



Lempi-Sofiia Turunen

# Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittämisen strategia

Case: Kavadi Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Lempi-Sofiia Turunen
Otsikko:	Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittämisen strategia. Case: Kavadi Oy
Sivumäärä:	60 sivua + 4 liitettä
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Heikki Hyvärinen

---

Tämä opinnäytetyö on Kavadi Oy:n toimeksiannosta case-tutkimuksena toteutettu hanke, joka on syntynyt toimeksiantajan tarpeesta selvittää ja kehittää yrityksen liiketoimintastrategiaa seuraavalle kolmelle vuodelle. Strategian tavoitteena oli kasvattaa liikevaihtoa ja kannattavuutta sekä luoda edellytykset yrityksen tulevalle kasvulle. Strategiaprosessin tuloksena tunnistettiin keskeisiä strategisia teemoja ja kehitysprojekteja, joiden toteuttamisesta laadittiin aikataulutettu suunnitelma.

Teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen pääosiioon: strategiatyöhön sekä strategiakarttamalliin, joka toimii strategian käytäntöön viennin työkaluna. Näissä osioissa käsitellään strategian tarkoitusta, keskeisiä käsitteitä ja strategiaprosessia sekä strategiakarttamallia ja Balanced Score Card -mallia.

Opinnäytetyön viitekehys rakentui strategista suunnittelua ja liiketoiminnan kehittämistä käsittelevistä teoksista sekä pk-yritysten strategista suunnittelua koskevista tutkimusartikkeleista. Kavadi Oy:n strategian laatimiseksi järjestettiin toimitusjohtaja Nadezda Petrovan haastattelu, jossa käsiteltiin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä teemoja. Lisäksi tehtiin omakohtaisia havaintoja ja toteutettiin asiakaskysely.

Tutkimushaastattelu ja kysely toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön varsinainen tuotos oli kohdeyritykselle laadittu strategia kolmeksi vuodeksi. Strategiaprosessin tuloksena yrityksen keskeisiksi strategisiksi teemoiksi nousivat asiakkaiden tavoittaminen, palveluiden kehittäminen sekä oman toiminnan ohjaus. Nämä strategiset teemat jaettiin kehitysprojekteiksi, joiden toteuttamista varten laadittiin suunnitelma. Opinnäytetyön luvuissa 6 ja 7 esitetty strategia sisältää yrityksen toimintaympäristön kuvauksen, strategiset tavoitteet sekä kehitysprojektien toteuttamisen toimenpiteet aikataulutettuna.

Avainsanat: strategia, liiketoiminnan kehittäminen

---

## Abstract

Author(s):	Lempi-Sofiia Turunen
Title:	Business Development Strategy for an SME. Case Kavadi Oy
Number of Pages:	60 pages + 4 appendices
Date:	May 2025
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Accounting and Finance
Instructor(s):	Heikki Hyvärinen, Senior Lecturer

---

This thesis is a case study project commissioned by Kavadi Oy, initiated in response to the client's need to analyse and develop the company's business strategy for the next three years. The strategy aimed to increase revenue and profitability while creating the conditions for future business growth. As a result of the strategy process, key strategic themes and development projects were identified, and a scheduled implementation plan was created.

The theoretical framework is divided into two main sections: strategy work and the strategy map model, which serves as a tool for implementing the strategy in practice. These sections cover the purpose of strategy, key concepts, and the strategy process, as well as the strategy map model and the Balanced Scorecard model.

The thesis framework was built on literature covering strategic planning and business development, as well as research articles focusing on strategic planning for SMEs. To develop Kavadi Oy's strategy, an interview was conducted with CEO Nadezda Petrova, addressing themes related to business development. In addition, personal observations were made, and a customer survey was carried out.

The research interview and survey were conducted using a qualitative research method. The main outcome of this practice-based thesis was a three-year strategy developed for the case company. The strategy process resulted in three key strategic themes: customer acquisition, service development, and internal process management. These strategic themes were further divided into development projects, for which an implementation plan was prepared. The strategy presented in Chapters 6 and 7 of the thesis includes a description of the company's operating environment, strategic objectives, and the scheduled implementation measures for the development projects.

Keywords: strategy, business development

---

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyrityksen esittely ja toimintaympäristö	2
2.1	Yrityksen historia	3
2.2	Kohdeyrityksen nykytila ja toimintaympäristö	4
3	Strategia ja sen tarkoitus	4
4	Pk-yrityksen strategiatyö	6
4.1	Strategianprosessi	8
4.2	Strategian aseman analyysi	13
4.2.1	PESTEL-analyysi	14
4.2.2	Heikot signaalit	15
4.2.3	Viiden kilpailuvoiman malli	17
4.2.4	SWOT-analyysi ja TOWS-matriisi	22
4.3	Strategian määrittäminen	25
4.3.1	Missio, visio, arvot ja tavoitteet.	27
4.3.2	Ansoffin tuote-markkinakasvumatriisi	31
4.4	Strategian toteutus OKR-mallia käyttämällä ja strategiset riskit.	34
4.5	Strategian seuranta BSC ja NPS:n avulla.	37
5	Kavadi Oy:n strategian asemananalyysi	40
5.1	Asiakastyytyväisyys NPS:n avulla	40
5.1	PESTEL-analyysi ja heikot signaalit	46
5.2	Viiden kilpailuvoiman mallin analyysi	47
5.3	SWOT-analyysi ja TOWS matriisi	49
6	Kavadin strategian määrittäminen	51
6.1	Ansoffin kasvumatriisi	52
6.2	Kavadin strategiset valinnat teemat ja kehityskohteet	53
6.3	Strategian toteutuksen aikataulu ja seuranta	54
7	Yhteenveto ja arviointi	55
8	Päätäntö	58

Liitteet

Liite 1. Haastattelu

Liite 2. Asiakkaiden kyselylomake 1

Liite 3. Asiakkaiden kyselylomake 2

Liite 4. Liiketoiminnan kehittämisen strategia

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka yritys voi tehostaa liiketoimintastrategiaansa niin, että se pystyy tulevaisuudessa johtamaan toimintaansa entistä tehokkaammin, parantamaan asiakkuuksien kannattavuutta ja vahvistamaan taloudellista tulostaan.

Nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä edellyttävät yritykseltä ketteryyttä ja ennakoivaa strategista suunnittelua. Kamenskin (2015, 23) mukaan strategia mahdollistaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hallinnan sekä niiden vuorovaikutuksen siten, että yrityksen asettamat kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. Hyvin laadittu strategia tukee yrityksen visiota ja missiota sekä mahdollistaa talousympäristön ja toimintalukujen analysoinnin tehokkaasti.

Opinnäytetyön toteutettavuus edellyttää realistista lähestymistapaa ja tarkkoja rajoja. On keskeistä huomioida yrityksen haasteet, koska pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) kohtaavat usein suuryrityksiin verrattuna haasteita resursien, henkilöstön osaamisen ja taloudellisen kapasiteetin suhteen. Tästä syystä kehittämisstrategian on oltava realistinen, yrityksen resursseihin sopeutettu ja risikit huomioiva.

Oma kiinnostukseni strategiseen johtamiseen on kasvanut merkittävästi opintojen aikana. Heti saadessani mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytäntöön valitsin tämän aiheen tutkimukseni kohteeksi. Lisäksi amattiharjoittelujakseni aikana pääsin tutustumaan kohdeyrityksen toimintaan syvällisesti. Vaikka yrityksen toiminta on kannattavaa, liiketoimintaympäristön jatkuva analysointi on välttämätöntä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Ajantasaisen tiedon perusteella voidaan nopeasti reagoida liiketoimintastrategian tarpeellisiin muutoksiin.

Tässä opinnäytetyössä käsitelty kehittämistyö perustuu strategiatyön teoriaan, yrityksen liiketoimintaympäristön analyysin tuloksiin, toimitusjohtajan haastatteluihin ja asiakaskyselyihin. Kehittämishanke toteutetaan tapaustutkimuksena,

jossa tarkastellaan yhtä kohdeyritystä ja sen liiketoimintaa. Tapaustudkimus voi olla joko laadullinen, määrällinen tai näitä molempia yhdistävä tutkimusmenetelmä. Sen tavoitteena on yleensä tarjota kattava ja syvä ymmärrys tutkimuskohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 53–55.)

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan: alussa käsitellään teoriaa ja lopussa esitellään tutkimusosuus. Teoriaosuus koostuu viidestä alaotsikosta, jotka kuvaavat yrityksen strategiatyötä. Toiminnallinen osuus sisältää luvussa 5 kuvatun kohdeyrityksen strategiaproessin sekä luvussa 6 esitetyn opinnäytetyön toiminnallisen tuotoksen, eli kohdeyrityksen liiketoimintastrategian seuraaville kolmelle vuodelle.

## **2 Kohdeyrityksen esittely ja toimintaympäristö**

Tässä luvussa esitellään yrityksen historiaa ja muutosta kahdenkymmenen kulueneen vuoden ajalta. Menneestä analyysi, eli retrospektiivinen analyysi, on erittäin hyödyllinen. Retrospektiivinen analyysi on prosessi, jossa tarkastellaan ja arvioidaan tapahtuneita asioita tai ilmiöitä menneisyydessä, tavoitteena ymmärtää syitä, vaikutuksia ja kehityskulkuja. Tämä analyysityyppi voi keskittyä organisaation, projektin tai ilmiön tarkasteluun ajanjaksolta, kuten vuosi, vuosikymmen tai pidempi aika, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja suunnitella tulevia toimenpiteitä. (Innoter 2025.)

Retrospektiivinen analyysi auttaa arvioimaan menneiden tapahtumien, päätösten ja toimenpiteiden vaikutuksia ja tunnistamaan ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti. Tällainen analyysi auttaa arvioimaan, mitkä toimet tai päätökset ovat olleet onnistuneita ja miksi, sekä mitkä eivät ole tuottaneet toivottuja tuloksia. Lisäksi se auttaa tunnistamaan parannuskohteita ja virheitä, jotka voidaan välttää tulevaisuudessa.

## 2.1 Yrityksen historia

Haastattelussa toimitusjohtaja (Petrova 2024) kertoi yrityksen historiasta ja totesi, että Kavadi Oy, päätoiminimeltään El-Logos, on vuonna 2004 Lahteen perustettu yritys, jonka perusliikeideana oli tarjota asiakkaille mahdollisuus vuokrata mökkejä ympäri Suomea. Toimintansa alusta lähtien yhtiö on toiminut keskeisenä välittäjänä mökinomistajien ja vuokralaisten välillä tarjoten molemmille osapuolille sujuvan ja luotettavan vuokrausprosessin. Yrityksen toiminta voidaan luokitella matkatoimistotoiminnaksi. Yhtiö on erikoistunut erityisesti palvelemaan venäjänkielisiä asiakkaita, jotka ovat muodostaneet yrityksen pääkohderyhmän.

Vuodesta 2006 alkaen yhtiön liiketoiminta on laajentunut. Yritys on tarjonnut asiakkailleen monipuolisia palveluita, kuten yrityskauppojen sekä kiinteistöjen osto- ja myyntiprosessien asiantuntevaa tukemista. Näitä palveluita on räätälöity asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan, mikä on edesauttanut liiketoiminnan kasvua ja vahvistanut asiakassuhteita.

Eryyisen voimakas kasvukausi ajoittui vuosille 2008–2012, jolloin kiinteistöjen osto- ja myyntimarkkinat olivat vilkkaimmillaan. Vuonna 2014 yhtiö kohtasi kuitenkin merkittäviä haasteita useiden ulkoisten tekijöiden vuoksi. Näistä keskeisimpiä olivat kansainväliset poliittiset sanktiot, jotka kavensivat markkina-alueita ja rajoittivat kaupallista toimintaa.

Internetin ja teknologian kehitys on muuttanut radikaalisti perinteisiä liiketoimintamalleja, palveluiden tarjontaa ja kuluttajakäyttäytymistä, mikä on johtanut kohdeyrityksen palveluiden merkittävään supistumiseen. Koska yrityksen toiminta kuuluu matkatoimistotoiminnan piiriin, itsepalveluun perustuvat verkkosivustot, kuten Booking.com, Expedia jne., ovat mahdollistaneet mökkivaraukset ilman välikäsiä. Vuoden 2011 Ylen artikkelissa ”Venäläiset kuluttavat Kaakkois-Suomessa entistä enemmän” toimittaja toteaa, että venäläismatkailijat hyödynsivät pääasiassa internetin online-varausjärjestelmiä matkavarauksissaan ja monet

myös suorittivat maksun verkon kautta. (Pirilä 2012.) Näiden tekijöiden yhteisvaikutus aiheutti yhtiölle tarpeen strategiseen sopeutumiseen muuttuvassa markkinaympäristössä.

## 2.2 Kohdeyrityksen nykytila ja toimintaympäristö

Haastattelun kysymykseen ”Mikä oli syynä yhtiön uuden strategian valintaan?” toimitusjohtaja kertoi, että vuonna 2015 yhtiön toiminta koki merkittäviä ja radikaaleja muutoksia, jotka johtivat strategiseen uudelleenarviointiin. Näiden taustalla oli osallistuminen Suomen venäjänkielisten yrittäjien liiton järjestämään tilaisuuteen, joka tarjosi arvokasta tietoa kohdemarkkinoiden erityispiirteistä. Tilaisuus toimi katalysaattorina markkina-analyysille, jonka myötä saavutettiin syvällisempi ymmärrys asiakastarpeista ja niiden muutoksista. Lisäksi tapahtuma tarjosi konkreettista tietoa siitä, millaiset palvelut olivat erityisen kysytyjä kyseisellä hetkellä, mikä puolestaan mahdollisti palveluportfolion tarkemman kohdentamisen ja kilpailukyvyn vahvistamisen.

Vuodesta 2017 lähtien yritys on erikoistunut liikkeenjohdon konsultointipalveluihin, jotka kattavat erityisesti työvoimaan liittyvät kysymykset, veroilmoitusten laatimisen, yrityksen perustamisprosessin tukemisen, asiakirjojen laadinnan sekä oleskeluluvan hankintaan liittyvän neuvonnan. Tällä hetkellä yrityksellä on yli 1 500 asiakasta CRM-järjestelmän perusteella.

## 3 Strategia ja sen tarkoitus

Strategian käsitteen ymmärtäminen edellyttää sen merkityksen tarkentamista. Termillä on antiikin kreikkalainen etymologia (στρατηγία, "komentajan taito"), ja se viittasi alun perin sotilaallisiin käytäntöihin. Strategia määritellään yleiseksi, ei-yksityiskohtaiseksi suunnitelmaksi, joka kattaa pitkän ajanjakson ja toimii keinona monimutkaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Chuguev 2010.)

Moderni liiketoimintastrategia vakiintui omaksi oppi- ja käytäntöalakseksi 1960-luvulla. Alfred Chandler esitti vuonna 1962 merkittävän määritelmän strategiasta. Kirjassa "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise" hän esittää, että strategia on yrityksen pitkän aikavälin perustavoitteiden määrittäminen, toimintatapojen omaksumista ja näiden tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien allokointia. (Chandler 2001, 13.)

Michael Porter laajensi strategiakäsitystä vuonna 1980 ja määritteli sen seuraavasti siten, että strategia on laaja kaava sille, kuinka yritys aikoo kilpailla, mitkä sen tavoitteet pitäisi olla ja mitä politiikkaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Lisäksi hän kuvasi sen yhdistelmäksi päämääristä (tavoitteista), joihin yritys pyrkii, ja keinoista (politiikoista), joilla se pyrkii niihin. (Porter 1998, xxiv.) Hän jatkoi, että kilpailustrategian muotoilun ydin on yrityksen suhde ympäristöönsä (Porter 1998, 3).

Peter Drucker määritteli strategian puolestaan tietyn organisaation liiketoimintateoriaksi. Tämä strategiakonsepti tarkoittaa, että yrityksen strategia perustuu sen perusoletuksiin ympäristöstään, tehtävästään ja ydinosaamisestaan. Toisin sanoen yritys toimii uskomusten perusteella siitä, mikä tekee siitä menestyvän, ja nämä uskomukset muokkaavat sen strategisia päätöksiä. Tämä lähestymistapa korostaa strategian merkitystä yrityksen toiminnan perusajattelun ja suuntaviivojen määrittämisessä. (Drucker 2008, 85.)

Strategia on keskeinen osa tavoitteiden saavuttamista, koska organisaation käytettävissä olevat resurssit ovat usein rajalliset. Strategia sisältää tyypillisesti tavoitteiden ja prioriteettien asettamisen, näiden tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien toimien määrittelyn sekä resurssien mobilisoinnin toimien toteuttamiseksi. Strategia määrittelee, kuinka päämäärät (tavoitteet) saavutetaan keinoilla (resursseilla). (Simeone 2020, 19.) Samalla kun Mintzberg (2003, 22) toteaa, että strategian sisältää strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun kaltaisia toimia.

Professorit Mintzberg ja Joseph Lampel pohtivat strategiaprosessia erityisesti esittelemällä kymmenen näkökulmaa, jotka kuvaavat nykyistä strategiatutkimuksen kenttää. "Strategiaa on elefantti ja olemme kuin kuuluisan tarinan sokeat miehet, jotka tarttuvat sen eri osiin ja luulevat ymmärtävänsä kokonaisuuden." (Mintzberg 2003, 3.)

Strategian käsitettä ei voida hallita kokonaisuudessaan, mutta sen kanssa voidaan työskennellä, kun keskitytään yhteen ulottuvuuteen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa strategian käytön erityisenä työkaluna, jonka avulla organisaatio voi ohjata toimintaansa ja saavuttaa tavoitteensa vallitsevissa olosuhteissa. (Eliseev 2024.)

## **4 Pk-yrityksen strategiatyö**

Edellisessä luvussa tarkasteltiin lyhyesti, mitä sana "strategia" tarkoittaa. Tutkijat ovat pääasiassa käsitelleet tätä käsitettä ja sen merkitystä yritystoiminnassa suurten yritysten ja konsernien tutkimusten ja esimerkkien kautta. Tarkoittaako tämä, että strategia ja sen asemoiminen kuuluvat vain suurille yrityksille? Ensi silmäyksellä voi näyttää siltä, että monet yhdistävät "strategian" johonkin monimutkaiseen, joka vaatii valtavia resursseja.

Eskola toteaa opinnäytetyössään, että strateginen suunnittelu ei ole vain suurten yritysten etuoikeus, vaan myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat hyötyä siitä merkittävästi. Koska pk-yrityksillä on usein rajallisemmat resurssit kuin suuryrityksillä, niiden strategiaprosessi on yleensä yksinkertaisempi ja kohdenetumpi. (Eskola 2019, 12.) Eli toisin sanoen, pk-yritysten strategiatyön etuna on niiden joustavuus ja nopea muokattavuus, jotka ovat erittäin tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn ja kasvun kannalta. Erään tutkimuksen (Verreynne & Meyer 2008) mukaan strategiatyöllä on suora vaikutus pienyrityksen tulokseen. Kyseisen tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus saavutetaan, kun strategiatyö on adaptiivista ja osallistavaa, eli yrityksen työntekijät ja osakkaat otetaan mukaan strategiseen suunnitteluun.

Hakasen (2004, 15) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten strategiatyötä on tutkittu vain vähän. Pienyritykset eroavat suuryrityksistä toimintamallin, resursien ja kulttuurin osalta, mutta niiden strategiatyö sisältää usein samat keskeiset vaiheet. Ero on siinä, että nämä vaiheet eivät välttämättä ole yhtä selkeästi määriteltyjä tai tiedostettuja kuin suuryrityksissä.

Hesson (2024, 18) mukaan hyvä strategia määrittelee, kuinka liiketoiminta toteutetaan tehokkaasti ja miten yrityksen linjaukset erottuvat kilpailijoista. Se myös osoittaa, miten yritys tuottaa asiakkaille arvoa innovatiivisesti samalla saavuttaen hyviä tuloksia. Morrison ja Andrew (2024, 3) väittävät, että arvontuonti on elinehto jokaiselle menestyvälle yritykselle. Yritykset ymmärtävät, että se on niiden olemassaolon perusta ja syy siihen, miksi ne jättävät kilpailijat taakseen. He jatkavat, että syvälinen ymmärrys siitä, millaista arvoa yritys luo ja kenelle, sekä siitä, millaista arvoa sen on luotava tulevaisuudessa, voi ratkaista organisaation menestyksen tai epäonnistumisen. Toisin sanoen, jokaisen yrityksen strategian tulee olla suunnattu arvontuomiseen ja kasvattamiseen asiakkailleen.

