



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi AMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

PK-yrityksen strategian kehittäminen - TFW Joensuu Oy

Pekka Mönkkönen

Opinnäytetyö, syyskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
syyskuu 2022
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Pekka Mönkkönen

Nimeke
PK-yrityksen strategian kehittäminen - TFW Joensuu Oy

Toimeksiantaja
TFW Joensuu Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa liikunta-alalla toimivalle PK-yritykselle tietoa siitä, kuinka yrityksen ensimmäistä liiketoimintastrategiaa kannattaisi lähteä luomaan sekä nostaa esiin strategiassa huomioitavat kriittisimmät kohteet. Kohdeyritys toimii vahvasti kilpaillulla liikunta-alalla, mutta heillä ei ole aikaisemmin luotuna varsinaista strategiaa. Työn tarkoituksena on myös auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa entistä paremmin.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö. Työn tueksi kerättiin teoretietoa strategiasta, strategiatyöstä, tilinpäätösanalyysistä sekä asiakastyytyväisyydestä. Työssä selvitettiin yrityksen nykytilannetta tilinpäätösanalyysin sekä asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Teoriatiedon pohjalta esiin nostettiin tärkeimmät toimenpiteet strategiatyön käynnistämiseksi sekä nykytilan arviointiin perustuen kriittisimmät kehittämiskohteet.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yrityksen palvelukonsepti on toimiva ja se koetaan jossain määrin myös ainutlaatuisena. Strategian onnistumisen yksi merkittävimmistä asioista on, että kehittämiskohteita priorisoidaan. Kohdeyrityksen tulee priorisoida kehittämistyönsä ensisijaisesti kannattavuuden kasvattamiseen ja sen myötä omavaraisuuden lisäämiseen. Pitkät asiakkuudet ovat yritykselle arvokkaimpia, joten asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin tulee kiinnittää huomiota. Strategian toteutukselle täytyy myös löytyä merkittävä määrä aikaa ja kehittämistä tulee seurata säännöllisesti.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet 1
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
strategiatyö, pk-yritys, tilinpäätösanalyysi, asiakastyytyväisyys



THESIS
September 2022
Degree Programme in Business Management
and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Pekka Mönkkönen

Title
Strategic Development of a SME – TFW Joensuu Oy

Commissioned by
TFW Joensuu Oy

Abstract

The purpose of this thesis is to provide information for a SME operating in the sports sector on the most essential measures that should be taken when the company is creating its first strategy. Additionally, the thesis aims at highlighting the most important areas of development that TFW Joensuu should pay attention to. One of the aims is also to help TFW Joensuu Oy to succeed better financially.

This thesis is research-based development work, which is founded on theoretical knowledge of strategy, strategy work, financial statement analysis and customer satisfaction survey. TFW Joensuu's present state is investigated by means of a financial statement analysis and a customer satisfaction survey. Based on the theoretical knowledge and the analysis of TFW Joensuu's present state, the thesis presents the most relevant development measures for strategy work.

The results of this thesis suggest that the service concept the company is providing is quite unique. The main priority focus should be in increasing profitability and furthermore enhancing self-sufficiency. Longer customerships tend to be more profitable and therefore, it is crucial to pay attention to the results of the customer satisfaction survey. It should also be taken into account that it takes significant amount of time to execute the strategy and one should systematic follow-up the development.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 1
Pages of Appendices 7

Keywords
strategy work, SME, financial statement analysis, customer satisfaction

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Kehittämistyön tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tietoperusta	6
1.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	7
1.4	Tutkimuksen rajaus	10
1.5	TFW Joensuu Oy – yrityksen esittely	10
2	Yrityksen strategia ja sen kehittämistyökaluja	11
2.1	PK-yrityksen näkökulma	16
2.2	Tiedon hankinta ja analyysi	17
2.3	Strategiset työkalut	19
2.3.1	Balanced Scorecard	20
2.3.2	SWOT-analyysi	22
2.3.3	Must-Win-Battles (MWB)	23
2.4	Strategian toteuttaminen	24
3	Yrityksen talouden tunnusluvut ja tilinpäätösanalyysi	28
3.1	Kannattavuus	29
3.2	Vakavaraisuus	30
3.3	Maksuvalmius	31
4	Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	33
4.1	Asiakastyytyväisyys	33
4.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	35
5	Yrityksen nykytilan arviointi kehittämistä varten	36
5.1	Taloudellisen nykytilan arviointi	36
5.2	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	38
6	Johtopäätökset ja kehittämisideat	42
6.1	Yhteenveto	42
6.2	Strategiatyön kehittäminen kohdeyrityksessä	48
6.3	Reflektio opinnäytetyöstä	49
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

1 Johdanto

Yritysten kehittämistyön merkitys on kasvanut ympäröivän maailman muuttuessa yhä nopeammin. Kehittämistyötä tarvitaan yrityksissä esimerkiksi kasvun aikaansaamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi, palveluiden kehittämiseksi, asiakasymmärryksen parantamiseksi, toiminnan tehostamiseksi, ongelmien ratkaisemiseksi sekä tulevaisuuden ennakoimiseksi. Parhaiten ovat yleensä menestyneet ne yritykset, jotka kykenevät analysoimaan toteutunutta mutta toisaalta osaavat varautua tulevaan ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 12–13.)

Tässä kehittämistyössä käsitellään strategiatyön, tilinpäätösanalyysin sekä asiakastyytyväisyyden teoriaviitekehyksiä. Strategiatyön teoriaosuudessa perehdytetään yleisen strategiateorian lisäksi mm. PK-yrityksen näkökulmaan sekä tärkeimpiin strategisiin työkaluihin. Tilinpäätösanalyysissa käsitellään olennaisimpia tunnuslukuja – kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyen. Käsiteltyjä aiheita sovelletaan kohdeyrityksen näkökulmasta ja työn tarkoituksena on nostaa esiin kriittisimmät kehittämistoimenpiteet yrityksen kasvun ja menestymisen tukemiseksi.

1.1 Kehittämistyön tausta ja tavoitteet

TFW Joensuu Oy on vuonna 2017 aloittanut kuntosali- ja liikuntapalveluita tuottava yritys. Yrityksen toiminta perustuu yhdysvaltalaisen valmentajan Martin Rooney'n kehittämän harjoittelumetodin pohjalle. TFW tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymisen harjoitteluun monipuolisen lämmittelyn, nopeus-, voima-, kestävyys- ja liikkuvuusharjoittelun sekä ravintovalmennuksen muodossa. Harjoittelu tapahtuu ohjattuina ryhmäliikuntatunteina, jolloin se soveltuu kaikentyyppisille liikkujille lähtötasosta riippumatta. (TFW Joensuu 2022.)

TFW Joensuu toimii vahvasti kilpaillulla liikunta-alalla, mutta yrityksellä ei ole vielä luotuna selkeää liiketoimintastrategiaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella yrityksen nykytilannetta sekä tutkia strategiатыön teoriaa ja luoda sen pohjalta yritykselle hyvät lähtökohdat toimivan ja käyttöönotettavan strategian valmistelemiseksi. Koska kokonaisvaltainen liiketoimintastrategia on opinnäytetyöhön nähden liian laaja kokonaisuus, tullaan työ rajaamaan sen edetessä ja kokonaisnäkemyksen selkiytyessä muutamiin kriittisimpiin strategia- ja kehityskohteisiin. Lopputulemana työn tarkoitus on luoda sellaisia strategisia kehittämistoimenpiteitä, jotka auttavat kohdeyritystä kasvamaan, kehittämään toimintaansa ja parantamaan asiakastytyvyyttä.

1.2 Tietoperusta

Teoriapohja tulee koostumaan pääasiassa yritysten strategiaa ja strategiатыötä käsittelevästä kirjallisuudesta. Koska kehittämiskohteena on pieni yritys, painotetaan ensisijaisesti PK-yrityksiin keskittyvää kirjallisuutta mutta soveltuvin osin hyödynnetään myös yleisesti alan teoritietoa. Tilinpäätösanalyysi antaa hyödyllistä tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja kehityksestä, mitkä ovat olennaisia asioita strategiaa suunnitellessa. Taloudellisia tunnuslukuja voidaan myös käyttää mittareina, kun tarkastellaan, onko strategian toteutuksessa saavutettu haluttuja asioita tai onko yritys kehittynyt haluttuun suuntaan. Taloudellisen näkökulman roolin vuoksi tietoperusta tulee sisältämään myös yrityksen talouteen, tunnuslukuihin ja niiden analyysiin keskittyvää kirjallisuutta. Jotta teoritieto voidaan työssä jalostaa varsinaisiksi kehittämiskohteiksi, tulee ymmärtää yrityksen toimialaa. Työn tueksi hankitaan tietoa myös liikunta- ja hyvinvointialasta. Lisäksi asiakastytyvyysskyselyn toteutusta ja analysointia varten hankitaan teoriapohjaa asiakastytyvyyteen ja palautekyselyihin liittyen.

Työtä varten hankittavaa kirjallisuutta etsitään Joensuun kirjastosta sekä Karelia-ammattikorkeakoulun kirjastosta. Lisäksi hyödynnetään sähköisiä lähteitä, esimerkiksi alaan liittyviä aikaisempia tutkimuksia, julkaisuja ja

artikkeleita. Soveltuvan kirjallisuuden löytämistä helpottaa vastaavanlaisien opinnäytetöiden tutkiminen, joiden lähdeluettelosta saa apua tietoperustan etsintään. Sopivan tietoperustan löytämiseksi on tärkeää keksiä aiheeseen olennaisesti kuuluvia tärkeimpiä asiasanoja, joilla hakua voidaan suorittaa.

1.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö, jossa autetaan kohdeyritystä käynnistämään työ ensimmäisen kirjoitetun strategian luomiseksi, nostamaan esiin huomioon otettavia seikkoja sekä tarjoamaan ratkaisuvaihtoehtoja esiin nouseviin ongelmiin. Kehittämistyön onnistumiseksi on etsittävä riittävästi taustatietoa. Kehittämistyön tueksi kerätään teoretietoa alan kirjallisuudesta. Lisäksi yrityksen nykytila selvitetään toimitusjohtajaa haastatteleamalla, yrityksen tilinpäätöstietoja analysoimalla ja asiakkaille suunnatun asiakastytytyväisyyskyselyn avulla.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2020, 36) esittelevät erilaisia lähestymistapoja kehittämistyön toteuttamiseksi, joista viisi keskeisintä ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu sekä innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistehtävä määrittää sen, mikä lähestymistapa on kulloinkin sopivin. Eri lähestymistavoissa on kuitenkin osin päällekkäisyyksiä, joten kehittämistyö saattaa sisältää samanaikaisesti piirteitä useista lähestymistavoista. (Ojasalo ym. 2020, 36) Tässä kyseisessä opinnäytetyössä on piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että konstruktiiivisesta tutkimuksesta, jotka esitellään tarkemmin seuraavaksi.

Tapaustutkimus on tyypillinen lähestymistapa tutkimustyölle, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi yritys, tuote tai palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tilastollisen yleistämisen sijasta olennaista on selvittää se, miksi jokin on mahdollista tai kuinka se tapahtuu. Tapaustutkimuksessa liikkeelle lähdetään yleensä

analysoitavasta tapauksesta, ei pelkästään tutkimusaiheen teoriasta. Aiheeseen on usein perehdyttävä huolellisesti, ennen kuin voidaan täsmentää, mikä todellinen kehittämistehtävä on. Kehittämiskohde täsmentyy usein työn edistyessä ja on tavanomaista, että alkuperäiseksi kehityskohteeksi kaavailtu kehittämistyö muokkautuu kesken prosessin. Kuviossa 1 kuvattu tapaustutkimuksen tavanomainen eteneminen. (Ojasalo ym. 2020, 52–54.)



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen eteneminen. (Ojasalo ym. 2020, 52–54).

Tapaustutkimus yhdistetään usein laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta se on mahdollista tehdä niin laadullisin kuin määrällisinkin menetelmin. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aineistot kerätään esimerkiksi tilanteita havainnoimalla, kirjallista aineistoa analysoimalla tai erilaisilla haastatteluilla. (Ojasalo ym. 2020, 55.)

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun on tavoitteena luoda jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, järjestelmä, mittari tai malli. Siinä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun, jossa uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan teoreettista ja käytännöstä saatavaa tietoa. Konstruktiivisen tutkimuksen tarkoitus on luoda käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ja uudenlainen ratkaisumalli, joka hyödyttää liiketoimintaa. Konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu myös, että kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan. Menetelminä konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistapaan soveltuvat tapaustutkimuksen kanssa yhtä lailla monenlaiset eri menetelmät. Lähestymistapa ei rajaa mitään tutkimusmenetelmää pois ja onkin hyödyllistä käyttää eri menetelmiä kirjavasti. (Ojasalo ym. 2020, 65–68.)

Koska opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle toimeenpantava liiketoimintastrategia, tai ainakin sen osia, on luonteva

lähestymistapa konstrukttiivinen tutkimus. Toisaalta opinnäytetyössä ei arvioida strategian käyttöönoton onnistumista ja vaikutuksia, kuten konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tapana. Kun kohdeyritykselle luodaan strategiaa, syntyy luontaisena sivutuotteena kehitysehdotuksia ja -ideoita, mikä on myös tarkoituksenmukaista opinnäytetyössä. Työ sisältää siis limittäin sekä tapaustutkimuksen että konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyössä tilinpäätöstietoja tarkastellaan dokumenttianalyysin avulla. Ojasalon ym. (2020, 136) mukaan dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Analyysin tarkoituksena on informaation lisääminen tutkittavasta aiheesta, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Tilinpäätöksistä on tarkoitus teorialähtöisesti analysoida yrityksen nykytilanne. Tämä edellyttää sitä, että tilinpäätöksen teoreettiseen viitekehukseen on tutustuttu riittävästi, jotta osataan tulkita oikeita asioita ja tehdä luotettavia johtopäätöksiä yrityksen tilanteesta. (Ojasalo ym. 2020, 136)

Opinnäytetyössä tullaan myös hyödyntämään kohdeyrityksen asiakkaille suunnattua Google Formsilla toteutettavaa kyselyä, jolla saadaan työn tueksi kuvaa tämänhetkisestä asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden näkemyksistä toiminnan laadusta ja kehittämistarpeista. Ojasalon ym. (2020, 121) mukaan kyselyt ovat tehokkaita ja nopeita keinoja tuottaa tilastollisesti käsiteltävää aineistoa. Kyselyn tuloksia analysoitaessa on kuitenkin otettava huomioon se, ettei siitä pystytä arvioimaan muun muassa kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai kuinka onnistuneina vastaajat pitävät vastausvaihtoehtoja. Myös kyselyissä yksi perusedellytyksistä on, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aikaisempaa tietoa. Kun aiheesta on hankittu riittävä määrä pohjatietoa, on kysymysten tekeminen helpompaa ja kohdeyrityksen asiakkailta osataan kysyä oikeita ja kehittämistyötä edesauttavia kysymyksiä.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda kokonaista ja valmista liiketoiminta- tai yritysstrategiaa kohdeyritykselle, vaan tarjota yksittäisiä työkaluja sekä ohjeita ja neuvoja siihen, kuinka strategian luomisessa tulisi lähteä liikkeelle. Koska kyseessä on pieni yritys, jolla ei ole vielä luotuna kirjoitettua strategiaa, keskitytään tässä työssä kriittisimpiin perusasioihin. Merkittävintä työssä on, että kohdeyritys hahmottaisi nykytilanteensa ja saisi ymmärryksen siitä, mitkä ovat tärkeimmät ja ensisijaiset toimenpiteet siihen, että matka nykytilasta kohti visiota voi alkaa.

Strategisina työkaluina käytetään SWOT-analyysiä sekä Balanced Scorecardia, jotka toimivat riittävinä työkaluina pienyrityksen strategiatyön käynnistämisessä. Työssä tutkitaan edellisen tilikauden tilinpäätöstä ja tasetta ja lasketaan perinteiset tunnusluvut, joiden perusteella annetaan toimenpide-ehdotukset sekä nostetaan erikseen esille seurattavat ja huomioitavat kohteet ja asiat. Osana työtä yritykselle tuotetaan asiakastytyväisyyskysely, josta nostetaan merkittävät asiat huomioitavaksi strategiassa ja asiakkuusjohtamisessa. Työssä ei tulla seuraamaan ja arvioimaan strategian toteutumista.

1.5 TFW Joensuu Oy – yrityksen esittely

Martin Rooney kehitti Training For Warriors (TFW) -konseptin 20 vuotta sitten alun perin kamppailulajien urheilijoiden fyysisen suorituskyvyn valmennusmetodiksi. 2000-luvulla TFW keräsi suosiota ensin kamppailulajien ammattilaisten parissa ja levisi hiljalleen myös muiden urheilijoiden ja liikunnan harrastajien suosioon. TFW aloitti kouluttamaan ohjaajia sekä myymään brändin lisenssejä ja TFW-konseptin saleja oli vuonna 2014 kolmessakymmenessä eri maassa. Nykyään TFW tarjoaa monipuolista ryhmäliikuntamuotoista lihaskunto-, kestävyys- ja liikkuvuusharjoitusta sekä

hyvinvointia ihmisille heidän lähtötasostaan riippumatta. (Training For Warriors 2016.)

TFW Joensuu Oy:n yrittäjä avasi salin Joensuuhun vuoden 2017 alussa. Yritys työllistää tällä hetkellä (2021) yrittäjän lisäksi neljä ohjaajaa. TFW Joensuu tarjoaa konseptin mukaisen harjoittelun lisäksi personal training-palveluita, työhyvinvointi- ja virkistyspäiväpalveluita sekä ravintovalmennusta.

