

Hanne Perätalo

LÄHIRUOKA KILPAILUETUNA

Lähiruokaa strategisesta näkökulmasta tarjoiltuna

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailun koulutusohjelma

Elokuu

2015

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Elokuu 2015	Tekijä/tekijät Hanne Perätalo
Koulutusohjelma Restonomi, Matkailun koulutusohjelma		
Työn nimi LÄHIRUOKA KILPAILUETUNA. Lähiruokaa strategisesta näkökulmasta tarjoiltuna		
Työn ohjaaja Sirpa Soukka		Sivumäärä 44
Työelämäohjaaja Centria Tutkimus ja Kehitys		
<p>Tämä opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella lähiruokan käyttöä ravintoloissa strategisesta näkökulmasta sekä tuottaa tietoa ravintoloille, jotka suunnittelevat lähiruokan osuuden kasvattamista raaka-ainehankinnoissaan.</p> <p>Teoriaosuudessa strategiaa on käsitelty yksinkertaistettuna ja pääsääntöisesti pien- ja kesisuurten yritysten näkökulmasta, koska pienemmät ravintolat ovat vielä lähiruokan tuotannollisista syistä pääasiallisina jakelukanava.</p> <p>Käytännön osuudessa strategiamallin pohjaksi tehtiin analyysityö, jossa toteutettiin asiakaskysely ravintolalle, jonka raaka-aineista 70 % tulee lähialueen tuottajilta. Toinen analyysi on SWOT-analyysi ravintoloista lähiruokan jakelukanavina.</p> <p>Lopuksi strategia on kuvattu strategiakartaksi taloudellisesta ja asiakasnäkökulmasta, sisäisestä näkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Pois on jätetty mittaristo, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Opinnäytetyön ulkopuolelle on jätetty myös strategian implementointi.</p> <p>.</p>		

Asiasanat kilpailuetu, lähiruoka, strategia

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES , Ylivieska unit	Date August 2015	Author Hanne Perätalo
Degree programme Degree Programme of Travel and Tourism		
Name of thesis LOCAL FOOD AS A COMPETITIVE ADVANTAGE. Local food served on strategic point of view		
Instructor Sirpa Soukka		Pages 44
Supervisor Centria Tutkimus ja Kehitys		
<p>The purpose of this thesis was to examine the use of local food in restaurants in strategic aspect and to provide information to restaurants wick are planning to increase the share of local food of their commodity purchase.</p> <p>The theoretical part of the strategy has been treated in a simpilified and mainly aspect of small and middle-sized enterprises. since the smaller restaurants are further reasons of local food production the main distribution channel.</p> <p>The practical part of the strategic model as a basis for analysis of the work, which was carried out a customer survey for a restaurant wick buys 70% of their raw materilas from the local producers . Another analysis is a SWOT analysis of the restaurants of local food distribution channels.</p> <p>Finally, the strategy is described in the strategy map financial, customer, internal and learning and growth perspective, away, leaving the instrument to the achievement of the objectives is measured by. Outside the thesis has been submitted to the implementation of the strategy.</p>		
Key words competitive advantage, local food, strategy		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Katsaus ravintolatoimialan nykytilanteeseen	1
1.2	Lähiruoan hyödyt	2
1.3	Ajatuksesta strategiaksi	2
2	LÄHIRUOKA	4
2.1	Lähiruoan historiaa	4
2.2	Lähiruokaohjelman taustaselvitys 2012-2015	5
2.3	Lähiruokaohjelman tavoitteet vuoteen 2020	5
2.4	Ravintolat lähiruoan jakelukanavana	6
2.5	Lähiruoka kuluttajan näkökulmasta	7
3	STRATEGIA	9
3.1	Strategian määritelmä	9
3.2	Strategiatyöskentely pk-yrityksissä	11
3.3	Pienyrityksien strategiset valinnat	11
3.4	Visio	12
3.5	Toiminta-ajatus	14
3.6	Kilpailuedut	14
3.6.1	Differointistrategia	15
3.6.2	Kustannusjohtajuus	15
3.7	Pienyrityksien kilpailustrategiat	16
4	STRATEGIAPROSESSI	17
4.1	Strategiatyökalujen käyttö	21
4.2	Analyysit	22
4.3	Opinnäytetyössä käytettävät analyysit	22
4.4	Strategiakartta	24
4.4.1	Taloudellinen näkökulma	24
4.4.2	Asiakasnäkökulma	25
4.4.3	Prosessinäkökulma	26
4.4.4	Oppimis-, kasvu- ja henkilöstönäkökulma	27
5	ANALYYSIT STRATEGIAKARTAKSI	29
5.1	Asiakassegmentti	29
5.2	Palvelun ja ruoan laatu	33
5.3	Lähiruokakäsitteen tunnettuus	35
5.4	SWOT-analyysi	38
5.5	Strategiakartta	39
6	POHDINTA	44
	LÄHTEET	45

KUVIOT

KUVIO 1. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta.	19
KUVIO 2. Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä	20
KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma	30
KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma	30
KUVIO 5 Vastaajien työsuhde	31
KUVIO 6. Vastaajien talouden koko	31
KUVIO 7. Kuinka paljon ravintolan palveluita käytetään	32
KUVIO 8. Lähiruuan määritelmän tunnettuus	35
KUVIO 9. Yhteenveto SWOT-analyysistä	39
KUIVIO 10. Strategiakartta lähiruuan tarjoiluun	40

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Palvelun laadun arviointi.	34
TAULUKKO 2. Ruoan laatutaso	34
TAULUKKO 3. Väittämiä lähiruuasta	37

1 JOHDANTO

1.1 Katsaus ravintolatoimialan nykytilanteeseen

Ravintolatoimiala kuuluu toimialaan, joka vaatii nopeaa ja jatkuvaa uudistumista ja innovaatiota. Ruokatrendit, yleinen taloudellinen tilanne sekä hallituksen asettamat lait ja säädökset vaikuttavat ravintoloiden toimintaan, vaatien niitä jatkuvaan mukautumiseen kulloiseenkin tilanteeseen.

Koko ravintolatoimialan nykytilanne on vaikea jatkuvien kustannusrakenteiden ja verojen nousun myötä. Vaikka Suomessa on viime vuosiin asti eletty ruokabuumia, joka on näkynyt myös ravintoloiden asiakasmäärien kasvussa, on yksityisen kulutustason aleneminen alkanut näkyä ravintoloissa asiakkaiden vähenemisenä.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry:n (Vihmo 2014) teettämän ravintolaruokailun trenditutkimuksen mukaan Suomessa valmistetaan 900 miljoonaa ateriaa, joista puolet ruokaravintoloissa ja henkilöstöravintoloissa. Tutkimukseen osallistui 2704 vastaajaa. Alueellisesti vastaajien määrä jakautui niin, että noin puolet on Suur-Helsingin alueelta ja puolet muista kaupungeista tai maaseudulta. Syötyjä ravintola-aterioita kaikista vastaajaryhmistä oli keskimäärin 3,05. Alle 25-vuotiaat, opiskelijat ja johtajat olivat suurin ravintoaterioiden käyttäjäryhmä. Ateriat olivat pääsääntöisesti joko lounaita tai päivällisiä/illallisia ja ruokailupaikkana joko ruokaravintola tai henkilöstöravintola.

Tutkimuksesta käy ilmi myös, että ruokailupaikan sijainti vaikuttaa eniten ruokailupaikan valintaan. Seuraavina valintakriteereinä tulevat mm. ruoan laatu ja edullinen hintataso. Ruokaan liittyvien arvostustekijöiden listan kärjessä ovat maku, monipuolisuus, terveellisyys ja raaka-aineiden kotimaisuus. Lähiruoka tulee listassa vasta kymmenentenä, mikä voi selittyä sillä, että lähiruuksi mielletään usein kaikki suomalainen ruoka. Ravintolaruokailun trendien nousussa ovat mm. kana- ja linturuuat, ruokaravintolat, vapaa-ajan ateriat, luomu, ruuan terveellisyys ja ympäristöystävällisyys. (Vihmo 2004).

1.2 Lähiruoan hyödyt

Vaikka lähiruoan arvostus on ravintolaruokailun trenditutkimuksessa arvostustekijöiden listalla vasta kymmenentenä, on arvioitu lähiruoan arvostuksen kasvavan koko ajan jopa seuraavan kymmenen vuoden ajan. Lähiruoka on tunnustettu tärkeäksi osaksi hallitustasolla asti sen aluetaloudellisten ja työllisyyttä lisäävän vaikutuksen takia. Paikallisten tuotteiden käytöllä saadaan veroerot jäämään omaan maakuntaan sekä sillä tuetaan paikallista maataloutta. Myös kuluttajille ruuan alkuperän tunteminen alkaa tulla yhä tärkeämmäksi ostokriteeriksi.

Matkailullisesta näkökulmasta katsottuna lähialueen tuotteita hyödyntävät ravintolat ovat kilpailutilanteessa siinä asemassa, että he voivat tavoitella uusia asiakassegmenttejä ruokamatkailijoiden joukosta ja näin ollen laajentaa omaa markkina-alueitaan. Suomalainen ruoka tunnetaan maailmalla puhtaana, tuoreena ja terveellisenä ruokana. Ruokamatkailulla pyritään saamaan nostetta myös kotimaiseen matkailuun.

1.3 Ajatuksesta strategiaksi

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, mikä on yrityksen liiketoiminnan kantava peruslinja, miten se kilpailee ja rakentaa mahdollisimman kestävästä kilpailuasemasta ja kilpailuedun valitussa liiketoiminnassa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 129).

Oman liiketoimintastrategian kehittäminen lähtee liikkeelle erilaisten strategiavaihtoehtojen tarkastelusta seuraavista keskeisistä tarkastelunäkökulmista:

- Miten yrityksen nykyinen konkreettinen liiketoiminta vastaa ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin? Erityisesti tässä tulee tarkastella oman toiminnan linjauksia löytyykö niistä sellaisia herkkiä kohtia yllättäville muutoksille, jotta koko yritystoiminta vaarantuisi.
- Onko yrityksellä selkeä kilpailuetu, joka on ylläpidettävä myös pidemmällä aikavälillä, tai voiko sellaisen luoda nykytilanteeseen? Kestävä kilpailuetu rakentuu asi-

akkaan arvostamiin asioihin tuotteessa ja/tai palvelussa ja sitä ei voi kovin helposti jäljitellä eikä tehdä tyhjäksi.