Sutinen ja Haapakorva (2021, 31) toteavat, että strategiatyö on jatkuvaa ja järjestelmällistä kehittämistä, joka etenee pienin askelin ja kokeilujen kautta. Se vaatii analyyttistä ajattelua, systemaattista työskentelyä ja usein myös kärsivällisyyttä, sillä eteneminen tapahtuu vähitellen erehdysten ja oppimisen kautta, eikä niinkään yksittäisten suurten oivallusten varassa. Pienin mahdollinen muutos, joka saavuttaa strategian alkuperäisen tavoitteen tulevaisuuden menestyksen ja ylivoimaisen arvontuottamisen asiakkaalle, on paras mahdollinen strategia.

Strategiatyössä on aina läsnä kaksi keskeistä ja dynaamista tekijää: sisältö ja prosessi. Toisin sanoen strategia määrittää sekä *mitä* tehdään että *miten* se toteutetaan. (Karlöf 2004, 24.) Seuraavissa luvuissa käsitellään yrityksen strategiaprosessia, menetelmiä sekä työkaluja, joita yritys käyttää strategiansa suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## 4.1 Strategianprosessi

Strategiaprosessille voidaan muodostaa yleinen malli, joka sisältää keskeiset vaiheet. Näihin kuuluvat menneisyyden ja nykytilanteen arviointi, ulkoisen toimintaympäristön analyysi, tulevaisuuden ennakointi, tarvittavien muutosten määrittely, strategian toteutus ja sen seuranta. Nämä elementit ovat läsnä kaikessa strategiatyössä ja muodostavat prosessin, jonka avulla organisaatio voi suunnitella ja ohjata toimintaansa tavoitteellisesti. (Karlöf 2004, 33.) Tämän käsityksen mukaan strategiaprosessi auttaa yritystä suunnittelemaan, toteuttamaan ja kehittämään liiketoimintastrategiaa.

Strategisen johtamisen sisällöstä, prosessista ja luonteesta on syntynyt erilaisia näkemyksiä aiheen laajuuden ja monimutkaisuuden vuoksi. Tällä hetkellä yleiset erot voidaan tiivistää siten, että ne edustavat kahta pääasiallista lähestymistapaa strategisen johtamisen kehittämiseen. Preskriptiivinen lähestymistapa eli lineaarinen ja rationaalinen prosessi, joka alkaa nykytilan arvioinnista ja etenee uusien strategioiden kehittämiseen tulevaisuutta varten. (Lynch ym. 2024, 18.)

Preskriptiivinen eli lineaarinen strategiaprosessi on esitetty kuvassa 1. Strategisen päätöksenteon prosessikaavio koostuu ympäristön ja resurssien arvioinnista, jotka ohjaavat vision, mission ja tavoitteiden määrittelyä. Tämän pohjalta johdetaan useita vaihtoehtoja, joista yksi valitaan toteutettavaksi. Prosessia seuraa pitkäaikainen seuranta ja valvonta. Vaihtoehtoja voi olla enemmän kuin kaaviossa esitetyt kolme.

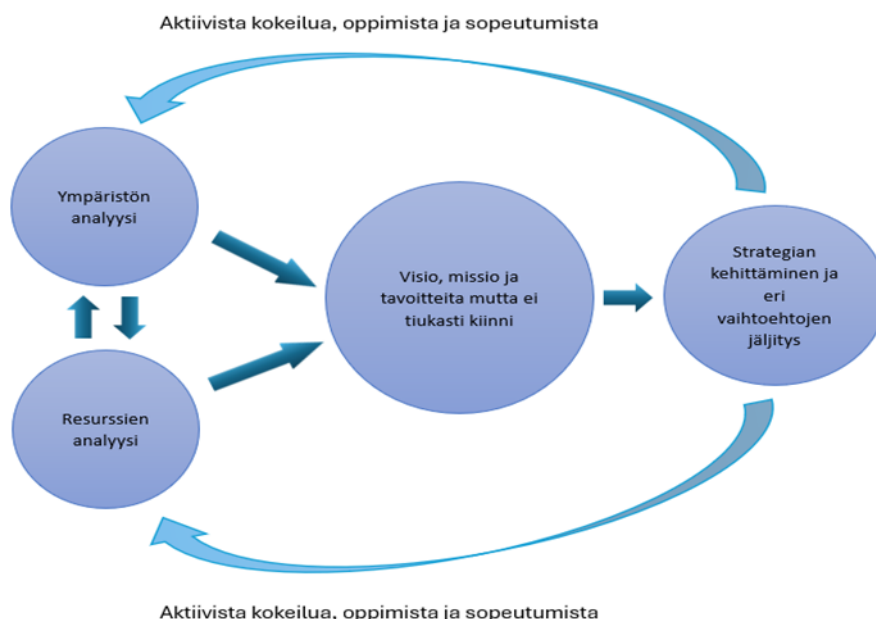


Kuva 1. Preskriptiivinen strategiaprosessi (Lynch ym. 2024, 21).

Lynchin (2024) mukaan preskriptiivinen strategia on ennalta määritelty strategia, jonka tavoitteet on asetettu etukäteen ja jonka keskeiset elementit on kehitetty ennen strategian toimeenpanoa.

Toinen lähestymistavan vaihe on syntyvä strategiaprosessi, jossa strateginen johtaminen muotoutuu, mukautuu tarpeisiin ja kehittyy ajan myötä. Tämä lähestymistapa on dynaaminen, asteittainen ja jatkuva, eikä sitä voida helposti tai hyödyllisesti tiivistää yhdeksi ennalta määritellyksi suunnitelmaksi. Syntyvä strategia on sellainen, jonka lopullinen tavoite ei ole alusta alkaen selkeä, vaan sen elementtejä kehitetään strategian elinkaaren aikana. (Lynch ym 2024, 18.)

Kuva 2 esittää jatkuvaa strategiaprosessia – strategista prosessikaaviota, jossa korostuvat joustavuus ja oppiminen. Prosessin aloitus on samanlainen kuin lineaarisessa strategiaprosessissa, eli se alkaa ympäristön ja resurssien analyysillä. Analyysin tulokset ohjaavat vision, mission ja tavoitteiden määrittelyä, mutta niihin ei sitouduta tiukasti. Tämän pohjalta kehitetään strategiaa ja tarkastellaan eri vaihtoehtoja. Koko prosessia ympäröi jatkuva sykli, joka kuvaa aktiivista kokeilua, oppimista ja sopeutumista.

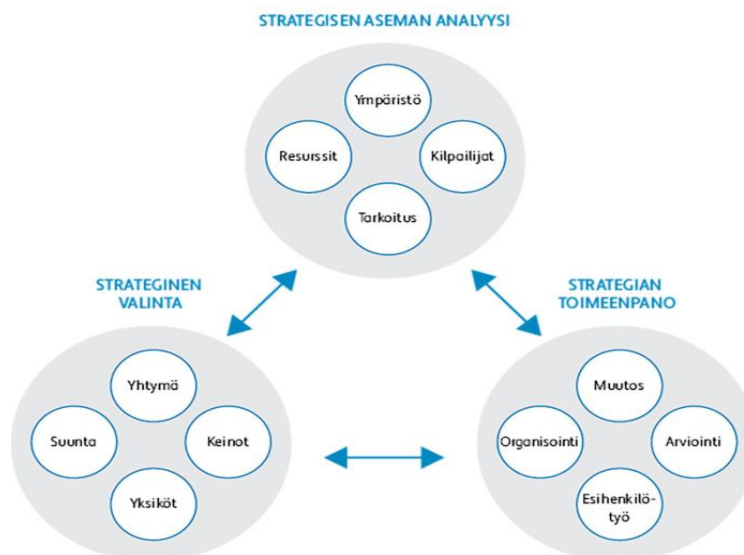


Kuva 2. Syntyvä eli jatkuva strategiaproessi (Lynch 2024, 21).

Vuorisen ja Huikolan (2024, 41) mukaan jatkuva strategisen johtamisen prosessi tekee strategiatyöstä joustavampaa ja nopeampaa, mikä mahdollistaa muutoksiin reagoinnin hyvissä ajoin. Strategiaproessit eivät ole lineaarisia, vaan ne muodostavat syklisen ja iteratiivisen kokonaisuuden, jossa organisaatio jatkuvasti arvioi ja mukauttaa strategiaansa markkinatilanteen ja muiden tekijöiden mukaan. (Lassila 2022.)

Kuten edellä todettiin, strategiatyö ja siihen liittyvät prosessit ovat monimutkaisia, mikä johtuu siitä, että on olemassa monia näkökulmia ja tulkintoja. Vuorinen ja Huikkola (2024, 43) esittelevät kirjassaan Strategiakirja – 25 työkalua jatkuvan strategisen johtamisen prosessin seuraavasti.

Kuva 3 esittää strategiatyön kolme vaihetta, joiden parissa yritys ryhtyy työskentelemään. Nämä vaiheet ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. (Vuorinen 2024, 41.)



Kuva 3. Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen 2024, 43).

Ensimmäisen vaiheen, eli strategisen aseman analyysin, tarkoituksena on ymmärtää yrityksen olemassaolon perusta ja tahtotila: analysoida ympäristö, kilpailijat ja omat resurssit. Sen perusteella yritys valitsee sopivan strategian, joka muodostaa toisen vaiheen ja koostuu vaihtoehtojen tunnistamisesta, arvioinnista ja valinnasta. Kolmas vaihe on strategian toimeenpano, ja se pitää sisällään valittujen keinojen käytännön toteutuksen sekä tavoitteiden saavuttamisen. (Vuorinen & Huikkola 2024, 41–42.)

Sutinen ja Haapakorva (2021, 51–53) esittelevät toisenkin lähestymistavan yrityksen strategiaprosessiin. Yrityksen tavoitteenasettelu voi olla joko visio-ohjautuva tai potentiaalimukainen. Seuraavassa kuvassa 4. on esitetty niiden keskeiset ominaisuudet.



Kuva 4. Strategiatyö ja omistajien tavoiteasetanta (mukaillen Sutinen ja Haapakorva 2021, 54)

Visio-pohjautuva tavoitteenasetanta tarkoittaa, että strategia perustuu yrityksen omistajan tai toimitusjohtajan haaveeseen tai intohimoon saavuttaa tai voittaa jotakin (Sutinen & Haapakorva (2021,51). Tämä menetelmä tarkoittaa, että yritys valitsee usein disruptiivisen kasvun. Suomisanakirja antaa seuraavan määritelmän: ”Disruptiivinen tarkoittaa ilmiötä, joka rikkoo tai häiritsee olemassa olevia järjestelmiä, käytäntöjä tai markkinoita. Disruptiivinen innovaatio viittaa yleensä uusiin tuotteisiin tai palveluihin, jotka muuttavat toimialan dynamiikkaa niin, että perinteiset yritykset eivät pysty enää kilpailemaan samalla tavalla.” Toinen lähestymistapa on analyttisempi ja perustuu potentiaalilähtöiseen tavoitteenasetantaan. Tässä mallissa strategian valmistelu etenee nelivaiheisen prosessin mukaisesti, jossa nykytilan analyysi ja tulevaisuuden näkemykset ohjaavat strategiaskenaarioiden luomista ja lopulta valintaa. Samalla arvioidaan yrityksen markkinapotentiaalia. (Sutinen & Haapakorva 2021,53.) Eli toisin sanoen, yritys valitsee usein inkrementaalisen kasvun. Suomisanakirjan mukaan inkrementaalinen tarkoittaa kasvava pienin askelin.

Strategia on tulevaisuuden menestyksen suunnitelma, joka voidaan tiivistää neljään keskeiseen vaiheeseen. Ensimmäiseksi on tärkeää ymmärtää yrityksen nykytilanne. Tämän jälkeen on määriteltävä, millaiseen kilpailuympäristöön ja toimintakenttään yritys valmistautuu. Kolmas vaihe keskittyy strategisiin valintoihin, joiden avulla yritys pyrkii menestymään. Lopuksi strategian onnistuminen riippuu sen tehokkaasta toteutuksesta ja muutosten käytäntöön viemisestä. (Sutinen & Haapakorva 2021,58.)

## 4.2 Strategian aseman analyysi

Hakasen (2004) mukaan pelkkä tieto itsessään on strategiatyössä vain lähtökohta, erityisesti alemmilla tasoillaan, kuten datana ja informaationa. Jotta tiedosta olisi hyötyä, se on analysoitava, jolloin sen muoto muuttuu ja arvo kasvaa. Mitä monipuolisemmin ja syvällisemmin analyysi tehdään, sitä arvokkaammaksi tieto tulee. Pelkät faktat eivät riitä – vasta niiden tulkinta antaa merkityksen.

Strategisen analyysin tarkoitus ei ole vain tiedon käsittely sinänsä, vaan oivallusten synnyttäminen. Sen avulla pyritään hahmottamaan uusia näkökulmia asiakkaista, markkinoista, kilpailusta ja yrityksen asemasta ympäristössään. Analyysi auttaa näkemään tiedosta sellaista, mikä aiemmin jäi huomaamatta, muuttaen näin käsitystä ympäristöstä ja yrityksen suhteista siihen. (Hakanen 2004, 52.)

Nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä yrityksen kilpailukyky ja pitkän aikavälin menestys edellyttävät kykyä tunnistaa liiketoimintaympäristön muutossignaalit, analysoida niiden vaikutuksia ja mukauttaa strategiaansa niiden pohjalta. Dynaamisessa markkinatilanteessa proaktiivinen reagointi ja strateginen ennakointi ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan kestäväälle kasvulle ja kilpailuedun säilyttämiselle. (Hesso 2024, 41.)

Kamenskin (2004, 119) mukaan analyysit liikejärjestelmässä jaetaan kolmeen ryhmään: ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysihin sekä synteesi-

analyysihin. Synteesianalyysit auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia yhdistämällä eri tekijöitä, kuten ympäristön ja yrityksen sisäisen tilan. Joissain tapauksissa ne myös yhdistävät nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelun samaan analyysiin.

Ympäristöä analysoitaessa on hyödyllistä erottaa toisistaan kahdenlaiset analyysin tulokset, eli proaktiiviset ja reaktiiviset, joiden saatuaan yrityksen strategiset valinnat ovat hyvin erilaiset. Proaktiiviset tulokset tarkoittavat sitä, että ympäristöanalyysi tunnistaa positiivisia mahdollisuuksia tai negatiivisia uhkia. Organisaatio kehittää sitten proaktiivisia strategioita hyödyntääkseen mahdollisuudet tai selviytyäkseen uhista. Reaktiiviset tulokset puolestaan tarkoittavat sitä, että ympäristöanalyysi tuo esiin merkittäviä strategisia muutoksia, joihin organisaatiolla ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta, mutta joihin sen on reagoitava, mikäli ne toteutuvat. Esimerkiksi uusi EU-lainsäädäntö tai investoinnit voivat vaikuttaa strategiseen toimintaan Euroopassa. (Lynch ym. 2024,75.)

#### 4.2.1 PESTEL-analyysi

Organisaation analysoinnille ei ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä, vaan jokaisen analyysin tulee keskittyä organisaatiolle olennaisiin tekijöihin. PESTEL-analyysi - poliittisten, taloudellisten, sosiokulttuuristen, teknologisten, ympäristöllisten ja oikeudellisten tekijöiden tutkimus - tarjoaa hyödyllisen lähtökohdan organisaatiota ympäröivän yleisen ympäristön analysointiin. (Lynch ym. 2004, 78.) Tämän analyysin tavoitteena on antaa jäsenelty kuva eri kategorioiden muutosvoimista ja niiden vaikutuksesta organisaation toimintaan. Kategorisointi parantaa analyysin hahmotettavuutta ja tulkittavuutta, ja sen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää strategian laatimisessa. (Vuorinen 2023, 259.)

Lynchin mukaan PESTEL-analyysi toimii lähinnä muistilistana, jota kannattaa käyttää valikoivasti. Kaikkien mahdollisten tekijöiden luetteleminen ei ole kovin arvokasta. Sen sijaan on parempi, että kolme tai neljä hyvin harkittua asiaa, jotka on tutkittu ja perusteltu todisteilla. Toisin sanoen onnistuneen analyysin

edellytyksenä on kohdeyritykselle keskeisten teemojen tunnistaminen, sillä niiden muutosvoimat vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan (Vuorinen 2023, 260).

Preskriptiiviset ja nousevat strategit ottavat erilaisia näkemyksiä PESTEL-analyysin pääelementtien suunnittelun ansioista. Preskriptiivinen lähestymistapa korostaa ennusteiden kehittämistä, koska ne ovat usein osa suuria strategisia päätöksiä. Nousevat strategit uskovat, että ympäristön turbulenssi tekee ennusteista arvoltaan rajallisen. (Lynch ym. 2024, 79.)

#### 4.2.2 Heikot signaalit

Igor Ansoff kehitti heikkojen signaalien käsitteen 1970- ja 1980-luvuilla täydentämään strategista suunnittelua, joka toimi hyvin ennustettavissa olosuhteissa, mutta ei yllättävien muutosten kohdalla. Koska perinteinen strateginen suunnittelu vaatii vahvoja ja tarkkoja signaaleja, tavoitteena on ollut lisätä strategista joustavuutta ja valmistautua mahdollisiin toimenpiteisiin jo ennen yksityiskohtaisen tiedon saamista. (Holopainen & Toivoinen 2012.)

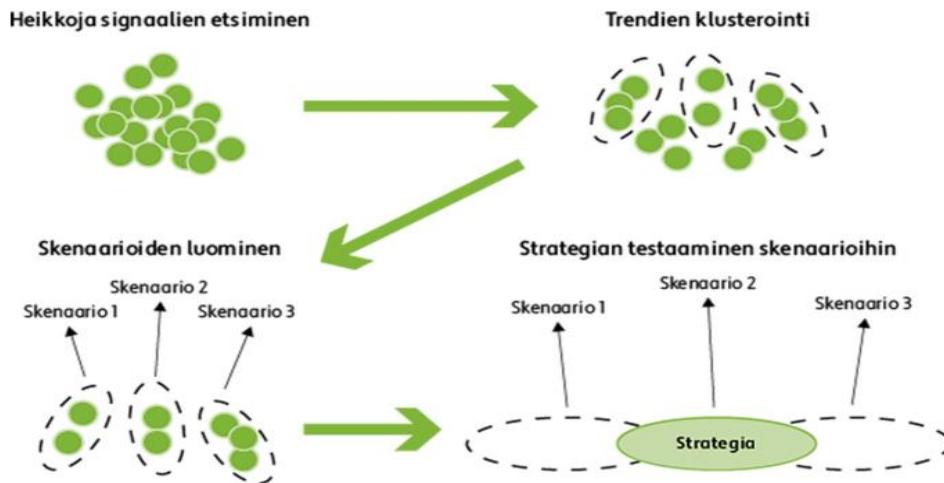
Ansoff määritteli heikot signaalit keskeneräisiksi uhiksi, mahdollisuuksiksi ja kehityssuunniksi, joiden vaikutuksia ei vielä voida arvioida tarkasti. Perinteinen ennustaminen perustuu tunnettuihin trendeihin ja megatrendeihin, kun taas heikkojen signaalien kehityssuunnan arviointi on haastavampaa. Heikot signaalit vaikuttavat usein epäselviltä ja merkityksettömiltä perinteisessä ympäristöanalyysissä (esim. PESTEL). Kuitenkin kaikki nykyiset trendit ja megatrendit ovat alun perin olleet juuri tällaisia epämääräisiä ja vaikeasti tunnistettavia muutoksen esimerkkejä. (Vuorinen & Huikkola 2024, 144–145.)

Dufva ja Rowley mukaan (2022, 18) heikkojen signaalien tarkastelu voi parhaimmillaan:

- tunnistaa ja haastaa tulevaisuusoletuksia ja laajentaa käsitystä mahdollisista kehityskuluista
- syventää ymmärrystä eri näkökulmista ja niiden taustasyistä

- auttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, vaikuttamisen keinoja ja nousevia kehityssuuntia, joita voidaan vahvistaa

Alla oleva kuva esittelee heikkojen signaalien roolia strategiatyössä.



Kuva 5. Heikkojen signaalien rooli strategisessa johtamisessa (Vuorinen & Huikkola 2024, 147).

Vuorisen ja Huikkolan (2024, 147) mukaan heikkojen signaalien hyödyntäminen strategiatyössä voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: havainnointi, ryhmittely sekä analysointi ja päätöksenteko.

