityksen likvidit varat vaihtelevat suhteessa aikaan ja siihen pystytään vaikuttamaan. Yrittäjän kannattaa miettiä. miten pystyy nopeuttamaan saatavia; miten saadaan itse tarvittaessa lisää maksuaikaa? Erona tulosbudjettiin on se, että kassavirtalaskelmia tehtäessä käytetään arvonlisäverollisia lukuja ja kirjaukset tehdään maksuperusteisesti.

Tämän teorian pohjalta Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalle on kehitetty uusi liiketoimintasuunnitelma vanhan liiketoimintatavan rinnalle.

LÄHTEET

Aguilar, F. 1967. Scanning the Business Environment. New York: McMillan.

Ahola, H., Koivumäki, T. & Oinas-Kukkonen, H. 2002. Markkinointi, liiketoiminta, digitaalinen media. Helsinki: WSOY.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020, Tulevaisuus vähän jännittää. Vantaa: Erweko.

Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan vuosikatsaus 2017. 2019. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa https://vuosikatsaus.eepee.fi/fi/toiminta-2017/ [Viitattu 9.1.2020] Saatavana: www.eepee.fi.

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. 2013. Helsinki: Talentum Media Oy.

Havumäki, H & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro Print Oy.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki: Hansapainos.

Joensuu-Salo, S. 2019.Markkinointikyvykkyyden kehittäminen. Luentomateriaali. Seamk. Kevät 2019.

Johnsson, R. Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma, Business Plan. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera Oyj.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. (e-Pub-versio). Edita Publishing Oy.

Kautto, M., Lindblom, A & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

L 5.12.2018/1050. Tietosuojalaki 1050/2018. [Viitattu 13.6.2020] Saatavana: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

McKinsey & Company. 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Suom. M. Tillman 2. painos Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mitesbisnekset. Ei julkaisuaikaa. [Viitattu 11.1.2020] Saatavana: https://www.mitesbisnekset.fi/palvelun-kerrokset/

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle.10., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. The Free Press. New York: McMillan.

Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress.

Pylvänen, E. 2016. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/strategisen-johtamisen-areena-ja-horisontti/ (Luettu 11.4.2020.)

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Sitra Megatrendikortit 2020. Sitra. [Viitattu 22.2.2020] Saatavana: https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Swot Consulting. Tampere: Swot Consulting Finland Oy.

Sorama, K. 2018. Yrityksen strateginen uudistaminen. Luentomateriaali. Seamk. Syksy 2018.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tässä ne nyt ovat: 20-luvun tärkeimmät kehityskulut.2020. https://www.sitra.fi/uutiset/tassa-ne-nyt-ovat-20-luvun-tarkeimmat-kehityskulut/ [Viitattu 10.1.2020] Saatavana: www.sitra.fi.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. [E-kirja]. Talentum Media Oy. Elliblibrary.com.

Äyväri, A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Liite 2. Kilpailijatutkimus