2 Yrityksen strategia ja sen kehittämistyökaluja

Strateginen menestyminen edellyttää toimivaa ja tehokasta strategiaa, kyvykkyyksiä ja toimintamallia. Strategialle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta esimerkiksi Hannuksen (2004, 3) mukaan strategia tarkoittaa yrityksen tahtotilaa, valintoja sekä kehittämistoimenpiteitä. Hyvä strategia rakentuu syvälliselle näkemykselle liiketoiminnan toimintaympäristöstä sekä sen uhkista ja mahdollisuuksista. Kyvykkyydet ovat strategia-ajattelun tärkeimpiä käsitteitä ja ne koostuvat yrityksen osaamisesta sekä prosesseista. Tehokas strategia edellyttää kyvykkyyksien määrätietoista rakentamista. Toimintamallilla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys luo arvoa asiakkailleen ja sitä, kuinka yritys toimii sisäisesti. Hannuksen mukaan menestyvät yritykset toteuttavat usein innovatiivisia toimintamalleja. (Hannus 2004, 3.)

Sutinen ja Haapakorva (2021, 37) kiteyttää strategian vastaavan kysymykseen ”Mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa?”. Strategia on jokapäiväinen johtamisen ja priorisoimisen työkalu. Strategia priorisoi arjen valintoja kohti tavoiteltua päämäärää ja näin ollen ohjaa sitä, mihin työaika käytetään ja mihin sitä ei käytetä. Menestyksen kannalta työtuntien määrällä ei ole niin suurta arvoa, kuin sillä miten työtuntinsa käyttää. Ilman valintoja ohjaavaa strategiaa, on vaara, että arjessa ajautuu

tekemään itselleen mukavia ja helppoja tehtäviä, sen sijaan että keskittyisi liiketoiminnan kannalta tärkeämpiin asioihin.

Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 56) mukaan strategian ytimen muodostavat ne asiat, joilla pyritään saamaan kilpailuetua. Kaikilla yrityksillä ei ole määriteltyä strategiaa. Jos yrityksiä kuitenkin tarkastellaan lähemmin, löytyy niiden toiminnasta monesti useita strategisia tavoitteita tai valintoja, joilla yritykset pyrkivät varmistamaan oman menestymisensä. Jokaisesta yrityksestä siis löytyy jonkinasteista strategiaa, vaikka sitä ei olisi erikseen kirjattu suunnitelman muotoon. Toinen strategian keskeinen tehtävä on päämäärän ja vision määrittäminen, eli mihin pyritään ja missä halutaan olla muutaman vuoden kuluttua. Lisäksi strategia luo toimeenpanosuunnitelman niille toimenpiteille, joilla haluttuun päämäärään päästään. (Mitronen ym. 2019, 56–57)

Strategian tarkoituksena ei ole muuttaa kaikkea yrityksessä, vaan priorisoida muutosta tarkasti määritettyihin alueisiin. Valtaosa asioista säilyy strategian määrittämisen jälkeenkin ennallaan, eikä ole edes tarkoituksenmukaista tavoitella suurta muutosta, vaan mahdollisimman pientä mutta riittävää, jolla on kuitenkin haluttu ja merkittävä vaikutus. Suurempi muutos luo suuremman riskin epäonnistumiselle. Sutinen ja Haapakorva (2021, 43) viittaavat Amazonin Jeff Bezosin sanoihin, että strategiatyötä helpottaisi, mikäli ensin kirjoitetaan ylös asiat, jotka eivät tule muuttumaan. Silloin on myös helpompaa hahmottaa se, minkä tulisi muuttua.

Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Visiolle ei voida asettaa etukäteen tiettyä aikamäärettä, vaan sen toteutuminen riippuu esimerkiksi yrityksen koosta ja tilanteesta sekä yrityksen toimialasta. Visio ohjaa yrityksen suuntaa ja mitä paremmin visio on kuvattu, sen merkittävämpi vaikutus sillä on. Hyvin menestyville yrityksille on tunnuksenomaista kirkas ja innostava visio. Vision luominen on strategiatyön lähtökohta ja luo strategian perustan. Visiolla ja strategialla on siis periaatteellinen ero. Visio antaa yritykselle suunnan ja strategia luo keinot vision toteuttamiseksi sekä muuntaa vision lyhyemmän aikajänteen tavoitteiksi ja suunnitelmiksi. (Hakanen 2004, 61–69.)

Hannuksen (2014, 22) mukaan organisaation strategiat voidaan karkeasti jakaa tehostamis- ja kasvustrategioihin yrityksen tilanteesta riippuen. Onkin tärkeää, että yritys löytää omaan tilanteeseen sopivan strategian. Strategisella johtamisella on eri tilanteissa erilainen painotus. Tämän kehittämistyön kohdeyritys on pieni, minkä vuoksi lähtökohtaisesti strategian tulee turvata yrityksen eloonjäanti. Työssä keskitytäänkin pääosin kasvustrategiaan, erityisesti taloudellisen kasvun osalta.

Strategialla tavoitellaan usein kilpailullista etua. Johnson, Whittington, Angwin & Regner (2014, 193) viittaavat teoksessaan Porterin esittelemiin kolmeen kilpailustrategian pääsuuntaukseen. Hintajohtajuudella tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii olemaan asiakkailleen halvin vaihtoehto kilpailijoistaan. Erilaistumisella tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoitaan ainutlaatuisempaa tuotetta tai palvelua, jolloin organisaatio pystyy usein myös perustelemaan korkeamman hinnan tuotteelle tai palvelulle. Keskittymisellä taas tarkoitetaan sitä, että yritys keskittyy kapeaan asiakassegmenttiin, tuotteeseen tai palvelutarjontaan ja pyrkii olemaan laajemmalla segmentillä toimivia kilpailijoitaan parempi toimija. (Johnson ym. 2014, 193.)

Liiketoimintastrategian sisältöä voidaan jäsentellä eri tavoin. Hannuksen (2014, 59) esimerkissä liiketoimintastrategian sisältö on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Liiketoimintastrategian sisältö. (Hannus 2014, 59.)

Strateginen asemointi koostuu asiakas-, tuote- ja kanavavalinnoista, jotka kuvaavat yrityksen toimintakentän. Lisäksi strateginen asemointi koostuu kilpailustrategiasta, joka määrittää miten yritys erottuu kilpailijoista sekä asiakaslupauksesta, joka konkretisoi hyödyn asiakkaalle. Strategiset voimavarat koostuvat yrityksen kyvykkyyksistä. Kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja mittarit käsittävät periaatteet, joita yritys käyttää strategian konkretisoinnissa ja sen toteutumisen seurannassa. Balanced Scorecard on esimerkki paljon käytetystä mittaristosta. (Hannus 2014, 60.)

Yllä olevan kuvion pohjimmaisena näkyvä strategiset toimenpiteet ovat strategian perusta ja määrittää ne toimenpiteet, joilla nykytilanteesta edetään kohti tavoitetilaa. Se käsittää myös ne toimenpiteet, joilla toteutetaan strategisen asemoinnin valinnat ja voimavarojen linjaukset. Toimenpiteet kannattaa jakaa kolmeen pääryhmään, välittömiin, lyhyen jänteen ja pitkän jänteen toimenpiteisiin, niiden kiireellisyyden perusteella. Strategiset toimenpiteet kannattaa myös koota omien teemojensa alle. Strategisia teemoja voi olla esimerkiksi kasvu ja rakenteellinen uudistuminen, asiakkuuksien ja brändin kehittäminen sekä operatiivisen tehokkuuden parantaminen. (Hannus 2004, 85.)

Strategian toteuttaminen tarkoittaa arkisessa työssä tehtäviä tiedostettuja ja tiedostamattomia päätöksiä ja valintoja. Toiminnan suunta pitäisi pystyä määrittelemään niin, että siihen koetaan pystyvän vaikuttamaan omilla valinnoilla. Strategian tulisi olla houkutteleva, konkreettinen ja yksilön kannalta toteutuskelpoinen. Jos yksilön valinnoilla ei näytä olevan merkitystä strategian onnistumisen kannalta, se tuskin motivoi strategisten päämäärien tavoitteluun. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 21–22.)

Strategiaprosessia voi olla hankala mitata, minkä vuoksi se usein saakin liian vähän huomiota. Strategiaprosessissa on tärkeää luoda yritystä, sen toimintaa ja henkilöstöä vuorovaikutteisesti kehittäviä toimia. Strategiaprosessi ei ole kertaluonteinen tuotos, vaan laadukas strategia edellyttää työtä vuosittain. Varsinainen strategia voidaan luoda usein esimerkiksi kolmeksi vuodeksi kerrallaan, jota joka vuosi kuitenkin päivitetään tarvittavin osin. (Kamensky 2010, 340–342.)

Liiketoimintastrategian määrittelyssä on sekä hyötyjä että uhkia. Strategia luo suunnan muutokselle, mutta strategian orjallinen noudattaminen voi estää toimintaympäristön muutosten havaitsemisen. Strategia toimii punaisena lankana kehittämisen panostuksiin, mutta voi hidastaa reagointia olosuhdemuutoksiin. Uusi strategia ei itsessään takaa mitään, jos se ei pysty tuottamaan yritykselle kasvupolkua eikä sitä tunnisteta organisaatiossa. (Mitronen ym. 2019, 59–60.)

Mitrosen ym. (2019, 60) mukaan jotkut liikkeenjohtajat ovat sitä mieltä, että kirjoitettua strategiaa ei tarvita, vaan selkeä visio ja toimintamalli riittävät strategiaksi. Huono strategia onkin monesti pahempi vaihtoehto, kuin että strategia jätettäisiin kirjoittamatta kokonaan. Hyvälle strategialle on kuitenkin edelleen tarve, ja ne ovat erittäin arvokkaita. Strategia kiteyttää liiketoiminnalliset valinnat, joilla yritys pyrkii hankkimaan kilpailuetua. Mikäli näitä valintoja ei saateta kirjalliseen muotoon, on riskinä intuitiivinen ja impulsiivinen liiketoiminta.

Strategiset päätökset eivät ole yksinkertaisia asioita ja muodostuvat monesti useista eri näkökulmista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai mallia toteuttaa yrityksen strategiaa, sillä organisaatiot ja niiden tilanteet vaihtelevat myös. Strategia on todennäköisesti täysin erilainen kansainvälisen suuryrityksen, pienyrityksen sekä julkisen sektorin organisaation välillä. Strategiatyössä on tunnistettava, mitkä asiat erityisesti ovat tärkeitä kyseisen organisaation yhteydessä. (Johnson ym. 2014, 19–20.)

2.1 PK-yrityksen näkökulma

Tutkimusten mukaan PK-yritysten strategiatyö on usein epämuodollista ja satunnaista. Pienemmissä yrityksissä strategiatyö tapahtuu pääsääntöisesti ilman kirjallisia suunnitelmia tai tietoja, vaikka se lähes poikkeuksetta käsittää samat vaiheet kuin suuryrityksissä. Pienissä yrityksissä arkiset rutiinityöt vievät valtaosan ajasta, eikä tulevaisuuden suunnitelmiin ja pohdintaan jää tai käytetä resursseja. Kokonaisuuksien hallinta sekä syy-seuraus-yhteyksien analyysi ja sitä kautta strategisten toimenpiteiden luominen ovat pienempien yritysten suurin heikkous strategiatyössä. Strategisesta suunnittelusta on muodostunut usein PK-yrityksille myytti, jota sovelletaan vain suuremmissa yrityksissä. Kysymys on kuitenkin tulevaisuuteen valmistautumisessa tavoitteiden ja resurssien mukaisesti, joten se on tarpeen myös pienemmille yrityksille. (Hakanen 2004, 15–16.)

Pienyritysten ensimmäinen tavoite on pysyä hengissä, jonka jälkeen voidaan tavoitella kehittämistä ja kasvua. Pienyrityksen yrittäjällä tulisi olla kunnossa yrityksen toimintaan liittyvä tekninen tietotaito, soveltuva palvelu- tai tuoteidea, henkilökohtaiset kontaktit, fyysiset resurssit sekä tarpeeksi asiakastilauksia. Asiakkaan rooli on pienyrityksissä keskeinen. Selviytyminen, kehittäminen ja kasvu edellyttävät kaikki asiakkaiden hankintaa ja asiakassuhteiden säilyttämistä. Kallion (2002) mukaan PK-yritysten menestystekijöihin kohdistunut tutkimus paljastaa, että asiakaslähtöisyys on näiden yritysten tärkein menestystekijä. Pienyrittäjän on siis syytä olla hyvä markkinoija ja

myyjä. (Kallio 2002, 153–154.) Erityisesti asiakassuhteiden säilyttämisen kannalta kohdeyrityksen tulisi antaa painoarvoa työn yhteydessä tehdyille asiakastyytyväisyyskyselyille.

Kallion (2002, 154) mukaan yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä silloin, kun

- asiakkaan näkökulma on etusijalla pyrittäessä kehittämään yrityksen kannattavuutta
- yritys tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa markkinatietoutta
- kilpailulähtöisyyden lisäksi yrityksen toiminnot ovat koordinoitu lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille
- yrityksellä on erinomainen kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaidensa tarpeet
- yrityksen tuotteet ja palvelut ylittävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat jatkuvasti asiakasiloa
- yritys pyrkii päivittäin solmimaan uusia asiakkuuksia ja pitämään vanhat.

2.2 Tiedon hankinta ja analyysi

Yrityksen strategisen toiminnan on perustuttava tietoon, sen analysointiin ja sitä kautta syntyvän ymmärryksen hyödyntämiseen. Ilman riittävää tietopohjaa on vaikeaa tehdä analyyskejä, eikä strategiatyössä synny riittävää ymmärrystä tulevaisuuden hallitsemiseen. Strategiatyössä tarvitaan tietoa paitsi omasta yrityksestä ja toimialasta, myös asiakkaista ja kilpailijoista. Yrityksen tulee tuntea omat vahvuudet ja heikkoudet, koko kilpailuympäristö ja tärkeimmät kilpailukeinot sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Strategiatyössä tarvitaan eniten tietoa siitä, mitkä ovat tulevaisuuden ongelma- ja mahdollisuusalueet. (Hakanen 2004, 27–30.)

Yrityksellä on käytettävissään monenlaista seurantatietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä, kuten myyntitilastot, asiakasrekisterit ja palautejärjestelmät. Usein asiakkaat ovat aliarvostettu tietolähde. Heidän

kuuntelemisensa sekä tiedon ja kokemusten jalostaminen strategiaprossin tueksi on tärkein ulkoinen tiedonlähde. Asiakastietoa yritys saa esimerkiksi suorasta asiakaskontaktista ja palautteesta sekä asiakaskyselyistä. Tämän työn yhteydessä toteutettavasta asiakastyytyväisyyskyselystä kohdeyritys saa osaltaan arvokasta tietoa. Kilpailutiedon paras tietolähde on usein kilpailija itse. Myös yrityksen henkilöstöllä on usein hiljaista tietoa toimintaympäristöstä. Markkinatutkimukset ovat myös keino hankkia tietoa kilpailuympäristöstä, tosin niiden luotettavuuteen on suhtauduttava tietyllä varauksella. (Hakanen 2004, 34–35.)

Tieto itsessään ei vielä tuo autuaaksi, vaan sitä on pystyttävä myös analysoimaan. On osattava karsia tietomassasta oleellinen tieto sekä jalostaa, yhdistellä ja järjestää se tarkoitukseen sopivaksi. Analyysin tavoitteena on luoda perusta strategisille valinnoille ja aikaansaada uusia ideoita sekä luoda yhteinen ymmärrys nykytilanteesta ja kehittymisestä. Ennen analyysia on tärkeää määritellä ongelma- ja mahdollisuusalueet. Muuten on vaara, että analysoidaan mielenkiintoista tietoa, jolla ei kuitenkaan ole järkevää käyttöä strategisessa työssä. (Hakanen 2004, 36–37.) Tämän kehittämistyön tuloksena kohdeyritys saa strategiatyön käynnistämiseksi oleellista tietoa. Yrittäjä ei kuitenkaan voi tuudittautua vain siihen, vaan tietoa on hankittava myös itsenäisesti.

Laczkowski, Rehm ja Warner tarkastelevat artikkelissaan (2018) strategisia valintoja neljän osa-alueen, taloudellisen, markkinoiden, kilpailuetujen sekä toimintamallin kautta. Heidän mukaansa yritykset usein käyttävät voimavarojaan liian useiden asioiden muuttamiseksi samanaikaisesti ilman, että valintoja on kriittisesti arvioitu ja pohdittu, kuinka muutoksessa voidaan onnistua. Valintojen tarkastelu edellä mainittujen neljän osa-alueen kautta helpottaa kasvumahdollisuuksien tai ydintoimintojen vahvistamismahdollisuuksien tunnistamista ja priorisoimista. (Laczkowski ym. 2018.)