- Vastaako nykyinen toiminta pidemmän aikavälin päämääriä ja arvoja?
- Voidaanko strategiasta luoda tarpeeksi joustava? Toisin sanoen, voidaanko strategian vaatimista resursseista tarvittaessa siirtää muihin tarkoituksiin tai voidaanko siitä perääntyä ilman pahoja tappioita.
- Löytyykö yrityksestä resursseja toteuttamiskelpoiseen strategiaan? Kun strategia alkaa vaikuttaa, liikevaihdon kasvu täytyy pystyä rahoittaan tai lisää henkilökuntaa täytyy palkata, jos valmistusta tai palvelumäärää on kohotettava. (Vanhala ym. 2002, 134–135).

2 LÄHIRUOKA

Lähiuoka on saanut virallisen määritelmän vasta 2000-luvulla. Lähiuokatyöryhmä määritteli lähiuokan näin:

”Ruokatuotantoa ja –kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja hyvinvointia.”(Mäkipeska & Sihvonen, 2010.)

Vuonna 2012 Maa- ja metsätalousministeriön (MMM) teettämässä selvityksessä määritelmää on tarkennettu seuraavanlaisesti:

”Lähiuoka on ruokatuotantoa ja –kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria.”

Kyseisessä selvityksessä lähiuoka on saanut myös lyhyemmän määritelmän, jonka mukaan lähiuoka on paikallisruokaa. (Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi & Rönni, 2012.)

Suomen Elintarviketeollisuuden liiton (ETL) mukaan lähiuokaa on kaikki Suomessa tuotettu ruoka. Kuluttajien mielestä lähiuoka on Suomessa tuotettua ruokaa, mutta enintään 100 kilometrin säteellä sen ostopaikasta. Myöskään pitkälle jalostettuja tuotteita ei pidetä lähiuokana, vaikka ruoka muuten vastaisi lähiuokan määritelmiä. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010.)

Lähiuoka on ruokaa, joka kulkeutuu tuottajalta ostajalle mahdollisimman suoraan, sekä sillä on aluetaloudellisia ja ruokakulttuurillisia vaikutuksia. Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliiton (MTK) teettämässä kyselyssä selviää myös, että lähiuoka on ruokaa jonka alkuperä, tuottaja ja valmistaja tiedetään. (MTK, 2011).

2.1 Lähiuokan historiaa

Lähiuoka on ollut Suomen historiassa puheenaiheena ensimmäisiä kertoja vuonna 1990. Silloin lähiuokaksi määriteltiin paikallinen ruoka. Vuonna 2000 perustettiin ensimmäinen lähiuokatyöryhmä, joka muun muassa antoi tarkemman ja virallisemmän määritelmän lähiuokakäsitteelle. Vielä vuonna 2000 lähiuokan osuuden Suomen ruokatuotannosta arvi-

oitiin olevan vain promillen luokkaa ja puheet suomalaisesta ruokakulttuurista olivat uudelleen alkamassa. Vuonna 2011 lähiruoan osuus oli kasvattanut huomasti osuuttaan ruokatuotannossa: arvion mukaan se olisi ollut noin 10 % luokkaa. 2010 lähiruosta tuli trendi myös kuluttajien keskuudessa, jolloin paikalliset pienet yritykset nousivat arvoonsa. Ruokakulttuurin lisäksi jokapäiväisiksi puheenaiheiksi nousivat myös alkuperä ja vastuullisuus. (Kurunmäki ym. 2012.)

2.2 Lähiruokaohjelman taustaselvitys 2012–2015

Maa- ja metsätalousministeriö tilasi vuonna 2011 lähiruokaselvityksen, joka toimii lähiruokaan keskittyvän hallitusohjelman pohjana. Selvityksen tavoitteena on poistaa lähiruoka-alan kehittämistä estävät asiat, parantaa koko ruokajärjestelmän toimivuutta sekä parantaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Selvityksessä tuli esiin neljä kriittistä kehittämis-kohtaa, jotka estävät koko lähiruokasektorin kehittymisen.

Ensimmäinen pullonkaula on lähiruokakäsitteen epämääräisyys. Käsitteen vaihtelevat merkitykset aiheuttavat alan toimijoiden kesken vastakkainasettelua sekä hämmennystä kuluttajien ja median keskuudessa.

Toinen kehitystä ehkäisevä asia on alan hajanaisuus. Vaikka aihe on tunnustettu tärkeäksi kansallispolitiikassa asti, ohjelmalla ei saada aikaiseksi pitkäaikaisia hyötyjä, ellei ohjelmaa ohjaa yhteinen visio, yhtenäiset strategiat ja toimintamallit.

Kolmas kehittämiskohde on saada uusia yrittäjiä alalle sekä kehittää olemassa olevien yrittäjien osaamista erityisesti markkinoinnin saralla. Neljäs ja isoin ongelma lähiruokasektorin kehitykselle on se, että kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa ja tätä vajetta ei saada korjatuksi, ellei edellä mainittuja kolmea kohtaa ratkaista. (Kurunmäki ym. 2012.)

2.3 Lähiruokaohjelman tavoitteet vuoteen 2020

Lähiruoka on meneillään olevassa hallitusohjelmassa maatalouspolitiikan keskeinen kehityksen kohde ja koko ruokasektorin ajatellaankin olevan selkeä tulevaisuuden kasvuala. Lähiruoka on ollut jo vuosia nousussa oleva trendi kuluttajien keskuudessa. Nykyään halu-

taan tietää, mistä ruoka on lähtöisin. Ruoantekijöille halutaan saada kasvot: tuoreita ja mahdollisimman vähän käsiteltyjä raaka-aineita arvostetaan yhä enemmän sekä ruoalta odotetaan elämyksien lisäksi aitoutta ja makuja. Ilmaston muutoksen ja siitä aiheutuneen vesipulan vuoksi Suomi saattaa olla tulevaisuudessa hyvinkin houkutteleva maa ruokatuottajana. Lähiruoalla on myös merkittäviä aluetaloudellisia vaikutuksia: sen kasvanut kysyntä työllistää paikallisia ihmisiä sekä kerryttää verotuloja omalla alueellaan. Kuluttajien näkökulmasta lähiruoan lisääntynyt tarjonta lisää vaihtoehtoja kuluttajan elintarvikevalinnoissa sekä vastaa nopeisiin kysynnän muutoksiin. Koska lähiruoka lyhentää elintarvikeketjua, on elintarvike helpompi jäljittää ja alkuperän sekä merkintöjen valvonta helpottuu. Tämä taas lisää elintarviketurvallisuutta. Lähiruoan kasvanut käyttö ammattikeittiöissä ja kaupan valikoimissa antaa yrityksille lisäarvoa sekä edistää kestävästä kehityksestä mukaista yritystoimintaa. Lähiruoan kehityksellä pyritään lisäämään myös alkutuotannon elinvoimaisuutta sekä edistämään alkuperäisrotujen ja –lajikkeiden säilymistä ja luonnon monimuotoisuutta.

Lähiruokaselvityksen pohjalta (Lähiruokaselvitys) hallitus on linjannut toteutettavaksi luomu- ja lähiruoan kehittämissuunnitelmat. Ohjelmien tarkoituksena on toimia hallituksen ruokapolitiikkaa tukevin ohjauksivälineinä. Lähiruokaohjelman tavoitteita ja keskeisimpiä toimenpiteitä ohjaa yhteinen visio:

”Kuluttajalähtöisesti tuotettua lähiruokaa arvostetaan ja käytetään koko ruokajärjestelmässä ja sillä on lisääntyvä työllistävä sekä paikallistaloutta ja ruokakulttuuria kehittävä vaikutus.”

Ohjelman tavoitteina on lisätä tarjontaa kysyntää vastaavaksi, nostaa jalostusastetta parantamalla pienimuotoisen jalostuksen ja myynnin mahdollisuuksia lainsäädännön ja neuvonnan keinoin, kasvattaa lähiruoan osuutta julkisissa hankinnoissa sekä parantaa alkutuotannon mahdollisuuksia. Tavoitteena on myös kasvattaa lähiruoan ja alan toimijoiden arvostusta sekä tiivistää koko sektorin yhteistyötä. (Maa- ja metsätalousministeriö, 2013.)

2.4 Ravintolat lähiruoan jakelukanavina

Ravintolat ovat annoksina mitattuna merkittävä lähiruoan jakelukanava. Aatto Paasosen tekemässä lähiruokaa koskevassa opinnäytetyössä haastateltavana olevat ravintoloitsijat

arvelevat, että tuottajat saavat ravintoloilta paremman hinnan tuotteistaan kauppaan verrattuna, sekä enemmän näkyvyyttä. Ravintolat ovat myös monien ruokatrendien luoja ja ylläpitäjiä sekä niillä on keskeinen osa paikallisen ruokakulttuurin esiin tuomisessa. Ravintoloiden keittiöistä löytyy usein sellaista ammattitaitoa, jonka avulla voidaan hyödyntää ja lisätä arvoa myös vähemmän tunnetuille ruohon osille. Tämä puolestaan kasvattaa koko lähiruoan tuottamaa lisäarvoa. Lähiruokatuottajat itse kokevat ravintolat toimiviksi jakelukanaviksi ja odotukset ravintoloita kohtaan on korkealla.