Havainnointi tarkoittaa heikkojen signaalien tunnistamista ja keräämistä, ja siihen voidaan hyödyntää joko passiivisia tai aktiivisia menetelmiä. Passiivinen havainnointi on vapaamuotoista ympäristön tarkkailua, jossa pyritään havaitsemaan mahdollisia muutoksia ilman ennalta määrättyjä suuntaviivoja. Tässä vaiheessa signaalit eivät ole vielä yleisesti tunnistettuja ilmiöitä, vaan ne toimivat vihjeinä tai varoituksina tulevista trendeistä, jotka voivat ajan myötä kehittyä valtavirraksi. Aktiivinen havainnointi tarkoittaa, että yritys hyödyntää tiettyä viitekehystä ja rajaa tarkastelunsa valittuihin aihealueisiin tunnistakseen uusia heikkoja signaaleja. Signaaleja tulisi kerätä mahdollisimman laajasti ilman ennako-suodattamista. Havainnointia jatketaan sovitun ajan, minkä jälkeen kerätty data luokitellaan ja jäsennetään jatkopohdintaa varten. (Vuorinen & Huikkola 2024, 148–150.)

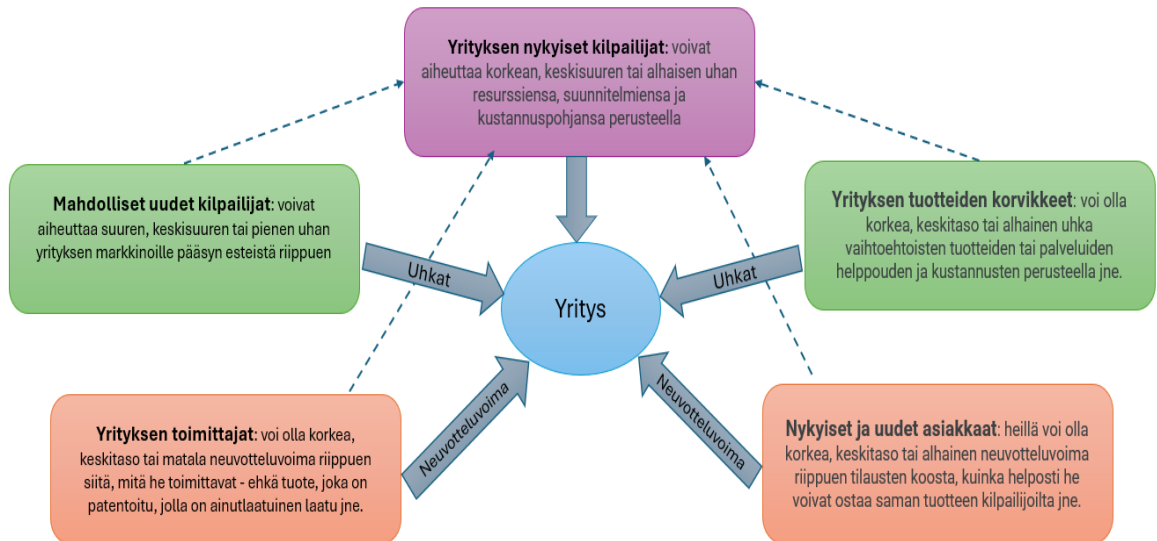
Seuraava tehtävä on heikkojen signaalien ryhmittely. Vuorisen ja Huikkolan (2024, 150) mukaan ryhmittely tarkoittaa samankaltaisten signaalien yhdistämistä ja teemojen muodostamista. Tämä tapahtuu jakamalla havaitut signaalit eri kategorioihin ja luokkiin. Tarkastelun yhteydessä voidaan jättää pois havainnot, jotka eivät sovi mihinkään kategoriaan. Lisäksi otsikoidut kategoriat voidaan arvioida oman toiminnan näkökulmasta ja luokitella joko positiivisiksi tai negatiivisiksi sen perusteella, näyttävätkö ne enemmän uhkina vai mahdollisuuksina.

Viimeinen vaihe tässä ketjussa on analysointi ja päätöksenteko. Tässä vaiheessa tarkastellaan ryhmiteltyjä signaaleja syvällisemmin, arvioidaan niiden merkitystä ja vaikutuksia sekä tehdään johtopäätöksiä siitä, miten organisaation tulisi reagoida. Tavoitteena on muuttaa havainnot konkreettisiksi toimenpiteiksi ja strategisiksi valinnoiksi. (Vuorinen & Huikkola 2024, 151–152.)

#### 4.2.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Toimiala-analyysi alkaa yleensä kartoittamalla organisaatioon vaikuttavia keskeisiä voimia. Tätä analyysiä kutsutaan usein Porterin viiden voiman malliksi, sillä Michael Porter tunnisti viisi perusvoimaa, jotka muovaavat toimialan dynamiikkaa. Hän esitteli tämän mallin vuonna 1979. (Lynch ym. 2024, 89.)

Toimialan houkuttelevuus vaihtelee merkittävästi, ja sitä arvioidaan yritysten mahdollisuudella saavuttaa korkeita voittoja. Yksi keskeisistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on kilpailun voimakkuus sekä nykyisten että potentiaalisten uusien kilpailijoiden osalta. Vähäisen kilpailun ja matalan markkinoille tulon uhan vallitessa toimialan yritykset voivat yleensä odottaa parempaa kannattavuutta. (Johnson ym. 2015, 28.)



Kuva 6. Porterin kilpailukenttämalli sovellettuna (mukaillen Lynch ym. 2024,89 & Johnson ym. 2015, 30)

Kuva 6 esittää Porterin viiden kilpailuvoiman mallin yrityksen näkökulmasta. Keskellä on "Yritys", jota ympäröivät viisi kilpailuvoimaa. Ylhäällä "Nykyiset kilpailijat" voivat aiheuttaa matalan, keski-suuren tai korkean uhan resurssien ja kustannustehokkuuden perusteella. Vasemmalla ylhäällä "Mahdolliset uudet kilpailijat" voivat aiheuttaa uhkaa markkinoille pääsyn esteiden mukaan. Oikealla ylhäällä "Tuotteiden korvikkeet" voivat aiheuttaa uhan vaihtoehtoisten ratkaisujen helppouden ja kustannusten vuoksi. Vasemmalla alhaalla "Toimittajat" voivat omata vaihtelevan neuvotteluvoiman riippuen tarjottavan tuotteen ainutlaatuisuudesta. Oikealla alhaalla "Nykyiset ja uudet asiakkaat" voivat vaikuttaa yritykseen neuvotteluvoimallaan, joka riippuu muun muassa tilauskoosta ja vaihtoehtojen saatavuudesta. Kaksi toisiinsa liittyvää voimaparia on havainnollistettu kuvassa samalla värillä. Ne muodostavat viidennen voiman (kilpailijat), joka on merkitty pistenuolilla. Kaikki voimat vaikuttavat organisaatioon erikseen, mikä on kuvattu lihavoiduilla nuolilla.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallia sovelletaan analysoimalla jokainen voima erikseen. Yrityksen on arvioitava kunkin voiman luonne ja mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. (Vuorinen & Huikkola, 2024, 278.) Seuraavaksi, tarkastel-

laan kunkin voiman keskeistä sisältöä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden suuruuteen. Lynch ym. (2024, 91) mukaan uudet tulokkaat tulevat markkinoille, kun voittomarginaalit ovat houkuttelevia ja markkinoille pääsyn esteet ovat alhaiset. Markkinoille pääsyn esteet ovat tekijöitä, jotka uusien tulokkaiden on voitettava, jos he haluavat kilpailla alalla (Johnson ym. 2015, 31).

**Mahdolliset uudet kilpailijat.** Lynch ja ym. (2024, 91) mukaan Porterin viiden kilpailuvoiman malli tunnistaa seitsemän pääasiallista markkinoille tulon estettä, jotka voivat vaikeuttaa uusien kilpailijoiden pääsyä alalle:

1. Mittakaavaedut (Economies of Scale) – Suuret, vakiintuneet yritykset voivat hyötyä massatuotannosta, mikä alentaa yksikkökustannuksia ja tekee uusille toimijoille vaikeaksi kilpailla samoilla ehdoilla.
2. Tuotedifferentointi (Product Differentiation) – Vakiintuneet yritykset voivat olla rakentaneet vahvoja brändejä ja asiakasuskollisuutta, mikä vaikeuttaa uusien tulokkaiden markkinoille pääsyä.
3. Pääomavaatimukset (Capital Requirements) – Uudelle markkinoille tulijalle voi olla haastavaa hankkia tarvittava alkupääoma investointeihin, kuten tuotantolaitoksiin, tutkimukseen ja markkinointiin.
4. Vaihtokustannukset (Switching Costs) – Jos asiakkaiden siirtyminen uudelle toimittajalle on kallista tai monimutkaista, uudet toimijat kohtaavat vaikeuksia houkutellessa asiakkaita.
5. Jakelukanavien saatavuus (Access to Distribution Channels) – Vakiintuneet yritykset voivat hallita jakelukanavia, jolloin uusien kilpailijoiden on vaikea päästä jälleenmyyjien tai muiden jakelijoiden verkostoihin.
6. Kustannusedut riippumatta mittakaavasta (Cost Advantages Independent of Scale) – Pitkään toimineet yritykset voivat hyötyä esimerkiksi paremmista raaka-aineiden hankintasopimuksista, patentoiduista teknologioista tai kokemuksen mukanaan tuomista kustannussäästöistä.
7. Lainsäädäntö ja sääntely (Government Policy & Regulations) – Tiukat lakisääteiset vaatimukset, lisenssit tai muut viranomais määräykset voivat estää uusien toimijoiden markkinoille pääsyn.

**Yrityksen nykyiset kilpailijat.** Jotkut markkinat ovat kilpailukykyisempiä kuin toiset (Lynch ym. 2024, 91). Mitä enemmän kilpailua on, sitä huonompi se on vakiintuneille toimijoille. Kilpailevat kilpailijat ovat organisaatioita, joilla on samanlaisia tuotteita ja palveluita, jotka on suunnattu samalle asiakasryhmälle (ei korvaaville). (Johnson ym. 2015, 28.)

Lynch ym. (2024, 93) mukaan korkeampaa kilpailua voi esiintyä seuraavissa olosuhteissa:

- kun kilpailijat ovat suunnilleen samankokoisia
- jos markkinat kasvavat hitaasti
- jos kiinteät kustannukset tai valmiiden tuotteiden varastointikustannukset alalla ovat korkeat
- jos tuotannonalan lisäkapasiteettiin tulee suuria lisäyksiä
- jos tuotteita tai palveluita on vaikea erottaa toisistaan, niin kilpailu on olennaisesti hintapohjaista ja asiakasuskollisuuden varmistaminen on vaikeaa
- kun alalta poistuminen on vaikeaa tai kallista
- kun korkeat strategiset panokset. Tulokkaat ovat ilmaisseet päättäväisyytensä saavuttaa strategisen osuuden kyseisillä markkinoilla
- jos markkinoilla ovat monipuoliset kilpailijat. Eli kilpailijoilla, joilla on erilaisia strategioita, alkuperää, persoonallisuutta.

Ulkomaiset kilpailijat tuovat alalle monimuotoisuutta erilaisten markkinaolosuhdeiden ja liiketoimintatavoitteiden vuoksi. Pienet yritykset voivat hyväksyä matalamman tuoton säilyttääkseen itsenäisyytensä, mikä voi rajoittaa suurten toimijoiden kannattavuutta. Lisäksi yritykset, jotka näkevät markkinat ylikapasiteetin purkukanavana, voivat toimia ristiriidassa niiden kanssa, jotka pitävät markkinoita ensisijaisena kasvun lähteenä. (Porter 1998, 19.)

**Yrityksen tuotteiden korvikkeet.** Korvikkeet ovat tuotteita tai palveluita, jotka tarjoavat samanlaisen edun kuin alan tuotantopalvelut, mutta joilla on erilainen luonne. Johtajat keskittyvät usein kilpailijoihinsa omalla toimialallaan ja laiminlyövät korvikkeiden aiheuttaman uhan. Korvaavat tuotteet voivat vähentää tietyn

tyyppisen tuotteen kysyntää vaihtoehtoisten tuotteiden houkutellessa asiakkaita – jopa siinä määrin, että kyseisestä tuotteesta tai palvelusta tulee helposti korvattava. (Johnson ym. 2015, 32.)

Korvaavat tuotteet rajoittavat alan potentiaalisia tuottoa asettamalla kattoa hintoihin, joita alan yritykset voivat periä kannattavasti. Korvaavien tuotteiden vaikutus voidaan tiivistää alan kokonaiskysynnän joustavuuteen. Mitä houkuttelevampi on korvaavien aineiden tarjoama hinta-laatu-suhde, sitä tiukempi on teollisuuden voittojen määrä. (Porter 1998, 23.)

Porterin (1998, 24) mukaan korvaavat tuotteet, jotka ansaitsevat eniten huomiota, ovat ne, jotka (1) ovat alltiina trendeille, jotka parantavat hintasuorituskykyä alan tuotteen kanssa tai (2) ovat suuria voittoja tuottavien teollisuudenalojen valmistamia. Jälkimmäisessä tapauksessa korvaavat tuotteet tulevat usein käyttöön nopeasti, jos jokin kehitys lisää kilpailua niiden toimialoilla ja aiheuttaa hintojen laskua tai suorituskyvyn paranemista. Tällaisten kehityssuuntien analysointi voi olla tärkeää strategisessa päätöksenteossa. Toisin sanoen, yritysten tulisi tunnistaa ja analysoida mahdolliset korvaavat tuotteet sekä kehittää keinoja erottautua esimerkiksi brändin vahvistamisen, innovaatioiden tai asiakasuskollisuuden kasvattamisen avulla.

**Nykyiset ja uudet asiakkaat.** Mallissaan Porter käytti termiä ostajat kuvaamaan niitä, joita voidaan kutsua myös organisaation asiakkaiksi (Lynch ym. 2024, 90). Asiakkaiden neuvotteluvoima on suurimmillaan, kun asiakkaita on vähän, mutta toimittajia paljon. Se vahvistuu entisestään, jos asiakkaan ja toimittajan välillä on merkittävä kokoero, toimittajan vaihtaminen on helppoa ja nopeaa, sekä tuotteet ja hinnat ovat helposti vertailtavissa. (Vuorien & Huikkola 2024, 279.)

**Yrityksen toimittajat.** Lähes jokaisella organisaatiolla on toimittajia, joita käytetään lopputuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Porter ehdotti, että toimittajien neuvotteluvoima kasvaa, jos toimittajia on vain vähän, tarjotuille tarvikkeille

ei ole korvikkeita, hinnat muodostavat suuren osan organisaation kustannuksista tai toimittaja voi integroitua eteenpäin ja uhata organisaation toimintaa. (Lynch ym. 2024, 90.)

Tämän mallin käyttö auttaa arvioimaan alan voimien muutoksia ja niiden vaikutuksia eri kokoiisiin ja eri markkinoilla toimiviin yrityksiin. Pienet ja suuret sekä paikalliset ja kansainväliset yritykset voivat kohdata muutokset eri tavoin. Viiden kilpailuvoiman mallin hyödyntäminen edellyttää toimialan tarkkaa rajamista. Tarkastelussa tulisi huomioida myös toimialojen päällekkäisyydet ja yhdistymiset sekä toimialan kehitysvaihe – uusilla ja taantuvilla aloilla kilpailuvoimat ovat usein heikommat. (Vuorinen & Huikkola 2024, 282.)

#### 4.2.4 SWOT-analyysi ja TOWS-matriisi

Tässä luvussa käydään läpi esimerkki rationaalisesta analyysikehyksestä. SWOT-analyysi auttaa organisaatioita tunnistamaan vahvuutensa, heikkouksensa, mahdollisuutensa ja uhkansa päätöksenteon tueksi (Simeone 2020, 10). SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja se nousi nopeasti suosioon. Analyysissä on säilyttänyt asemansa liikkeenjohdon keskeisenä strategiatyökaluna niin kotimaassa kuin kansainvälisesti (Vuorinen 2023, 97).

SWOT-analyysi on yksi synteesianalyysin tyypeistä. Kamensky toteaa, että synteesianalyysit ovat analyysimenetelmiä, joille on ominaista asioiden yhdistäminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen. Niissä yhdistetään usein sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja tarkastellaan nykytilanteen ja tulevaisuuden välistä yhteyttä. (Kamensky 2004, 350.)

Strategiaprosessin laatimisen alkuvaiheessa hyödynnetään työkaluja, kuten toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision määrittelyä sekä ulkoisen kilpailu-, talous- ja toimintaympäristön analysointia. Näiden analyysien pohjalta laaditaan SWOT-analyysi, joka kartoittaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Kaplan & Norton 2009, 21.)

Vaikka SWOT-analyysi on yksi suosituimmista strategiatyökaluista, sen toteuttamisessa on muutamia vaatimuksia. Ensinnäkin on tärkeää rajata arvioitava kohde tarkasti, jotta saadut tulokset ovat vertailukelpoisia (Lindroos & Lohivesi 2010, 219). Vuorisen (2023,97) mukaan SWOT-analyysin avulla tulisi tunnistaa muutama keskeinen teema, joihin yritysjohton on syytä keskittyä. Lisäksi Vuorinen (2023, 97) toteaa, että hyvä ja oikea SWOT-analyysi edellyttää perusteellista tietämystä yrityksen resursseista ja toimintaympäristöstä, sillä ilman syvälistä ymmärrystä analyysi jää puutteelliseksi.

On myös tarpeen ottaa huomioon SWOT-analyysin subjektiivisuus, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa joitakin riskejä tulokselle. SWOT-analyysin laatiminen on aina subjektiivinen prosessi, sillä samat tekijät voivat näyttäytyä sekä vahvuuksina että heikkouksina. (Vuorinen 2023, 98.) Yksi riskeistä on se, että oma vahvuus saatetaan yliarvioida ja kilpailijoiden suoriutuminen aliarvioida. Tällöin analyysi voi jäädä pintapuoliseksi ja luoda harhaanjohtavan tunteen turvallisuudesta ja paremmuudesta. (Karlöf 2004, 52.)

SWOT-analyysin ohella käytetään laajalti sen muokattua ja monipuolisempaa versiota, TOWS-matriisia. Vaikka tämä matriisi liittyy läheisesti SWOT-analyysiin, ne eivät ole identtisiä. SWOT-analyysi toimii ensisijaisesti diagnostiikkatyökaluna, joka tarjoaa tilannekuvan organisaation nykytilasta. (Croft 2025.)

8-kenttäisen SWOT-analyysin eli TOWS-matriisin tarkoituksena on selkeyttää perinteistä mallia ja näyttää, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2024, 99). Heinz Wehrich kuvasi TOWS-analyysin ensimmäisen kerran vuonna 1999. Se vie SWOT-analyysin askeleen pidemmälle auttaakseen hyödyntämään löydöksiä käytännössä. TOWS-lyhenne sisältää samat elementit kuin SWOT, mutta käänteisessä järjestyksessä. Se yhdistää sisäiset ja ulkoiset tekijät kehittääkseen tuottavia ideoita siitä, miten tietoa voidaan parhaiten hyödyntää. TOWS-analyysin päätavoitteena on vähentää uhkia, hyödyntää mahdollisuuksia, käyttää vahvuuksia ja poistaa heikkouksia. (Professional Academy 2025.)

Suuri ero TOWS:n ja SWOTin välillä on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden väliset suhteet, tutkimalla, kuinka ne liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Vahvuuksista mahdollisuuksiin (SO) -suhde keskittyy siihen, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Vahvuudet uhkiin (ST) -suhde tutkii, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää liiketoimintaan kohdistuvien uhkien lieventämisessä tai poistamisessa. Joissain tapauksissa tarkastellaan myös, kuinka uhkia voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi. Vahvuudet-uhkat (ST) -suhde tutkii, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää liiketoimintaan kohdistuvien uhkien lieventämiseksi tai poistamiseksi. Joissain tapauksissa tarkastellaan myös, miten uhkia voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi. Mahdollisuudet-heikkoudet (WO) -suhde voi olla haastavin tarkasteltava, koska se ei aina ole itsestään selvä. Yrityksen tulisi aina pohtia, kuinka sen mahdollisuudet voivat auttaa heikkouksien poistamisessa. Heikkoudet-uhkat (WT) -suhde korostaa, kuinka heikkoudet voivat vaikuttaa liiketoiminnan uhkiin, niiden kehittymiseen tai lisääntymiseen. (Lucidity 2025). Organisaatio laatii TOWS-matriisin edellä esitettyjen suhteiden arvioinnin perusteella.

Kuva 7 esittää TOWS-matriisi, joka yhdistää sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoiset tekijät (mahdollisuudet ja uhat). Matriisin yläreunassa on kaksi saraketta: "Strengths (Vahvuudet)" ja "Weaknesses (Heikkoudet)", joissa on esimerkkikohtia S1–S3 ja W1–W3. Vasemmassa reunassa on kaksi riviä: "Opportunities (Mahdollisuudet)" ja "Threats (Uhat)", joissa on kohtia O1–O3 ja T1–T3. Ruutujen yhdistelmissä annetaan strategisia toimintamalleja, kuten "Käytä vahvuuksia maksimoidaksesi mahdollisuudet" ja "Vältä uhkia vähentämällä heikkouksia".