Taloudellinen näkökulma tarkastelee sitä, mitä se vaatisi, että yritys pystyisi tuottamaan taloudellista lisäarvoa omistajilleen. Useimmat yritykset aloittavat strategiaprosessinsa tarkastelemalla taloudellista toimintakykyään. Yritys voi usein käyttää perinteisiä taloudellisen suorituskyvyn arviointimenetelmiä

arvioidakseen, minkälainen taso tulisi saavuttaa pitkällä aikavälillä menestyäkseen. Taloudellisen tilan arvioimista käsitellään tässä työssä myöhemmin luvussa 3. Markkinan näkökulmassa tarkastellaan sitä, toimiiko yritys ylipäättään sellaisella markkinalla, jossa kasvu on mahdollista. Markkinanäkökulman avulla yritykset voivat tunnistaa kasvupaikkoja nykyisellä markkinasegmentillä ja sen ulkopuolella sekä arvioida onko lisäpanostukset nykyiseen markkinaan edes järkeviä. Näkökulmassa tarkastellaan myös trendien vaikutusta liiketoimintaan. (Laczkowski ym. 2018.)

Kilpailuedun näkökulma vastaa kysymykseen, mitä omalla markkinalla menestyminen vaatii. Useimmat yritykset joutuvat harkitsemaan, onko parempi lujittaa nykyistä avainosaamista, vai laajentua uusille nopeasti tuottaville markkinoille. Kilpailuedun näkökulma auttaa yritysjohtajia tunnistamaan, onko yrityksellä mahdollisuuksia menestyä nykyisillä tai tulevilla markkinoilla, vai tarvitaanko suuria muutoksia lisäarvon saavuttamiseksi. Toimintamallien näkökulma taas tarkastelee sitä, onko yrityksellä kyvykkyksiä toimia strategisten valintojen mukaisesti. (Laczkowski ym. 2018.) Koska kohdeyrityksenä toimii palveluyritys, jonka palvelu koetaan jossain määrin ainutlaatuiseksi sen toimimalla talousalueella, keskitytään tässä työssä nykyisen avainosaamisen lujittamiseen. Mikään ei kuitenkaan estä yrittäjää jossakin vaiheessa laajentamasta toimintaansa uusille markkinoille.

2.3 Strategiset työkalut

Strategiatyön yleistyttyä sen laatimiseksi ja seuraamiseksi on kehitetty lukuisia erilaisia työkaluja. Evans (2020) esittelee teoksessaan 88 strategista työkalua lähtien liiketoiminnan tunnistamisesta aina riskien ja mahdollisuuksien hallintaan. Teoksessa strategiatyökalut jaetaan liiketoimintastrategisiin ja yritysstrategisiin työkaluihin. Liiketoimintastrategian työkalut keskittyvät tuote- tai palvelutarjontaan sekä kulurakenteisiin, kun taas yritysstrategiset työkalut keskittyvät esimerkiksi organisaation voimavaroihin ja kulttuuriin. (Evans 2020.)

Vuorisen (2014, 252) mukaan useimmat suuryritykset käyttävät strategiatyössään 3–8 erilaista strategiatyökalua, kun taas pienyritykset käyttävät työkaluja ylipäättään melko vähän. Suosituimpia työkaluja ovat SWOT-analyysi sekä Balanced Scorecard. Koska opinnäytetyön kohdeyrityksenä on pieni, ensimmäistä strategiaansa luova yritys, ovat edellä mainitut työkalut hyvä ja riittävä lähtökohta strategiatyölle. SWOT-analyysi keskittyy oman liiketoimintaymmärryksen lisäämiseen ja Balanced Scorecard tavoitteiden ja toimenpiteiden asettamiseen. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käsitellään Sutisen ja Haapakorvan (2021, 177) kirjassaan esittelemää must-win-battles-mallia (MWB).

2.3.1 Balanced Scorecard

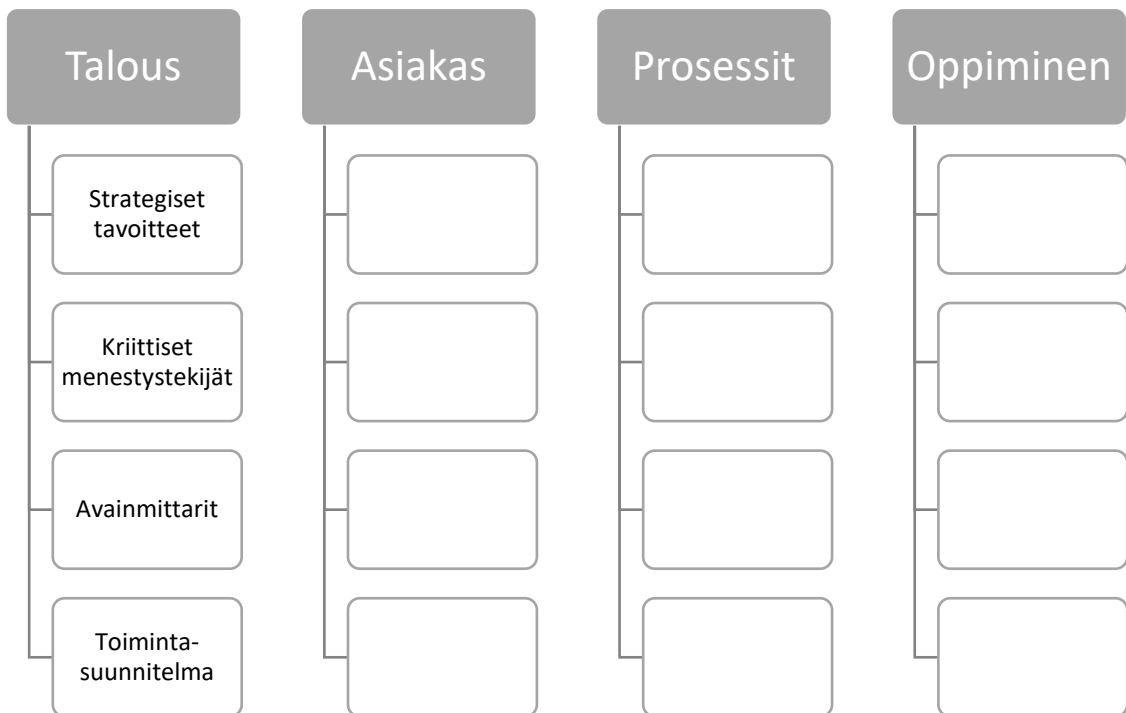
Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä työkalu strategian muuttamiseksi konkreettisiksi toimenpiteiksi. Työkalu sisältää neljä näkökulmaa: talouden, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppimisen. Balanced Scorecardin avulla yritys voi selkeyttää strategiaa, viestiä strategiasta henkilöstölle, tunnistaa ja kohdistaa strategisista toimia sekä saada palautetta oppiakseen ja kehittääkseen strategiaa. (Kaplan & Norton 1996, 18–19.)

Taloudellinen näkökulma edustaa yrityksen pitkän ajan tavoitetta, hankkia tuottoa sijoitetulle pääomalle. Perinteisiä taloudellisia tavoitteita ovat tuottavuus ja liikevaihdon parantuminen. Jokaisen Balanced Scorecardiin valitun toimenpiteen tulisi olla syy-seuraus-suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin. Yritysten taloudellinen näkökulma muodostaa kuitenkin perimmäisen tarkoituksen yritystoiminnalle. (Kaplan & Norton 1996, 61–62.)

Asiakasnäkökulmaa muotoillessa tulisi olla selkeä näkemys tavoitellusta asiakaskunnasta ja valita ydintoimenpiteet asiakkaiden säilyttämiseksi ja hankkimiseksi sekä asiakastyytyväisyyden ja -kannattavuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Näkökulmassa tulisi selvittää, mitä asiakkaat arvostavat ja luoda arvolupaus asiakkaille. (Kaplan & Norton 1996, 85.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa tunnistetaan kriittiset toiminnot, joissa tulee menestyä. Innovaatiot ovat tärkeä elementti sisäisissä prosesseissa, jotta pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan tuotteita tai palveluita, jotka tyydyttävät tavoiteltua asiakassegmenttiä. (Kaplan & Norton 1996, 115.)

Kyky saavuttaa muiden näkökulmien tavoitteet riippuvat siitä, kuinka yritys pystyy oppimaan ja uudistumaan. Oppimisen mahdollisuuksiin vaikuttaa henkilöstö, järjestelmät ja organisaation yhdenmukaisuus. Henkilöstölähtöisiä mittareita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys sekä tuottavuus. (Kaplan & Norton 1996, 146.) Balanced Scorecard edellyttää, että näkökulmat puretaan strategisiin tavoitteisiin, niiden saavuttamiseksi edellyttämiin kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin sekä tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviin toimintasuunnitelmiin. Kuviossa 3 on kuvattu Balanced Scorecard. (Vuorinen 2014, 52–53.)



Kuvio 3. Balanced Scorecard. (Vuorinen 2014, 52–53.)

Balanced Scorecardin on joissakin tapauksissa arvosteltu sisältävän liikaa tavoitteita, joiden välillä priorisoidaan liian vähän. Liika informaatio voi sekoittaa johdonmukaisen strategisen kehittämisen. Balanced Scorecard on nähty sekavana mutta toisaalta myös liian yksinkertaistettuna työkaluna, jossa syy-seuraussuhteisiin sekä liiketoiminnallisiin epävarmuuksiin on kiinnitetty puutteellisesti huomiota. Työkalulla on kuitenkin kiistaton paikka strategiatyössä ja sitä käytetään useissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. (Evans 2020, 56.)

2.3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on useiden tutkimuksien mukaan yritysten suosituin strategiatyökalu. Sen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen nykytilanteesta, jonka pohjalta kyetään tekemään strategisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Työkalu koostuu neljästä analysoitavasta osa-alueesta, joita ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäisiin analyysikohteisiin ja uhat sekä mahdollisuudet ulkoisiin. (Vuorinen 2014, 88.)

SWOT-analyysiä voi käyttää monipuolisesti ja kohteena voi olla oma yritystoiminta kokonaisuudessaan tai esimerkiksi vain tietty tuote tai palvelu. Työkalua käytettäessä on kuitenkin tärkeä rajata se, mitä arvioidaan. Analyysin tuloksena tulisi syntyä toimintasuunnitelma sille, mitä eri osa-alueille tehdään. Miten hyödyntää vahvuuksia, kuinka heikkoudet saadaan muutettua vahvuuksiksi, miten hyödynnetään mahdollisuuksia ja kuinka välttää uhkakuvat? (Lindoor & Lohivesi 2010, 220.)



Kuvio 4. SWOT-analyysi. (Vuorinen 2014, 88–94.)

Analyysiä tehdessä on varottava, ettei sen tuloksena synny lista itsestäänselvyyksistä. Lopputuotteena tulisi syntyä rajattu määrä kriittisimpiä teemoja, joihin jatkossa keskitytään. Jos työkalua halutaan käyttää syvällisemmin, voidaan sen pohjaksi yhdistää muita analyysejä esimerkiksi kilpailuympäristöstä tai omasta toimialasta. (Vuorinen 2014, 88–94.)

2.3.3 Must-Win-Battles (MWB)

MWB-malli lähtee siitä ajatuksesta, että tunnistetaan ne projektit, joissa yrityksen on pakko onnistua säilyäkseen hengissä, eli niin sanotut strategiset kärkihankkeet. Malli on melko suoraviivainen ja sitä suositellaan yrityksille, jotka ovat käynnistämässä ensimmäistä strategiaansa. Kärkihankkeiksi tulee nostaa vain sellaisia projekteja, joille on kaikissa tilanteissa aikaa ja jotka vievät parhaiten muutosta eteenpäin kohti tavoiteltua päämäärää. (Sutinen & Haapakorva 2021, 177–178.)

Hyvä kärkihanke on muutosvoimainen. Kun mietitään, mitä on tapahtunut kärkiprojektin onnistuttua, tuloksen tulisi olla merkittävää ja osoittaa selkeästi minkälainen muutos on tapahtunut ja miksi. Lisäksi sen tulisi olla inspiroiva niin, että se tuntuu riittävän haastavalta mutta yrityksessä kuitenkin uskotaan, että

nappisuorituksella siinä voidaan onnistua. Kärkihankkeen tulee myös olla tarkasti rajattu ja konkreettinen. Se ei saisi olla sellainen, että onnistuminen edellyttää useiden vuosien työtä. Jos kärkihankkeen aikamääre asetetaan pitkälle ajalle, on etenemisen tunnetta vaikeampi pitää yllä. (Sutinen ja Haapakorva 2021, 179–181.)

Tämän kehittämistyön tuloksena on tarkoitus nostaa esiin seikkoja, joiden avulla voidaan löytää perusteltuja kärkihankkeita. Vaikka onnistuneen hankkeen aikamääre tulisi asettaa lähitulevaisuuteen, ei se välttämättä tarkoita sitä, että kohdeyritys olisi kyseisen kehittämisteeman osalta valmis. Työ voi usein jatkua uusien kärkihankkeiden ohessa edelleen, vaikka ikään kuin välitavoite saavutetaankin. Kehittämistyön priorisointia vain muutetaan.

Kärkihankkeita tulee johtaa samalla tavalla kuin mitä tahansa muuta projektia, mutta niiden johtamisessa keskitytään siihen, että projekti etenee täsmällisesti ja melko joutuisasti. On myös tärkeää, että projekti on vastuutettu, aikataulutettu ja resursoitu. Projektin etenemistä tulee seurata niin, että yrityksellä on jatkuvasti tiedossa, kuinka hankkeella haettava muutos kehittyy. (Sutinen & Haapakorva 2021, 182.)

2.4 Strategian toteuttaminen

Kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi, kuin itse strategia. Kaplan & Norton (2002) viittaavat tutkimukseen, jossa vain vajaa 10 % hyvin muotoilluista strategioista kyetään toteuttamaan onnistuneesti. Arviolta noin 70 % epäonnistuneista strategioista ei johdu huonosti määritellystä strategiasta, vaan kehnosta toteutuksesta. Yritykset tarvitsevat yhteisen kielen strategian viestimiseksi organisaatiossa, ja jokaisen henkilön on omaksuttava strategia, jotta sitä voi menestyksekkäästi toteuttaa.

Strategian toteuttamisen ongelma on tunnistettu strategiseksi haasteeksi jo 1970-luvulla. Strategian käsite on hankalasti määriteltävissä ja sen tutkimuksen

kenttä on monitieteellinen. Strategiatutkimuksessa onkin opittu, että strategian toteuttaminen pitää sisällään perinteiset johtamisen ongelmat. Suunnitellusta strategiasta tulee hyödyllinen vasta silloin, kun se toteutuu. Jotta strategia toteutuu, täytyy yrityksen henkilöstön toteuttaa strategia. Tämä vaatii taitoa johtaa henkilöstöä niin, että he sitoutuvat toimimaan tavoitteellisesti yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. (Mantere ym. 2006, 191–192.)

Henkilöstöjohtamista tärkeämpänä kohdeyrityksen kannalta on kuitenkin varmistaa, että strategiaa ylipäättään aletaan järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti toteuttamaan. Kohdeyrityksen ollessa pieni, on järkevää osallistaa henkilöstöä koko strategiaprosessin aikana, jolloin he myös todennäköisesti ovat sitoutuneempia toteuttamaan strategiaa.

Yritysten ja organisaatioiden tilanteet poikkeavat usein toisistaan merkittävästi, eikä yhtä oikeaa tapaa strategiseen johtamiseen ole. Kaikkien yritysten strategiaa yhdistää kuitenkin se, että joko liiketoimintaa uudistetaan ja kehitetään tai sitten ei. Jos yritys valitsee uudistumisen, sen tulee näkyä myös käytännössä ja organisaatiolla tulee aidosti olla toimintaa uudistavia projekteja ja kokeiluja. Monesti hyvin suunnitellun strategiaprosessin jälkeen operatiiviset ongelmat vievät kaiken huomion ja varsinainen strategian toteuttaminen unohtuu. Erityisesti pienten yritysten uhkakuvana on, että uudistamiselle ei jää aikaa tai energiaa. Yrityksen johdon vastuulla on liiketoiminnan turvaaminen ja siksi heidän onkin pakotettava itsensä lyhytaikaisten suoritteiden parista kohti tulevaisuuden menestymistä, kasvua ja kannattavuutta. (Mitronen ym. 2019, 243–244.)

Strategian onnistunut toteutus vaatii yritykseltä henkisiä ja aineellisia resursseja. Jo strategiaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon, onko yrityksellä sen toteuttamiseen vaadittavia resursseja ja voidaanko niitä hankkia tai kehittää. Puutteelliset resurssit ovat yleinen syy strategian epäonnistumiselle. Arvioitavia resurssiosa-alueita voi olla esimerkiksi henkiset resurssit, kehityspotentiaali, muutosresurssit, luova voima, johtamisresurssit, alaistaidot, viestinnälliset resurssit, fyysiset resurssit, taloudelliset resurssit, yhteistyökumppanit, asiakaspalveluresurssit ja ajalliset resurssit. (Salminen 2008, 33–35.) Riippuen valituista strategisista kehittämishankkeista,

kohdeyrityksen tulisi kokonsa vuoksi harkita, onko tarpeen hankkia lisäresursseja, jotta hankkeiden onnistuminen voidaan varmistaa. Ulkopuolelta hankitut resurssit edellyttävät kuitenkin usein taloudellista panostusta, joka tulee ottaa harkinnassa huomioon.

Sutinen ja Haapakorva (2021, 165) ovat toteuttaneet tutkimuksen, jossa tarkasteltiin erään yrityksen avainhenkilöiden ajallisia resursseja strategian toteuttamiselle. Tutkimuksen mukaan henkilöllä jäi muilta työtehtäviltään noin 5 % työajasta strategisten toimenpiteiden toteutukseen, mikä tarkoittaa noin kahta tuntia viikossa. Joko yrityksen tulee lisätä resurssejaan, tai yhteensovittaa strategiset tavoitteet käytössä olevien resurssien mukaisiksi. Ajankäytöllisten resurssien hallitsemista helpottaa, mikäli strategisille tavoitteille määritellään aikamääreet.