Ravintoloista yli puolet käyttää lähiruokaa viikoittain tai useammin ja käyttö on koko ajan lisääntymään päin. Yksittäisissä ravintoloissa lähiruoan käyttö on helpompaa, entä ketjuravintoloissa joissa lähiruokaa ei vielä juurikaan näy. Yksittäisissä ravintoloissa ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän ruoasta, jonka alkuperä on tiedossa ja laatu on taattua. Yksittäiset ravintolat myös kykenevät paremmin hyödyntämään sesongin mukaisia tuotteita sekä pieniä tuote-eriä ja tuottajat itse kokevat ne käteviksi tarjontakonsepteiksi pienien myyntivolyyymien takia. Tuottajat kokevat ketjuravintoloiden lähiruoan käytön lisäämisen haasteelliseksi suurempien myyntierien takia, joka puolestaan asettaa omat haasteensa myös tuotantoon.

Lähiruoan käytön haasteiksi ravintoloissa koetaan tiedon saatavuus tuottajista, tuotteiden saatavuus sekä toimitusten epävarmuus. Osa Paasosen haastattelemista yrittäjistä arveli, että moni asiakas ei ole valmis maksamaan lähellä tuotetusta pihvilihasta sen enempää kuin ulkomaisestakaan. Heidän mukaan alan kilpailu on kovenemassa, koska kaupan alan ketjumarketit ovat heränneet luomu- ja lähiruoan kysyntään ja ei kestä kauan kun ketjuravintolat tulevat perässä. Sekä tuottajien, että ravintoloiden yhteistyön esteenä nähdään molempien toimijoiden keskinäinen kilpailu. (Kurunmäki ym. 2012; Paasonen, 2012; Heikkilä. 2014.)

2.5 Lähiruoka kuluttajan näkökulmasta

Vuonna 2012 kuluttajien käsitykset lähiruoka-käsitteestä ovat olleet yhdenmukaisia ja tunnepitoisia. Lähiruoan merkitys kuluttajalle on ollut tuotantoa ja jalostusta lähellä, hyvää makua, puhtautta, terveellisyttä, myönteisiä vaikutuksia tuotantoalueelle sekä usein myös omia ostokanavia. Sekä luomusta, että lähiruoasta kuluttajat ovat olleet tutkimuksien mu-

kaan valmiita maksamaan enemmän ja lähiruokaa on pidetty yhä tärkeämpänä osana jokapäiväistä kulutusta. Kuitenkin vuoden 2012 kulutusluvut osoittavat, että kuluttajat valitsivat enemmän jonkun muun tuotteen kuin lähiruoan. Tähän on syynä se, että lähiruoan ostaminen vaatii tietoista valintaa ja sitä on pidetty muita vaihtoehtoja kalliimpana. (Kurunmäki ym. 2012.)

Vuonna 2014 lokakuussa Taloustutkimuksen tekemässä Suomi Syö 2014- tutkimuksessa käy ilmi, että lähiruoan houkuttelevuutta lisää tiedot tuottajasta ja tuotantotavoista. Tunnistettavuus esimerkiksi kaupoissa on parantunut ja lähiruoka päättyy aiempaa useamman ostoskoriin edes joskus. Suurin muutos kuluttajien asenteissa on kuluttajien suhtautumisessa teollisesti tuotetun lähiruoan imagoon. Vuonna 2012 vain joka viidennes koki, että teollisesti tuotettu ruoka voi myös olla lähiruokaa, vuonna 2014 jo kolmannes kuluttajista näki lähellä teollisesti tuotetun ruoan lähiruokana. Lähiruoan ostopäätöksiin vaikuttaa tuoreus, luottamus maukkuuteen, laatuun ja puhtauteen sekä halu tukea lähialueen työllisyyttä, taloutta ja yrittäjyyttä. Hinta on edelleenkin pääsyy, miksi lähiruokaa ei osteta; edelliseen tutkimukseen verrattuna hieman useampi kuluttaja koki lähiruoan hintaimagon nousseen. (Viljanen, K. 2014.)

3 STRATEGIA

Strategia on kuvaus yrityksen ja sen toiminnan todellisuudesta, sekä yrityksen ja sen ympäristön suhteesta ja tulevaisuudesta. Strategian tarkoituksena on pelkistää tekijät ja niiden väliset yhteydet, joista yrityksen todellinen toiminta muodostuu sekä tuoda esiin tekijät joiden avulla yritystä kehitetään ja tulevaisuutta voidaan hallita paremmin. (Hakanen 2004, 14–15.)

Strategia työskentelyn perimmäinen tarkoitus on kilpailuetujen luominen. Samalla tavoitteena on koko yrityksen yhteinen oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen. Vaikka yritys ei tarvitsisikaan strategiaa, siellä työskentelevät ihmiset tarvitsevat: strategia antaa heidän toiminnalleen suuntaa. (Hakanen 2004, 17.)

Kilpailutilanteissa strategian avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista. Vaikka organisaatio jääkin kilpailutilanteen ulkopuolelle, se on kuitenkin perustettu jotakin tehtävää varten. Strategian avulla myös sellaiset yrityksen pystyvät paremmin kohdistamaan huomiota oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa sekä tehostamaan resurssien oikeaa käyttöä ja kohdentamista. (Kamnesky 2014, 16-17.)

Strategian avulla yritys pystyy kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja, joilla tyydytetään asiakkaiden tarpeita. Toisin sanoen yrityksen strateginen haaste on löytää yhteiskunnassa esiintyvät tarpeet ja pystyä muuttamaan ne kannattaviksi mahdollisuuksiksi oman perustehtävänsä mukaisesti. Strategian päätarkoitus on löytää keinot miten alentaa hintoja, saada uusia etuja tai löytää uusia asiakasratkaisuja tai keksiä uusia ja parempia tuotteita sekä löytää ihan uusia asiakastarpeita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28.)

3.1 Strategian määritelmä

Strategian määrittäminen lähtee liikkeelle siitä perusajatuksesta, että se on keino vision saavuttamiseksi. (Hakanen 2004; Lindroos & Lohivesi 2004.)

Kamensky tarkastelee kirjassaan (Kamnesky 2014, 18-19) strategia käsitettä kolmesta, toisiaan täydentävästä näkökulmasta:

Strategiamääritelmä 1: *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*

Strategiamääritelmä 2: *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*

Strategiamääritelmä 3: *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.*

Aaltosen mukaan (Aaltonen, 2007) strategia voidaan nähdä myös jälkikäteen tarkasteltuna: silloin kartoitetaan niitä toimia, jotka on jo tehty.

Strategiaa voidaan lähestyä viidestä eri näkökulmasta. Viiden P:n mallin mukaan strategialla voidaan tarkoittaa suunnitelmaa, juonta, kuviota, asemaa tai näkökulmaa (a plan, ploy, pattern, position, perspective). Strategiaa ajatellaan suunnitelmana on ehkä se perinteisin tapa lähestyä strategiaa. Strategia on muodollinen joukko tarkoin valittuja vaiheita, joiden avulla yrityksen tarkoituksena on menestyä.

Juonena ajateltuna strategia on suunnitelmallisesti tehtyjä tarkkoja liikkeitä, joiden tarkoitus on olla kilpailijoita ovelampi tai jopa huijata heitä.

Kuviolla viitataan yrityksen johdonmukaisuuteen strategisissa toimissa. Strategisten toimien johdonmukaisuus voidaan nähdä myös toimintamallina, eli tapana toimia. Silloin suunnitelmasta on tullut käyttäytymismalli, jota toistetaan ennakoivasti. Tällaisessa tapauksessa strategia on havaittavissa ja tulkittavissa jälkikäteen.

Asemointi on sitä, missä asemassa yritys on toimialallaan verrattain kilpailijoihinsa. Yrittäjä voi esimerkiksi etsiä rauhaisan markkinaraon kilpailun välttämiseksi tai alkaa puolivahingossa tuottaa menestyksekkäästi sellaisia tuotteita tai palveluita, mitä asiakkaat eivät ole osanneet haluta aiemmin. Strategia voidaan nähdä myös näkökulmana; kuinka päättäjät tulkitsevat heidän ympärillään vallitsevaa kilpailutilannetta tai jopa ideologiana, joka määrittää tavan nähdä ja tulkita maailmaa. (Earner 2014, 9-10; Santalainen 2008, 31-32.)

3.2 Strategiatyöskentely pk-yrityksissä

Tutkimukset osoittavat, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä strategiatyö on yleensä hyvin epämuodollista ja satunnaista. Kuitenkin suunnittelu käsittää lähes kaikki samat vaiheet ja osa-alueet, kuin suurempien yritysten strategiatyö. Pk-yrityksen panostamista strategiseen suunnitteluun häiritsee vahvasti yrittäjien yleinen asenne strategista suunnittelua kohtaan: heidän ajatuksissaan se on työskentelytapa, joka sopii vain suuryrityksille. Koska strategisessa suunnittelussa on kysymys tulevaisuuteen valmistautumisesta yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti, voi edellä mainittu käsitys olla pienyrittäjälle jopa vahingollista. Pk-yrityksessä strategian avainkysymys on viestiä johdon päämäärät ja keinot sen saavuttamiseksi henkilöstölle, sekä saada heidät sitoutumaan työskentelyyn päämäärien saavuttamiseksi (Hakanen 2004, 15-17.)

Pieniä tai keskisuuriakaan yrityksiä ei usein johdeta systemaattisten järjestelmien tai vahvojen rakenteiden voimalla ja silloin korostuvat yrittäjän omat strategiset taidot. Vaikka pienemmissä yrityksissä ei strategiaa olisikaan dokumentoitu, elää se usein vahvasti päivittäisessä johtamisessa, koska kilpailun paine pakottaa myös pk-yritykset selkeään asemoitumiseen sekä hyödyntämään omia ainutlaatuisia vahvuuksia ja lisäverkostojen voimavaroja. Yrittäjän strategisten taitojen puute johtaa usein epäonnistumiseen. (Santalainen 2009, 178.)

3.3 Pienyrityksien strategiset valinnat

Suuremmat yritykset määrittelevät strategiansa kolmessa vaiheessa tehtävien vaihtoehtojen muodostamisen ja niistä tehtävien valintojen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään strategiset teemat, jotka ovat koko strategian keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ja joiden avulla visio pyritään saavuttamaan. Samaan yhteyteen tulee määritellä myös strategiset tavoitteet eli niin sanotut välitavoitteet, jotka muodostavat strategialle rungon.