Kuva 7. Laajennettu, kahdeksan kentän SWOT-analyysi (TOWS-matriisi) (muokailen Vuorinen 2024, 99).

Sisäiset Ulkoiset	<b>Strengths (Vahvuudet)</b> S1 S2 S3	<b>Weaknesses (Heikkoudet)</b> W1 W2 W3
<b>Opportunities (Mahdollisuudet)</b> O1 O2 O3	Käytä vahvuuksia maksimoidaksesi mahdollisuudet	Vähennä heikkouksia kehittääksesi mahdollisuuksia
<b>Threats (Uhat)</b> T1 T2 T3	Käytä vahvuuksia uhkien vähentämiseen	Vältä uhkia vähentämällä heikkouksia

Kuva 7. Laajennettu, kahdeksan kentän SWOT-analyysi (TOWS-matriisi) (muokailen Vuorinen 2024, 99).

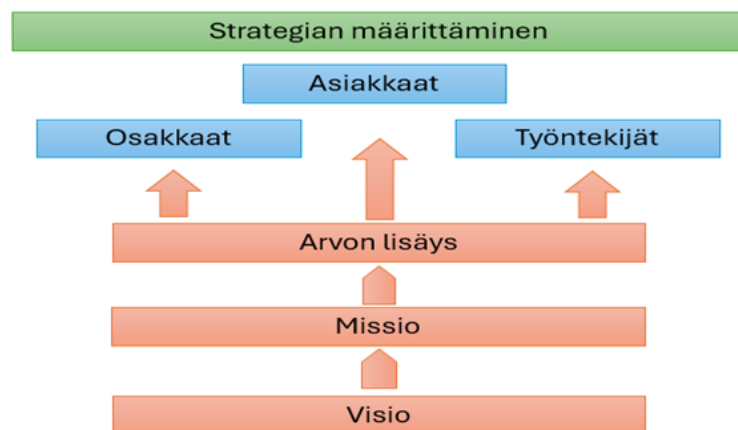
Croft (2025) toteaa, että toisin kuin SWOT-analyysi, TOWS-matriisi menee syvemmälle ja luo konkreettisia strategisia vaihtoehtoja yhdistämällä monimutkaisesti sisäiset kyvyt ulkoisiin ympäristötekijöihin. Muuttamalla SWOT-analyysin oivallukset strategiseksi toimiksi, TOWS-matriisi antaa yritykselle mahdollisuuden paitsi tunnistaa myös vastata tehokkaasti oman toimialansa monimutkaisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Menetelmä TOWS-matriisin luomiseen ja tulkitaan varmistaa, että strategiaa ei vain käsitellä, vaan myös priorisoidaan ja toteutetaan. Tämä lähestymistapa tekee siitä hyödyllisen työkalun jokaiselle organisaatiolle.

### 4.3 Strategian määrittäminen

Seuraava askel strategisessa työssä on strategian määrittely. Hyvän ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysin pohjalta laaditaan vahva strategia. Julkaisemalla strategiansa yritykset yleensä esittävät visionsa, missionsa, arvonsa ja tavoitteensa selkeästi. Tämä antaa sijoittajille käsityksen yrityksen tavoitteista ja toimintamallista. (Hesso 2024, 75.)

Strategian määrittäminen sisältää sekä strategian vaihtoehdot että sen kulku- suunnat ja toteuttamismenetelmät. Organisaatiolla voi olla esimerkiksi useita strategisia suuntaviivoja: organisaatio voisi monipuolistaa uusia tuotteita; tai päästä uusille kansainvälisille markkinoille; se voisi muuttaa olemassa olevia tuotteitaan ja markkinoitaan radikaalien innovaatioiden avulla. Näihin eri suuntiin voitaisiin pyrkiä eri tavoilla: organisaatio voisi hankkia tuote- tai markkina- alueella jo toimivan yrityksen; se voisi muodostaa liittoutumia asiaankuuluvien organisaatioiden kanssa, jotka voisivat auttaa sen uutta strategiaa; tai se voisi yrittää toteuttaa strategioitaan yksin. (Johnson ym.2015, 11.)

Karjalaisen & Karjalaisen (2020, 214) mukaan uuden strategian luominen alkaa huolellisella strategisella suunnittelulla, jossa johtoryhmä arvioi nykyistä strategiaa sekä kilpailuympäristön että sisäisen ajattelun näkökulmasta. Keskeistä on tunnistaa kehitystä vaativat kohdealueet strategiaperusteisesti, jotta niiden suorituskyykyä voidaan mitata ja vertailla.



Kuva 8. Strategian asettaminen (Karjalainen & Karjalainen 2020, 214).

Kuva 8 esittää prosessin yrityksen strategian määrittämiseksi. Ensin yritys päättää halutun tulevaisuuden tilan – missä organisaation halutaan olevan tiettyinä vuonna. Seuraavaksi määritellään, kuinka visio saavutetaan: tavoitteena oleva markkinasegmentti ja liiketoiminnan laajuus sekä tarvittavat kyvykkyudet ja pätevyudet. Lisäksi määritetään yksilölliset arvot ja tavoitteet, jotka organisaatio lupaa toimittaa asiakkaille, osakkaille ja työntekijöille. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 214.)

Yhdessä mielessä yritykset muotoilevat (tai muokkaavat) aina strategiaansa. Strategian muotoileminen tulee kuitenkin pintaan ja tulee selväksi, kun yritykset ovat tienhaarassa, uusien uhkien tai houkuttelevien mahdollisuuksien edessä. Strategian määrittely edellyttää objektiivista analyysiä yrityksen kapasiteetista ja markkinamahdollisuuksista sekä riskinsietokyvyn arviointia suhteessa voittotavoitteisiin. Päätöksentekoon vaikuttavat myös yritysjohton henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet. Lisäksi strateginen valinta sisältää eettisen ulottuvuuden, jossa huomioidaan yhteiskunnalliset odotukset ja yrityksen rooli julkisessa hyödyn tuottamisessa. (Mintzberg ym. 2003, 73–74.)

Lindroos ja Lohivesin (2010, 59) mukaan organisaatiot eroavat toisistaan toimintatavoiltaan, joten strategian sisältö ei voi olla kaikille samanlainen. Yksi vakiomalli ei riitä kuvaamaan, mitä yksittäisen organisaation tulisi strategiassaan huomioida. Toimintatavat voidaan jakaa neljään päätyyppiin: tuotantolähtöinen, tuotekehityslähtöinen, asiakaspalvelulähtöinen ja julkishallinnollinen toimintatapa.

#### 4.3.1 Missio, visio, arvot ja tavoitteet.

Johnson kirjassaan *Fundamentals of Strategy* (2015, 79) lainaa Harvardin yliopiston Cynthia Montgomeryä, joka väittää, että selkeän ja motivoivan tarkoituksen määrittäminen ja ilmaiseminen organisaatiolle on strategiatyön ydin. Organisaation ilmoitetun tarkoituksen tulisi käsitellä kahta toisiinsa liittyvää kysymystä: kuinka organisaatio vaikuttaa ja kehen. Hän ehdottaa, että johtajien on löydettävä tapoja ilmaista tämä selkeästi ja tavalla, johon ihmiset voivat samastua. On neljä tapaa, joilla yritykset yleensä pyrkivät tekemään tämän. Toisin sanoen yrityksen tehtävänä on määrittää oma missio, visio, arvot ja tavoitteet.

**Toiminta-ajatus** eli **missio** pyrkii antamaan työntekijöille ja sidosryhmille selkeyttä siitä, mikä on organisaation perimmäinen tehtävä. Tätä kuvataan usein näennäisen yksinkertaisella, mutta haastavalla kysymyksellä: ”Millä liikealalla olemme?” Kaksi toisiinsa liittyvää kysymystä, jotka voivat selventää tätä, ovat: ”Mitä menetettäisiin, jos organisaatiota ei olisi olemassa?” ja ”Kuinka voimme

vaikuttaa?” (Johnson ym. 2015, 79.) Collins ja Porras (1996) ehdottavat, että tämä voidaan hahmottaa kuvailemalla ensin organisaation toimintaa ja pohtimalla sitten syvällisemmin sen tarkoitusta kysymällä: ”Miksi teemme tämän?”

Lynch ja kumppanit (2024, 240) esittävät, että yrityksen mission muotoilussa on otettava huomioon useita keskeisiä elementtejä. Ensinnäkin on tärkeää tarkastella organisaation liiketoiminnan luonteenmukaisuutta. Toiseksi mission tulisi heijastaa asiakkaan näkökulmaa, ei vain organisaation omaa näkökulmaa. Kolmanneksi on otettava huomioon organisaation perusarvot ja uskomukset. Neljänneksi kestävän kilpailuedun elementti, kuten ”Tavoittemme on olla edelläkävijä tällä alalla”, on olennainen osa missiota. Viimeisenä, mission muodostamisessa tulee huomioida tärkeimmät syyt, joiden vuoksi organisaatio on valinnut kyseisen lähestymistavan.

**Visio** on haastava ja mielikuvituksellinen kuva organisaation tulevaisuuden roolista ja tavoitteista, joka ylittää merkittävästi sen nykyisen ympäristön ja kilpailijat (Lynch ym. 2024, 220). Monimutkaisessa ja dynaamisessa yritysten toimintaympäristössä yrityksen kyky muokata omaa tulevaisuuttaan on yhä ratkaisevampaa menestyksen kannalta. Viime vuosikymmenien tutkimukset menestyneimmistä organisaatioista osoittavat johdonmukaisesti, että selkeä ja vahva visio on yksi keskeisimmistä menestystekijöistä. (Kamensky 2012, 79.)

Lynch ja kumppanit (2024, 220) toteavat, että yrityksen visio voi joskus tuntua epämääräiseltä ja epäkäytännölliseltä. Kuitenkin strategisen vision kehittämiseksi on useita perusteltuja syitä. Ensinnäkin visio määrittää organisaation pitkän aikavälin tavoitteet, jotka ulottuvat huomattavasti tulevaisuuteen. Tämän vision luominen vaatii syvällistä pohdintaa organisaation tarkoituksesta. Toiseksi uusi visio voi tarjota strategisia vaihtoehtoja, jotka tukevat organisaation missiota ja tavoitteita positiivisella tavalla. Kolmanneksi visio voi avata suuria strategisia mahdollisuuksia uusille kehitysalueille, jotka menevät yli nykyisten markkinarajojen ja resurssien. Neljänneksi yksinkertaiset markkina- ja resurssiennusteet eivät riitä, ja ne voivat estää merkittävien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen. Viimeiseksi visio tarjoaa motivoivan haasteen niin ylimmälle johdolle

kuin nuoremmille johtajille. Visio toimii siis perustana organisaation tarkoituksen ja strategian kehittämiseksi.

Mutta Kamenskin (2012, 79–81) mukaan monet yritykset ovat epäonnistuneet vision käyttämisessä strategiatyökaluna kolmen pääasiallisen haasteen vuoksi: vision käsitteen ymmärtämisen, vision lumon ja vision toteuttamisen. Vision käsitteen ymmärtämisen vaikeus johtuu siitä, että visio on usein epämääräinen. Sen ominaisuudet voivat olla ristiriitaisia, sillä vision tulisi olla sekä selkeä ja todellinen suunnannäyttävä että rohkea ja inspiroiva, jopa pelottava. Tämä erottaa sen muista strategisen arkkitehtuurin käsitteistä.

Toinen haaste on vision luominen. Se on vaikeaa, koska strategisessa suunnittelussa pyritään yhdistämään yrityksen resurssit ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Pelkkä realismi ei riitä, vaan huippuaseman saavuttaminen vaatii kunnianhimoisen vision, joka haastaa nykytilan. Vision luominen edellyttää luovuutta, analyysiä ja pitkän aikavälin muutosten ymmärtämistä. Tulevaisuuden epävarmuus on nähtävä mahdollisuutena, ei esteenä. Strategiatyössä korostuu usein nykyhetken ongelmat, vaikka vision tulisi keskittyä pitkän aikavälin tavoitteisiin, jotka pakottavat organisaation uudistumaan ja kehittymään. (Kamensky 2012,80.)

Vision toteuttaminen on haastavaa, koska sen uskottavuus voi joutua koetukselle. Onnistuminen edellyttää karismaattista ja taitavaa johtajaa tai koko yritysjohdon vahvaa sitoutumista. Monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä uniikin vision luominen vaatii usein laaja-alaista tiimiä, mikä tekee sen viestimisestä ja toteuttamisesta entistä vaativampaa. (Kamensky 2012, 81.)

Kamensky (2012, 81–82) jatkaa, jos visio täyttää hyvät tunnusmerkit, kuten selkeyden ja yksinkertaisuuden, uskottavuuden ja johdonmukaisuuden, vaikuttavuuden ja voimakkuuden, joustavuuden, vuorovaikutuksen sekä riittävän aikajänteen, se tuo hyötyjä ja tukee yrityksen strategista suunnittelua ja toteutusta.

Yrityksen **arvot** kertovat taustalla olevat ja kestävät ydinperiaatteet/jotka ohjaavat organisaation strategiaa ja määrittelevät tavan, jolla organisaation tulee toimia. Joten kysyttävä kysymys on: "Muuttuisivatko nämä arvot olosuhteiden mukaan?" Ja jos vastaus on "kyllä", ne eivät ole "ydintä" eivätkä "kestäviä". (Johnson 2015, 80.)

Kamenskin (2012, 74) mukaan on viisi yleisintä yritysarvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Näiden arvojen määrittely on kuitenkin etääntynyt alkuperäisestä ajatuksesta, jonka mukaan arvot kuvastavat organisaation ainutlaatuista kulttuuria. Koska monet yritykset omaksuvat samankaltaiset arvot, niiden avulla on vaikea saavuttaa kilpailuetua. Vaikka nämä arvot tukevat liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä, niiden yleispätevyys voi olla ristiriidassa "arvofilosofian" kannattajien näkemyksen kanssa.

**Tavoitteet** määrittävät saavutettavat tulokset, jotka usein ilmaistaan taloudellisinä mittareina, kuten myynnin, voiton tai osakkeen arvon kasvuna. Lisäksi organisaatiot voivat asettaa määrällisiä markkinatavoitteita, kuten markkinaosuuden kasvattaminen, asiakaspalvelun parantaminen tai asiakasuskollisuuden lisääminen. Joissain tapauksissa tavoitteet perustuvat kilpailuedun vahvistamiseen. Yhä useammin yritykset määrittelevät myös niin sanottuja "kolmoistavoitteita", jotka taloudellisten päämäärien lisäksi sisältävät ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyviä tavoitteita. (Johnson ym. 2015, 80.)

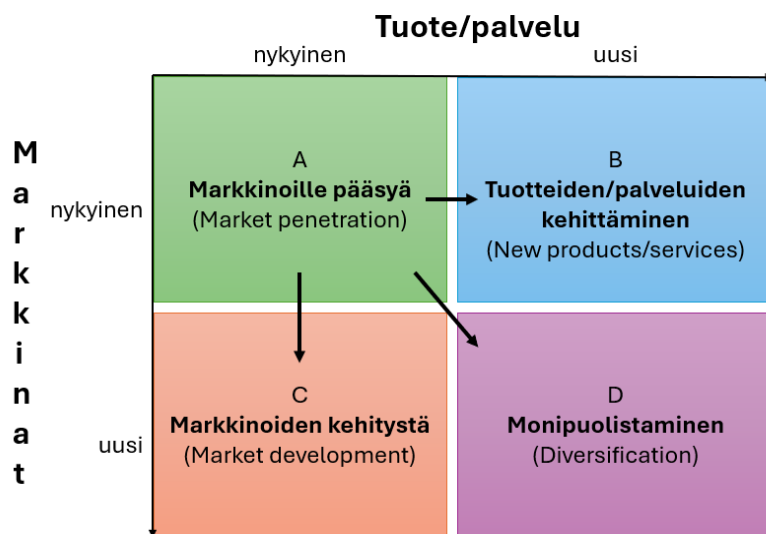
Lynch ja ym. (2024, 241) mukaan tavoiteasetannan prosessi määrittää, mitä on tehtävä ja milloin tavoitteet tulee saavuttaa, mikä vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja suoritukseen. Siten tavoitteiden asettaminen keskittää johtamista tiettyihin tuloksiin ja tarjoaa keinon mitata saavutuksia.

Tavoitteita asetettaessa on harkittava niiden haastavuutta. Pitäisikö niiden olla helposti saavutettavissa vai kunnianhimoisempia mutta realistisia? Lisäksi on pohdittava, missä määrin tavoitteet ovat neuvoteltavissa ja tarvitaanko niiden

saavuttamiseen sitouttamiskeinoja, kuten sopimuksia tai palkkioita. Nämä kysymykset riippuvat organisaation kulttuurista, johtamistyylistä, toimialasta ja kilpailutilanteesta. (Lynch ym. 2024, 243.)

#### 4.3.2 Ansoffin tuote-markkinakasvumatriisi

Menestyvän yrityksen tehtävänä on innovoida uusia tuotteita ja laajentaa markkinoitaan (Katajavirta 2024). Vuonna 1965 Igor Ansoff kehitti strategisen työkalun, joka auttaa yrityksiä kasvustrategioidensa määrittelyssä (Doyle 2021,21). Johnson ym. (2015, 131–132) mukaan Ansoffin tuote-markkinakasvumatriisi on yritysstrategiakehys, joka määrittelee neljä organisaation kasvun perussuuntaa: markkinapenetraation, tuotekehityksen, markkinakehityksen ja monipuolistamisen (kuva 9).



Kuva 9. Ansoffin tuote-markkinakasvumatriisi (mukaillen Johnson ym. 2015, 131).

Tyypillisesti organisaatio aloittaa pisteestä A, joka sijaitsee matriisin vasemmassa yläkulmassa. Organisaatio voi valita, haluaako se syventää toimintaansa nykyisellä markkina-alueellaan vai monipuolistaa liiketoimintaansa laajentamalla uusille markkinoille tai kehittämällä uusia tuotteita. Monipuolistaminen tarkoittaa

organisaation tarjoamien tuotteiden tai markkinoiden laajentamista. Monipuolistaminen voi olla liitännäistä, jolloin organisaatio laajentaa tuote- tai palveluvalikoimaansa liiketoimintaansa liittyvillä alueilla. Ansoffin matriisissa tämä tarkoittaa siirtymistä vyöhykkeelle B kehittämällä uusia tuotteita nykyisille markkinoille tai vyöhykkeelle C laajentamalla nykyisiä tuotteita uusille markkinoille. Strategia on sitä monipuolisempi, mitä kauempana siirrytään matriisin akseleita pitkin. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi laajentua samanaikaisesti molempiin suuntiin ja omaksua ryhmittymämonipuolistamisen strategian, jossa se tuo täysin uusia tuotteita täysin uusille markkinoille (vyöhyke D). Monialainen (riippumaton) monipuolistaminen puolestaan tarkoittaa laajentumista tuotteisiin tai palveluihin, joilla ei ole suoraa yhteyttä organisaation nykyiseen liiketoimintaan. (Johnson ym. 2015, 131–132.)

Lynchin ym. (2024, 308) mukaan markkinapenetraatiota varten yritys voi houkuttaa asiakkaita suoraan kilpailijoilta tunkeutumalla markkinoille ilman, että laajentaa nykyistä tuote- tai palveluvalikoimaansa. Tämä kannattaa aloittaa nykyisistä asiakkaista, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen voi aiheuttaa kilpailijoiden vastatoimia, jotka heikentävät yrityksen kannattavuutta. Asiakkaiden säilyttäminen on yleensä kustannustehokkaampaa kuin uusien hankkiminen.

Markkinoille pääsy on helpompaa kasvavilla markkinoilla, koska asiakasuskollisuus voi olla heikompaa ja uudet asiakkaat etsivät vielä sopivinta vaihtoehtoa. Yrityksen strategia riippuu sen markkinaosuudesta: pienellä markkinaosuudella toimivat yritykset voivat hyökätä aggressiivisesti markkinoille, kun taas suurella markkinaosuudella olevien yritysten kannattaa suojella asemaansa esimerkiksi saalistushinnoittelulla ja tehokkaalla tuotannolla. (Lynch ym. 2024, 308.)