Alla olevassa taulukko 1:ssä on tarkemmin kuvattu resurssiosa-alueita.

<p>Henkiset resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen • Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara 	<p>Kehityspotentiaali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppimiskyky • Strategiaprosessin aikana kehittyvät resurssit
<p>Muutosresurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyky muuttaa toimintaa • Muutoshalukkuus 	<p>Luova voima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyky tuottaa ideoita ja innovaatioita
<p>Johtamisresurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiestaidot 	<p>Alaistaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtamisen taidot
<p>Viestinnälliset resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot • Yrityskulttuuri 	<p>Fyysiset resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiaaliset resurssit, joilla tuotetta tai palvelua tuotetaan
<p>Taloudelliset resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset mahdollisuudet 	<p>Yhteistyökumppanit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulkopuoliset resurssit ja verkostot
<p>Asiakaspalveluresurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelukyky muutoksen aikana 	<p>Ajalliset resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riittävä aika strategian toteuttamiseen

Taulukko 1. Strategian resurssiosa-alueet. (Salminen 2008, 34–39.)

Kallion (2002, 117) mukaan pienyritysten kannattaa tavoitella aggressiivista asiakasstrategiaa, joka tarkoittaa aktiivista uusasiakashankintaa ja asiakassuhteiden säilyttämistä. Pienissä yrityksissä yrittäjä itse on usein ainoa resurssi asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi. Asiakashankinnassa ja asiakassuhteiden säilyttämisessä tärkeää on se, kuinka saadaan tuote tai palvelu erottumaan muista markkinoilla olevista vaihtoehdoista ja kuinka tarjotaan mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua. Erottautumisstrategiassa pyritään luomaan tuotteita tai palveluita, jotka asiakas kokee ainutlaatuisiksi tai erilaisiksi johtuen niiden laadusta tai tyylistä. Näin ollen asiakas on lojaali ja haluaa epätodennäköisemmin vaihtaa palvelua tai tuoteta samankaltaisen vaihtoehdon puuttuessa markkinoilta. (Kallio 2002, 112.)

Strategialähtöisessä organisaatiossa kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää strategia sekä olla motivoituneita sen toteuttamiseen. Päivittäiset toiminnot tulee kohdistaa strategisten tavoitteiden mukaisesti. Jos strategiatyössä on käytetty Balanced Scorecardia, voidaan sillä viestiä organisaation henkilöstölle strategisista päämääristä sen sijaan, että strategiset käskyt annettaisiin johdolta. (Kaplan ym. 2002, 55–56.)

Yksi tärkeimmistä asioista strategian toteuttamisessa on priorisointi. Mikäli yrityksellä on useampi kuin viisi yhtäaikaista kehittämistoimenpidettä, ei strategian priorisoinnissa ole onnistuttu. Usein ajatellaan, että jos tärkeä asia jätetään lisäämättä toteutettavien kehittämishankkeiden listalle, se jää kokonaan tekemättä. Totuus kuitenkin on, että mitä useampi samanaikainen projekti strategiaan lisätään, sen vähemmän yksittäiselle kehityshankkeelle jää aikaa. Kaikkea ei tarvitse tehdä heti. (Sutinen & Haapakorva 2021, 166–167.) Koska kohdeyrityksessä ei yrittäjän lisäksi toimi johtoasemassa muita henkilöitä, on erityisen tärkeää huomioida, ettei kehittämishankkeita ole liikaa, tai muuten ne jäävät yrityksen operatiivisen johtamisen varjoon ja sitä myöten kokonaan tekemättä.

Strategian toteuttamisen osalta tulisi myös päättää, kuka tekee, mitä ja milloin. Strategian toteutumiselle ei usein ole ulkopuoliselta tullut aikamäärettä, joten yrityksen on luotava sellainen itse. Toteutuksen edistymistä tulee myös seurata ja dokumentoida. Projektien eteneminen tulee varmistaa niin, että kun alkuinnostus hiipuu, niissä edelleen edistytään. On tärkeää, että rutiineista pystytään pitämään kiinni. Koska kohdeyrityksenä toimii mikroyritys, on jälleen yrittäjällä itsellään pääasiassa vastuu strategian toteuttamisesta ja seurannasta. Muiden töiden lisäksi yrittäjän tulisi siis lähtökohtaisesti itse varmistaa, että strategiset toimenpiteet etenevät, eteneminen dokumentoidaan ja sitä seurataan.

3 Yrityksen talouden tunnusluvut ja tilinpäätösanalyysi

Strategian tarkoitus on vastata Sutisen ja Haapakorvan (2021, 37) mukaan siihen, mikä on paras tapa menestyä valitussa liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Kun puhutaan liiketoiminnallisesta menestymisestä, tarkoitetaan sillä tämän kehittämistyön kohdeyrityksen kontekstissa ja toimintaympäristössä ensisijaisesti taloudellista menestymistä. Kehittämistyö on matka nykytilanteesta haluttuun tulevaisuuteen. Tätä matkaa varten on olennaista tietää, mikä lähtötilanne on, minkä vuoksi on myös tärkeää tutkia kohdeyrityksen taloudellista tilannetta.

Jokaisen osakeyhtiön tulee laatia kirjanpitolain (1336/1997) 3. luvun 1 §:n mukaan tilinpäätös, joka sisältää taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman sekä niiden liitetiedot. Tilinpäätös johdetaan kirjanpidosta, johon merkitään menot, tulot ja kassatapahtumat. Sen keskeinen tavoite on antaa riittävä sekä oikea kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Kaisanlahti, Leppiniemi & Leppiniemi 2017, 15–37.)

Tase kertoo yritystoiminnan varallisuuden ja sen, kuinka toiminta on rahoitettu. Taseesta tulisi tarkastaa, että yrityksen oma pääoma on positiivinen. Lisäksi taseesta tulisi tarkastaa yrityksen varallisuuden rakenne. Vaikeasti

likvidoitavissa oleva omaisuus tulisi pyrkiä rahoittamaan omalla pääomalla. Varallisuuden arvon tulisi aina riittää velkoihin. (Koski 2012, 85.)

Tilinpäätöksen tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta esitetään yleensä tunnuslukujen muodossa. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja monenlaiseen käyttöön. Haasteena on olennaisten tunnuslukujen valinta suuresta tunnuslukujoukosta. Tärkeimmät perinteiset yrityksen tunnusluvut ovat kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja tehokkuusluvut. (Kallunki & Kytönen 2007, 73.)

Saharisen (2015) mukaan edellä mainituista kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden mittareiden avulla saadaan kokonaiskuva yrityksen toimintaedellytyksistä. Näistä kolmesta esitellään yleisimmät tunnusluvut, joita hyödynnetään tässä kehittämistyössä.

3.1 Kannattavuus

Yrityksen selviytymisen kannalta on oleellista, että yritys tekee voittoa, sillä vain kannattava yritystoiminta mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden. Toiminta on kannattavaa silloin, kun yritys tuottaa enemmän tuottoja, kuin mitä sille aiheutuu kustannuksia. Yrityksen on myytävä tuotteita tai palveluitaan siten, että myynti kattaa kaikki organisaatiolle aiheutuvat kustannukset. Lisäksi yrityksen on kyettävä maksettava pankeille ja rahoitusyhtiöille niiltä saadut lainat ja sijoitukset korkoineen. (Tomperi 2019, 8.)

Ensimmäisenä tuloslaskelmasta tulisi tarkastaa, tekeekö yritys voittoa. Mikäli yritys ei tee voittoa, tulisi tarkistaa mikä olisi yrityksen liikevaihdon kriittinen piste, jolla toiminta kääntyisi voitolliseksi. Lisäksi tulisi tarkastella sitä, mitkä ovat suurimmat kustannukset, jotka aiheuttavat valtaosan kuluista ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Liikevaihdon kriittinen piste kertoo sen, kuinka paljon yrityksen täytyy saada tuottoa, jotta myyntikate kattaa kiinteät kulut, jolloin käyttökate on nolla. Kriittinen piste voidaan ratkaista seuraavasti:

$$1. \text{ Kriittinen piste} = (\text{kiinteät kulut} + \text{poistot} + \text{rahoituserät}) / \text{myyntikate\%} * 100.$$

Myyntikateprosentti voidaan laskea jakamalla myyntikate liikevaihdolla ja kertomalla sadalla. (Koski 2012, 59.)

Negatiivinen myyntikate kertoo, että tuotteen tai palvelun hinta ei riitä kattamaan siihen suoraan kohdistuvia muuttuvia kuluja. Tällöin tuote tai palvelu on hinnoiteltu väärin. On tärkeää tarkastella myös liikevoittoa, tulosta ennen rahoituseriä sekä tilikauden voittoa. Jos käyttökate on positiivinen mutta liikevoitto negatiivinen, kertoo se usein siitä, että myynti on jäänyt liian alhaiseksi tehtyihin investointeihin nähden. Jos liikevoitto on positiivinen mutta tulos ennen veroja negatiivinen, voi se merkitä sitä, että yritys on rahoitettu liian voimakkaasti velkarahalla. Tällöin itse liiketoiminta on kannattavaa, mutta velkojen kulut vievät tuloksen tappiolle. (Koski 2012, 62.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisilla tai suhteellisilla mittareilla. Absoluuttiset mittarit kertovat kannattavuuden rahamääräisen arvon. Tavallisesti tätä mitataan liiketuloksella, jossa ei ole huomioitu rahoituksen tuottoja ja kuluja eikä veroja. Nettotulos saadaan, kun liiketulokseen lisätään rahoituksen tuotot ja vähennetään kulut sekä verot. Kokonaistulos saadaan, kun nettotulokseen lisätään satunnaiset tuotot ja vähennetään satunnaiset kulut. Kun kokonaistuloksessa otetaan huomioon vielä poistoeron lisäys tai vähennys, vapaaehtoisten varausten lisäys tai vähennys sekä muut tuloksen oikaisut, saadaan tuloslaskelman viimeinen rivi eli tilikauden tulos. Suhteelliset mittarit taas suhteuttavat kannattavuuden yrityksen kokoon nähden. Nämä saadaan, kun edellä mainitut tulokset jaetaan tilikauden liikevaihdolla. (Laitinen & Laitinen 2014, 112.)

3.2 Vakavaraisuus

Yritys joutuu usein rahoittamaan toimintaansa ulkoisella rahoituksella, joka voi olla omaa sijoitettua pääomaa tai vierasta lainattua pääomaa. Mitä

kannattavampi yritys on, sen vähemmän se joutuu turvautumaan ulkoiseen rahoitukseen, koska yritys voi hyödyntää liiketoiminnan rahoituksessaan toiminnasta syntyviä tuloja. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan rahoittajien sijoittamaa pääomaa, joka on maksettava takaisin korkoineen. Vieraan pääoman maksuvelvoitteet tulee hoitaa ajallaan riippumatta siitä, kuinka hyvää tulosta yritys tekee. Oma pääoma on yrityksen omistajan tai omistajien siihen sijoittamaa pääomaa. Jos yritys on kannattava, eikä maksa koko tulosta voitonjakona omistajille, sille kertyy omaa pääomaa sisäisesti. (Laitinen & Laitinen 2014, 118.)

Vakavaraisuus tarkoittaa vieraan ja oman pääoman osuutta koko pääomasta. Vakavarainen yritys pystyy selviytymään vieraan pääoman korkomaksuista ja sen osuus koko pääomasta ei ole liian suuri. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, joka lasketaan seuraavasti:

$$2. \text{ omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{oma pääoma}}{(\text{oikaistu taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})} * 100$$

Hyvänä omavaraisuusasteena pidetään yli 40 %, tyydyttävänä 20-40 % ja huonona alle 20 %. (Kallunki ym. 2007, 80–81.)

Suhteellisella velkaantuneisuudella kuvataan yrityksen velkojen aiheuttamaa raskautta. Tunnusluku saadaan, kun taseen velat jaetaan liikevaihdolla ja kerrotaan sadalla. Veloilla tarkoitetaan vierasta pääomaa, josta vähennetään saadut ennakkomaksut.

$$3. \text{ suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{taseen velat}}{\text{liikevaihto}} * 100$$

Suhteellisessa velkaantuneisuudessa alle 40 % tulosta pidetään hyvänä ja yli 80 % tulosta huonona. Tällä välillä olevan tuloksen katsotaan olevan tyydyttävä. (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 163–164.)

3.3 Maksuvalmius

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan niiden erääntyessä eli toisin sanoen lyhyen aikavälin rahoituksen riittävyyttä.

Maksuvalmiuden ollessa kunnossa yrityksen ei tarvitse turvautua lisärahoitukseen, vaan sillä on tarpeeksi kassareserviä maksuvelvoitteiden hoitamiseksi. Yrityksen maksuvalmiutta mitataan esimerkiksi nettokäyttöpääomaprocentilla, joka kertoo likviditeetin kehityksestä suhteessa liikevaihtoon. Nettokäyttöpääomaprocentti lasketaan seuraavasti:

$$4. \text{ nettokäyttöpääoma-\%} = \text{nettokäyttöpääoma} / \text{liikevaihto} * 100$$

Riittämätön maksuvalmius johtaa viivästyskorkokuluihin, mutta toisaalta liian korkea maksuvalmius sitoo yrityksen omaisuutta kehnosti tuottavaan kassareserviin. (Kallunki ym. 2007, 84.)

Quick ratio mittaa, pystyykö yritys suoriutumaan lyhytaikaisista veloistaan käyttämällä rahoitusomaisuuttaan. Quick ratio lasketaan seuraavasti:

$$5. \text{ quick ratio} = \text{rahoitusomaisuus} / (\text{lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakot})$$

Tavoiteltava arvo quick ratiolle on yli 1, mitä pidetään hyvänä tuloksena. Tyydyttävänä arvona pidetään 0,5 – 1 ja alle 0,5 arvoa pidetään heikkona. (Korhonen, Kujama, Paanala, Rajalahti & Toivio 2013, 81.)

Current ratiossa tarkastelunäkökulma on pidempi. Ajatuksena on, että myös yrityksen vaihto-omaisuus voidaan realisoida lyhytaikaisten velkojen maksamiseksi. Current ratio lasketaan seuraavasti:

$$6. \text{ Current ratio} = \text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus} / \text{lyhytaikainen vieras pääoma.}$$

Current ratiota tarkasteltaessa hyvänä voidaan pitää arvoa, joka on yli 2, tyydyttävänä 1–2 ja heikkona alle 1. On huomioitava, että quick ratio ja current ratio kuvaavat maksuvalmiuden tilannetta tietyinä hetkenä. Maksuvalmius voi vaihdella tilikauden aikana merkittävästi. (Korhonen ym. 2013, 82.)

Kosken (2012, 9) mukaan taseen tunnuslukujen osalta pienyrityksen yrittäjälle on tärkeämpää varmistaa tulevaisuuden maksuvalmius, kuin tarkastella tietyn hetken maksuvalmiutta. Vakavaraisuuden osalta on tärkeämpää tarkastella varallisuuden rakennetta ja helposti likvidoitavissa olevan varallisuuden suhdetta velkoihin, kuin omavaraisuusastetta.

4 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen

Kehittämistyön kohteena on palveluyritys vahvasti kilpaillulla liikunta-alalla. Yrityksen liikevaihto ja sen myötä menestys perustuu valtaosin asiakkaiden toistuviin kuukausimaksuihin. On tärkeää, että kohdeyritys saa houkutelua palveluidensa piiriin uusia asiakkaita, mutta sitäkin tärkeämpää on säilyttää olemassa olevat asiakkaat sekä pyrkiä luomaan asiakassuhteista mahdollisimman pitkäikäisiä.

Yleisesti ottaen, etenkin kun olemassa on myös kilpailevia palveluntarjoajia, asiakas pysyy palveluiden piirissä vain silloin, kun hän on tyytyväinen. Koska asiakkaat ovat palveluyrityksen strategian kannalta ensiarvoisen tärkeitä, käsitellään tässä kehittämistyössä asiakastyytyväisyyttä sekä toteutetaan ja analysoidaan kohdeyrityksen asiakkaille asiakastyytyväisyyskysely.

4.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan kokemusta yrityksen tuotteesta tai palvelusta verrattuna hänen odotuksiinsa niihin liittyen.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös asiakkaan kokemukset ja mielikuvat muiden yritysten vastaavista tuotteista tai palveluista. 1980-luvulla yritykset alkoivat tunnistaa asiakastyytyväisyyden liiketoiminnan strategisena työkaluna ja seuraavana vuosikymmenenä mielenkiinto asiakastyytyväisyyden tutkimukseen kasvoi merkittävästi. Yrityksen työntekijöillä on iso rooli asiakaspalvelun tarjoajina, minkä vuoksi he vaikuttavat merkittävästi myös asiakastyytyväisyyteen. (Szwarc 2005, 3–13.)

Grigoroudisin ja Siskosin mukaan asiakastyytyväisyys voi määrittyä kahdella tapaa - lopputuleman mukaan tai tapahtumaketjun aikana. Ensimmäinen näistä määrittyy lähtökohtaisesti lopullisen kuluttajakokemuksen mukaan, kun taas

toinen korostaa kokonaiskokemuksen aistimuksia ja arviointia, mitkä vaikuttavat tyytyväisyyden tunteeseen. Vaikka asiakastyytyväisyyden käsitettä voidaan lähestyä edellä mainituin tavoin kahdella eri tavalla, voidaan se kuitenkin tiivistää tarkoittavan sitä, kuinka asiakkaan odotukset täyttyvät. (Grigoroudis & Siskos 2010, 4.)