Toisessa vaiheessa määritellään kohdeasiakasryhmien, markkinasegmenttien ja alueiden sekä tuotteiden ja palveluiden avulla se kilpailuympäristö missä yritys tulee tulevaisuudessa toimimaan. Valittujen segmenttien tarpeet sekä niistä kilpailevat muut yritykset ohjaavat kilpailutekijöiden valinnassa, joissa yrityksen tulee olla hyvä menestyäkseen.

Kolmannessa vaiheessa valitaan strategian toteutumisen kannalta olennaisimmat prosessit ja toiminnot, joiden avulla yritys asemoituu valitsemassaan kilpailukentässä sekä erottuu kilpailijoistaan.

Pienemmissä yrityksissä usein tyydytään rajallisempiin strategiamäärittelyihin ja valintoihin. Se voi käsittää vain periaatteelliset ratkaisut ja tietyt strategiset teemat ja peruslinjaukset. Pienissä yrityksissä usein pelkkä hyvin muotoiltu visio voi toimia strategiana edellyttäen, että vision saavuttamiseksi laaditut toimenpiteet ovat konkretisoitu ja tehokkaasti viestitty henkilöstölle. (Hakanen 2004, 90–91.)

Pienyrityksien menestymisen työkaluja ovat mm. sopivat operationaaliset strategiat, kunnossa oleva taloushallinto, motivointistrategiat sekä markkinointistrategia. Kokonaisuudessaan voidaan ajatella pienyrityksen menestysstrategian sisältävän innovatiivisen markkinointistrategian, laadukkaat tuotteet sekä asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyyttä pidetään pienyrityksen tärkeimpänä menestystekijänä. Asiakaslähtöisyys koostuu asiakkaiden hankinnasta ja asiakkaiden säilyttämisestä. Perusideana asiakaslähtöisyydessä on erottuvuus; miten saadaan tuotteet ja palvelut erottumaan muista vastaavista markkinoilla ja miten tuottaa parasta asiakaspalvelua. (Kallio 2002, 111–112.)

3.4 Visio

Kamensky (2014, 82) kuvaa visiota yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi. Se on näkemys siitä tahtotilasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Hakanen (2004, 61) määrittelee vision pysyväluntoiseksi ja suuntaa-antavaksi käsitteeksi, jota ilman yritys on kuin ajopuu alati monimutkaistuvammassa toimintaympäristössä.

Vaikka visio antaakin yrityksen toiminnalle suunnan ja sisällön, auttaa se myös arvioimaan ja tulkitsemaan ympäristön muutoksia yrityksen toiminnan muuttamiseksi ja uuden osaamisen kehittämiseksi. Vision tärkein tehtävä on antaa yrityksen henkilöstölle selkeä käsitys siitä, mitä heiltä pohjimmiltaan odotetaan. Hyvän vision perusta pitäisi olla juuri siinä, että jokainen työntekijä voi ymmärtää oman työnsä tarkoituksen kokonaisuudessaan ja näin ollen kokea sen mielekkääksi ja motivoivaksi. Visio voidaan määritellä helposti ymmärrettäväksi käsitteeksi erottelemalla strategia ja visio. Vision tarkoitus on antaa yritykselle ja

henkilökunnalle suunta, tunne ja innostus. Strategian tarkoitus on löytää ne keinot, joilla visio toteutuu. Visio voi myös olla niin vahva, että se ohjaa yritystä ja henkilöstöä ilman tarkemmin määriteltyjä strategioita ja tavoitteita. (Hakanen 2004, 61–62.)

Yrityksen koko ja ikä vaikuttavat siihen, millaista visiota yritys tarvitsee. Aloittavan yrittäjän visio voi olla alkuun vain perustarpeiden tyydyttämistä siihen saakka, että vakiintunut asema saavutetaan. Nuorella yrityksellä sen sijaan voi olla jo useampiakin ja hyvin konkreettisia visioita: laajentaa markkina-aluetta, kasvutavoitteet, tuotevalikoiman laajennus, saada talous vakavaraiseksi jne. Viimeistään toimintansa vakiinnuttaneilla yrityksillä unelmat ja haaveet konkretisoituvat päämääriksi ja tavoitteiksi: toinen haluaa olla alansa paras ja toinen haluaa tehdä alan parhaat tuotteet. Kehittyneissä yrityksissä vision rakentamiseen täytyy sitouttaa koko henkilöstö riittävän tahtotilan aikaan saamiseksi motivoimaan ja innostamaan. Kehittyneissä yrityksissä tarvitaan myös strategiatyöskentelyä pilkkomaan visio konkreettisiksi aikavälin tavoitteiksi. (Hakanen 2004, 64.)

Sen lisäksi, että hyvä visio sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa, auttaa toteuttamaan strategiaa, vakuuttaa sidosryhmiä ja keskittää huomion olennaisimpaan, se auttaa myös strategian suunnittelussa. Visio selkeyttää vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta sekä lisää ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista. Vision avulla strategiasuunnittelussa voidaan kohdistaa huomio ydinosaisiin, tärkeimpiin kilpailustrategioihin sekä ajoittaa tarvittavat toimenpiteet oikein. (Kamnesky 2014, 85–86.)

Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, jotta se olisi helposti viestittävässä. Selkeys auttaa suunnannäyttämässä ja yksinkertaisuus auttaa painottamaan toimintaa oikein ja löytämään toiminnan fokuksen. Vision tulee olla uskottava ja järkevä, jolloin ihmiset luottaa siihen, että se on myös saavutettavissa. Tärkeintä on, että yritysjohto toimii vision mukaisesti ja näin näyttää esimerkkiä henkilökunnalle. Hyvässä visiossa on kunnianhimoa, intohimoa, unelmia ja toiveita ilman, että sen uskottavuus kärsii. Vaikka visiolla olisikin korkea kunniahimo, siitä pitää löytyä myös sellaista potentiaalia, että sitä voidaan toimintaympäristön muuttuessa säätää. Vision tulee olla suhteessa strategiaan niin, että kokonaisuus on johdonmukainen sekä vuorovaikutuksessa yrityksen strategisiin tavoitteisiin, arvoihin, toiminta-ajatukseen ja toimenpiteisiin. (Kamensky 2014, 86–88.)

3.5 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus kertoo julki yrityksen olemassa olon perimmäisen syyn ja sen avulla yrityksen usein määrittelevät toimialaansa. Toiminta-ajatuksen tulisi olla niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa sekä olla yrityksen strategiassa mahdollisimman pysyvä elementti. Toiminta-ajatus voidaan määritellä useammasta eri näkökulmasta; raaka-aineiden, tuotteiden prosessien, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden näkökulmasta. (Kamensky 2014, 69.)

Toiminta-ajatuksen ehkä tunnetumpi muoto on missio. Monet yritykset käyttävät tätä ilmaisua kuvatessaan toiminta-ajatustaan. Mission ja toiminta-ajatuksen välillä on kuitenkin pieni ero: toiminta-ajatus määrittelee tarkemmin, mitä yritys tekee ja kenelle, missio on työstetty versio toiminta-ajatuksesta. (Kamensky 2014; Kehusmaa 2010.)

3.6 Kilpailuedut

Kilpailueduilla tarkoitetaan jotain sellaista asiaa, minkä avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Kilpailueduiksi luokitellaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat merkityksellisessä asemassa liiketoiminnan menestyksen kannalta ja niitä on vaikea kopioida lyhyellä aikavälillä. Vaikka yrityksen kilpailuetu ei näkyisikään asiakkaalle, on se jotain sellaista, mikä saa yrityksen näyttämään haluttavalta asiakkaan silmin. Kilpailuedut eivät ole sattumanvaraisia asioita. Tavoiteltavien kilpailuetujen luominen tai olemassa olevien kilpailuetujen vahvistaminen vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Strategisessa suunnittelussa kilpailuetujen kehittämiseksi valitaan keskeisimmät keinot ja määritellään käytännön toimenpiteet. Kilpailuetuja voidaan seurata esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksilla ja palautteiden avulla. Koska markkinat ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuvia seikkoja, kilpailuedun voi myös menettää. (Kehusmaa 2010, 81-83.)

Porterin mukaan kilpailuedut pohjautuvat asiakkaille tuotettavaan arvoon. Arvolla tarkoitetaan sitä määrää, minkä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja se on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvon tuottamiseen perustuvia kilpailuetuja on olemassa kahdenlaista: kustannusjohtajuus ja differointi. Kustannusjohtajuuteen perustuva yliverlainen arvo tarkoittaa sitä, että tarjottavat edut ovat samoja kuin kilpailijoilla, mutta

hinta on alhaisempi. Differoinnilla tuotettava ylivertainen arvo tarkoittaa, että yritys tarjoaa sellaisia ainutlaatuisia etuja joilla korvataan korkeampi hinta. Differointi tai kustannusjohtajuus pysyvinä kilpailutekijöinä toimivat menestymisen perustana myös pidemmällä aikavälillä. (Porter 1985.)

3.6.1 Differointistrategia

Differointi perustuu siihen, että yritys tuottaa asiakkaille ylivertaista arvoa suorittamalla ostokriteereihin vaikuttavia toimintoja ainutlaatuisella tavalla kilpailijoihinsa nähden. Differointistrategialla yritys voi saavuttaa menestystä jos asiakkaalle tuotettava arvo ylittää differointikustannukset. Koska kustannukset vaihtelevat toiminnon mukaan, yrityksen tulee valita sellaisia toimintoja, joissa asiakkaan saamaan arvoon koitua lisäys olisi kustannuksiin verrattuna suuri. (Porter 1985, 189.)