Seuraava strateginen vaihtoehto voi olla uusien tuotteiden tai palveluiden myyminen nykyisille asiakkaille (product development). Tuote-kehityksessä organisaatiot toimittavat muokattuja tai uusia tuotteita (tai palveluita) olemassa oleville markkinoille. Tuotekehitys voi olla kallista ja riskialtista toimintaa ainakin kahdesta syystä: uudet strategiset valmiudet. Tuotekehitysstrategiat sisältävät tyypillisesti uusien prosessien tai tekniikoiden hallintaa, jotka ovat organisaatiolle

tuntemattomia. Siten tuotekehitykseen liittyy tyypillisesti suuria investointeja ja projektien epäonnistumisen riski voi olla suuri. Projektin hallinnan riski. Jopa melko tutuilla aloilla tuotekehitysprojekteihin liittyy tyypillisesti riski viivästyksistä ja kustannusten noususta projektin monimutkaisuuden ja ajan myötä muuttuvien projektispesifikaatioiden vuoksi. (Johnson ym. 2015, 134.)

Jos tuotekehitys on kallista ja riskialtista, markkinoiden kehittäminen voi olla houkuttelevampi vaihtoehto, sillä se on usein edullisempaa ja nopeampaa (Johnson ym. 2015, 34). Tällöin yritys pyrkii laajentamaan asiakaskuntaansa nykyisellä tuotevalikoimallaan esimerkiksi uusille markkinasegmenteille, maantieteellisille alueille tai etsimällä tuotteilleen uusia käyttötapoja. Laajentuminen uusille markkinoille voi vaatia vain vähäisiä muutoksia, kuten uudelleenpakkausta tai sopeutumista kansainvälisiin markkinoihin. Hyödyntämällä ydinosaamistaan ja luovuutta yritys voi löytää uusia asiakaskohderyhmiä ja kasvumahdollisuuksia. (Lynch ym. 2024, 308.)

Kun organisaatio monipuolistuu, se siirtyy nykyisistä tuotteistaan ja markkinoistaan uusille alueille, mikä voi tuoda merkittäviä etuja, kuten vahvemman brändiluottamuksen ja alhaisemmat rahoituskustannukset (Johnson ym. 2015, 135). Tämä siirtymä voi kuitenkin lisätä liiketoiminnan riskiä, erityisesti täysin uusille markkinoille mentäessä. Riskien hallitsemiseksi organisaatio voi valita liittyvän monipuolistamisen, jossa uusilla markkinoilla on yhteys yrityksen nykyiseen arvoketjuun tai osaamiseen. (Lynch ym. 2024, 310.)

Lynchin ym. (2024, 310) mukaan monipuolistamisstrategioita ovat:

- Eteenpäin integrointi, jossa yritys laajentaa toimintaansa jakeluun, logistiikkaan tai muuhun tuotteen toimitusketjuun.
- Taaksepäin integrointi, jossa yritys hankkii tai ottaa haltuunsa raaka-ainneiden, laitteiden tai koneiden toimituksen.
- Vaakasuuntainen integrointi, jossa organisaatio laajenee kilpailijoiden tai toisiaan täydentävien liiketoimintojen suuntaan.

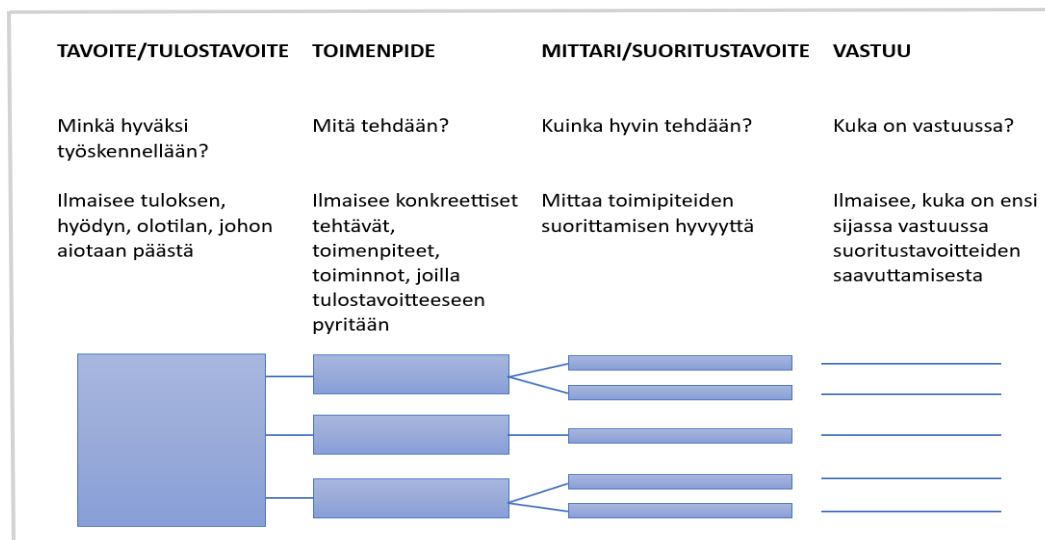
#### 4.4 Strategian toteutus OKR-mallia käyttämällä ja strategiset riskit.

Kamenskin (2014, 333) mukaan strategisen johtamisen kolme keskeistä haastetta ovat menestysstrategian luominen, sen erinomainen toteutus ja strategian ajoissa tapahtuva uudistaminen. Näistä strategian toteuttaminen koetaan usein vaikeimmaksi. Sen haastavuutta ei tule aliarvioida, sillä liian helppo toteutus voi viitata kunnianhimon puutteeseen tai siihen, että kyseessä on pikemminkin operatiivinen suunnitelma kuin varsinainen strategia.

Strategisten suunnitelmien täydellinen toteutuminen on käytännössä mahdotonta, sillä sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät vaikuttavat niiden toteutumiseen. Ympäristön muutos haastaa osaamisen eri osa-alueita, erityisesti näkemyksellisyyttä. Tulevaisuuden ennakkoinnin lisäksi nykytilan ymmärtäminen on yhä tärkeämpää. Muutos- ja vuorovaikutusosaaminen korostuvat strategian onnistuneessa toteutuksessa. (Kamensky 2014, 333.)

Lindroosin ja Lohivesin (2010, 161) mukaan Strategian toteuttamiseen kannattaa panostaa kunnolla, sillä ilman toteutusta strategialla ei ole käytännössä juuri mitään virkaa. Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että strategian toteutus onnistuu vain 10–30 % tapauksista. Toteutuksen haasteet johtuvat monista eri tekijöistä, mutta keskeisin rooli on ylimmällä johdolla, joka ei voi delegoida tätä vastuuta. Johtaminen voidaan jopa nähdä strategisten linjausten toimeenpanona.

Kamenskin (2014, 324) mukaan strategian menestyksekkään toteuttamisen kannalta on välttämätöntä, että keskeiset strategiat puretaan toimenpideohjelmiksi suunnittelusystematiikan avulla. Tämä prosessi etenee hierarkkisesti tavoitteen asettamisesta toimenpiteisiin, mittareihin ja vastuisiin. Strateginen toimenpideohjelma perustuu yksinomaan keskeisiin strategioihin, ja siinä priorisoidaan olennaisimmat tavoitteet ja toimenpiteet. Kuva 10 esittää strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikan.



Kuva 10. Strategisen toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka (Kamensky 2014, 324).

Yksi suosituimmista ja hyödyllisimmistä malleista strategiatoimituksessa on OKR-malli eli Objectives & Key Results, joka kehitettiin 1950-luvulla Peter Druckerin toimesta ja myöhemmin 1970-luvulla Andy Groven toimesta. (Hämäläinen & Sora 2022, 28.)

Sutisen ja Haapakorvan (2021, 186–187) mukaan OKR-mallissa tavoitteet (Objectives) ovat inspiroivia ja laadullisia, kun taas avaintulokset (Key Results) ovat mitattavia ja osoittavat edistymisen. Tavoitteet määrittävät suunnan, ja avaintulokset kertovat, onko tavoite saavutettu. Hyvät tavoitteet kestävät yhden tai useamman kvartaalin, ja avaintulokset arvioidaan kvartaaleittain. Tavoitteita on enintään viisi kerrallaan, jotta priorisointi säilyy. Tavoitteet ovat päämäärakeskeisiä, relevantteja, läpinäkyviä ja johdettu strategiasta. Tavoitteet määritellään johdossa, mutta avaintulokset suunnitellaan yhdessä tiimin kanssa. Tavoitteet asetetaan tiimitasolla, jolloin tiimi voi määrittää omat avaintuloksensa ja varmistaa, että ponnistelut kohdistuvat yhteiseen tavoitteeseen.

OKR-mallissa tavoitteet (O) luovat yhteisen suunnan, kun taas avaintulokset (KR) tekevät numeroiden avulla näkyväksi etenemisen ja jäljellä olevan matkan.

Avaintuloksilla on seuraavat erityispiirteet: Avaintulos on voimassa yhden kvartaalin, mikä takaa sen dynaamisuuden ja kiinnostavuuden. Tämän vuoksi avaintulosten on oltava realistisesti saavutettavissa. Tavoitteet voivat olla pitkäkestoisia, mutta niiden alla olevat avaintulokset voivat muuttua useammin. Yhtä tavoitetta kohden voi olla enintään viisi avaintulosta, mikä auttaa pitämään kokonaisuuden hallittavana ja selkeänä. Tämä rajoitus ohjaa keskittymään olennaisiin mittareihin ja tukee tehokasta tavoitteiden seuranta.

OKR-mallin avaintuloksilla on samat ominaisuudet kuin SMART-menetelmällä, mikä varmistaa niiden laadukkuuden ja ohjausvaikutuksen (Sutinen & Haapakorva 2021, 188). SMART-menetelmällä pyritään varmistamaan, että tavoitteet ovat täsmällisiä (specific), mitattavia (measurable), saavutettavissa (attainable), realistisia (realistic) ja aikarajoitteisia (time-sensitive). Hyvä suoritusmittausjärjestelmä täyttää nämä kriteerit, jotta tavoitteet ohjaavat toimintaa tehokkaasti. SMART-kriteerien noudattaminen auttaa varmistamaan, että avaintulokset ovat selkeitä, mitattavia ja strategisesti merkityksellisiä (Järvenpää ym. 2017, 341). Hämäläisen ja Soran (2022, 68) mukaan OKR-mallin vahvuus ilmenee sen systemaattisessa ja kurinalaisessa toteutuksessa. Pelkästään inspiroivat tavoitteet ja avaintulokset eivät riitä luomaan muutosta – vaikutukset syntyvät, kun tavoitteet siirtyvät käytäntöön ja näkyvät organisaation päivittäisessä työssä. Tärkeässä roolissa ovat myös OKR-mallin suunnittelu ja seuranta.

Kun OKR-mallia otetaan käyttöön, se syrjäyttää erilliset idea- ja toivomuslistat ja integroidaan osaksi normaaleja johtamisjärjestelmiä, suunnitteluprosesseja ja tavoitekeskusteluja. Tällä tavoin OKR-malli sulautuu vahvasti organisaation nykykäytäntöihin, mikä takaa sen tehokkuuden ja pitkäaikaisen vaikuttavuuden. (Hämäläinen & Sora 2022, 68.)

Strategian toimeenpano edellyttää muun muassa organisointia, henkilöstön motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta sekä riskienhallintaa. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi selkeyttää strateginen tahtotilansa kaikille työntekijöille ja jäsentää se konkreettisiksi hankkeiksi ja projekteiksi strategian toteuttamiseksi. (Vuorinen & Huikkola 2024, 42.)

Yritystoimintaan kuuluu aina riskien ottaminen, joten on tärkeää tehdä se tietoisesti (Ala-Nissilä ym. 2021, 43). Strategiset riskit ja strategian toteutuksen riskit kuuluvat yrityksen liiketoimintariskeihin. Strategian toteutuksen riskit jaetaan sisäisiin ja ulkoihin. Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi liiketoimintakulttuuri, johtaminen, hallinnollinen rakenne, organisaation osaaminen, brändimielikuva ja asiakaskohderyhmä. Ulkoisia riskejä aiheuttavat muun muassa markkina- ja kilpailutilanne, investoinnit, teknologian ja talouden kehitys, infrastruktuuri sekä globaalit trendit ja maariskit, kuten poliittiset ja lainsäädännölliset muutokset. Voimakas liiketoimintaympäristön muutos voi jopa vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden. (Juvonen ym. 2023, 41.)

Liiketoimintastrategioiden ja operatiivisen toiminnan yhteensovittaminen on jatkuva haaste. Toisin sanoen, tämä on yksi yleisimmistä strategian toteuttamiseen liittyvistä riskeistä. Vääristymät voivat ilmetä esimerkiksi strategian jäämisenä vaille konkreettisia toimenpiteitä, virheellisinä tai riittämättöminä toimenpiteinä tai operaatioina, jotka eivät tue strategiaa. Näitä ristiriitoja voidaan vähentää huolellisella suunnittelulla. On tärkeää varmistaa, että kaikki toimenpideohjelmat perustuvat strategiavalintoihin ja että ne ovat sekä konkreettisia että oikein priorisoituja. (Kamensky 2014, 323.)

Vaikka asiakaskokemus on keskeinen strateginen tekijä, asiakassegmenttien määrittely auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja kohdentamaan resurssejaan tehokkaasti. Asiakkuuksiin liittyy myös strategisia riskejä, kuten muuttuvat asiakastarpeet, liiallinen riippuvuus tietyistä asiakkaista, kiristynyt kilpailu markkinoilla sekä operatiiviset riskit, jotka voivat vaikuttaa asiakkuuksien hallintaan. (Juvonen ym. 2023, 48.)

#### 4.5 Strategian seuranta BSC ja NPS:n avulla.

Strategian toteuttamisen myötä seuranta ja valvonta astuvat keskeiseen rooliin. Jotta strategia voidaan toimeenpanna tehokkaasti, sen tavoitteiden on oltava selkeitä, mitattavia ja konkreettisia. Seuranta- ja valvontamenettelyt ovat olennaisia, koska niiden avulla voidaan arvioida resurssien kohdentamista, seurata

toteutuksen etenemistä, arvioida johtajien suoriutumista sekä tunnistaa mahdollisia muutoksia toimintaympäristössä. Lisäksi ne tarjoavat tärkeän palautemekanismin strategian jatkuvaan kehittämiseen, erityisesti dynaamisilla markkinoilla. Nykyisin strateginen seuranta nähdään yhä enemmän jatkuvana prosessina, jossa yritys kerää ja analysoi tietoa päätöksenteon tueksi. Yksi tunnettu lähestymistapa tähän on Balanced Scorecard -malli. (Lynch ym. 2024, 495.)

Kaplanin ja Nortonin (1992, 1993) perusmallin mukaan yrityksen suorituskykyä arvioidaan neljän näkökulman kautta: talous, oppiminen ja kasvu, sisäinen tehokkuus sekä asiakasnäkökulma. Usein käytetään juuri näitä neljää näkökulmaa, mutta niitä voidaan myös mukauttaa yrityksen tarpeisiin. Yleisesti näkökulmia on 3–5. Pk-yrityksissä käytetään toisinaan yksinkertaistettua mallia, joka keskittyy kolmeen keskeiseen sidosryhmään: henkilöstöön, asiakkaisiin ja omistajiin (talous). (Järvenpää ym. 2017, 335.)

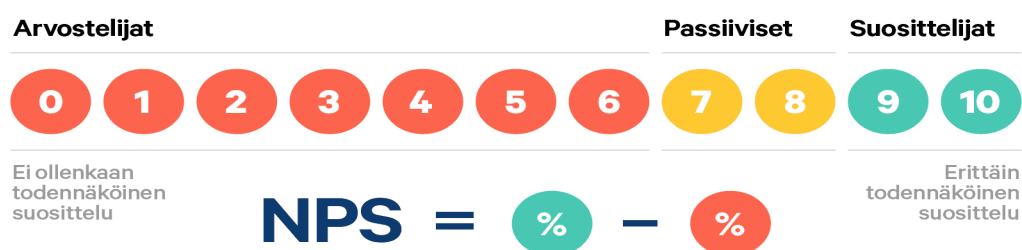
Mittariston tulee olla tasapainoinen, eli sen tulee sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Pelkkä taloudellisiin mittareihin tukeutuminen ei riitä johtamisessa, vaikka niitä on usein helpointa sisällyttää yrityksen tuloskorttiin. Tasapainotetussa mittaristossa arvioidaan organisaation suorituskykyä eri näkökulmista. Rahamääräisiä eli taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto, liikevoitto ja kannattavuusluvut (ROA, quick ratio, current ratio). Ei-rahamääräisiin mittareihin kuuluvat asiakkuuteen liittyvät tekijät, kuten asiakastyytyväisyys, asiakaspalautusten määrä ja asiakaskannattavuus. Sisäisiä prosesseja mitataan esimerkiksi prosessien läpimenoajalla ja laatuarvioinnin pistemäärillä. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa voidaan tarkastella henkilöstön pysyvyyttä, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden koulutuspäivien määrää. (Järvenpää ym. 2017, 339,343.)

Asiakaskokemus, joka muodostuu monista tekijöistä, on nykyään keskeinen teema liiketoiminnan kehittämisessä, ja se on yhä vahvemmin osa organisaatioiden strategiaa. (Keronen & Tanni 2017, 141.) Asiakkaat ovat yrityksen tärkein voimavara. Kuten kaikkien yrityksen resurssien, tulee hallita huolellisesti.

Kirjassa Asiakkuudenhallinta todetaan, että asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, joka keskittyy yrityksen tietämyksen ja ymmärryksen lisäämiseen asiakassuhteista. Tavoitteena on vastata tehokkaasti asiakastarpeisiin, mikä parantaa asiakaskannattavuutta ja nostaa asiakkuuden kokonaisarvoa. Tämä prosessi tukee yrityksen kykyä mukautua ja kehittyä asiakkaidensa tarpeiden mukaan, mikä puolestaan johtaa parempaan liiketoiminnan kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Mäntyneva 2001, 7.)

Asiakkaan mittari kuuluu ulkoisiin mittareihin, aivan kuten taloudelliset mittarit strategian mittausjärjestelmässä (Lunberg & Töytär 2010, 55). Löytänä ja Korhaki (2014, 57) mukaan Net Promoter Score on kuumemittari, joka kertoo, miten yritys onnistui kohtaamisessa ja asiakassuhteessa, mutta yksinään se ei vielä kerro, miksi asiakas antoi juuri kyseisen arvosanan.

Net Promoter Score lasketaan kysymällä vastaajalta hänen halukkuuttaan suositella yritystä tai tuotetta asteikolla 0–10. NPS saadaan vähentämällä promootorien (9–10 pistettä antaneiden) prosenttiosuudesta kriitikoiden (0–6 pistettä antaneiden) prosenttiosuus. (Tobe 2022, 79). Alla oleva kuva 11 esittää NPS:n perusmallin.



Kuva 11. NPS- Net Promoter Score perusmalli. (Trustmary). <https://trustmary.com/fi/>.

Edelliset tutkimukset osoittavat merkittävän yhteyden suhteellisen Net Promoter Score (NPS) -arvon ja liiketoiminnan kasvun välillä. Yritykset, joilla on korkeampi NPS, kokevat usein parempaa tulojen kasvua, sillä suositteijat pysyvät uskollisina, lisäävät kulutustaan ja suosittelevat yritystä muille, mikä edistää uusien asiakkaiden hankintaa. Monilla toimialoilla NPS-erojen on todettu selittävän

20–60 % kilpailijoiden kasvuvauhtien eroista. NPS:ssä johtavat yritykset voivat kasvaa yli kaksinkertaisella nopeudella verrattuna kilpailijoihinsa. (Binh 2024.)

Net Promoter Score (NPS) -kysymys yksinään ei tarjoa riittävästi tietoa asiakaskokemuksesta. Pelkän suositteluhaluuden (0–10) lisäksi tulisi selvittää syyt annetun arvosanan takana. Ei ole yhtä standardiratkaisua, mutta on hyödyllistä kysyä esimerkiksi, mikä muutos parantaisi arviota. On suositeltavaa pitää asiakaskysely tiiviinä ja kysyä vain asioista, joihin aiotaan reagoida. (Löytänä & Korkeakoski 2014, 141.)

## **5 Kavadi Oy:n strategian asemanalyysi**

Tässä opinnäytetyön osassa on tarkoitus laatia kohdeyritykselle liiketoiminnan kehittämisstrategia seuraaville kolmelle vuodelle. Erilaisten analyysien tulosten perusteella oli tärkeää tunnistaa yrityksen strategisia valintoja ohjaavat tekijät sekä nostaa esiin keskeisiä teemoja strategisen päätöksenteon tueksi. Strategiaprosessi toteutettiin järjestämällä useita seminaareja, toteuttamalla asiakaskyselyitä sekä haastatteleamalla toimitusjohtaja Nadezda Petrovaa. Seminaarien tavoitteena oli yhteistyössä Kavadin kanssa tunnistaa yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä ja kehitysalueita. Seminaarien ja haastatteluiden pohjalta tunnistettiin Kavadin visiota, arvoja ja missiota tukevia teemoja, jotka muotoutuivat strategian toteutusvaiheessa kehitysprojekteiksi.