Asiakaspalvelulähtöisillä yrityksillä on keino ratkaista asiakkaan tarve. Se edellyttää sitä, että yritykset kykenevät pitämään asiakkaan säännöllisenä ja aktiivisena osana liiketoimintaa. Toiminta on asiakaspalvelulähtöistä erityisesti silloin, kun asiakas kokee tulleen kohdelluksi yksilönä ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa tai mieltymyksenä on otettu huomioon. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ns. hygieniatekijöihin ja erottaviin tekijöihin. Hygieniatekijät ovat sellaisia, joissa ominaisuudet ja tekijät täytyy olla tietyllä minimitasolla, jotta asiakassuhde ylipäätään on mahdollinen. Erottavat tekijät ovat sellaisia, joilla kyetään luomaan asiakkaalle positiivinen elämys. Asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen ja niihin panostaminen tuovat kilpailuetua. (Lindroos ym. 2010, 115–118.)

Asiakkuudet ovat yritykselle yleensä sitä tuottavampia, mitä pitempään asiakkuus on kestänyt, minkä vuoksi asiakastyytyväisyydellä on iso merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta. Asiakkuuksien hankkiminen on yleensä kalliimpaa kuin niiden säilyttäminen. Pitkäaikaisilla ja tyytyväisillä asiakkailla on usein tapana kuluttaa uusia asiakkaita enemmän yrityksen palveluihin. Tyytyväiset asiakkaat myös voivat suositella yrityksen tuotetta tai palvelua ystävilleen, mikä vähentää asiakkuuksien hankkimisen kuluja ja resursseja. Erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat lisäksi valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta hiukan enemmän kuin kilpailijan vastaavasta, koska kokevat saavat arvokasta vastinetta rahoilleensa. (Hill, Roche & Allen 2007, 19.)

4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyskyselyillä voidaan selvittää, kuinka hyvin yrityksen toiminta vastaa asiakkaan tarpeita ja miten lisäarvoa kyetään tuottamaan. Kyselyiden osalta on kuitenkin hyvä huomioida, että moni asiakas kokee niitä olevan liikaa, eikä välttämättä jaksaa uhrata aikaa sellaiseen vastaamiseen. Myös kyselyiden laatu on usein heikko. (Lindroos ym. 2010, 117–118.)

Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulee ottaa huomioon vastaajien halu ja aika kyselyyn vastaamiseksi. Ennen varsinaisen kyselyn julkaisua halutulle kohdeyleisölle, se tulee suunnitella huolellisesti sekä testata koehenkilöillä. Vastauslomakkeen täyttämiseen ei saa kuulua tarpeettoman pitkää aikaa, että vastaajat jaksavat täyttää kyselyn. Verkossa toteutettavan kysely ei saisi viedä aikaa 15–20 minuuttia enempää. Myös kyselyn ulkoinen yleisilme voi vaikuttaa vastaajien mielenkiintoon kyselyä kohtaan. Internetistä löytää valmiita kyselysovelluksia, joissa ulkoasu on selkeä ja kyselyyn soveltuva. (Tietoarkisto 2022.) Tässä työssä kyselyyn käytetään Google Forms-sovellusta.

Vastaajien tulee sekä jaksaa että osata vastata kysymyksiin. Siksi kysely tulee toteuttaa riittävän laajalla mutta helposti ymmärrettävällä tavalla ja loogisena kokonaisuutena. Kyselystä on luotava myös siinä mielessä turvallinen, ettei vastaajien tarvitse pelätä antamiensa tietojen väärinkäyttöä. On suositeltavaa, että kyselyssä käytetään ensisijaisesti strukturoituja kysymyksiä avointen kysymysten sijaan. Avoimet kysymykset edellyttävät vastaajilta kirjallista kannanottoa, joka voi vaikuttaa alentavasti vastaushalukkuuteen. (Tietoarkisto 2022.)

Sen lisäksi, että kyselyitä laadittaessa tulee ottaa huomioon vastaajan tarpeet, ajankäyttö, kyselyn helppous sekä muut edellä mainitut asiat, on myös tärkeä pitää itse mielessä se, mitä tietoa tosiasiallisesti tarvitaan. Mikäli kyselyn perimmäinen tarve ei ole tiedossa, ovat tuloksetkin hyödyttömiä. Sen vuoksi kysymysten on oltava täsmällisiä ja esimerkiksi kyllä/ei -vastauksia olisi syytä välttää. Kyselyssä tulisi kysyä vain tarpeellinen, eikä mitään ylimääräistä.

Lisäksi kysymyasettelussa tulee pyrkiä neutraaliin sävyyn, ettei vastaajaa johdatella kysymyksellä. Kysymysten vastausvaihtoehtoja on oltava riittävästi, jotta vastaajaa koee pystyvänsä antamaan mieleisensä ja totuudenmukaisen vastauksen. (Trustmary 2022)

5 Yrityksen nykytilan arviointi kehittämistä varten

5.1 Taloudellisen nykytilan arviointi

Yrityksen taloudellisen nykytilan hahmottamiseksi yrittäjältä pyydettiin nähtäväksi ja analysoitavaksi tuloslaskelma ja tase yrityksen edelliseltä tilikaudelta, vuodelta 2021. Tässä työssä tarkastellaan siis vain tietyn hetken tilannetta, eikä arvioida yrityksen taloudellista kehitystä tai trendejä.

Tunnuslukujen seuranta ja mittaaminen on kuitenkin tärkeää pitkällä aikavälillä, kun strategiaa lähdetään toteuttamaan. Koska kohdeyrityksenä toimii pk-yritys suhteellisen pienellä markkina-alueella mutta melko kilpaillulla alalla, ei työssä esitetä tilinpäätösanalyysin tuloksia numeerisesti.

Yrityksen pitkäjänteisen toiminnan edellytyksenä on, että toiminta on kannattavaa. Kannattavuuteen liittyviä mittareita käsiteltiin aiemmin neljännessä luvussa. Tarkasteltavalla tilikaudella TFW Joensuun tulos oli negatiivinen, joten voidaan todeta toiminnan vuonna 2021 olleen kannattamatonta. Kuten aikaisemmin kuitenkin todettiin, Kallunkin ym. (2007) mukaan kannattavuutta tulee mitata nimenomaan pitkän aikavälin tulontuottamiskyynä.

Koronapandemia vaikutti koko liikunta-alaan erityisesti vuosina 2020–2021, mikä ei voi olla näkymättä myös tarkasteltavan tilikauden tuloslaskelmassa.

Tilastokeskuksen (2017) tutkimuksen mukaan vuonna 2015 kuntosaliryitykselle maksetusta eurosta jäi tulosta yrittäjälle kaksi senttiä. Syynä on raskas kulurakenne, jossa henkilöstö- ja vuokratulujen sekä hankintojen ja mahdollisten leasingmaksujen rahoittamiseen tarvitaan pääomaa. Positiivista

tulosta varten tarvitaan säännöllistä tulovirtaa, eli asiakkaita. Tämä edellyttää yrittäjältä myös markkinointiosaamista. Raskas kulurakenne painaa myös yritysten tuloksen alas, sillä vuonna 2015 tilastokeskuksen mukaan noin 39 % yrityksillä käyttökate oli negatiivinen ja myös nettotulos oli tappiollinen. (Tilastokeskus 2017.)

Koska kohdeyritys ei tuottanut voittoa tarkasteltavan tilikauden aikana, on syytä tarkastella kriittistä pistettä, jolla toiminta kääntyy kannattavaksi. Kriittistä pistettä varten tulee laskea myyntikate

7. Myyntikate = Liikevaihto - ainekulut - ulkopuoliset palvelut
sekä siitä johdettu myyntikate-%

8. Myyntikate-% = $100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$. (Alma Talent 2022)

Kriittistä pistettä laskiessa ja tarkastellessa voidaan todeta, että yrityksen ei tarvitsisi merkittävästi kasvattaa liikevaihtoaan, jotta liiketoiminta kääntyisi voitolliseksi nykyisellä kulurakenteella. Tilannetta tulee todennäköisesti myös auttamaan asiakaskäyttäytymisen normalisoituminen koronapandemian jälkeen ja liikuntapalveluiden vapautuessa rajoituksista.

Tarkasteltaessa tasetta huomataan, että yrityksen oma pääoma on positiivinen, mikä on taseen tarkastelun lähtökohta. Omavaraisuusastetta laskiessa voidaan kuitenkin todeta, että omavaraisuusaste on kolmannessa luvussa esitetyn omavaraisuuden tilaa kuvaavan asteikon mukaisesti huonolla tasolla. Niin ikään suhteellista velkaantuneisuutta laskiessa voidaan todeta tunnusluvun kuvaavan huonoa tasoa.

Tilikauden päätöksen tilanne maksuvalmiuden osalta saadaan laskemalla quick ratio ja current ratio. Vaihto-omaisuus ja lyhytaikainen vieras pääoma saadaan suoraan taseesta. Yhtälöitä varten täytyy laskea vielä rahoitusomaisuus, joka ratkaistaan seuraavasti. (Alma Talent 2022)

9. Rahoitusomaisuus = lyhytaikaiset saatavat + rahat ja
rahoitusarvopaperit.

Laskettaessa ja tulkittaessa quick ration tunnuslukua, voidaan todeta sen suhteen maksuvalmiuden olleen tilikauden päätöshetkellä hyvällä tasolla.

Pidemmän tarkastelunäkökulman tunnuslukua, current ratiota laskiessa, mukaan otetaan myös yrityksen vaihto-omaisuus. Current ration voidaan todeta olevan kohdeyrityksessä tyydyttävällä tasolla. Kohdeyritys toimii kuitenkin sellaisella alalla, jossa varastojen merkitys on todella vähäinen. Siksi current ration tunnusluku on lähellä quick ratiota. Yrityksen maksuvalmiuden voidaan siis todeta olleen hyvällä tasolla tarkastelussa olevan tilikauden päätöshetkellä.

Kosken (2012, 9) mukaan vakavaraisuuden tai tietyn hetken maksuvalmiuden on kuitenkin erityisesti pienyrityksien osalta ongelmallista, ja tärkeämpää onkin tarkastella varallisuuden rakennetta. Myöskään käyttöpääomaa ei tulisi tarkastella yksittäisenä lukuna, vaan seurata tunnusluvun muutosta ja kehitystä vuosien saatossa. Yrityksen tulisi myös seurannassaan pohtia, kuinka toimintamallit vaikuttavat käyttöpääoman kehitykseen. (Niitynpää, Vesikivi & Myllys, 2019.)

Bäckströmin (2017) mukaan taseen pysyvät vastaavat edustavat sellaisia varallisuuden muotoja, joita ei pystytä muuttamaan helposti rahaksi. Vaihtuvat vastaavat taas ovat sellaisia, joita pystytään yleensä hyödyntämään nopeastikin. Tarkasteltaessa pienyrityksen varallisuuden rakennetta on aikaisemmin neljännessä luvussa mainitun mukaisesti kiinnitettävä huomiota helposti likvidoitavissa olevan varallisuuden suhdetta velkoihin. TFW Joensuun vaihtuvat vastaavat käsittävät lähes 70 % yrityksen vieraasta pääomasta.

5.2 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

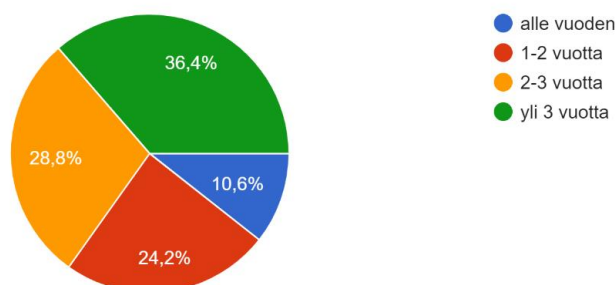
Google Formsilla toteutettu asiakastyytyväisyyskysely oli avoinna ja vastattavissa kolme viikkoa ajalla 3.-22.4.2022. Ennen kyselyn julkaisemista, sitä testattiin kahdella koevastaajalla ja varmistettiin, että kysely on toimiva ja selkeä sekä riittävän tiivis, jotta kyselyyn vastaaminen ei vie liikaa aikaa. Koevastaajilla kyselyn täyttämiseen meni aikaa 5 - 10 minuuttia. Kyselyssä oli alkuun neljä pohjatietokysymystä, joilla haluttiin saada parempi kuva vastaavasta joukosta sekä lisätä asiakasymmärrystä. Sen jälkeen kysyttiin

kaksitoista strukturoitua kysymystä eri asiakastytyvyyden osa-alueisiin liittyen. Näissä kysymyksissä vastaajalle oli annettu vastausvaihtoehdot 1 (täysin eri mieltä / ei koskaan) – 5 (täysin samaa mieltä / säännöllisesti). Lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen yhdellä kysymyksellä. Kyselyn tulokset, avointa kysymystä lukuun ottamatta, on esitetty liitteessä 1.

Vastauksia saapui yhteensä 66 kappaletta. Valtaosa vastaajista (72 %) oli naisia. Lähes puolet vastaajista (47 %) ilmoitti iäkseen 30–39 vuotta. Sekä 20–29-vuotiaat että 40–49-vuotiaat muodostivat seuraaviksi suurimmat vastausryhmät. Kumpikin ryhmä käsitti noin 20 % vastaajista. Kuten kuvio 5. voidaan todeta, uusia asiakkaita vastasi kyselyyn kaikista vähiten. Alle vuoden asiakkaina olleita vastaajissa oli noin 10 %. Muuten vastaajat jakautuivat asiakkuuden keston osalta melko tasan ryhmiin 1–2 vuotta, 2–3 vuotta sekä yli 3 vuotta. Aktiivisimmat asiakkaat olivat aktiivisia myös kyselyyn vastaamisessa, sillä yli puolet vastaajista (56 %) kertoi käyttävänsä TFW:n palveluita useammin kuin kaksi kertaa viikossa. Noin 9 % kertoi käyttävänsä palveluita harvemmin kuin kerran viikossa.

Kuinka kauan olet ollut yhteensä TFW Joensuun jäsen?

66 vastausta

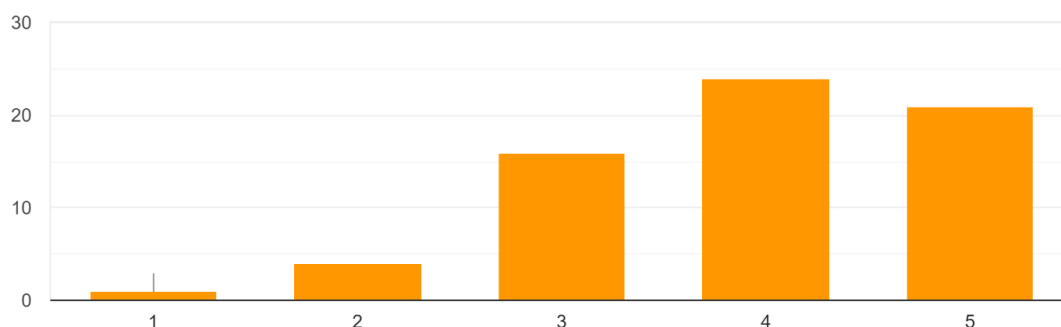


Kuvio 5. Asiakkuuden pituus

Vastaajista 97 % oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että TFW:lle on tervetullut olo. Valtaosan (91 %) mielestä henkilökunnan kanssa asioiminen on vaivatonta. Noin 70 % oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että saa rahoilleen vastinetta. Noin 10 % oli asiasta osittain eri mieltä.

Puolet vastaajista olivat osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, että TFW ylittää asiakkaan odotukset. Vastaajista 40 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Strategian luomisen kannalta erityisen mielenkiintoisena voidaan pitää kysymystä siitä, kokeeko asiakas palvelun ainutlaatuisena. Kuviosta 6. nähdään, että vastaajista lähes 70 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siinä, että TFW on palveluna ainutlaatuinen, mitä muualta ei ole saatavilla. Lähes 80 % vastaajista piti TFW:n tiloja siisteinä ja viihtyisinä ja lähes 85 % piti yritystä sijainniltaan helposti saavutettavana.

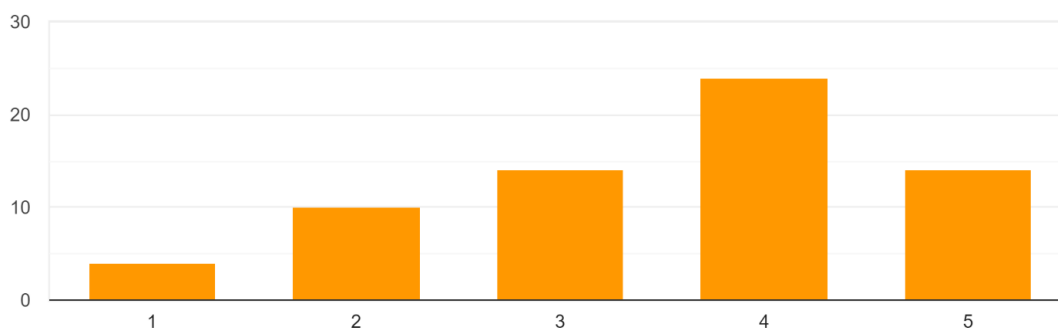
TFW on palveluna ainutlaatuinen, jota muualta ei ole saatavissa
66 vastausta



Kuvio 6. Ainutlaatuinen palvelu

Noin 80 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että ohjauksen taso on laadukasta TFW:llä. Myös valtaosa (n. 75 %) oli samaa mieltä siitä, että TFW tarjoaa riittävän monipuolisia tunteja. Eniten parannettavaa asiakkaat kokivat tuntien aikataulutuksesta heidän omiin aikatauluihinsa nähden. Kuviossa 7. esitetään, kuinka vastaajista hiukan yli viidennes koki, että tuntijako on järjestetty niin, että asiakas ei pääse osallistumaan kaikille haluamilleen tuntityypeille. Kuitenkin 57 % vastaajista koki, että tuntijako on järjestetty hyvin. Noin 80 % vastaajista koki että TFW tarjoaa riittävästi oheistuotteita, kuten lisäravinteita sekä harjoitusten ulkopuolista oheistoimintaa, kuten maastopyöräretkiä.