Käytännössä differointistrategian toteutus tarkoittaa ravintoloiden kohdalla sitä, että lähiruokatuotteista koitua hinnanlisäys on suurempi, kuin ne ylimääräiset kustannukset jotka ravintolat tietoisesti käyttäisi lähellä tuotettuihin raaka-aineisiin. Toisin sanoen lähiruoka on asiakkaan ostokriteeriin vaikuttava tekijä ja näin ollen asiakas kokee saavansa runsaasti lisäarvoa valitessaan lähiruokaa ruokalistalta. Yrityksien tulisi pyrkiä toteuttamaan niin halpoja ainutlaatuisuuden lähteitä, kuin kalliimpiakin ainutlaatuisuuden lähteitä, jotka tuottavat asiakkaalle runsaasti arvoa (Porter 1985, 189).

3.6.2 Kustannusjohtajuus

Yrityksen kustannusjohtajuus tarkoittaa sitä, että sen kaikkien arvotoimintojen suorittamisesta koituvat yhteiskustannukset ovat kilpailijoiden kustannuksia alhaisemmat. Kustannusetu on pysyvä kilpailuetuna siinä tapauksessa, että kilpailijoiden on lähes mahdoton kopioida kustannusedun lähdettä. Kustannusedun on myös tuotettava asiakkaalle arvo hyväksyttävän tasoisena. (Porter 1985, 125.)

Kustannusjohtajuuden voi saavuttaa säätelemällä kustannustekijöitä sellaisten arvotoimintojen osalta, jotka edustavat merkittävää osuutta yrityksen kokonaiskustannuksista. Toinen

tapa saavuttaa kustannusjohtajuus on uudistaa arvoketjujen kokoonpano ottamalla käyttöön erilaisen ja tehokkaamman tavan suunnitella, tuottaa, toimittaa ja markkinoida tuotetta. (Porter 1985, 127.)

3.7 Pienyrityksien kilpailustrategiat

Kallio kirjoittaa (Kallio 2002), että kustannusjohtajan tuote on standardoitu ja sopiva massatuotantotekniikalle. Näin ollen suurtuotannon etujen puuttuessa pienempien yritysten on lähestulkoon mahdoton tavoitella kustannusjohtajuutta. Myös massamarkkinointityyppinen tuotedifferointi on pienyrityksien tavoittamattomissa.

Sen sijaan pienemmät yritykset voivat saavuttaa menestystä soveltamalla differointistrategiaa, joka perustuu tuotekehitykseen tai innovaatioon, korkeaan laatuun, erittäin pitkälle viety palveluun tai poikkeuksellisen hienoon muotoiluun. (Kallio 2002, 113–114.)

Pienyrityksien selviytymisessä, kehityksessä ja kasvussa keskeiseen rooliin nousee asiakas ja tällöin yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on asiakkaiden hankinta ja asiakassuhteiden säilyttäminen. Asiakaskeskeinen strategia korostaa asiakassuhteiden laatua, palvelun ainutlaatuisuutta sekä tarjottavien ratkaisujen kannattavuutta. Monet yritykset jotka räätälöivät tuotteensa ja palvelunsa noudattavat asiakaskeskeistä strategiaa. (Hakanen 2004, 107; Kallio 2002, 153.)

4 STRATEGIAPROSESSI

Perusstrategian luominen lähtee liikkeelle liiketoimintaympäristön analysoimisesta. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan liiketoiminnan kannalta oleellisia liiketoimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman tilaa erilaisten analyysien ja skenaarioiden avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32.)

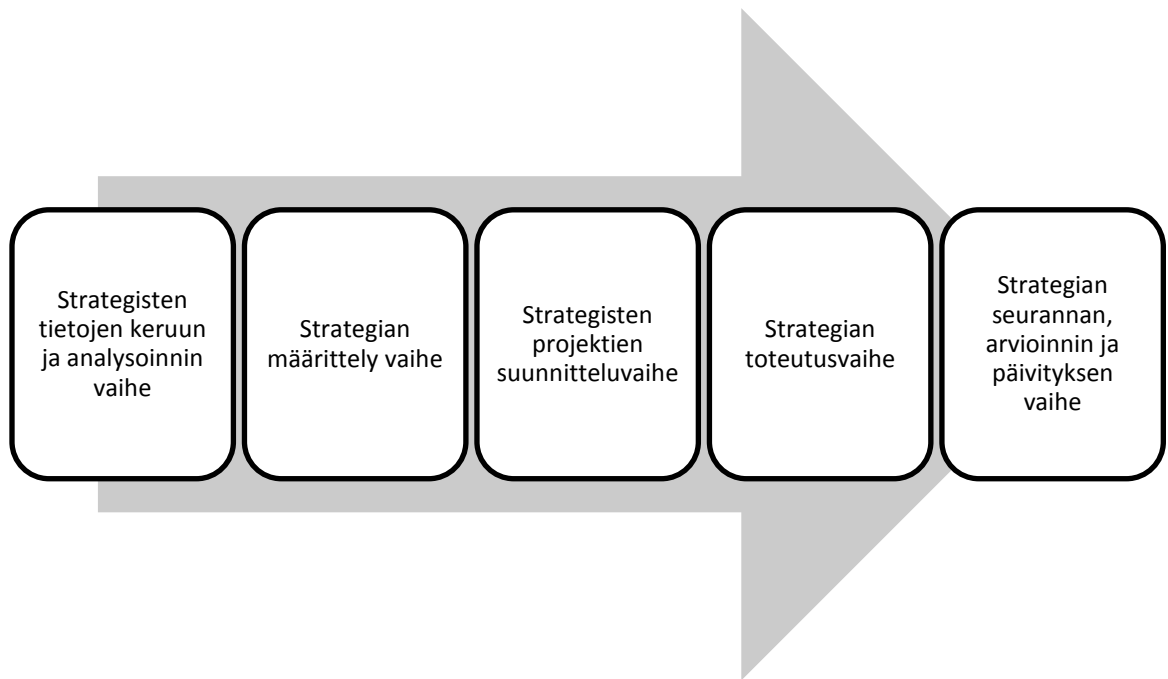
Ensimmäisen vaiheen analyysityön tarkoituksena on muodostaa kokonaisvaltainen näkemys omasta liiketoimintaympäristöstä. Oman liiketoimintaympäristön ymmärtäminen toimii strategian määrittelyvaiheen perustana. Toisen vaiheen perustehtäviin kuuluu mission eli toiminta-ajatuksen kiteyttäminen sekä vision määrittäminen tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Strategiaprosessin jokaisessa vaiheessa tehtyjä strategisia linjauksia on syytä peilata yrityksen toiminta-ajatuksen; kun tehdyt päätökset kulkevat käsi kädessä toiminta-ajatuksen kanssa, kykenee henkilökunta ja sidosryhmät helpommin hahmottamaan, mitä yritys tekee ja miksi. Vision pohjalta määritettyjen tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia ja oikeasti haluttavia asioita. Tavoitteita voi olla kahdesta neljään riittävän haastavaa tavoitetta. Konkreettisia tavoitteita voidaan helpommin seurata ja tavoitteiden haasteellisuus estää yrityksen toimintaa rutinoitumasta. Hyvä ja selkeä strategia syntyy, kun siitä löytyy muutamia keskeisimpiä kehittämisen kohteita joiden perustana on huolellisesti tehty analyysi siitä, mikä on yrityksen ja toimintaympäristön nykytila ja millaisiin olosuhteisiin strategiaa ollaan määrittämässä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–44.)

Strategiaprosessin kolmas vaihe on strategisten projektien suunnitteluvaihe, jolloin määritetään strategian toteuttamiseksi tarvittavat kehitysprojektit. Jotta halutut päämäärät tavoitetaan, täytyy tunnistaa myös millaisilla muutoksilla se tapahtuu. Lindroos & Lohivesi (Lindroos & Lohivesi 2004) ovat mallintaneet strategiset kehitysprojektit kehitysportaaseen, jossa jokainen strategiavuosi saa oman teemansa ja näiden teemojen ympärille laaditaan tarvittavat projektit. Näin kehitysprojektien toteutusjärjestys on helpommin konkretisoitavissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Strategiaa lähdetään toteuttamaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toisin kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet kestävät vain tietyn ajanjakson, neljäs vaihe eli strategian

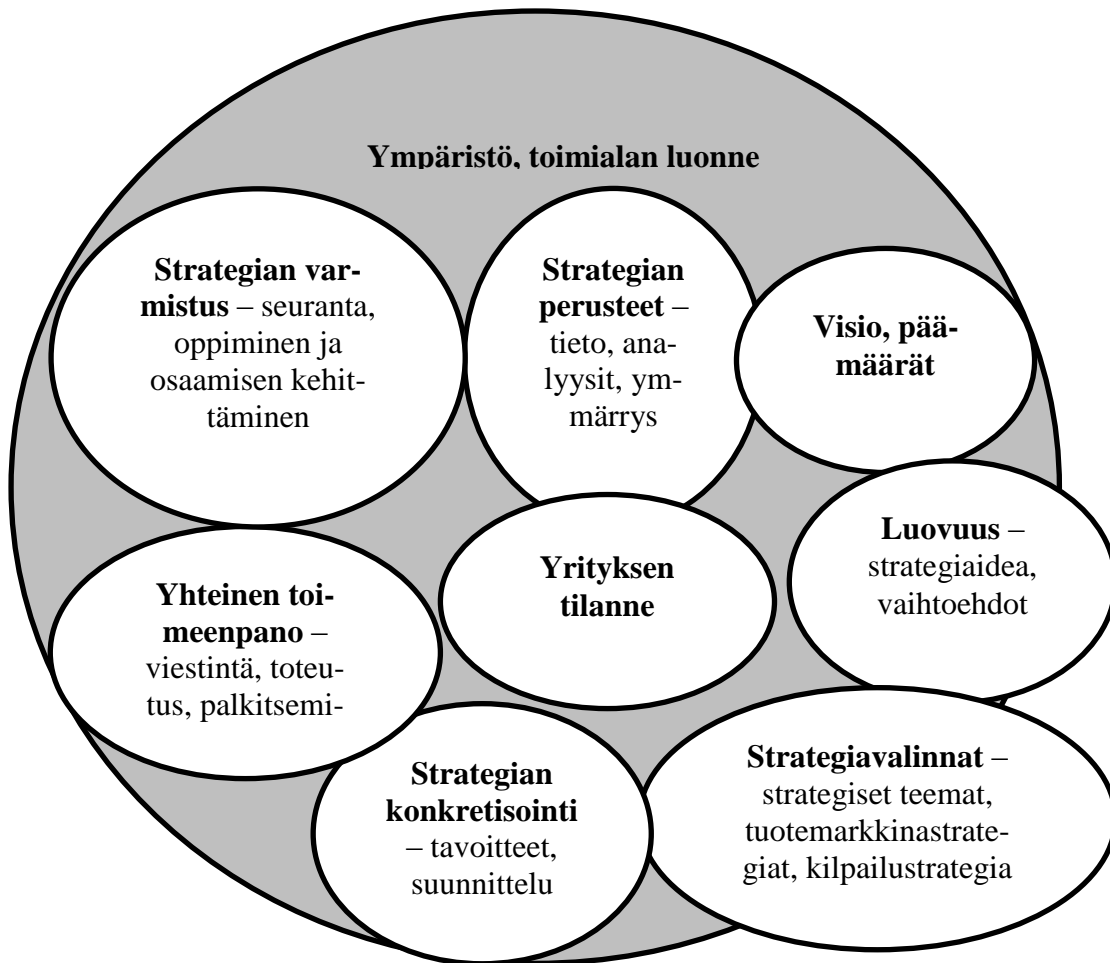
toteutusvaihe on jatkuva, koko strategiajakson kestävä vaihe. Toteutusvaihe vaatii paljon enemmän työtä ja resursseja kuin aikaisemmat vaiheet, koska strategia toteutuu vain joka-päiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeässä asemassa on johtaminen. Vaikka strategian toteutuminen edellyttää koko organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa, johdolla on keskeinen rooli toteutuksen toiminnan vauhdittajana ja valvojana. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47- 48.) Strategian epäonnistumisen syyt ovat yleensä huonossa strategiassa tai huonossa johtamisessa. Sanotaan, että 1-3 strategiaa kymmenestä onnistuu ja pääasialliset epäonnistumisen syyt ovat epäonnistunut strategian kommunikointi, työyhteisön ja ihmisten huono johtaminen, strategian toimeenpanon epäonnistuminen ja suorituskyvyn johtamisen haasteet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159–160.)