### **5.1 Asiakastyytyväisyys NPS:n avulla**

Tutkimuksen menetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kyselylomakkeisiin ja vastauksista saattuihin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Asiakaskysely (Liite 2) toteutettiin hyödyntämällä CRM-järjestelmää. CRM-järjestelmä eli Customer Relationships Marketing on digitaalinen työkalu, jossa voidaan tallentaa, käyttää, hallita ja jakaa kaikki tiedot yrityksen asiakkaista. (Verkkotuloja 2023). Asiakkaat saivat kyselylomakkeen sähköpostitse sähköisessä muodossa, ja se oli avoinna kahden viikon ajan vastattavaksi. Kyselyn avulla pyritään selvittämään, miten vastaajat todella

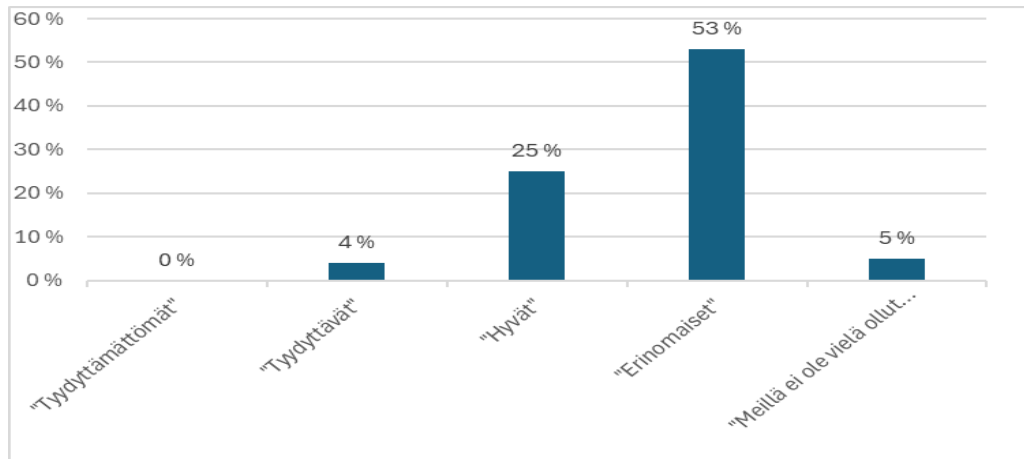
kokevat yrityksen palveluiden laadun ja millaisia henkilökohtaisia näkemyksiä heillä on aiheesta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 100 asiakasta. Kyselylomake koostuu seitsemästä kysymyksestä sekä lopussa olevasta vapaasta kommenttikentästä, jossa asiakkaat voivat antaa vapaamuotoista palautetta.



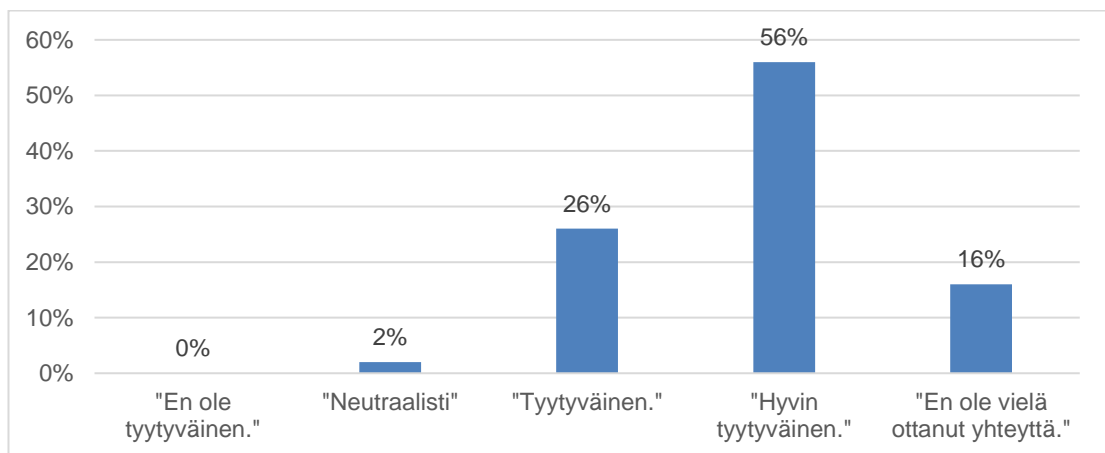
Kuvio 1. Asiakkaiden ryhmittely.

Kuvio 1 kuvaa vastaukset kysymykseen: "Oletko tai oletko ollut yrityksen asiakas?" Vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista (45 %) on kanta-asiakkaita. Toiseksi suurimman ryhmän muodostavat entiset asiakkaat (29 %), jotka ilmoittavat saaneensa positiivisen asiakaskokemuksen. Kolmanneksi suurin ryhmä (18 %) koostuu vastaajista, jotka ovat valmiita ottamaan yhteyttä yritykseen. Lisäksi 4 % vastaajista harkitsee yhteydenottoa. Näin ollen yhteensä 22 % vastaajista voidaan luokitella tuleviksi eli potentiaalisiksi asiakkaiksi. Viidenneksi suurin ryhmä (3 %) koostuu yrityksen sosiaalisen median seuraajista. Vain 1 % entisistä asiakkaista kertoo saaneensa negatiivisen asiakaskokemuksen.



Kuvio 2. Liiketoimintasuhteen arviointi.

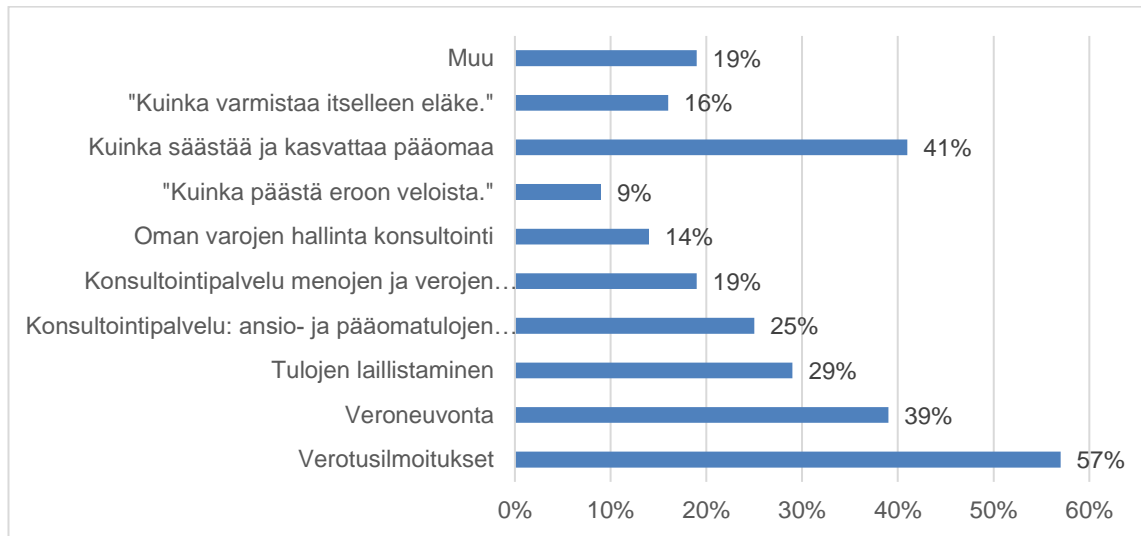
Kuvio 2 osoittaa, että suurimmalla osalla vastaajista on yrityksen kanssa joko "Erinomaiset" tai "Hyvät" liiketoimintasuhteet. Lisäksi 4 % vastaajista arvioi liiketoimintasuhteensa tyydyttäväksi. Vastaajia, joilla on "Tyydyttämättömät" liiketoimintasuhteet, on 0 %. Erytystä huomiota kannattaa kiinnittää siihen asiakasryhmään, joille ei ole vielä ollut yhteistyötä 5 %, koska asiakassuhteisiin panostaminen on nopein ja vaivattomin tapa lisätä yrityksen liikevaihtoa ja säilyttää olemassa olevat asiakkuudet. (Rubanovitsch 2020, 19). Yrityksen olemassaolon ehto ovat asiakkaat, ja siksi menestyminen edellyttää asiakaspääoman arvon kasvattamista.



Kuvio 3. Miten tyytyväinen olette työntekijöidemme osaamisen tasoon?

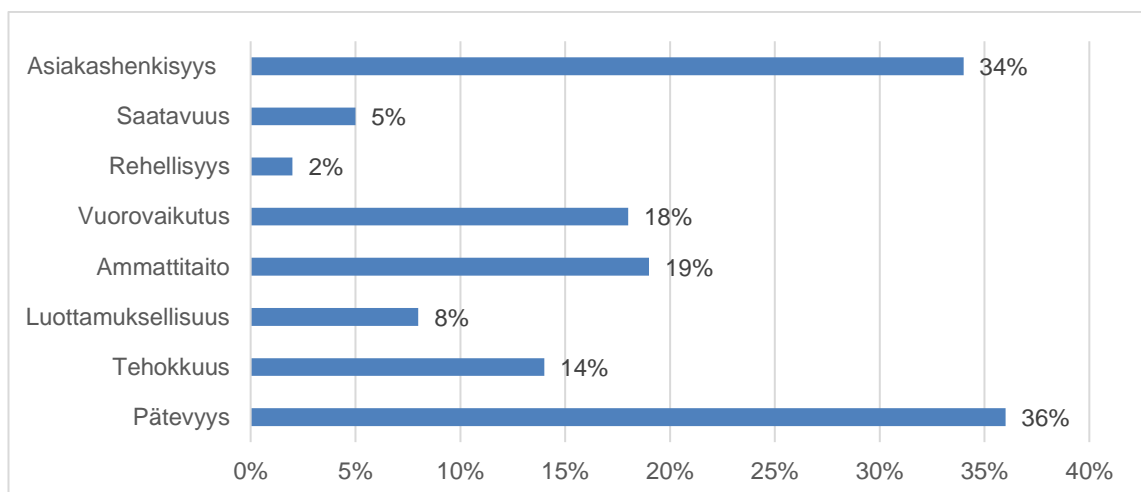
Kuviossa 3 nähdään, että suurin osa vastaajista on 'hyvin tyytyväisiä' tai 'tyytyväisiä' yrityksen henkilöstön osaamisen tasoon. Kolmanneksi suurin ryhmä vastasi "En ole vielä ottanut yhteyttä". Edellisen kaavion "Asiakkaiden ryhmittely"

perusteella voidaan päätellä, että nämä ovat potentiaalisia asiakkaita. Asiakkaita, jotka vastasivat "En ole tyytyväinen", on 0 %.



Kuvio 4. Mitä palveluita yrityksestämme olette käyttäneet?

Kuvio 4 esittää käytettyjä palveluita. Suurin osa käytetyistä palveluista ovat "Veroilmoitukset" (57 %), "Sijoittuminen" (41 %) ja "Veroneuvonta" (39 %). Asiakkaat, jotka käyttävät veroilmoituspalvelua, voidaan luokitella palautuvien asiakkaiden ryhmään. Kaikki muut palvelut olivat asiakkaiden keskuudessa kysytyjä suhteellisen tasaisesti.



Kuvio 5. Minkä palvelumme ominaisuus on sinulle tärkein? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Kuviossa 5 on kaavio, joka esittää asiakaspalvelun tärkeitä ominaisuuksia. Vastaaajien mukaan palvelun tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat pätevyys (36 %) ja asiakashenkisyys (34 %). Ominaisuuksia, kuten ammattitaito (19 %), vuorovai-  
kutus (18 %) ja tehokkuus (14 %), pidetään myös tärkeinä.

Hyvän asiakaspalvelun tavoitteena on auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelma tai löytämään vastaus kysymykseensä. Samalla sen tarkoituksena on ylläpitää vahvaa asiakassuhdetta ja lisätä luottamusta yrityksen ja asiakkaan välillä. (Yrityksenperustaminen.net 2024.)

Kysymys: Käyttäen asteikkoa 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisitte yrityksemme palveluita? Kaaviossa on käytetty asteikkoa, jota tavallisesti hyödynnetään Net Promoter Score -mittauksessa. Net Promoter Score lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Tässä kyselyssä NPS<sub>1</sub>-arvo on 86,6. ”Suosittelijat” 87,63 % - ”Arvostelijat” 1,03 %

Analysoimalla kyselylomakkeen avointa kommenttikenttää, jossa asiakkaat antoivat vapaamuotoisia palautteita, nousi esille kolme kehittämiskohdetta. Asiakas ei koe aina helpoksi varata palveluaikaa yrityksen nettisivuston kautta. Toiseksi asiakkaat kaipasivat parempilaatuisempaa some-sisältöä ja enemmän yrityksen mainoksia. Kolmanneksi asiakkaat toivoisivat laajempaa yrityksen palveluvalikoimaa, erityisesti kirjanpidon palveluiden kysynnän vuoksi.

Toinen asiakaskysely (Liite 3) oli lyhyempi, ja sen päätarkoituksena oli selvittää, mistä asiakkaat saavat tietoa yrityksestämme. Lisäksi tavoitteena oli mitata NPS uudelleen. Kysely toteutettiin reaaliaikaisesti ja paikan päällä toimistossa. Kyselyyn osallistui 95 vastaajaa.

- Ensimmäiseen kysymykseen ”Mistä saitte tietoa meistä?” 82 % vastaajista ilmoitti saaneensa tietoa yrityksestämme ystäviltä ja tuttavilta. Lisäksi 15 % vastaajista löysi tietoa Googlestä ja 3 % Facebookista.

- Toinen kysymys käsitteli Net Promoter Score -arvoa. Tässä kyselyssä NPS<sub>2</sub>-arvo on 92,2. "Suosittelijoita" on 93,15 % ja "arvostelijoita" 0,95 %.
- Kolmas kysymys oli: "Vastaako palvelumme hinta laatua?" 99 % vastaajista oli tyytyväisiä ja vastasi "kyllä", kun taas 1 % vastasi "ei".
- Neljänteen avoimeen kysymykseen: "Suositteletko jotain parannettavaa?" emme saaneet vastauksia.
- Viidennen kysymyksen "Mitä muuta palveluamme haluaisitte käyttää?" tavoitteena oli selvittää asiakkaiden palvelutarpeita. Vastauksista 45 % valitsi "vero-asiointi", 2 % "Kela", 34 % "Migri-asiointi", 18 % "kirjanpito" ja 1 % "tulkki".

Näiden kyselytietojen perusteella voidaan tehdä seuraavat päätelmät: Kohdeyrityksellä on hyvin erilaisia asiakkaita. Positiivista on, että suurin osa heistä on kanta-asiakkaita ja palaavia asiakkaita. Vain 1 % vastaajista on saanut negatiivisen asiakaskokemuksen. Kirjassa 50 Keissiä asiakaspalvelusta (2014, 39) mm. Aurinkomatkojen myynti- ja markkinointijohtaja Anna Salmi sanoo, että ohjenuora helppous, "99" ja "Wow" vievät pitkälle asiakaspalvelutilanteissa. "99" tarkoittaa 99-prosenttisesti. Älä pyri sataprosenttiseen onnistumiseen, sillä ihmisellä on oikeus epäonnistua. (Kortesuo, 2014, 39.)

Vaikka yrityksellä on korkea NPS-luku, on tärkeää huomioida, että korkeiden Net Promoter -pisteiden ja kasvun väliseen yhteyteen liittyy merkittävä varoitus: korkea pistemäärä sinänsä ei ole todellinen tavoite. Korkea pistemäärä ei sinänsä takaa menestystä. Net Promoter mittaa vain yrityksen suhteiden laatua nykyisiin asiakkaisiinsa, ja laadukkaat suhteet ovat välttämätön, mutta riittämätön edellytys kannattavalle orgaaniselle kasvulle. (Net Promoter System 2024)

Asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten analysointi ei ole pelkästään nykytilanteen arviointia, vaan myös tehokas työkalu tulevien parannusten ja strategioiden suunnitteluun. Syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista mahdollistaa yrityksen tehokkaan sopeutumisen ja kehityksen ja vahvistaa niiden asemaa markkinoilla.

## 5.1 PESTEL-analyysi ja heikot signaalit

PESTEL-analyysi luokittelee ympäristötekijät avaintyyppeihin. PESTEL korostaa erityisesti kuutta ympäristötekijää: poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista, ekologista ja oikeudellista. Sellainen joukko tekijöitä korostaa, että ympäristössä ei ole kyse vain taloudellisista voimista: olemassa on tärkeä markkinaton ympäristö. Organisaatioiden on otettava huomioon sekä markkina- että ei-markkinanäkökohdat strategiassaan. Käytännössä poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset, ekologiset ja oikeudelliset tekijät liittyvät usein toisiinsa. (Johnson ym. 2015, 22.)

Vuorisen ja Huikkolan (2024, 262) mukaan PESTEL-analyysissä muutosvoimat jaotellaan kategorioihin, mutta myös niiden voimakkuus ja todennäköisyys on hyvä arvioida. Analyysi voidaan aloittaa tunnistamalla keskeisimmät muutosvoimat ja pisteyttämällä 5–20 tärkeintä niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden perusteella. Lisäksi voidaan arvioida aikajännettä, jolloin saadaan esiin merkittävimmät organisaatioon vaikuttavat muutosajurit.

Keskeiset muutosvoimat, jotka vaikuttavat Kavadin toimintaan, ovat poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset, teknologista ja sosiaaliset tekijät. Viimeisten kolmen vuoden aikana Suomen ja Venäjän väliset suhteet ovat heikentyneet merkittävästi, mikä on vaikuttanut yrityksen asiakassegmenttiin. EU:n 11. ja 13. pakotepakettien hyväksyminen kesäkuussa 2023 on tehnyt Venäjältä tulevien asiakkaiden palvelemisen käytännössä mahdottomaksi, mikä on pakottanut yrityksen mukauttamaan palvelustrategiaansa.

Lisäksi Suomen valtio uudisti lokakuussa 2024 kansalaisuuslakia, mikä tiukensi huomattavasti kansalaisuuden saamisen ehtoja. Tämä on vaikuttanut erityisesti maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden tarpeisiin ja luonut uusia haasteita yrityksen palveluille. Näiden muutosten myötä yrityksen on ollut tärkeää seurata lainsäädännön kehitystä aktiivisesti ja mukauttaa liiketoimintamalliaan muuttuvaan toimintaympäristöön.

On arvioitavissa, että Suomen ja Venäjän väliset suhteet pysyvät vaikeina, ja taoudellinen tilanne säilyy haastavana vähintään seuraavat 3–5 vuotta. Tämä pitkäaikainen epävarmuus voi vaikuttaa merkittävästi Kavadin toimintaan ja asiakasuntaan. Viimeisten kuuden kuukauden aikana kerättyjen heikkojen signaalien määrä vahvistaa tämän oletuksen. Esimerkiksi valmistelussa on laki, joka tiukentaa pysyvän oleskeluluvan saamisen vaatimuksia edellyttäen hakijalta suomen kielen osaamista. Tämä vaikeuttaa tilannetta ja saattaa johtaa siihen, että monet ulkomaistaustaiset yrittäjät poistuvat Suomen markkinoilta. Myös rakennusalan työntekijöille tilanne on haasteellinen. Joiltakin venäläistaustaisilta yrittäjiltä evättiin oleskeluluvan jatkaminen, vaikka he olivat toimineet kannattavasti edellisenä vuonna. Tämän seurauksena yrittäjät siirtyvät muihin EU-maihin ja vievät mukanaan omaisuutensa ja työpaikkansa.

## 5.2 Viiden kilpailuvoiman mallin analyysi

Vuorisen ja Huikkolan (2024, 281) mukaan Viiden kilpailuvoiman malli tarjoaa yritykselle välineen strategisten päätösten tueksi, kuten mille toimialoille laajentuminen on kannattavaa, miltä toimialoilta olisi syytä vetäytyä ja kuinka yritys voi vahvistaa ja suojata markkina-asemaansa. Porterin viiden voiman analyysi Kavadille näyttää tältä.

1. Uusien toimijoiden uhka. Kavadin toimialalla uusien kilpailijoiden ilmaantuminen on mahdollinen uhka, mutta se on matala/keskitasoinen. Vaikka konsultointialalle ei ole suuria pääsyesteitä, Kavadilla on kilpailuetu vahvan brändinsä, verkostonsa ja asiantuntemuksensa ansiosta. Uusien toimijoiden on haastavaa rakentaa luottamusta venäjänkielisten asiakkaiden keskuudessa, mikä antaa Kavadille etulyöntiaseman. Kuitenkin, jos markkinoille tulee toimijoita, joilla on parempi kielitaito, asiantuntemus, ammattipätevyys, laajempi palveluvalikoima tai kehittyneemmät digitaaliset ratkaisut, ne voivat houkuttaa asiakkaita ja lisätä kilpailua.