Tuntijako on järjestetty niin, että pystyn pääosin osallistumaan haluamilleni tunneille viikoittain
66 vastausta



Kuvio 7. Tuntijako

Kyselyn lopussa olleeseen avoimeen palautekyselyyn vastasi 44 asiakasta. Palautteessa kiitettiin erityisesti TFW:n ryhmähenkeä, tuntien monipuolisuutta ja valmentajien kannustusta harjoituksissa. Useassa palautteessa annettiin positiivista palautetta valmentajien ammattitaidosta, erityisesti salin yrittäjän ammattitaito sai kiitosta.

Yritys koki alkuvuodesta 2022 isoja muutoksia, kun useampi pitkäaikainen valmentaja lopetti lyhyen ajan sisään. Valmentajat olivat tulleet tutuiksi monelle asiakkaalle ja tämä näkyi myös asiakastytyväisyyskyselyssä. Jopa yhdeksässä avovastauksessa harmiteltiin sitä, että tutut ja ammattitaitoisiksi koetut valmentajat lähtivät pois. Yhtä lailla vastauksissa esiintyi palautetta siitä, että tuntien ohjaus sinällään on hyvä, mutta asiakkaat kaipaisivat nykyisiltä ohjaajilta vielä enemmän huomiota ja opastusta tekniikoihin. Tähän voi vaikuttaa se, että salilla on aloittanut lähteneiden valmentajien tilalle uusia henkilöitä, jotka eivät ole vielä ehtineet kartuttaa kokemusta ja varmuutta liikkeiden ja tekniikoiden ohjaamiseen. Tämä osa-alue kehittyy osaltaan matkan varrella itsestään ohjaajien kokemuksen ja varmuuden karttuessa, mutta olisi myös tärkeää, että yrittäjä keskittyy ja panostaa muutoksen keskellä uusien valmentajien perehdyttämiseen ja kouluttamiseen.

Selvästi eniten avoimista palautteista nousi esille asiakkaiden toive tuntimäärien lisäämisestä viikonlopuille ja erityisesti sunnuntaille. Asiakkaat ovat tottuneet

siihen, että viikonloppuisin on tarjolla ohjattuja tunteja. Nykyisellään resurssien pienennyttyä tuntitarjonta on kuitenkin supistunut ja sunnuntaille ei ole tarjolla harjoituksia ollenkaan. 44 vastauksesta jopa viidessätoista toivottiin kalenteriin takaisin sunnuntain ohjattuja tunteja. Tarve viikonlopun tunneille asiakkaiden puolelta on niin selkeä, että yrittäjän tulisi harkita niiden palauttamista ohjelmaan, vaikkakin niistä aiheutuisi lisääntyneitä henkilöstötarpeita ja -kuluja.

6 Johtopäätökset ja kehittämisisideat

6.1 Yhteenveto

TFW Joensuun strategian määrittämisen lähtökohtana on se, että yrityksen tulee kirkastaa itselleen yrityksen visio, eli tulevaisuuden tahtotila – mitä halutaan saavuttaa. Kuten aikaisemmin todettiin, visio toimii strategian pohjana ja määrittää strategiset teemat. Laine (2017) nostaa blogitekstissään esille vision määrittelyn kannalta tärkeitä asioita. Vision tulisi olla päämäärä, eli se ei voisi silloin kuvata sitä, että asiat pyritään pitämään ennallaan. Haluttua tulevaisuutta ei kannata kuitenkaan rajata liian tarkasti. On myös tärkeää, että visio on aito ja yrityksen itsensä näköinen, eikä päälle liimattu mainoslause.

Tulevaisuuden tahtotilan määrittämisen lisäksi yhtä tärkeää on tietää, mikä yrityksen ja yleisesti toimialan nykytilanne on. Kohdeyrityksen taloudellista nykytilaa käsiteltiin tässä työssä aikaisemmin. Yrityksen nykytilan analyysissä voidaan hyödyntää aikaisemmin esiteltyä SWOT-analyysiä, jossa tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

SWOT-analyysiä varten voidaan hyödyntää asiakaspalautteita ja asiakkaille teetettyä asiakastytyväisyyskyselyä, josta voidaan havaita TFW:n palvelukonseptin olevan itsessään yksi selvä vahvuus. Pääosin vastaajien kesken palvelua pidettiin ainutlaatuisena ja monipuolisena sekä ohjauksen tasoa hyvänä. Personal training -palveluiden ollessa suosiossa (Taloustutkimus

2017), on toimialaan peilaten TFW Joensuulla myös se vahvuus, että se tarjoaa asiakkailleen ryhmämuotoista PT-palvelua perinteistä mallia edullisempaan hintaan. Vahvuuksien lisäksi yrityksen tulee pohtia heikkouksiaan.

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella yhtenä haasteena näyttäytyy se, että osa asiakkaista kokee, ettei pysty hyödyntämään yrityksen tarjoamia palveluita riittävästi, koska tarjolla olevien tuntien aikataulut eivät sovi itselle. Tällä hetkellä tunnit painottuvat vahvasti arki-iltoihin ja kyselyssä selvästi eniten rakentavaa palautetta ja toiveita annettiin siitä, että viikonloppujen tunteja tulisi lisätä.

Edellä mainitut SWOT-analyysiin liittyvät huomiot eivät kuitenkaan ole valmiita vastauksia, vaan esimerkkejä asioista, joita kannattaa huomioida analyysiä tehdessä. Yrittäjän tulee myös itse arvioida kriittisesti analyysin osa-alueita, koska hän tuntee usein oman yrityksensä parhaiten ja hänellä on todennäköisesti näkemystä myös toimialan tilanteesta, jolloin yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arvioiminen on myös helpompaa. Toisaalta Sutinen ja Haapakorva (2021, 39) ovat todenneet, että usein ihmiset tunnistavat menestymisen mahdollisuuksia ja tapoja paremmin vieraalta, kuin omalta toimialalta. Yrittäjän itse tulee kuitenkin määrittää ainakin se, mitä menestymisellä tarkoitetaan hänen yrityksensä osalta.

Uhkia ja mahdollisuuksia arvioitaessa on hyvä tarkastella alalla vallitsevia trendejä sekä arvioida niiden mahdollisia muutoksia. Jälleen palvelukonsepti itsessään luo monia mahdollisuuksia, mutta näitä tulisi tunnistaa ja osata myös hyödyntää. Yrityksen taloudellisen tilanteen arvioinnin kautta on löydettävissä helposti uhkia. Suurimmat niistä liittyvät toiminnan kannattavuuteen ja siitä johdettuna erityisesti uusasiakashankinnassa onnistumiseen sekä asiakassuhteen säilyttämiseen. Lisäksi vakavaraisuuden kehittymättömyys tulevaisuudessa voi olla yksi esiin nostettava uhka.

Koronapandemia on todennäköisesti ollut osasyynä siihen, että kohdeyrityksen toiminta on ollut tarkastellulta tilikaudelta tappiollinen. Vaikka tilanteen normalisoituminen ja asiakkaiden palaaminen taas vapaammin liikuntaharrastusten pariin voi jo itsessään nostaa liikevaihtoa ja kääntää toiminnan voitolliseksi, ei tähän skenaarioon voi kuitenkaan tuudittautua.

Yrityksen on saatava enemmän myyntiä, jotta toiminta on kannattavaa ja yrityksen toimintaedellytykset turvataan myös jatkossa. Liikevaihtoa ja tulosta tulee kasvattaa myös siitä syystä, että yrityksen omavaraisuusaste on huonolla tasolla. Omavaraisuusaste on tunnusluku, jota yrityksen tulee seurata tulevina vuosina. Tulevaisuuden kannalta on merkittävää, että yritystoiminta on kannattavaa ja tulosta ei myöskään kokonaisuudessaan makseta voitonjakona ulos, vaan sillä kasvatetaan yrityksen omavaraisuutta.

Kuten aiemmin todettiin, asiakkaiden merkitys korostuu pienyrityksissä, joissa usein päämääränä on lähtökohtaisesti selviytyminen. Aiemmin todettiin myös Kallion (2002, 153–154) viitanneen tutkimukseen, jossa asiakaslähtöisyys korostuu ja on usein pienyritysten tärkein kilpailutekijä. Sekä asiakashankinnassa että asiakassuhteiden säilyttämisessä merkittävässä roolissa on asiakasymmärrys, eli ymmärretään, miksi asiakas ostaa tarjottua palvelua. Asiakastytyväisyyskyselyn perusteella valtaosa vastaajista piti TFW:n tarjoamaa palvelua ainutlaatuisena, jollaista ei muualta ole saatavilla ja puolet vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa, että TFW ylittää asiakkaan odotukset. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta yrityksen palvelun itsessään olevan hyvin todennäköisesti sellainen, että asiakassuhteiden säilyttäminen on mahdollista melko helpokostikin. Liikevaihdon kasvattamisen kannalta merkittäväksi haasteeksi nouseekin uusien asiakkaiden hankinta.

Uusiasiakashankinnassa merkittävänä toimenpiteenä on markkinointi. Palvelu tulee saada ihmisten tietoisuuteen, jotta yritys löytää uusia asiakkaita. Nykyisellään TFW Joensuu on luottanut ensisijaisesti puskaradion toimivuuteen eli siihen, että nykyiset asiakkaat houkuttelisivat kokemuksiaan jakamalla uusia asiakkaita. Yritys on jokseenkin aktiivinen myös sosiaalisessa mediassa, jossa ei kuitenkaan ole käytetty maksullista mainontaa. Uusia asiakkaita houkutellakseen TFW järjestää myös ilmaisia kokeilutreenejä, joilla on tarkoitus innostaa uusia asiakkaita kokeilemaan palvelua ja sitä kautta siirtymään jäseniksi, mikäli palvelu tuntuu mielekkäältä. Aikaisempina vuosina yritys on myös järjestänyt kampanjoita, joissa esimerkiksi kesäkuukausiksi on voitu tarjota pakettitarjous edullisempaan hintaan.

Sosiaalisen median aktiivista käyttämistä tulee jatkaa ja yrityksen olisi myös hyvä harkita, olisiko syytä käyttää rahallista panostusta markkinoinnin vaikuttavuuden parantamiseksi. Erityisesti kokeilutuntien markkinointia tulee jatkaa, koska ne ovat hyvä reitti uudelle asiakkaalle löytää palvelun pariin. Yrityksen kotisivut ovat sellaiset, joista asiakkaat usein ensimmäisenä etsivät tietoa. Sen vuoksi niiden tulee olla ajan tasalla, tietoa tulee löytyä riittävästi ja niiden tulee olla helppokäyttöiset sekä mielellään visuaalisesti siistit. Kampanjoita ja pakettitarjouksia tulisi hyödyntää vieläkin aikaisempaa aktiivisemmin, koska usein niiden avulla palvelua on helpompi myydä. Sosiaalisen median lisäksi on hyvä seurata, olisiko yrityksellä mahdollisuutta osallistua omalla alueellaan johonkin tapahtumalle tai messulle, jossa saisi näkyvyyttä.

Liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattaminen uusasiakashankinnan ja asiakassuhteiden säilyttämisen kautta on nykytilanteessa yrityksen selviytymisen kannalta itsestään selvä MWB, jonka tulisi siis olla yrityksen kehittämisprojektien prioriteettilistalla kärjessä. Kuten Sutinen ja Haapakorva (2021, 177–178) totesivat, kärkihankkeiksi tulee valita vain sellaisia asioita, joille on kaikissa tilanteissa aikaa ja jotka vievät parhaiten muutosta eteenpäin. Heidän mukaansa kärkihankkeessa on tärkeä jakaa vastuut selkeästi, aikatauluttaa ja resursoida, jotta hankkeen onnistuminen voidaan taata.

Haasteeksi voi muodostua se, että yritys on pieni, joten resurssitkin ovat todella rajalliset. Periaatteessa projektin toteutus ja seuranta jäisi todennäköisesti lähtökohtaisesti yrittäjän vastuulle, koska henkilöstöön kuuluu vain muutama osa-aikainen työntekijä. Osa-aikaisia työntekijöitä voi olla vaikea saada motivoitua tällaiseen projektiin mukaan, koska heidän näkökulmastaan se ei välttämättä ole kaikkein inspiroivin. Palkitsemisella, esimerkiksi jonkinlaisella tulospalkkausmallilla, voisi olla mahdollista motivoida työntekijöitä esimerkiksi uusasiakashankintaan ja sen kautta liikevaihdon kasvattamiseen. Toisaalta voisi olla haasteellista näyttää toteen oman työn merkitys uuden asiakkaan ostopäätöksen takana. Lisäksi motivaatio MWB:n toteuttamiseen tulisi olla sisäsyntyistä ja tällaisessa tapauksessa motivaatiota toisi ensisijaisesti

keinotekoisesti luoto lisätulon malli. Tässä tapauksessa MWB on helppo aikatauluttaa. Tuloksia tulisi olla jo seuraavan tilikauden päätteeksi. Seuranta tulisi tehdä esimerkiksi kvartaaleittain.

Strategian luomisessa tärkeää on, että vältetään luomasta jäykästi ja prosessimaisesti puhtaaksi kirjoitettua strategia-asiakirjaa, joka kuitenkin valmistuessaan unohtuu pöytälaatikkoon ja varsinainen toteuttaminen uupuu kokonaan. Strategiatyössä tulisi muistaa, että hyvin suunniteltu ei ole puoliksi tehty, se on vielä kokonaan tekemättä. Kaplanin ja Nortonin (2002) mukaan kyky toteuttaa strategiaa on itse strategiasuunnitelmaa tärkeämpää. TFW Joensuun osalta on tärkeää, että strategiaa suunniteltaessa muistetaan priorisoida ja keskittyä perusasioihin. Strategian onnistumisen kannalta on merkittävää, että uskalletaan tehdä riittävän pieniä asioita, eikä pyritä kehittämään ja laittamaan kaikkea kuntoon kerralla.

Strategiaa luodessa on toimittava yrityksen strategiaosaamisen mukaisesti. Kun osaaminen kehittyy, voidaan strategiassa alkaa keskittymään laajempiin kokonaisuuksiin. Mitä pidemmälle strategiaosaaminen kehittyy, sitä enemmän painopiste siirtyy operatiivisen toiminnan suunnitelmasta toiminnan kehittämiseen. Silloin voidaan myös alkaa tekemään valintoja, keskitytäänkö strategiassa tehokkuuden parantamiseen vai uuden luomiseen. Kuten Salminen (2008) toi esiin, jo strategiaa suunnitellessa on otettava huomioon, minkälaiset resurssit yrityksellä on toteuttaa strategiaa ja voidaanko resursseja hankkia ulkopuolelta tai kehittää sisäisesti.

Strategian luominen ei ole kertaluonteinen toimenpide, jonka jälkeen strategia tulee valmiiksi ja sen orjallinen noudattaminen aloitetaan. Strategiaan tulee pystyä tarvittaessa palaamaan ja tekemään muutoksia. Maailma ympärillä muuttuu niin nopeasti, että lukkoon lyötyä strategiaa ei todennäköisesti ole kannattavaa tehdä. Luodun strategian tarkastelu ja analysointi on myös osa sen toteuttamista.

Kaplan ja Norton (2002) toivat teoksessaan esille, että yrityksen on panostettava strategiasta viestimiseen, niin että jokainen henkilöstöstä kykenee

omaksumaan strategian ja sen myötä myös toteuttamaan sitä menestyksekkäästi. Strategian tulee olla selkeä ja ymmärrettävä, että henkilöstö pystyy toteuttamaan sitä arjen työtehtävissään. Strategiaymmärrystä helpottaisi se, jos strategiatyöhön osallistettaisiin henkilökuntaa. Kun työntekijät ovat itse olleet mukana luomassa strategiaa, on heillä jo lähtökohtaisesti parempi ymmärrys siitä, mitkä yrityksen strategiset päämäärät ovat. Osallistava toimintatapa strategiatyössä saattaa myös sitouttaa henkilöstöä. Kun henkilöstö on ollut mukana jo strategian luomisvaiheessa, sitoutuvat he todennäköisesti herkemmin myös strategian toteuttamiseen osana työtehtäviään. Osallistuminen strategiatyöhön voi myös muutoin toimia sitouttamistoimena henkilöstölle.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen osalta haasteelliseksi voi muodostua se, että henkilökuntaa on vähän ja he toimivat osa-aikaisesti, usein opintojensa ohessa. Tällaisessa tapauksessa henkilökunnan motivaatio yritysstrategian luomiseen osallistumisessa voi olla vähäistä. On myös luonnollista, että yrityksen henkilöstössä tapahtuu vaihtuvuutta erityisesti silloin, jos työntekijän opinnot päättyvät. Usein henkilö alkaa hakeutumaan tällaisessa tilanteessa kokopäiväisiin tehtäviin. Strategiatyöhön osallistaminen ei siis toimisi merkittävänä sitouttajana, mikäli muut työsuhteen osa-alueet eivät tarjoa elämäntilanteeseen sopivaa ratkaisua.