Viimeisessä vaiheessa eli strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa arvioidaan säännöllisin väliajoin tehtyjen strategisten linjauksien paikkansapitävyyttä. Tarpeen vaatiessa strategiaan tehdään täsmennyksiä ja uusia linjauksia tai äärimmäisissä tapauksissa voidaan joutua laatimaan uusi strategia. Yllättävien tilanteiden varalle ensimmäisen vaiheen analyysityöhön liitetään usein myös skenaarioanalyysijä. Skenaarioiden tarkoituksena on luoda mitä erilaisimpia tulevaisuuden kuvia ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Menestyvän organisaation strategia on joustava, jolloin se kykenee reagoimaan erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja paremmin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48–49.)



KUVIO 1. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Lindroosin ja Lohiveden malli (KUVIO 1) strategiaproessista on hyvin yksinkertainen ja kronologisessa järjestyksessä vuodesta toiseen etenevä prosessi. Hakanen (KUVIO 2) lähestyy strategiaproessia hieman erilaisesta näkökulmasta. Hakanen painottaa yrityksen sisäisten olosuhteiden, oikeanlaisen ymmärryksen, hiljaisen tiedon ja luovuuden sekä ulkoisen toimintaympäristön ja toimialan luonteen vaikutuksia strategiatyöhön. Hän nostaa esiin myös luovuuden ja innovatiivisuuden tärkeyden strategiatyössä. Luovuus ja innovatiivisuus ovat avaintekijöitä siinä suhteessa pystyykö yritys irtaantumaan vanhoista toimintamalleista ja kehittämään jotain uutta. Luovuutta tulisi käyttää kaikissa strategiatyön osa-alueissa tulevaisuuden pohtimiseen ja suunnitteluun sekä ideointiin. Luova ajattelu tuottaa mahdollisimman erilaisia uusia ideoita ja vaihtoehtoja. Hakasen malli kuvaa strategiaproessia jatkuvana strategiatyönä, jonka tekemisessä painottuvat eri aikoina eri osa-alueet yrityksen ja toimintaympäristön tilanteiden mukaan. (Hakanen 2004.)



KUVIO 2. Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (mukaillen Hakanen 2004, 19)

Nykyaikainen strategiaprosessi tarkoittaa jatkuvan strategisen johtamisen prosessia, jossa ei ole kuin kolme keskeistä vaihetta: strategisen aseman analyysi, strategian valinta ja strategian toimeenpano. Liiketoimintaansa aloittelevan yrityksen on loogisinta edetä prosessia numerojärjestyksessä ja aina tarpeen vaatiessa palata edellisiin työvaiheisiin. Moni strategiatyötä aloittava yritys on kuitenkin ollut liiketoiminnassa mukana jo pidempään. Silloin jatkuvan strategisen johtamisen prosessia voi soveltaa vaihtelevassa järjestyksessä.

Strategisen aseman analyysi- vaiheessa pyritään löytämään yrityksen tarpeisiin sopivat analyysit, joiden avulla voidaan kartoittaa toimintaympäristön tilaa, omia sisäisiä resursseja ja kilpailijoiden roolia suhteessa omaan toimintaan. Hyvin tehtynä ensimmäinen vaihe pitää sisällään lukuisia osa-analyysejä, joista yhteenvetona tehdään SWOT-analyysi. Toisessa vaiheessa yritys ottaa kantaa siihen, missä liiketoiminnassa se aikoo olla mukana, millaisia tuotteita ja palveluita se aikoo tarjota, millaisia kilpailuetuja yrityksellä on sekä miten yritystä halutaan kehittää ja millaisin menetelmin. Kolmas vaihe on strategian toteut-

tamista joka päivässä työssä, joka vaatii organisointia, ihmisten motivointia ja sitouttamista, valvontaa, viestintää, koulutusta, riskeihin varautumista ja yleistä muutoksen toteuttamista. (Vuorinen 2013, 41–43.)

4.1 Strategiatyökalujen käyttö

Strategiatyökalujen käytön tarkoituksena on auttaa yritystä näkemään ja ymmärtämään paremmin toimintaympäristöään, asiakkaitaan sekä liiketoimintalogiikoita ja kilpailuetuja. Näiden asioiden paremman ymmärryksen pohjalta yritys näkee kilpailijoitaan kauemmas tulevaisuuteen, jolloin se myös kykenee tekemään kilpailijoitaan parempia valintoja tulevaisuuden suhteen ja siirtämään ne tehokkaasti konkreettiseksi toiminnaksi. Strategiatyökalujen oikeanlainen hyödyntäminen avaa yrityksille mahdollisuuksia, jotka ovat hyödynnettävissä vain tietyn aikaa ja tietyntylaisille yrityksille. Tästä syystä strategiатыön tulee olla jatkuvaa toimintaa strategiatyökaluineen. Strategiatyökaluja on suositeltava käyttää useampia samanaikaisesti, jotta yritykselle ei muodostuisi liian yksinkertainen kuva todellisuudesta. Suunnittelulähtöisten strategiatyökalujen soveltamisen vaarana on, että niiden antama kuva muuttuvasta ympäristöstä onkin liian muuttumaton, jolloin sitä kautta saadut johtopäätökset sopivat enemmän menneeseen aikakauteen kuin tulevaan. Työkalujen käyttö antaakin vain viitekehyksiä ajatustyölle ja niiden liian orjallinen hyödyntäminen aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä peittämällä tarpeen tilannekohtaiseen pohdintaan ja harjintaan. (Vuorinen 2013, 35–37.)

Strategiatyökalujen oikeanlaisessa hyödyntämisessä ensiarvoisen tärkeään asemaan nousee tiedon analysointi. Strategiatyökaluilla hankittua tietoa tulee pystyä hallitsemaan järkevästi. Hankittu tieto analysoidaan eli koko tietomassasta karsitaan oleellinen tieto, jota lähdetään jalostamaan, yhdistelemään ja järjestelemään yrityksen omiin tarkoituksiin sopivaksi raaka-aineeksi. Analyysit kuvaavat ilmiöitä monista eri näkökulmista ja analyysityössä pitääkin olla mukana luovuutta, jotta näistä näkökulmista kyetään näkemään uusia mahdollisuuksia. Erittäin tärkeä näkökulma tiedon analysoimisessa on siinä, miten yritys pystyy muuttamaan tiedon menestystekijöitään tukevaksi toiminnaksi. Hyvä analyysi luo pohjan hyvälle strategialle. (Hakanen 2010, 36.)

4.2 Analyysit

Analyysit voidaan jakaa kolmeen aihealueeseen: asiakas- ja markkina-analyysit, kilpailu-analyysit joihin kuuluu ympäristöä ja kilpailijoita koskevat analyysit sekä yritysanalyysit, joilla tarkoitetaan organisaatioanalyysijä ja yrityksen sisäisiä analyysijä. Näiden lisäksi on vielä neljäs analyysiaihe: yhteenvetoanalyysit. Niiden tarkoituksena on koota tehdyistä analyysistä niin sanottu strategian tarkasteluanalyysi, jonka avulla tarkastellaan yritystä, sen ympäristöä ja strategiaa kokonaisuutena. Suuremmissa yrityksissä analyysityössä käytetään useampia menetelmiä, mutta pienemmät yritykset ja erityisesti strategiatyön alkuvaiheessa olevat yritykset pärjäävät hyvin muutamalla oleellisimmalla menetelmällä. (Hakanen 2010, 40.)