2. Toimialan kilpailu. Konsultointialalla kilpailu on kovaa, sillä markkinoilla toimii monia erikokoisia toimijoita, kuten suuret tilitoimistot ja lakiasiantoimistot, jotka

voivat tarjota samankaltaisia palveluita. Kavadin kilpailuetu perustuu räätälöityihin palveluihin venäjänkielisille asiakkaille, syvälliseen asiantuntemukseen ja vahvaan verkostoon. Kilpailijat voivat kuitenkin vastata tähän laajentamalla omaa palveluvalikoimaansa tai kilpailemalla hinnoittelulla, mikä voi aiheuttaa painetta Kavadin liiketoiminnalle.

3. Korvaavien palveluiden uhka. Korvaavien palveluiden uhka on matala/keskitasoinen. Asiakkaat voivat hyödyntää ilmaisia verkkotyökaluja esimerkiksi verotukseen ja yritystoiminnan hallintaan. Lisäksi julkiset organisaatiot, kuten Verohallinto ja TE-palvelut, tarjoavat osittain samankaltaista neuvontaa. Tästä huolimatta Kavadilla on kilpailuetu, koska se tarjoaa henkilökohtaista neuvontaa, asiakirjojen valmistelua ja kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja, joita digitaaliset työkalut eivät täysin korvaa.

4. Asiakkaiden neuvotteluvoima. Asiakkaiden neuvotteluvoima on keskitasoinen. Koska vaihtoehtoisia palveluntarjoajia on saatavilla, asiakkailla on mahdollisuus kilpailuttaa palvelut ja vaikuttaa hintatasoon. Toisaalta venäjänkieliseen konsultointiin erikoistuneita yrityksiä on rajoitetusti, mikä antaa Kavadille kilpailuedun. Hinnan merkitys on kuitenkin suuri, ja yrityksen tulee panostaa asiakaslähtöisyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja lisäarvon tarjoamiseen, jotta asiakkaat pysyvät uskollisina.

5. Toimittajien neuvotteluvoima. Toimittajien neuvotteluvoima on matala/keskitasoinen, sillä Kavadin liiketoiminta ei ole vahvasti riippuvainen yksittäisistä toimittajista. IT-palvelut ja lakipalvelut voivat kuitenkin aiheuttaa kustannuspaineita, jos ne joudutaan hankkimaan ulkopuolelta. Kavadin kannattaakin optimoida alihankinta ja hyödyntää yhteistyökumppaneita, jotta toimittajakustannukset pysyvät hallinnassa.

Kavadilla on vahva asema omassa markkinaraossaan venäjänkielisten asiakkaiden keskuudessa, mutta kilpailu ja taloudelliset muutokset voivat tuoda haas-

teita. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, sen on kehitettävä jatkuvasti palveluitaan, vahvistettava asiakassuhteitaan ja hyödynnettävä digitaalisia työkaluja tehokkaasti.

### 5.3 SWOT-analyysi ja TOWS matriisi

Tässä luvussa hyödynnetään strategiatyökaluna SWOT-analyysiä, jonka pohjalta luodaan TOWS-matriisi. TOWS-matriisi on keskeinen työkalu, joka auttaa analysoimaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Alla oleva yhteenvetotaulukko 1 esittää Kavadi Oy:n SWOT-analyysin tulokset TOWS-matriisissa.

Taulukko 1. TOWS-matriisi.

<b>Sisäiset</b>	<b>Strengths (Vahvuudet)</b> S1: Imago ja verkostointi S2: Omavaraisuus (ei ole lainoja) S3: Asiatuntemus S4: Oppiminen ja kehittäminen S5: Asiakaskunta	<b>Weaknesses (Heikkoudet)</b> W1: Resurssit (henkilöstö, oma varaisuus) W2: Kielitaso W3: Ei ole lisenssiä (lakimies) W4: Työnantajan taidot W5: Riippuvuus yrittäjistä
<b>Ulkoiset</b>		
<b>Opportunities (Mahdollisuudet)</b> O1: Uudet markkinat /asiakkaat O2: Sähköiset työvälineet O3: Oppiminen /koulutus O4: Poliitiikan ja lainsäädännön muutos O5: Liiketalouden ja sosiaalinen muutos	<b>Hyödynnä menestystekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hyötyminen vahvasta imagosta ja laajoista verkostoista uusien markkinoiden ja asiakaskuntien tavoittamisessa</li> <li>Vahvista brändiäsi digitaalisen markkinoinnin ja asiakasreferenssien avulla.</li> <li>Hyödynnä asiantuntemusta ja jatkuvaa oppimista kilpailuedun vahvistamiseksi.</li> <li>Panosta jatkuvaan koulutukseen ja asiantuntijuuden kehittämiseen, jotta voit palvella asiakkaita muuttuvissa markkinatilanteissa.</li> <li>Tarjota asiakkaille koulutuksia ja webinaareja esimerkiksi yrityksen perustamisesta, verotuksesta ja maahanmuuttokysymyksistä.</li> </ul>	<b>Heikkoudet vahvuuksiksi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alihankinnan ja digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen: yhteistyö asiantuntijoiden (esim. veroneuvojat, lakimiehet) kanssa sekä rutiinitehtävien siirtäminen vähentävät yrittäjäriippuvuutta ja tukevat liiketoiminnan laajentamista. Digitaalisten palveluiden ja verkkokurssien käyttö mahdollistaa laajemman asiakaskunnan tavoittamisen ilman fyysistä läsnäoloa.</li> <li>Mukauta palveluita liiketoimintaympäristön muutoksiin, kuten uusien yrittäjien ja työnantajien tarpeisiin.</li> <li>Kilpailuedun vahvistaminen hyödyntämällä monikuluttuurista asiantuntemusta, sillä venäjänkielisille asiakkaille suunnattuja palveluja on markkinoilla vähän.</li> </ul>
<b>Threats (Uhat)</b> T1: Sanktiot (11 ja 13, 6/2023)	<b>Uhkien hallintaan vahvuuksia hyödyntäen</b>	<b>Mahdollinen kriisitilanne</b>

<p><b>T2: Heitterit (somes)</b>  <b>T3: Liiketalouden ja sosiaalinen muutos</b>  <b>T4: Poliitikon ja lainsäädännön muutos</b>  <b>T5: Kilpailijat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetään asiantuntemusta ja jatkuvaa oppimista säädösten noudattamisen varmistamiseksi. Vahvistetaan osaamista ja tarjotaan asiakkaille ajankohtaista neuvontaa.</li> <li>• Rakennetaan aktiivinen ja positiivinen some-presenssi hyödyntämällä vahvaa imagoa, verkostoja ja tyytyväistä asiakaskuntaa.</li> <li>• Kehitetään strategia somekritiikin hallintaan, esimerkiksi vastaamalla asiallisesti ja nopeasti palautteeseen.</li> <li>• Hyödynnetään liiketalouden ja sosiaalisten muutosten tuomia mahdollisuuksia seuraamalla poliittisia, taloudellisia ja yhteiskunnallisia trendejä sekä mukauttamalla palveluitamme ennakkoivasti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resursseja vahvistetaan ulkoistamalla osa hallinnollisista tehtävistä tai hyödyntämällä kevytyrittäjiä ja freelancereita tilapäisiin tarpeisiin.</li> <li>• Kielitaidon kehittäminen. Investoidaan kielikoulutukseen, erityisesti suomen ja englannin osalta. Rekrytoidaan monikielisiä työntekijöitä.</li> <li>• Juridiikan tuen vahvistaminen. Yhteistyö lisensoidun lakimiehen tai lakitoimiston kanssa.</li> <li>• Johtamistaitojen kehittäminen. Kehitetään sisäisiä prosesseja tehokkuuden ja työnjaon parantamiseksi.</li> </ul>
--	---	--

Taulukossa 1 esitetään SWOT-analyysin tulokset ja TOWS-matriisi, jossa tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden hyödyntämistä ja hallintaa. Vahvuuksia ovat muun muassa imago, asiantuntemus ja asiakaskunta, kun taas heikkouksiin kuuluvat resurssipula ja yrittäjäsidonaisuus. Mahdollisuuksia tarjoavat uudet markkinat, digitaaliset työvälineet ja lainsäädännön muutokset, kun taas uhkia aiheuttavat sanktiot, kilpailu ja kielteinen julkisuus.

Menestystekijöitä ovat vahva brändi, asiantuntemuksen kehittäminen ja digitaalisten palveluiden laajentaminen. Uhkia voidaan hallita vahvuuksia hyödyntämällä, kuten parantamalla asiakasviestintää ja prosesseja. Mahdollisuuksien toteuttaminen edellyttää resurssien vahvistamista, automaation hyödyntämistä ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Heinzen (1982, 11) mukaan WT-strategia keskittyy heikkouksien ja uhkien minimointiin, ja se voi johtaa toiminnan supistamiseen tai sopeutumiseen markkinatilanteeseen. Tämä strategia on haastava, ja yritykset pyrkivät yleensä välttämään sitä. WO-strategia tähtää heikkouksien vähentämiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Yritys kehittää sisäisiä heikkouksiaan voidakseen vastata markkinoiden tarpeisiin, mutta voi myös valita jättää mahdollisuuden käyttä-

mättä. ST-strategia käyttää yrityksen vahvuuksia ulkoisten uhkien käsittelemiseksi. Tämä strategia pyrkii maksimoimaan yrityksen vahvuudet ja minimoimaan ympäristön uhat, mutta vahvuuksia on käytettävä harkiten SO-strategiassa, maksimoidaan vahvuudet ja mahdollisuudet, jolloin yritys hyödyntää omia resurssejaan markkinoiden tarjoamien etujen saavuttamiseksi. Menestyvät yritykset pyrkivät tähän tilanteeseen ja kehittävät heikkouksistaan vahvuuksia sekä sopeutuvat uhkiin.

## 6 Kavadin strategian määrittäminen

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöä hyödyntämällä erilaisia analyysejä. Näiden analyysien avulla on pyritty tunnistamaan keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen nykytilanteeseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Työn tavoitteena on ollut muodostaa kattava kokonaiskuva Kavadin toimintaympäristöstä, jotta voidaan tehdä perusteltuja strategisia päätöksiä. Tämä lähestymistapa noudattaa periaatetta "tee diagnoosi tänään ja suunnittele huomenna" (Morrison & Andrew 2024, 79).

Missio, visio, arvot ja liiketoimintatavoitteet

Kavadin missio on auttaa asiakkaitaan hallitsemaan ja kasvattamaan omaisuuttaan, jotta he voivat saavuttaa taloudellisia tavoitteitaan ja turvata tulevaisuutensa. Asiakkaiden menestyksen tukeminen edistää Kavadin liiketoimintaa, sillä tyytyväiset asiakkaat palaavat palveluiden pariin. Yrityksen missio keskittyy vahvasti asiakaspalvelun laatuun ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen.

Kavadin visio keskittyy yrityksen kasvuun ja kehitykseen. Tavoitteena on tulla Suomen johtavaksi konsultiksi ja ratkaisutoimittajaksi venäjänkielisille asiakkaille. Vision toteutuminen vaatii palvelutarjonnan laajentamista sekä tehokasta markkinointia, joka puolestaan edellyttää riittävää kassavirtaa kasvun tukemiseksi. Kavadin toiminnan perusta on vahva brändi, jonka kehittäminen jatkuu.

Kavadin arvot, kuten vero- ja rahoituslukutaito, jatkuva oppiminen, rehellisyys, laatu ja luovuus, perustuvat yrityksen perustajan henkilökohtaiseen kokemukseen ja intohimoon ratkaista monimutkaisia ja haastavia tapauksia. Nämä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua, sillä Kavadin tavoitteena on tarjota asiakkailleen korkealaatuista ja innovatiivista palvelua, joka vastaa heidän erityistarpeisiinsa.

## 6.1 Ansoffin kasvumatriisi

Ansoffin kasvumatriisi auttaa yritykselle valitsemaan kasvustrategian neljästä vaihtoehdosta sen perusteella, keskitytäänkö nykyisiin vai uusiin markkinoihin ja tuotteisiin.

Taulukko 2. Ansoffin kasvumatriisi.

<p><b>Markkinapenetraatio (Nykyiset palvelut – Nykyiset markkinat)</b> Tavoitteena on laajentaa asiakaskuntaa nykyisellä markkinalla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lisää markkinointia some kanavissa</b> (esim. Telegram, Instagram, Facebook).</li> <li>• <b>Verotuksen ja lupa-asioiden konsultoinnin.</b></li> <li>• <b>Webinaarit ja koulutukset</b>, joissa käsitellään yrittäjyyttä, verotusta ja työehtoja Suomessa</li> </ul>	<p><b>Tuotekehitys (Uudet palvelut – Nykyiset markkinat)</b> Tavoitteena on kehittää uusia palveluita nykyisille venäjänkielisille asiakkaille.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lakipalvelut ja lisenssien hankinta</b> – yhteistyö lakimiesten kanssa, jotta voidaan tarjota juridisia palveluita nykyisille asiakkaille.</li> <li>• <b>Tilitoimiston palvelu</b></li> <li>• <b>Verkkokurssit ja webinaarit</b> yrityksen perustamisesta, veroilmoituksista ja oleskeluvista venäjänkielisille asiakkaille.</li> </ul>
<p><b>Markkinakehitys (Nykyiset palvelut – Uudet markkinat)</b> Tavoitteena on laajentaa toimintaa uusille asiakassegmenteille tai maantieteellisille alueille.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Palveluiden tarjoaminen muille maahanmuuttajaryhmille</b>, esimerkiksi ukrainalaisille ja kazakstanilaisille yrittäjille.</li> <li>• <b>Toiminnan laajentaminen muihin maihin</b>, kuten Viroon tai muihin EU-maihin, joissa on venäjänkielisiä asiakkaita.</li> <li>• <b>Etäkonsultoinnin kehittäminen</b>, jotta palveluita voidaan tarjota myös muualla asuville venäjänkielisille asiakkaille.</li> </ul>	<p><b>Diversifikaatio (Uudet palvelut – Uudet markkinat)</b> Riskialttein, mutta potentiaalisesti tuottoisin strategia: täysin uudet palvelut ja asiakassegmentit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rakennusalan kiinteistöneuvonta</b>: apua toimitilojen hankinnassa ja hallinnassa.</li> <li>• <b>Sijoitusneuvonta ja taloudellinen suunnittelu</b> rakennusalan yrittäjille.</li> <li>• <b>Täyden palvelun liiketoiminnan tukikeskus</b>, jossa asiakas saa kaiken tarvittavan: yritysrekisteröinnit, kirjanpidon, veroneuvonnan ja HR-palvelut.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Palvelut suoraan suomalaisille rakennusyrietyksille</b>, jotka haluavat työllistää venäjänkielisiä työntekijöitä ja tarvitsevat apua työvoiman hallintaan ja veroasioihin.</li> </ul>
--	---

Taulukossa 2 esitetään Ansoffin matriisiin perustuva nelikenttä, jossa kuvataan Kavadi Oy:n kasvustrategioita nykyisten ja uusien palveluiden sekä markkinoiden näkökulmasta. Markkinapenetraatio keskittyy nykyisten palveluiden markkinoinnin tehostamiseen venäjänkielisille asiakkaille. Tuotekehitys sisältää uusia palveluita, kuten lakipalvelut ja verkkokurssit. Markkinakehityksessä tavoitteena on laajentaa palveluita uusille asiakasryhmille ja maantieteellisille alueille. Diversifikaatio sisältää kokonaan uusia palveluita uusille markkinoille, kuten kiinteistöneuvontaa, sijoituspalveluita ja HR-palveluita rakennusalan yrityksille.

## 6.2 Kavadin strategiset valinnat teemat ja kehityskohteet

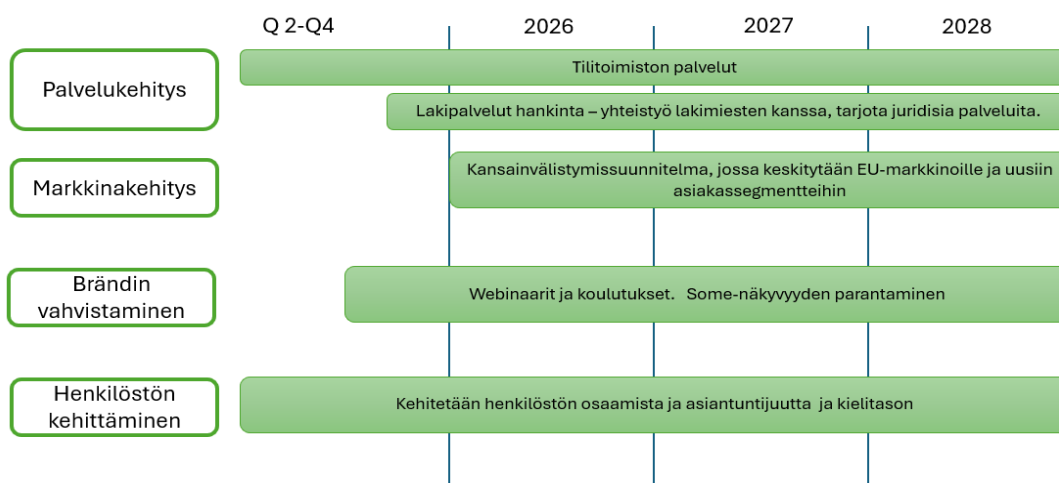
Nyt kun kaikki langat ovat käsissä, voidaan valita oikea strategia. Kavadin strateginen valinta seuraavalle kolmelle vuodelle pohjautuu vahvasti yrityksen missioon, joka korostaa asiakaslähtöisyyttä, laadukasta palvelua ja asiakastyytyvyyden jatkuvaa parantamista. Samalla strategia tukee yrityksen visiota, joka suuntaa toimintaa kohti kestävästä kehitystä ja hallittua kasvua. Tavoitteena on vahvistaa markkina-asemaa vahvistamalla omaa brändiä, kehittää palveluvalikoimaa vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia liiketoiminnan tehostamisessa.

Yrityksen SWOT- ja viiden voiman analyysit osoittavat hyvät kasvuedellytykset. PESTEL-analyysin perusteella poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset ja sosiaaliset tekijät voivat luoda sekä haasteita että mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Ottaen huomioon asiakkaiden vahva uskollisuus ja heidän odotuksensa, sekä Ansoffin kasvumatriisin antamat suuntaviivat, yhtiö on valinnut seuraavat strategiset painopisteet: palvelukehitys, markkinakehitys, brändin vahvistaminen ja henkilöstön kehittäminen. Tämän strategian tavoitteena on luoda entistä vah-

vempi asema markkinoilla, parantaa asiakaskokemusta ja tukea kestäväää kasvua. Liite 4 esittelee Kavadin yhden sivun strategian, joka kuvaa selkeästi yrityksen tulevaisuuden suuntaviivat ja toiminta-ajatuksen.

### 6.3 Strategian toteutuksen aikataulu ja seuranta

Strategia, olipa se, kuinka hyvin laadittu tahansa, voi jäädä pelkäksi suunnitel-maksi ilman tehokasta toteutusta. Jotta strategiset tavoitteet saadaan vietyä käytäntöön ja konkretisoitua toiminnaksi, yhtiö hyödyntää OKR-mallia. Tämä malli auttaa asettamaan selkeitä tavoitteita, mittaamaan edistymistä ja varmistamaan, että koko organisaatio työskentelee yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Toteutuksen varmistamiseksi yhtiö on laatinut selkeän aikataulun, joka on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Kehitysprojektien aikataulu.

Kavadin OKR-malli (Objectives & Key Results) seuraaville kolmelle vuodelle keskittyy markkinaosuuden kasvattamiseen, verkostojen vahvistamiseen, henkilöstön kehittämiseen sekä brändin tunnettuuden lisäämiseen. Ensimmäisenä tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta ja laajentaa asiakaskuntaa. Tämä saavutetaan lisäämällä asiakasmäärää 30 prosentilla seuraavan kolmen vuoden aikana. Lisäksi kehitetään ja lanseerataan vähintään kolme uutta palvelua, jotka

vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskokemuksen parantamiseksi pyritään nostamaan asiakaspalautteen NPS-arvoa 15 prosentilla nykyisestä.

Toisena tavoitteena on vahvistaa verkostoja ja yhteistyötä. Tämän tueksi solmitaan vähintään viisi uutta strategista kumppanuutta lakipalveluiden, veroasiantuntijoiden ja maahanmuuttoneuvonnan toimijoiden kanssa. Lisäksi yrityksen näkyvyyttä ja vaikuttavuutta kasvatetaan järjestämällä vuosittain kaksi asiantuntijaseminaaria tai webinaaria.