Vaikka yritys ottaisi strategian suunnittelutyöhön mukaan henkilöstön, ei viestinnän merkitystä voi unohtaa. Ihmisillä voi usein olla eri motivaatiot viestin vastaanottamiseksi, joten on erityisen tärkeää viestiä strategiasta henkilöstölle ja tehdä sitä säännöllisesti. Erityisesti opinnäytetyön kohdeyrityksessä viestintä henkilökunnalle on tärkeässä roolissa, mikäli heitä ei oteta suunnitteluvaiheessa strategiatyöhön mukaan. Kuten työn teoriaosuudessa on aikaisemmin todettu, strategian onnistumisen kannalta on merkittävää, että myös henkilökunta tuntee strategian ja osaa sekä haluaa sen mukaisesti.

Kaplanin ja Nortonin (1996) esittelemän Balanced Scorecardin avulla yritys voi muuttaa strategiset suunnitelmat käytännön toimenpiteiksi, minkä lisäksi sitä voi hyödyntää strategiasta viestimiseen. Talouden ja asiakkaan näkökulmat

työkalussa vaativat erityistä huomiota, ottaen huomioon aiemmin todetun MWB:n. Myös Kaplan ja Norton painottivat taloudellista näkökulmaa työkalua käytettäessä.

Talouden ja asiakkaiden näkökulmien osalta strategiset tavoitteet ovat selviä. Lisäksi yrityksen tulee pohtia mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Taloudellisten tavoitteiden osalta suunnittelussa ja harkinnassa voidaan käyttää aiemmin laskettua kriittistä pistettä, jonka avulla voidaan tarkastella, paljonko liikevaihdon tulee nykyisellä kulurakenteella olla, jotta päästään nollatulokseen. Tästä voidaan johtaa riittävän kunnianhimoisen, mutta saavutettavissa oleva tavoite liikevaihdolle. Yleisesti taloudellisen näkökulman mittareina voidaan käyttää aiemmin käsiteltyjä taloudellisia tunnuslukuja. Asiakkuuksien osalta mittarina voidaan hyödyttää tähän työhön liittyvää asiakastyytyväisyyskyselyä, jonka teettäminen tulisi ottaa vähintään vuosittaiseksi projektiksi. Yhtä lailla Balanced Scorecardia luodessa yrityksen tulee määritellä prosessien ja oppimisen näkökulmat, mutta toimenpiteet näiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi tulee priorisoida taloudellisten tavoitteiden jälkeen.

6.2 Strategiatyön kehittäminen kohdeyrityksessä

Kuten Sutinen ja Haapakorva (2021) totesivat, priorisointi on yksi merkittävin tekijä strategian onnistumisen kannalta. Strategian myötä yrityksellä tulisi olla kerrallaan alle viisi samanaikaista kehittämistoimenpidettä. Yhteenvetona voidaan nostaa seuraavat asiat esiin, jotka tulee ottaa kohdeyrityksessä huomioon strategiatyötä aloittaessa:

- Palvelu itsessään on pääosin toimiva ja asiakkaat kokevat sen jokseenkin ainutlaatuiseksi.
- Kehittämisen kannalta kriittisintä on kannattavuuden kasvattaminen ja sen myötä omavaraisuuden lisääminen.
- Yritys tarvitsee lisää myyntiä. Markkinointia on jatkettava, mutta panoksia lisättävä.

- Asiakkuuksien säilyttämisen kannalta on tärkeää huomioida asiakastyytyväisyyskyselyssä nousseet asiat sekä toimia tarvittaessa niiden mukaisesti.
- Strategian toteutukselle täytyy löytyä merkittävä määrä aikaa ja kehittymistä tulee seurata säännöllisesti.

Priorisointi tulee olla vahvasti taloudellisissa asioissa, jotta toiminta saadaan kannattavaksi ja yrityksen toimintaedellytykset säilyvät. Kuten Hill ym. (2007) totesivat, asiakkuudet ovat kannattavampia silloin, kun ne ovat pitkäkestoisia. Tämän vuoksi asiakaslähtöisyyteen ja asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousseisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota ja tehdä sen mukaisesti tarvittavia toimia, koska ne johtavat edelleen kannattavampaan yritystoimintaan.

Tulevaisuudessa yrityksen toiminnan ollessa kannattavaa, voidaan keskittyä operatiivisten asioiden sijaan enemmän toiminnan kehittämiseen. Henkilöstö tulee pyrkiä saamaan mukaan mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa julkaisujen jakaminen on pieni ja helppo, mutta merkittävä teko markkinoinnin osalta.

6.3 Reflektio opinnäytetyöstä

Työn tarkoituksena oli luoda liikunta-alan yritykselle TFW Joensuulle työkalut ensimmäisen strategian luomiseksi. Koska yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut kirjoitettua strategiaa, on tällä työllä ollut todellinen tarve yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Tavoitteet toteutuivat, sillä työn lopputuloksena on osoitettu, mistä kohdeyrityksen tulisi lähteä liikkeelle, mitä tulee priorisoida sekä mitä asioida huomioida erityisesti PK-yrityksen näkökulmasta. Työssä käsiteltiin strategiatyön tietoperustaa ja sitä käsiteltiin työn kannalta merkittävilä ja riittävin osin. Tietoperustaa sovellettiin kohdeyrityksen nykytilanteeseen sopivaksi ja arvioitiin mitkä asiat strategiatyön aloittamisen suhteen ovat tärkeimpiä.

Tarkoituksena ei ollut luoda valmista liiketoimintastrategiaa, vaan lopullinen suunnittelu, toteutus ja seuranta jäävät yrityksen vastuulle.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehitystyö, jossa hyödynnettiin teoriakirjallisuutta, yrityksen tilinpäätöstietoja, luotiin ja analysoitiin asiakastytyväisyyskysely sekä haastateltiin vapaamuotoisesti yrittäjää. Kehittämistyön lähestymistapa ja valitut menetelmät olivat työn tavoitteiden kannalta oikeat sekä riittävät, mutta työssä olisi voinut hyödyntää yrittäjän haastattelua ja sieltä esiin nousevia asioita strukturoidummin ja laajemmin nykyisen hyvin vapaamuotoisen ja melko lyhyen haastattelun sijasta.

Työn luotettavuuden osalta merkityksellistä on ensisijaisesti tietoperustana käytettyjen lähteiden luotettavuus. Tietoperusta pyrittiin luomaan käyttämällä ajantasaisia ja tuoreita lähteitä, jotka arvioitiin luotettaviksi. Pääasiassa lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, mutta lisäksi tietoa haettiin internetin välityksellä esimerkiksi blogiteksteistä ja artikkeleista. Työssä olisi voinut käyttää nykyistä enemmän kansainvälisesti merkityksellisiä lähteitä tietoperustan luomiseksi.

Luotettavuuden osalta merkitykselliseksi nousee myös asiakastytyväisyyskyselyn tulokset. Kyselyyn saatiin riittävä määrä vastauksia luotettavan kuvan saamiseksi. Kysely jaettiin avoimena kohdeyrityksen jäsenten Facebook-sivulla. Kyselyyn ei tarvinnut kirjautua ja sen pystyi halutessaan täyttämään nimettömänä, joten esimerkiksi useampien vastauksien kirjaaminen olisi ollut mahdollista. Ei myöskään voi täysin varmuudella sanoa, onko vastaaja todellisuudessa ollut kohdeyrityksen aktiivinen asiakas. Useimmat vastaajista kuitenkin täyttivät kyselyyn yhteystietonsa palkintoarvontaan osallistuakseen, joten voidaan katsoa kyselyn tuottavan riittävän luotettava kuva asiakkaiden mielipiteestä. Vastaajista huomattavan suuri osa, noin 90 %, oli sellaisia, jotka ovat olleet asiakkaina pidempään. Pitempää kestäneen asiakkuuden johdosta voidaan ajatella heidän olevan myös melko tyytyväisiä palveluun, mikä voi osaltaan hiukan nostaa asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia verrattuna todellisen perusjoukon näkemykseen. Toisaalta asiakkaat, jotka kokevat palvelussa olevan selvästi parantamisen varaa saattavat usein myös vastata

asiakastytyväisyyskyselyihin halukkaammin, joten tämän osalta tulosta voidaan pitää riittävän luotettavana.

Opinnäytetyö oli iso oppimisprosessi itselleni, koska asia oli pääosin täysin uutta ja esimerkiksi tilinpäätöksen tulkitseminen ja viitekehyksen rakentaminen teeman ympärille vaati paljon työtä ja uuden opettelemista. Opinnäytetyön myötä pääsin myös toteuttamaan ensimmäistä kertaa asiakastytyväisyyskyselyn sekä analysoimaan sen tuloksia. Erityisen haastavaksi osoittautui vieraskielinen aineisto, jonka ymmärtäminen jo lähtökohtaisesti melko tuntemattoman aiheen osalta oli paikoitellen hankalaa. Opinnäytetyön myötä sain oppeja itsenäiseen kehittämisprojektin vetämiseen. Aiheena työ oli mielenkiintoinen ja uskon, että strategian kehittäminen aiheena on myös sellainen, josta on monipuolisesti hyötyä tulevaisuudessa työelämässä.

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja työ muokkautui jatkuvasti sen edetessä, mikä lienee myös normaalia tällaisen tutkimuksen osalta. Koen, että teoriaviitekehykseen on koottu riittävän laadukas ja monipuolinen lähdeaineisto työn perustaksi. Teorian ja yrityksen nykytilan analysoinnin kautta saatujen tuloksien osalta on mielestäni päästy tyydyttävään lopputulokseen.

Strategia aiheena on niin laaja, että jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta löytyy useita. Työtä pystyisi halutessaan jalostamaan ja jatkamaan lähes loputtomiin. Merkittävimpänä jatkotutkimuskohteena olisi kuitenkin nyt alulle laitettun strategian seuraaminen ja tulosten arviointi. Toisaalta olisi myös todella mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus sitten, kun yritys olisi toiminut useita vuosia kannattavasti ja toimintaa täytyisi lähteä kehittämään toisenlaisesta lähtökohdasta.

Lähteet

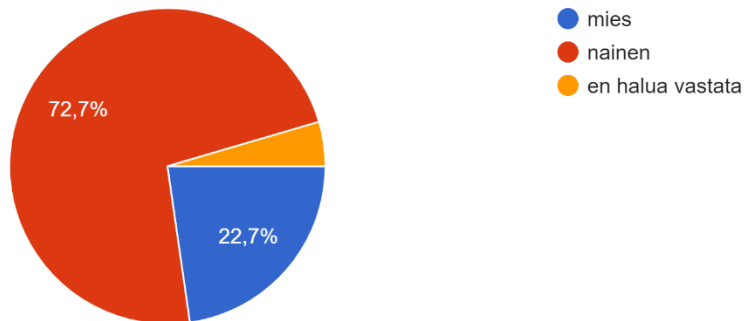
- Alma Talent Tunnuslukuopas. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>. 19.4.2022
- Bäckström, A. 2017. Yhdistyshallinnon laatukäsikirja: Mikä on tase ja miten sitä luetaan. <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/tase/>. 19.4.2022
- Evans, V. 2020. Key Strategy Tools – The 88 tools for every manager to build a winning strategy. Harlow: Pearson.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. 2010. Customer satisfaction evaluation – Methods for measuring and implementing service quality. New York: Springer.
- Hakanen, M. 2004. PK-yritysten strategiatyö – Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Pro Talent.
- Hill, N., Roche, G. & Allen, R. 2007. Customer satisfaction – The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent.
- Johnson, G., Whittington, K., Angwin, D. & Regner, P. 2014. Exploring Strategy. Harlow: Pearson.
- Kaisanlahti, T., Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2017. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Kallunki, J. & Kytönen, E. 2007. Uusi tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R S. & Norton, D P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R S. & Norton, D P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kirjanpitolaki 1336/1997.
- Korhonen, P., Kujama, P., Paanala, O., Rajalahti, M. & Toivio, A. 2013. The guide to the analysis of financial statements of Finnish companies. Helsinki: Gaudeamus.
- Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Laczkowski, K., Rehm, W. & Warner, B. 2018. Seeing your way to better strategy. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/seeing-your-way-to-better-strategy>. 26.5.2022.
- Laine, P. 2017. Toiveissa toimiva visio? Vältä nämä virheet! Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/toiveissa-toimiva-visio-valta-nama-virheet/>. 24.5.2022.
- Laitinen, T. & Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky – Arviointi ja ennakointi. Helsinki: KHT Media Oy.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lindroos, J-E., & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WSOYpro Oy.

- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Veikari, T. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Niitynpää, E., Vesikivi, M. & Myllys, M. 2019. Mitä on käyttöpääoma ja miten se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Capacent. 12.6.2019. Blogi. <https://blog.capacent.com/fi/mita-on-kayttopaaoma>. 20.4.2022
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saharinen, S. 2015. Miten yrityksesi taloudellista menestystä mitataan?. Talouden ja johtamisen akselilla. 2015. Blogi. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/miten-yrityksesi-taloudellista-menestysta-mitataan/>. 19.8.2022
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia – pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Szwarc, P. 2005. Researching customer satisfaction & loyalty – How to find out what people really think. London: Kogan Page.
- Taloustutkimus. 2017. Personal trainerin palveluille on tarvetta. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/personal-trainerin-palveluille-on-tarvetta.html>. 25.5.2022.
- TFW Joensuu Oy. 2021. Training For Warriors. <https://tfwjoensuu.fi/tfw-joensuu/> 7.4.2021
- Tietoarkisto. 2021. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. 17.10.2021
- Tilastokeskus. Kiljunen, M. & Niemistö, J. 2017. Kuntosalibisneksessä vain harva yritys on rautaa. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/kuntosalibisneksessa-vain-harva-yritys-on-rautaa/>. 14.5.2022
- Tomperi, S. 2019. Taloushallinto – toiminnan kannattavuus. Keuruu: Edita.
- Training For Warriors. 2016. Our history. <https://www.trainingforwarriors.com/our-history/>. 7.4.2021
- Trustmary team. 2022. Mitä kysymyksiä asiakastyytyväisyyskyselyssä kannattaa kysyä?. <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/mita-kysymyksiä-asiakastyytyväisyyskyselyssa-kannattaa-kysya/>. 16.8.2022
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

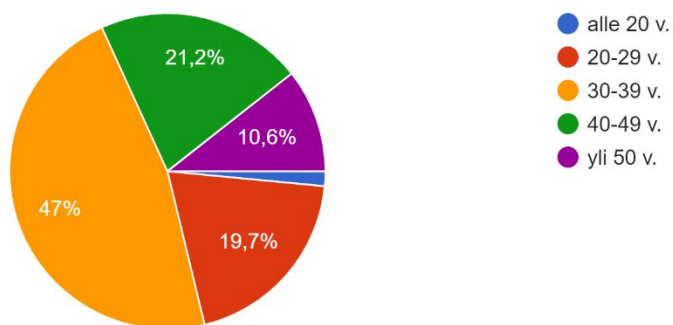
Sukupuoli

66 vastausta



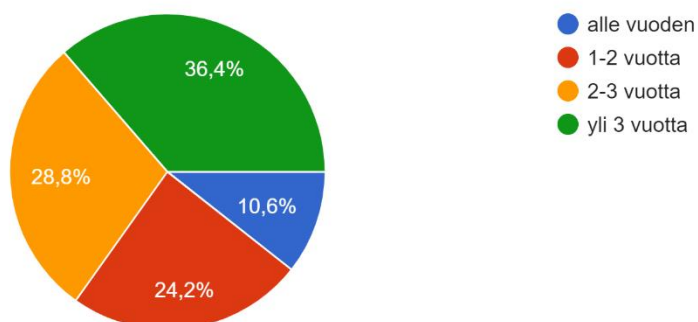
Ikä

66 vastausta



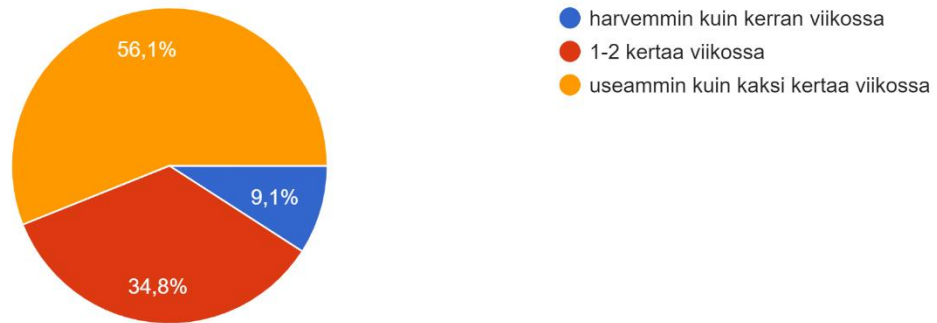
Kuinka kauan olet ollut yhteensä TFW Joensuun jäsen?