Strategiatyökaluja voidaan käyttää myös sen mukaan, millainen fokus on yrityksen strategisessa työskentelyssä ja mikä on strategiatyöskentelyn tavoiteltava olotila. Strategiatyöskentelyn fokus voi olla yrityksen sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä. Tavoiteltava olotila voi olla kasvun tai erilaisen toimintakulttuurin hakua, optimoitu suorituskyky, suotuisa paikka kilpailukentässä tai toiminnan radikaali uudistuminen. Kasvun ja/tai uudenlaisen toimintakulttuurin johtamisessa ensiarvoisen tärkeäksi strategiatyökaluksi nousee osaamisen ja tiedon johtaminen. Optimoitu suorituskyky vaatii tehokkaita prosesseja, joihin työkaluksi sopii esimerkiksi laatu- ja prosessijohtaminen. Toimialan uudistamisessa tarvitaan heikkojen signaalien ymmärrystä sekä erilaisia skenaarioanalyysijä tulevaisuuden hahmottamiseen. Oman aseman vahvistamiseen kilpailukentässä sopivat erilaiset toimialaa ja kilpailijoita koskevat analyysit. Tarvittavien strategiatyökalujen hahmottaminen strategiatyötä aloittelevalla yrityksellä voi olla vaikeaa, jolloin voi lähteä liikkeelle vision, mission ja perusarvojen määrittämisestä sekä hyödyntää SWOT-analyysijä. (Juuti & Luoma 2009.)

4.3 Opinnäytetyössä käytettävät analyysit

SWOT-analyysijä on pitänyt paikkansa liikkeenjohdon suosituimpana strategiatyökaluna 1960-luvulta lähtien. Sen tarkoituksena on auttaa yritystä tarkastelemaan strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysijä on niin sanottu yhteenvetoanalyysijä, joka tarvitsee pohjaksi muita yrityksen resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysijä ollakseen

toimiva oikealla tavalla. Ilman pohjatöitä vaarana on, että SWOT-analyysi ilmaisee vain itsestään selviä asioita. Toisaalta jos yrityksen strategiatyö on vasta alkuvaiheessa, pelkkä yksittäinen SWOT voi auttaa yritystä näkemään, mistä asioista tarvitaan lisää tietoa ja mitä asioita kannattaa analysoida tarkemmin. (Vuorinen 2013, 88; Hakanen 2004, 50.)

SWOT-analyysi voidaan tehdä yksilö- tai ryhmätyönä. Yksilötyönä tehty SWOT kootaan lopuksi ryhmissä tai parityönä yhteen ja näin muodostetaan yksi yhteinen näkemys. Yksilötyönä tehdyissä SWOT-analyyseissä huomataan usein, että samat asiat voivat näkyä kaikissa kentissä riippuen tekijän näkemyksestä ja tulevaisuutta sekä nykytilaa koskevat asiat ovat sekaisin kaikissa kentissä. Tähän on ratkaisuna tehdä yhteenvetovaiheessa rinnakkain kaksi erillistä SWOT:ia joista toiseen merkitään nykyhetkeä koskevia asioita ja toiseen tulevaisuutta koskevia asioita. Näitä taulukoita vertaillen voidaan muodostaa selkeämpi käsitys siitä, mikä on toiminnan kannalta kulloinkin keskeistä. Analyysityön tuotoksena saadaan toimintasuunnitelmat siitä, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää ja vahvistaa, kuinka heikkoja puolia poistetaan, lievennetään ja vältetään, miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään sekä miten uhat torjutaan tai käännetään mahdollisuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217- 218; Vuorinen 2013, 89.)

Asiakkaisiin perustuvat strategiset valinnat ovat koko strategian perusta. Yrityksen menestys on täysin riippuvainen siitä, kuinka se kykenee täyttämään asiakkaiden odotukset ja tyydyttämään heidän tarpeet kilpailukykyisesti. Näin ollen asiakkaita koskevat analyysit ovat tärkein analyysialue. Asiakkaita voidaan analysoida kahdella eri tavalla: nykyisiä asiakkaita analysoidessa voidaan esimerkiksi selvittää, millaisia tarpeita heillä on, mihin heidän ostopäätöksensä perustuvat ja paljonko heitä on. Asiakasanalyysia voidaan tehdä myös sen kysymyksen pohjalta, ketkä voisivat olla yrityksen tulevaisuuden asiakkaita. Kaikista optimaalisin tulos asiakasanalyyseissä saadaan analysoimalla molemmat näkökulmat. Eri-laisilla asiakastytyväisyystutkimuksilla voidaan selvittää, miten yritys pystyy tyydyttämään itse määrittelemänsä asiakaslisäarvot. Jotta tutkimuksesta saataisiin haluttu hyöty ja asiakkaiden todelliset tarpeet tulisivat esiin, ei pidä lähteä siitä olettamuksesta liikkeelle, että asiakkaiden tarpeet olisivat samoja, mitä yrityksen tarjoamat lisäarvot. (Hakanen 2004, 41–42; Lindroos & Lohivesi 2004, 115.)

4.4 Strategiakartta

Perinteinen neljän näkökulman strategiakartta-malli pohjautuu organisaation aineettoman pääoman mittaamiseen tarkoitettuun Balanced Scorecard- mittaristoon. Strategiakartta on yksinkertaistettu visuaalinen kuvaus yrityksen laatimista strategisista tavoitteista sekä niiden syy ja seuraus-suhteista. Strategiakartta kuvaa strategisia tavoitteita prosessina, jossa aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi pääomaksi, taloudelliseksi ja asiakkaaseen liittyviksi tuloksiksi. (Kaplan & Norton 2002, 77.)

Strategian muuttaminen strategiakartaksi alkaa vision muodostamisesta. Vision alle kuvataan taloudellinen näkökulma, jonka pääteemana voi olla kasvu tai kannattavuus. Seuraavassa tasossa strategisia tavoitteita asetellaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat vaikuttavat eniten taloudelliseen menestymiseen, joten tämän näkökulman pääteemoina voi olla vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen tai uusien asiakkaiden tavoittaminen. Sisäisten prosessien näkökulma kertoo, kuinka yrityksen tulisi toimia, jotta se voisi saavuttaa asiakasnäkökulmaan merkityt tavoitteet. Viimeisenä tavoitteet asetellaan oppimisen ja kasvun näkökulmasta, joka kertoo millaista tietoa ja taitoa yrityksen sisällä pitää olla, jotta sisäiset prosessit olisivat mahdollisimman hyviä. (Vuorinen 2013, 83.)

Yrityksissä on koko ajan käynnissä useita prosesseja, joilla tuotetaan arvoa asiakkaalle. Strategian tehtävänä on tuoda esille sellaiset keskeisimmät prosessit, joiden avulla arvon tuottaminen tapahtuu mahdollisimman tuottavalla tavalla ja joiden avulla strategia erottuu muista. Kaikista neljästä näkökulmasta tulee valita vähintään yksi kehitettävä prosessi. Näistä valituista prosesseista muodostetaan strategisia teemoja, joiden avulla yrityksen on helpompi kohdistaa toimintaansa. Teemat voidaan nähdä myös rakennuselementteinä, joiden ympärillä strategian toteutus tapahtuu. (Kaplan & Norton 2003, 71.)

4.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteet liittyvät yleensä siihen perusajatukseen, että yritys voi ansaita enemmän joko myymällä enemmän tuotteita tai kuluttamalla vähemmän. Seuraaviin näkökulmiin merkityt tavoitteet ja niistä johdetut hankkeet ja prosessit tuottavat arvoa vain, jos ne lisäävät myyntiä tai alentavat kuluja. Liikevaihdon kasvu toteutuu kannattavas-

ti syventämällä olemassa olevia asiakassuhteita, jolloin yritys myy enemmän uusia tai olemassa olevia palveluita tai tuotteitaan nykyisille asiakkaille. Tuloa voi kasvattaa myös hankkimalla uusia asiakassegmenttejä.

Tuottavuutta voidaan parantaa kahdella tavalla. Yritykset voivat tuottaa saman määrän tuotteita tai palveluita karsimalla ihmisiin, materiaaliin, energiaan ja varastointiin liittyviä kuluja tai hyödyntämällä tehokkaammin taloudellista ja fyysistä omaisuutta, jonka avulla käyttöpääoma ja kiinteäpääoma vähenevät. Liikevaihdon kasvuun tähtäävät toimenpiteet kannattavat pidemmällä aikavälillä, kun taas tuottavuuden parantamiseksi tehdyt toimenpiteet näkyvät hyvinkin nopeasti. (Kaplan & Norton 2003, 58–60.)

4.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa voidaan määritellä asiakassegmentit, mitä markkinoita yritys haluaa tavoitella, mitä asiakkaiden tarpeita yritys pyrkii tyydyttämään ja missä asioissa se aikoo erottautua kilpailijoista. Asiakasnäkökulmaa voidaan pitää koko strategiakartan ytimenä, koska taloudellisia tavoitteita ei voida saavuttaa ilman, että asiakasnäkökulman tavoitteet on saavutettu. Asiakasnäkökulman tavoitteet jaetaan kahteen ryhmään: perustavoitteet ja niihin tavoitteisiin, joilla yritys aikoo erottautua kilpailijoista ja pitää kilpailukykyään yllä. Tavoitteita voidaan asettaa liittyen seuraaviin pääteemoihin:

- asiakassegmentit, asiakkaiden tavoittaminen
- tuotteisiin tai palveluun liittyvät ominaisuudet kuten hinta, laatu, ulkonäkö, toiminnallisuus, suorituskyky ja valikoima.
- asiakassuhde, palvelu
- imago, yrityskuva, tuotteisiin liittyvät mielikuvat niiden lisäarvosta
- jälleenmyyjäsuhteet, jakelutiet

Asiakasnäkökulman tavoitteiden määrittelemisessä asioita voi tarkastella syy-seuraussuhteina. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä pysyviä asiakkaita ja tyytyväisten asiakkaiden kautta hyvä maine leviää, jolloin yritys saa lisää asiakkaita. Tyytyväinen asiakas myös ostaa helpommin enemmän. Kokonaismarkkinaosuutta voi kasvattaa yhdistämällä uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkaiden keskiostosten kasvattamisen. Olemassa ole-

vien asiakkaiden säilyttäminen lisää asiakassuhteiden kannattavuutta, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on yleensä kalliimpaa entä panostaminen vanhoihin asiakassuhteisiin. (Hakanen 2004, 122: Kaplan & Norton 2004, 62.)