Kolmantena tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta. Jokainen työntekijä osallistuu vähintään kahteen koulutukseen vuodessa, ja kielitaitoa kehitetään siten, että vähintään 80 prosenttia henkilöstöstä saavuttaa C1-tason suomen kielessä kolmen vuoden sisällä. Lisäksi laaditaan ja otetaan käyttöön osaamisen kehittämissuunnitelma vuoteen 2026 mennessä.

Neljäs tavoite keskittyy brändin vahvistamiseen ja tunnettuuden lisäämiseen. Tavoitteena on kaksinkertaistaa yrityksen sosiaalisen median seuraajamäärää sekä lisätä vuorovaikutusta 30 prosentilla seuraavan kolmen vuoden aikana. Yrityksen asiantuntijaroolia ja palvelutarjontaa vahvistetaan toteuttamalla vähintään kolme markkinointikampanjaa vuosittain. Lisäksi kehitetään ja vakiinnutetaan yrityksen visuaalinen identiteetti sekä asiakasviestinnän yhtenäinen linja vuoden 2025 loppuun mennessä.

## **7 Yhteenveto ja arviointi**

Opinnäytetyöprosessin haastavin osa-alue oli mielestäni aiheen tarkka rajaus. Yrityksen strategiatyö on aihe, joka herättää minussa aitoa kiinnostusta, ja siksi halusin keskittää selvitykseni juuri siihen. Opintojeni aikana olen ymmärtänyt, kuinka tärkeässä roolissa yrityksen toimintaympäristön analyysi ja strateginen suunnittelu ovat liiketoiminnan kehittämisessä. Ne muodostavat perustan tavoitteelliselle kasvulle ja auttavat yritystä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle ennen kaikkea merkittävä oppimis- ja kehittymisprosessi. Sen aikana olen saanut mahdollisuuden syventyä aiheeseen,

joka ei ole ainoastaan ammatillisesti kiinnostava, vaan myös henkilökohtaisesti merkityksellinen. Työn edetessä olen oppinut tarkastelemaan liiketoimintaa strategisesta näkökulmasta, analysoimaan markkinatilannetta ja kehittämään konkreettisia toimenpiteitä yrityksen kasvun ja menestyksen tukemiseksi. Prosessin kautta olen syventänyt osaamistani erityisesti strategisessa suunnittelussa, markkina-analyysissä ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin perehtymällä toiminnallisen opinnäytetyön menetelmiin sekä prosessin eri vaiheisiin. Tämän jälkeen syvennyin strategia-aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja pk-yritysten strategista suunnittelua koskeviin tutkimusartikkeleihin. Taustatyön jälkeen laadin opinnäytetyölleni toteutusaikataulun. Koska opinnäytetyöni on kehittämishanke, jonka konkreettisenä tuotoksena on Kavadille laadittu liiketoimintastrategia, valitsin tutkimusmenetelmiksi toimitusjohtaja Nadezdan Petrovan haastattelun, seminaarit sekä asiakaskyselyt.

Haastattelussa käsiteltiin yrityksen historiaa, tulevaisuuden näkymiä sekä Kavadin tulevia kehitystarpeita. Teoriapohja rakentui strategia-alalla arvostettujen ja laajasti tunnettujen asiantuntijoiden kirjallisuudelle. Lisäksi lähteinä käytetyt tutkimusartikkelit olivat vertaisarvioituja ja peräisin luotettavien tutkijoiden ja tutkimuslaitosten julkaisuista. Teemahaastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Seminaarien tulokset muodostivat vahvan perustan strategian laatimiselle. Ensimmäisen seminaarin avulla tunnistettiin Kavadin nykytila ja toimintaympäristön keskeiset tekijät, mikä mahdollisti realististen ja tarpeisiin vastaavien strategisten tavoitteiden määrittelyn. Toisessa seminaarissa keskityttiin strategisten vaihtoehtojen arviointiin ja valintaan, jolloin Ansoffin ja TOWS-matriisien avulla pystyttiin yhdistämään yrityksen sisäiset vahvuudet ulkoisiin mahdollisuuksiin. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa varmisti, että laadittu strategia pohjautuu sekä analyyttiseen tarkasteluun että yrityksen omistajan näkemyksiin ja arvoihin.

Analyysin tulosten pohjalta laadittiin kohdeyritykselle kolmen vuoden liiketoiminnan kehittämisstrategia, mikä vastasi opinnäytetyön keskeistä tavoitetta. Strategian keskeisenä tavoitteena on kehittää Kavadin liiketoimintaa siten, että se tukee yrityksen kestävästä kasvusta ja vahvistaa sen kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Laadittu strategia pohjautuu yrityksen nykytilan analyysiin, markkina-mahdollisuuksiin sekä realistisiin kehityspolkuihin. Strategian valinnan onnistumisen taustalla olivat omistajan vahva visio, asiantuntemus ja intohimo. Erityisesti pk-yrityksissä nämä tekijät nousevat merkittävään asemaan, sillä johtajuus ja strateginen suunta määrittävät usein omistajayrittäjän arvojen ja tavoitteiden kautta.

Yksi merkittävä havainto oli tarve tehdä strategiatyöstä jatkuvaa ja ketterää. Strategiaprosessi ei ole lineaarinen, vaan iteratiivinen sykli, joka vaatii jatkuvaa arviointia, oppimista ja mukautumista. Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa käytettiin OKR-mallia, joka mahdollistaa strategisten tavoitteiden konkretisoimisen arjen tekemiseksi. Strategian etenemistä ja onnistumista arvioidaan Balanced Scorecardin (BSC) ja Net Promoter Scoren (NPS) avulla. BSC:n avulla seurataan niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia näkökulmia, kuten asiakaskokemusta, sisäisiä prosesseja ja organisaation oppimista. NPS tarjoaa nopean ja selkeän mittarin asiakastytyväisyyden kehityksen seuraamiseen. Se on keskeinen mittari, sillä tyytyväiset asiakkaat toimivat Kavadin tärkeimpinä markkinointikanavina ja brändin vahvistajina. Strategiatyöhön liittyviksi riskeiksi tunnistettiin erityisesti rajalliset resurssit sekä yrityksen suuri riippuvuus kapeasta asiakassegmentistä. Näihin varauduttiin lisäämällä strategiaan joustavuutta ja vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että strategiatyö oli kokonaisvaltainen, syväluotaava ja käytännönläheinen. Se yhdisti teoreettiset mallit, asiakasymmärryksen ja yrittäjän kokemuksen toimivaksi kokonaisuudeksi. Mielestäni strategia on sekä realistinen että toteuttamiskelpoinen, ja se tarjoaa konkreettisia suunta- viivoja yrityksen kehittämiseksi seuraavien kolmen vuoden aikana. Tämän perusteella voin todeta, että opinnäytetyöni tavoitteet ovat täyttyneet, ja työ tukee yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa merkittävällä tavalla.

## 8 Päätäntö

Strategia on malli tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation tärkeimmät tavoitteet, politiikat ja toimintajaksot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Hyvin muotoiltu strategia auttaa järjestämään ja allokoimaan organisaation resurssit ainutlaatuisen ja elinkelpoiseen asentoon sen suhteellisten sisäisten kompetenssien ja puutteiden, ympäristön odotettujen muutosten ja älykkäiden vastustajien satunnaisten liikkeiden perusteella. Tavoitteet ilmaisevat, mitä on saavutettava ja milloin tulokset on saavutettava, mutta ne eivät kerro, kuinka tulokset on saavutettava. (Mintzberg ym. 2003,10.)

Opinnäytetyön keskeinen johtopäätös on, että strategiatyö on yhtä tärkeää pienille ja keskisuurille yrityksille kuin suurille konserneille. Vaikka prosessi on erilainen – kevyempi, joustavampi ja arjen toimintaan kiinteämmin liittyvä – sen merkitys on olennainen yrityksen menestyksen, suunnan ja kilpailukyvyn kannalta.

Strategian tärkeimpiä tehtäviä on luoda selkeä kuva siitä, minne yritys on menossa, miksi se on menossa sinne ja miten tavoitteisiin päästään. Kavadin tapauksessa strategia auttaa selkeyttämään liiketoiminnan ydintä, asiakaskohdeyhmän tarpeita ja keinoja, joilla asiakkaille tuotetaan arvoa tavalla, joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Erityisesti arvolupauksen kirkastaminen ja asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen nousivat työn aikana keskeiseen rooliin.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että pk-yritysten strategiatyössä korostuu käytännölläisyys ja jatkuva kehittäminen. Strategia ei ole staattinen dokumentti, vaan dynaaminen prosessi, jota tulee arvioida ja päivittää säännöllisesti markkinatilanteen ja asiakastarpeiden muuttuessa. Siksi strategiaprosessin yhteyteen tulisi aina liittää konkreettinen suunnitelma seurannasta ja mittauksesta. Lisäksi työ osoitti, että osallistava ja joustava lähestymistapa strategiatyöhön – esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden mukaan ottaminen – voi parantaa strategian käytännön toteutusta ja sitoutumista sen mukaisiin tavoitteisiin.

Jatkossa Kavadin kannattaa seurata aktiivisesti toimintaympäristön muutoksia ja mukauttaa strategiaansa ketterästi. Yrityksen on hyvä panostaa asiakaskokemukseen ja viestintään erityisesti brändin vahvistamiseksi. Samalla sen tulisi tutkia mahdollisuuksia laajentaa palveluja tai asiakassegmenttejä, jotta riippuvuus yhdestä kohderyhmästä vähenisi. Lisäksi strategiaa kannattaa hyödyntää aktiivisesti myös sisäisen toiminnan ohjauksen ja kehittämisen välineenä.

Lopuksi voidaan todeta, että strategiatyö on jatkuva ja oppiva prosessi. Yrityksen on tärkeä säännöllisesti arvioida strategiansa toimivuutta ja tehdä tarvittavia korjauksia toimintaympäristön muuttuessa. Tämän opinnäytetyön tuottama strategia tarjoaa Kavadille selkeän suunnan ja välineet menestyksekkääseen toimintaan – ei vain nykyhetkessä, vaan myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

## Lähteet

Ala-Nissilä, Olavi & Uotila, Olli & Vuoti, Helge 2021. Globalit riskit yrityksen arjessa. ST-Akatemia, Helsinki.

Binh 2024. The NPS Effect: Transforming Customer Sentiment into Business Success. <https://blog.polling.com/the-nps-effect/>. Viitattu 10.02.2025.

Chuguev, Valeri 2010. Johdatus strategian periaatteisiin. Strateg. <https://strateg.org/vvedenie-v-principy-strategii.html>. Viitattu 14.12.2024

Croft, Daniel. Guide: TOWS Matrix. <https://www.learnleansigma.com/guides/tows-matrix/>. Viitattu 8.2.2025.

Chandler, Alfred Dupont 2001. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise. Cambridge, Massachusetts.

Drucker, Piter 2008. Management. Collins Business, New York.

Dufva, Mikko & Rowley, Christopher 2022. Heikot signaalit 2022 – tarinoita tulevaisuuksista. Sitra

Eliseev, Stanislav 2024. Kaikki sanovat, että tarvitsemme strategian, mutta kukaan ei ymmärrä, mitä se on. Singularity. <https://singularity-app.ru/blog/chto-takoe-strategiya/>. Viitattu 8.1.2025.

Eskola, Mikko 2019. Pienpanimon strategian suunnittelu. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea, Espoo.

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.

Hesso, Johannes 2024. Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0. Kauppakamari, Helsinki.

Holopainen, Mari & Toivonen, Marja 2012. Weak signals: Ansoff today. Science Direct. Päivitetty 3.4.2012. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328711002540>. Viitattu 24.3.2025.

Innoter 2025. Retrospektiivinen analyysi ja retrospektiivinen data <https://innoter.com/articles/retrospektivnyy-analiz/>. Viitattu 14.1.2025

Juvonen, Marko & Koskensyrjä, Mikko & Kuhanen, Leena & Kämppi, Pasi & Talala, Tero 2023. Yrityksen riskienhallinta. aalto University, Helsinki.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Helsinki.

- Kaplan, Robert & Norton, David 2009. Strategiaverkko. Talentum, Helsinki.
- Karlöf, Beng 2004. Strategian rakentaminen sisältö ja välineet. Edita, Helsinki.
- Karjalainen, Eero E. & Karjalainen, Tanja 2020. Lean six sigma 2.0 ja laatuteknologia. Painotalo Plus Digital, Lahti.
- Keronen, Kati & Tanni, Katri 2017. Sisältöstrategia asiakas lähtöisyydestä tuloista. Alma Talent, Helsinki.
- Kortesuo, Katleena 2014. 50 keissä asiakaspalvelusta. Kauppakamari
- Lassila, Roosa 2022. Strategiakirja: 20 työkalua. Tiimiakatemia by jamk. <https://tiimiakatemia-media.fi/strategiakirja-20-tyokalua-3/>. Viitattu 14.12.2024.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOY, Helsinki
- Lucidity 2025. An introduction to TOWS Analysis <https://getlucidity-com.translate.google.com/strategy-resources/an-introduction-to-tows-analysis/>. Viitattu 16.1.2025.
- Lundberg, Tom & Töytäri, Juhani 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Positiivarit, Lahti.
- Löytänä, Janne & Korkeakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki
- Lynch, Richard & Barish, Oliver & Cahu, Vinh Sum & Thornton, Charles & Warner, Karl 2024. Strategic Management. SAGE, Kalifornia.
- Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James Brian & Choshal, Sumantra 2003. The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases. Pearson, Yhdysvallat.
- Mikä on CRM-järjestelmä? 5 hyötyä 2023. Verkkotuloja. <https://verkkotuloja.fi/mika-on-crm-jarjestelma/> Viitattu 9.12.2024
- Morrison, Rupert & Andrew, Jon 2024. Strategic Value Creation: Design and execute a strategy for breakthrough returns. KoganPage, New York.
- Mäntyneva, Mikko 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Helsinki
- Net Promoter System 2024. How the Net Promoter Score<sup>SM</sup> Relates to Growth. <https://www.netpromotersystem.com/about/how-net-promoter-score-relates-to-growth/>. Viitattu 10.12.2024
- Obsidian 2025. TOWS-analyysi: Tehokas työkalu strategiseen suunnitteluun. <https://digitaalisenmarkkinoinninsanakirja.fi/tows-analyysi/>. Viitattu 18.2.2025.
- Ojasalo, Katri & Moikanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro, Helsinki.

Petrova, Nadezda 2024, Toimitusjohtaja. Kavadi Oy, Helsinki Haastattelu 30.12.2024.

Pirilä, Marjo 2012. Venäläiset kuluttavat Kaakkois-Suomessa entistä enemmän. Yle.fi [https://yle.fi/a/3-5671506?utm\\_source=chatgpt.com](https://yle.fi/a/3-5671506?utm_source=chatgpt.com). Viitattu 14.1.2025

Porter, Michael 1998. Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The Free Press, New York.

Professional Academy 2025. An Introduction to the TOWS matrix: Putting SWOT into action. <https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/>. Viitattu 15.1.2025.

Simeone, Luca 2020. Characterizing Strategic Design Processes in Relation to Definitions of Strategy from Military, Business and Management Studies. The Design Journal. 23 (4), Kopenhagen, 515–534.

Suomisanakirja 2025. <https://www.suomisanakirja.fi/disruptiivinen>. Viitattu 17.3.2025

Sutinen, Mika & Haapakorva, Antti 2021. Pelastetaan strategia! : pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma, Helsinki.

Tobe, Jeff 2022. The CX Edge. Critical Customer Experience Questions to Help You Attract, Keep and Wow Customers. Customer Experience Systems, Yhdysvallat.

Vuorinen, Tero & Huikkola, Tuomas 2024. Strategiakirja 25 työkalua. Alma, Helsinki.

Verreynne, Martie-Louise. & Meyer, Denny 2008. Small business strategy and industry life cycle. Small Business Economics 35(4), 399–416. <https://www.researchgate.net/requests/r133345321>. Viitattu 27.1.2025.

Yrityksenperustaminen.net 2024. Miten asiakaskokemus muodostuu asiakassuhteen aikana? <https://yrityksen-perustaminen.net/asiakaspalvelu/> Viitattu 10.12.2024

1

## Haastattelu

Päivämäärä: 14.1.2025

Haastateltavan nimi, tehtävänimike: Nadezda Petrova – toimitusjohtaja

1. Kuvaile yrityksesi historiaa: miten ja mistä toiminta sai alkunsa?
2. Kerro asiakkaistasi. Miten sait asiakkaita ja niin paljon seuraajia so-  
messa?
3. Mitä menestys tarkoittaa sinulle henkilökohtaisesti ja yrityksesi kannalta?  
Millä tavoin arvioit tai mitaat sitä?
4. Mitkä ovat tärkeimmät menestyksen indikaattorit yrityksesi kannalta, ja  
miksi juuri ne?
5. Miten kuvailisit yrityksesi arvoja, visiota ja tavoitteita?
6. Mikä oli syynä yhtiön uuden strategian valintaan?
7. Sinulla on vahva brändi. Miten se vaikutti siihen, että sait tarjouksia uu-  
sista liikeideoista?
8. Asiakkaidesi pääkohderyhmä on venäjänkieliset asiakkaat. Miten poliitti-  
set päätökset, kuten EU:n sanktiot, ovat viimeaikaisten tapahtumien va-  
lossa vaikuttaneet yhtiön toimintaan?
9. Miten tekijät vaikuttivat strategian muodostamiseen ja päätöksentekoon?
10. Miten näet yrityksesi tulevaisuuden, mahdollisuudet ja haasteet?

## Asiakkaiden kyselylomake 1

### 1. Oletko tai oletko ollut yrityksen asiakas?

- Olen yrityksen asiakas
- Olin aiemmin yrityksen asiakas, ja kysymykseni ratkesi myönteisesti
- Olin aiemmin yrityksen asiakas, mutta kysymykseni ratkesi kielteisesti
- Aion ottaa yhteyttä
- Otan yhteyttä, jos tulee tarvetta
- En suunnittele, vain seuraan somessa

### 2. Miten arvioitte liiketoimintasuhteitanne yrityksemme kanssa kokonaisuudessaan?

- Tyydyttämättömät
- Tyydyttävät
- Hyvät
- Erinomaiset
- Meillä ei ole vielä ollut yhteistyötä

### 3. Miten tyytyväinen olette työntekijöidemme osaamisen tasoon?

- En ole tyytyväinen
- Neutraalisti
- Tyytyväinen
- Hyvin tyytyväinen
- En ole vielä ottanut yhteyttä

### 4. Mitä palveluita yrityksestämme olette käyttäneet?

- Verotusilmoitukset
- Veroneuvonta
- Tulojen laillistaminen
- Konsultointipalvelu: ansio- ja pääomatulojen ansaitsemisen keinot Suomessa
- Konsultointipalvelu menojen ja verojen minimointiin Suomessa
- Oman varojen hallinta konsultointi
- Kuinka päästä eroon veloista
- Kuinka säästää ja kasvattaa pääomaa
- Kuinka varmistaa itselleen eläke
- Muu


### 5. Minkä palvelumme ominaisuus on sinulle tärkein? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Pätevyys
- Tehokkuus
- Luottamuksellisuus
- Ammattitaito
- Vuorovaikutus
- Rehellisyys
- Saatavuus
- Asiakashenkisyys

6. Käyttäen asteikkoa 0–10, mainitkaa, kuinka todennäköisesti suosittelisitte yrityksemme palveluita.
7. Voitte antaa vapaaehtoista palautetta palveluidemme parantamisesta ja kehittämisestä.

## Asiakkaiden kyselylomake 2

1. Mistä saitte tietoa meistä
  - Facebook
  - Google haku
  - kaverilta
  - Muu
2. Käyttäen asteikkoa 0–10, mainitkaa, kuinka todennäköisesti suosittelisitte palveluitamme
3. Vastaako palvelumme hinta laatua?
4. Suositteletko jotain parannettavaa?
5. Mitä muuta palveluamme haluaisitte käyttää? Voitte valita useita vaihtoehtoja
  - Vero
  - Kela (asumistuki, toimeentulotuki jne.)
  - Migri-asiointi
  - Kirjanpito
  - Tulkki
  - muu
6. Voitte antaa vapaaehtoista palautetta palveluidemme parantamisesta ja kehittamisestä.

<b>Liiketoiminnan kehittämisen strategia 2025–2028</b>	<b>Kavadi Oy</b>	
<b>Missio</b> Auttaa asiakkaitamme hallitsemaan ja kasvattamaan omaisuuttaan, jotta he voivat saavuttaa taloudellisia tavoitteitaan ja turvata tulevaisuutensa.		
<b>Visio</b> Halutuin konsultti ja ratkaisutoimittaja venäjänkielisille asiakkaille		