66 vastausta



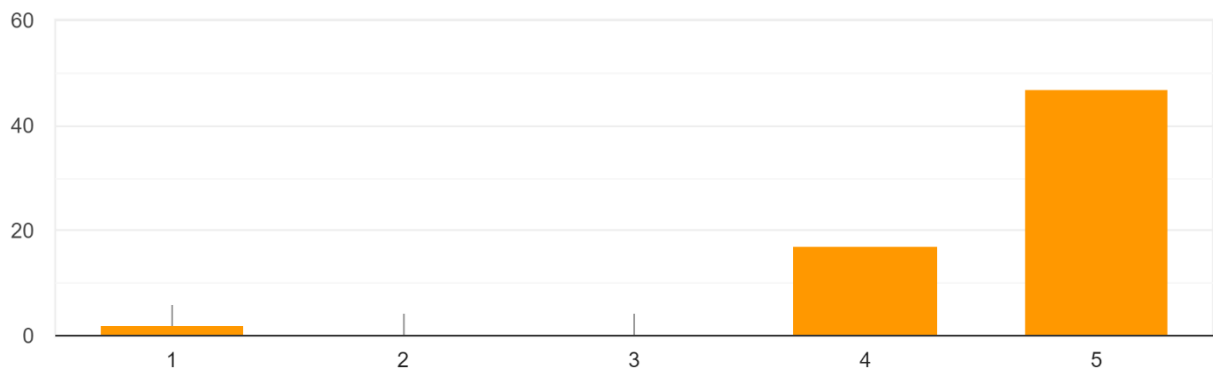
Kuinka usein käytät TFW Joensuun palveluja

66 vastausta



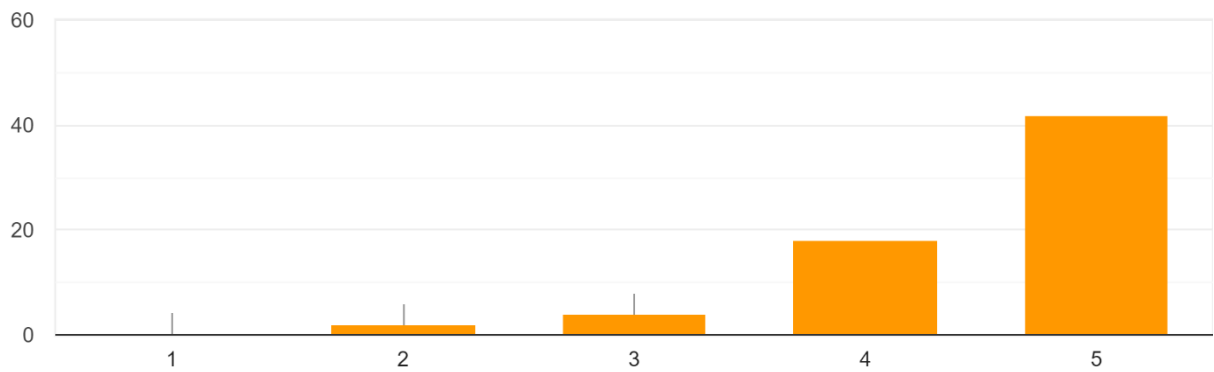
Koen oloni tervetulleeksi TFW:lle

66 vastausta



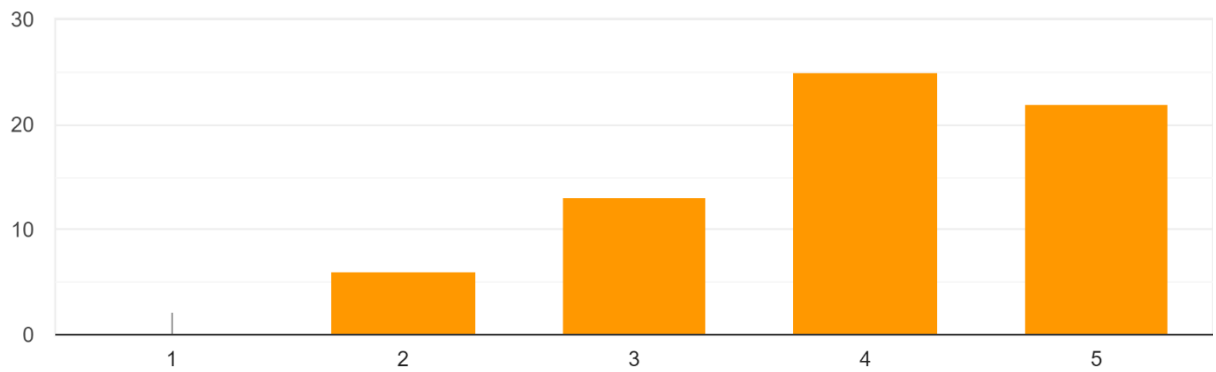
Henkilökunnan kanssa asiominen on vaivatonta

66 vastausta



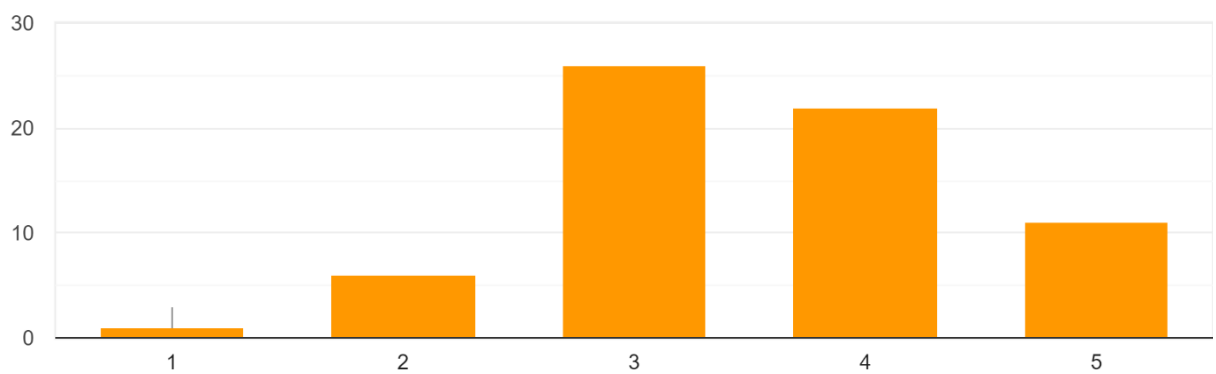
TFW:n palvelu tarjoaa rahoilleni vastinetta

66 vastausta



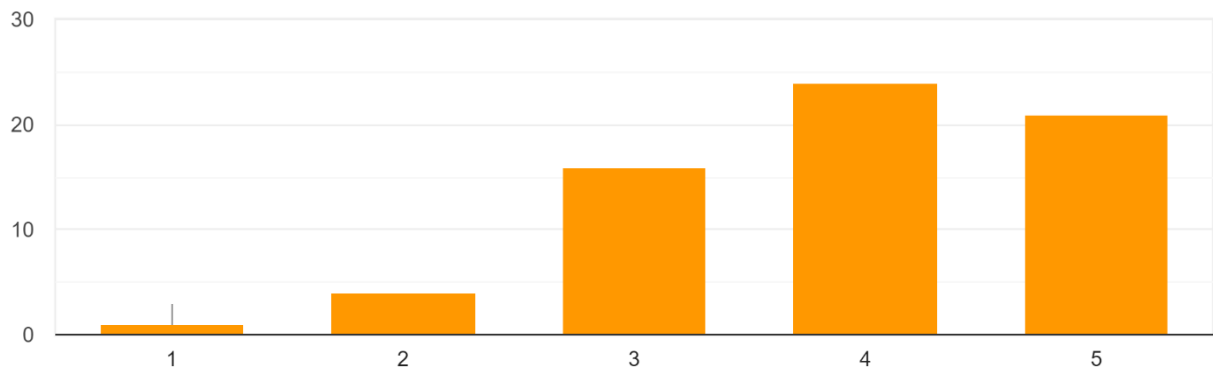
TFW:n palvelu ylittää odotukseni

66 vastausta



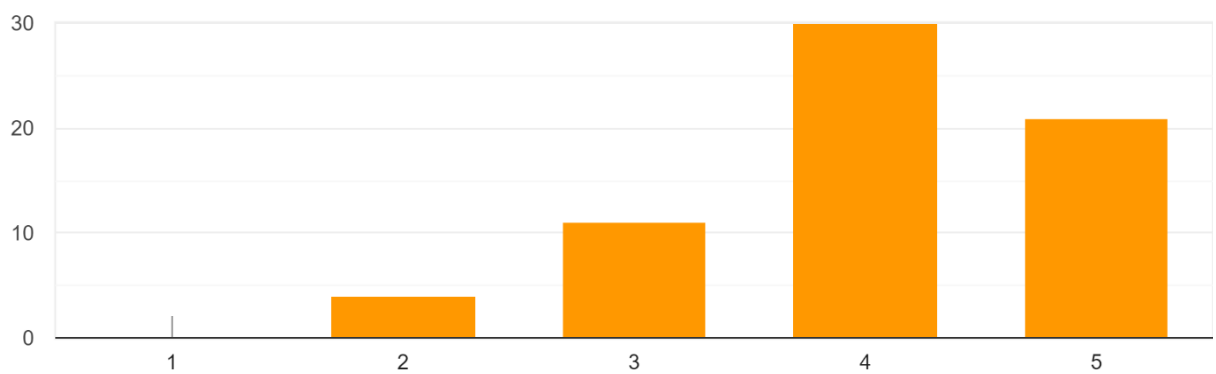
TFW on palveluna ainutlaatuinen, jota muualta ei ole saatavissa

66 vastausta



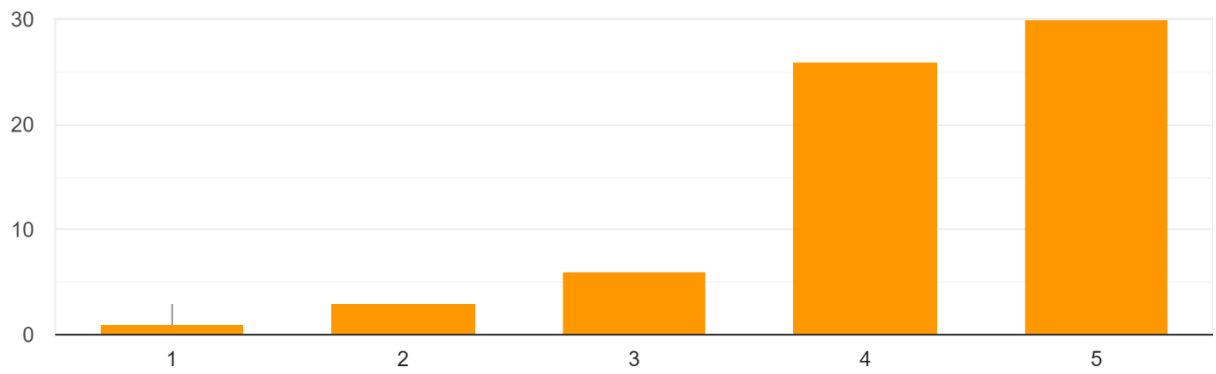
TFW:n tilat ovat siistit ja viihtyisät

66 vastausta



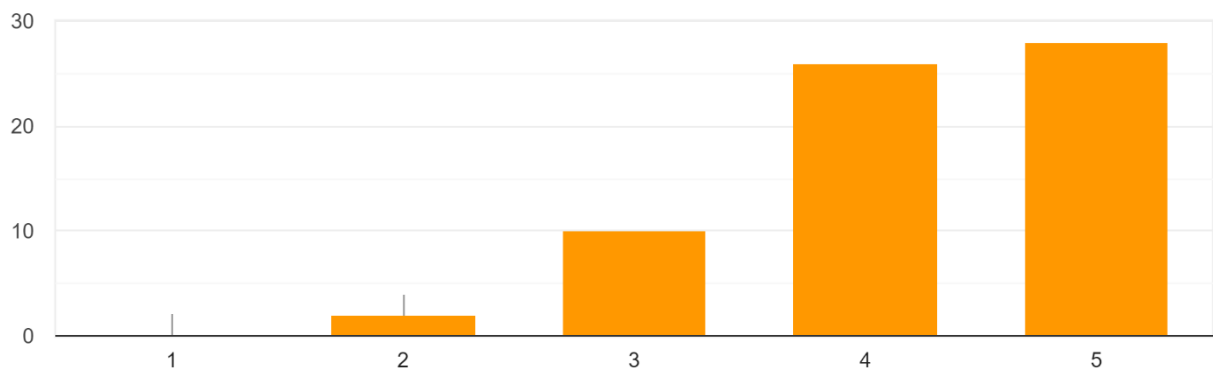
TFW on sijainniltaan helposti saavutettavissa

66 vastausta



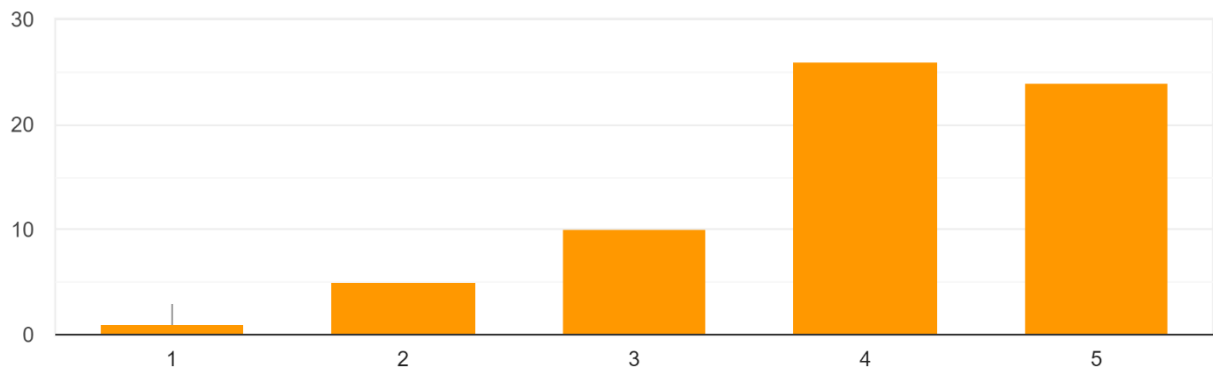
Ohjauksen taso on laadukasta

66 vastausta



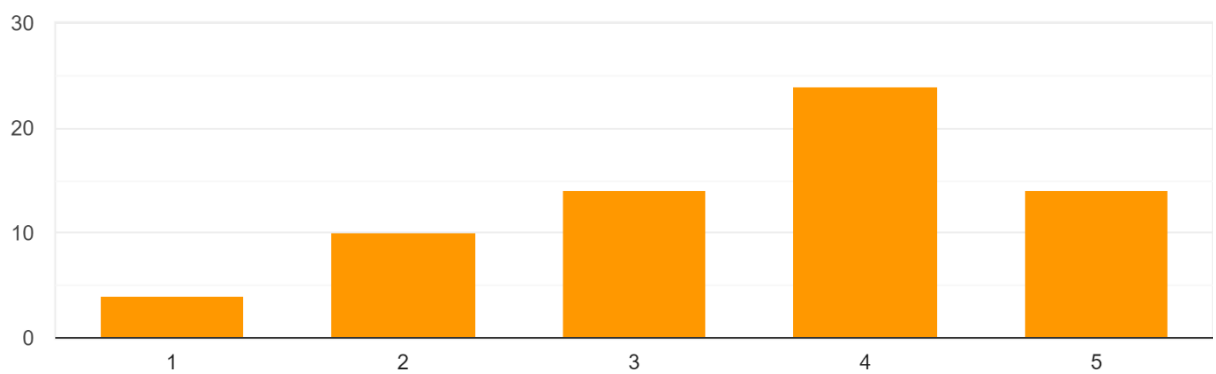
TFW tarjoaa riittävän monipuolisia tunteja tarpeisiini

66 vastausta



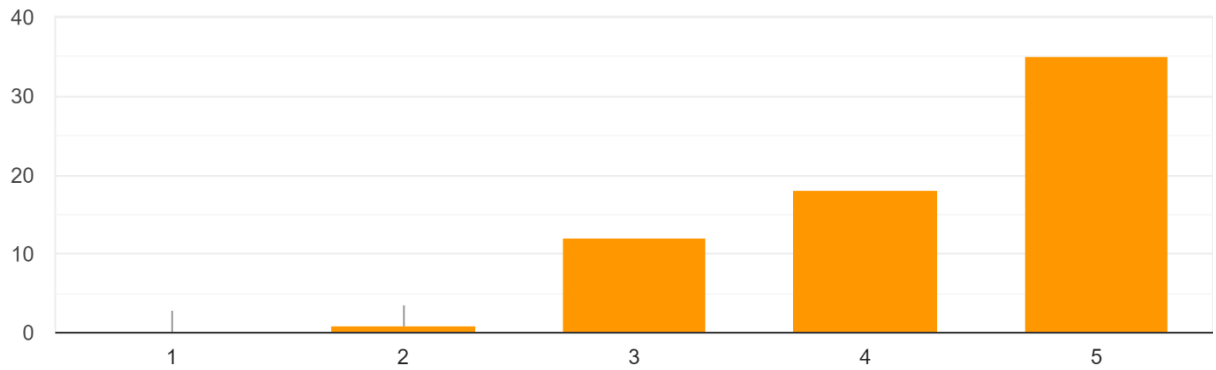
Tuntijako on järjestetty niin, että pystyn pääosin osallistumaan haluamilleni tunneille viikoittain

66 vastausta



TFW tarjoaa riittävästi oheistuotteita (esim. lisäravinteet, treenivälineet ym.)

66 vastausta



TFW tarjoaa riittävästi oheistoimintaa (esim. salikisat, maastopyöräretket ym.)

66 vastausta