4.4.3 Prosessinäkökulma

Asiakasnäkökulman tavoitteet kuvastavat yrityksen strategiaa kokonaisvaltaisesti ja taloudellisen näkökulman tavoitteet ovat seuraamuksia menestyksekkäästä strategiasta. Sisäisen prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kasvun näkökulma tuovat esiin ne keinot, miten strategiaa aiotaan toteuttaa. Sisäisillä prosesseilla toteutetaan asiakkaalle annettua arvolupausta sekä parannetaan tuotantoprosesseja ja alennetaan kustannuksia. Nämä prosessit jaetaan neljään ryhmään: toimintoprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin asioihin liittyvät prosessit.

Toimintoprosessit ovat jokapäiväistä operatiivista toimintaa, joka tuottaa ja toimittaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Toimintoprosesseihin liittyvät tavoitteet ovat yleensä tuotteen valmistukseen, kuten raaka-aineiden hankintaan, jakeluun ja riskienhallintaan liittyviä kehitystarpeita. Palveluyritykset puolestaan pyrkivät parantamaan koko palveluprosessia.

Asiakasprosessien keskeisiä tehtäviä on muun muassa oman yrityksen kannalta parhaimpien asiakkaiden valintaprosessi, jossa asiakkaat yleensä määrittellään tulojen, varallisuuden, iän, perhekoon ja elämäntyylin perusteella. Asiakkaiden hankintaan liittyy markkinointia, myyntiä sekä tuotteiden hinnoittelu. Asiakkaiden säilyttäminen puolestaan perustuu laadulliseen palveluun sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Oikea-aikaisella ja asiantuntevalla palvelulla voidaan vaikuttaa asiakasuskollisuuteen.

Innovaatioprosessien pääperiaate on uusien tuotteiden ja palveluiden kehityksessä, joiden avulla yritys pystyy saavuttamaan uusia asiakassegmenttejä sekä markkina-alueita. Taitavalla suunnittelulla tuotekehityksen seurauksena saadaan aikaan uusi palvelu tai tuote, jonka laatu houkuttelee uusia asiakkaita, mutta kykenee silti myös tuottamaan voittoa tyydyttävällä tavalla.

Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit liittyvät ympäristöön, turvallisuuteen, työsuhteisiin ja yhteisön kehittämiseen. Edellä mainittuihin asioihin liittyvät lait antavat yrityksen toiminnalle tietyt vähimmäisvaatimukset, jotka ylittäessään yritys usein niittää mainetta hyvänä työnantajana. Tämä puolestaan houkuttelee hyviä työntekijöitä ja näin ollen tehostaa henkilöstöprosesseja. Hyvin hoidetut ekologiset asiat sekä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden kehittäminen parantaa tuottavuutta ja alentaa kustannuksia. Yleisellä tasolla erinomaisesti hoidetut lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit kohottavat yrityksen mainetta myös asiakkaiden silmissä.

Strategiakarttaan määritellään sisäisen näkökulman tavoitteet ainoastaan strategian kannalta olennaisimpien prosessien kohdalta. Vaikka yritys painottaisikin vain yhtä sisäistä prosessia, tulisi sen pyrkiä parantamaan jatkuvasti myös muita prosesseja toiminnan tasapainon kannalta. Neljään sisäiseen prosessiin tehdyt kehitystyöt näkyvät yleensä tuloksessa eri aikoina. Toimintoprosessien parannus tuo nopeinten taloudellista hyötyä yritykselle (6-12 kuukauden kuluessa). Asiakasprosesseihin panostaminen näkyy noin 20–24 kuukauden kuluessa ja innovaatioprosessit näkyvät tulojen ja voittojen kasvuna noin 1-2 vuoden kuluessa. Lainsäädännöllisistä ja yhteiskunnallisista prosesseista saatu hyöty vaikuttaa vasta useiden vuosien päästä. (Kaplan & Norton 2003, 58–71; Hakanen 2004, 122–123.)

4.4.4 Oppimis-, kasvu- ja henkilöstönäkökulma

Oppimisnäkökulmassa määritellään tavoitteet sille, miten yritys aikoo pidemmällä aikavälillä säilyttää jatkuvuutensa ja kilpailukykyä. Näiden asioiden kannalta olennaista on se, millaista osaamista yrityksen tulee pitää yllä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi ja sisäisten prosessien tehokkuuden parantamiseksi. Oppimisnäkökulmaan määriteltyjen tavoitteiden tulee olla sellaisia, joilla varmistetaan, että yrityksen ydinosaaminen on vision ja strategioiden vaatimalla tasolla. Olennaisina asioina oppimisnäkökulmaan liittyy myös tiedon hallinnan järjestäminen sekä tarvittavien tekniikoiden, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen.

Yhä useammin varsinaiset kilpailutekijät ovat yrityksen henkilöstössä. Koska yrityksen osaaminen, oppimis- ja uudistumiskyky sekä joustavuus ovat täysin riippuvainen yrityksen työntekijöistä, tulee strategiakarttaan määritellä tavoitteita koskien myös henkilöstöä. Mää-

ritellyt tavoitteet voivat esimerkiksi koskea yrityksen toimintailmapiiriä, henkilöstön tyytyväisyyttä, jaksamista, vastuuta ja vapautta sekä pysyvyyttä ja vaihtuvuutta. Oppimis- ja henkilöstönäkökulma linkittyvät toisiinsa niin kiinteästi, että ne voidaan yhdistää yhdeksi tarkastelu- ja tavoitealueeksi. (Hakanen 2004, 123–124.)

5 ANALYYSIT STRATEGIAKARTAKSI

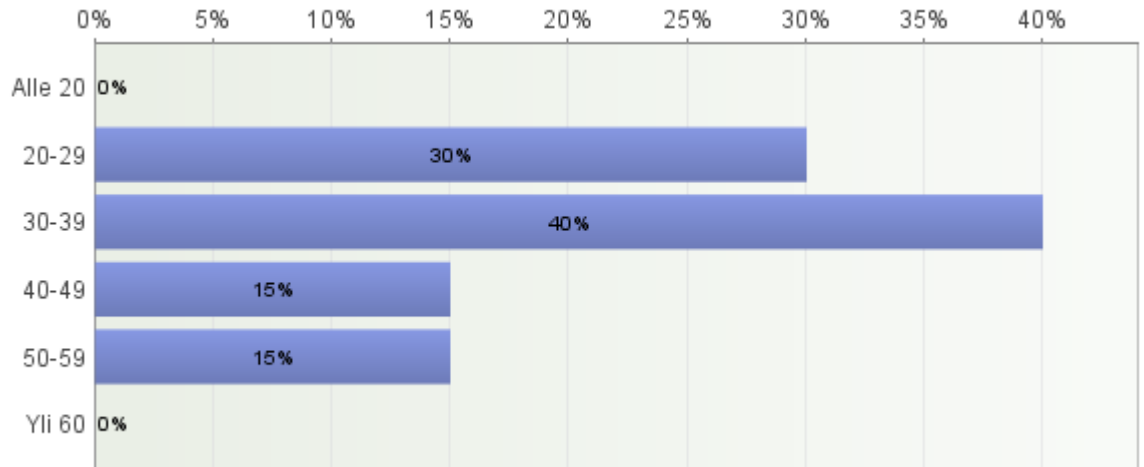
Asiakaskysely toteutettiin Webropolsurveys- tutkimustyökalulla. Kysely tehtiin ravintolaan, jonka raaka-aineista 70 % tulee lähialueen tuottajilta ja yrittäjä on tehnyt paljon töitä erilaisissa lähiruokahankkeissa. Kyselyyn vastasi yhteensä 80 ihmistä. Osa kyselyn tuloksista on avattu vain kirjallisessa muodossa, koska kysymysasettelu voisi kertoa, mistä yrityksestä on kyse.

Kysely jaoteltiin kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa pyrittiin määrittämään, millainen asiakassegmentti käyttää ravintolan palveluita, joka on tunnettu lähiruoan käytöstä. Toisessa osiossa selvitettiin asiakaslähtöisyyden tasoa mittaamalla numeerisesti palvelun laatua ruoan ja juoman laadullisista näkökulmista. Kolmannessa osiossa kysyttiin vastaajien mielipiteitä eri lähiruokaa koskeviin väittämiin. Kyselyssä oli myös kolme avointa kysymystä:

- Millaisia mielikuvia ravintolasta tulee?
- Millä perusteella annos valitaan?
- Tuodaanko mielestäsi lähiruokaa yrityksessä tarpeeksi esille? Jos ei, miten toivoisit sen enemmän näkyvän?

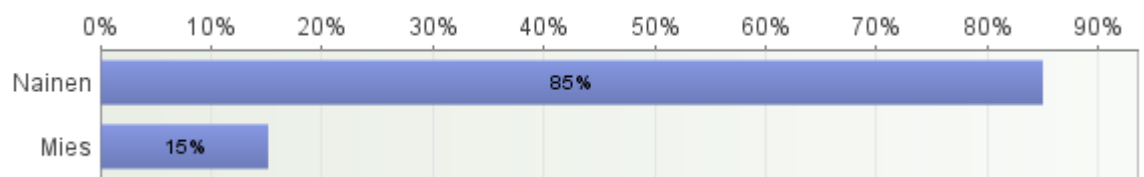
5.1 Asiakassegmentti

Kyselyssä ensimmäisenä (KUVIO 3) kysymyksenä kysyttiin vastaajien ikää. Vastaajista 40 % on iältään 30–39 vuotiaita ja toiseksi eniten vastaajia, eli 30 % on ikäryhmästä 20–29 vuotta. 40–49 vuotiaita sekä 50–59 vuotiaita vastaajia oli kumpiakin 15 %. Alle 20 ja yli 60 vuotiaita vastaajia ei ollut ollenkaan. Vastaajien puolesta ikäjakauma sopii tavanomaiseen ravintolakävijään joka on iältään 20–40 vuotta. Yli 60 vuotiaiden vastaajien puuttuminen selittyy sillä, että heidän ruokailunsa tapahtuu pääsääntöisesti kotona.



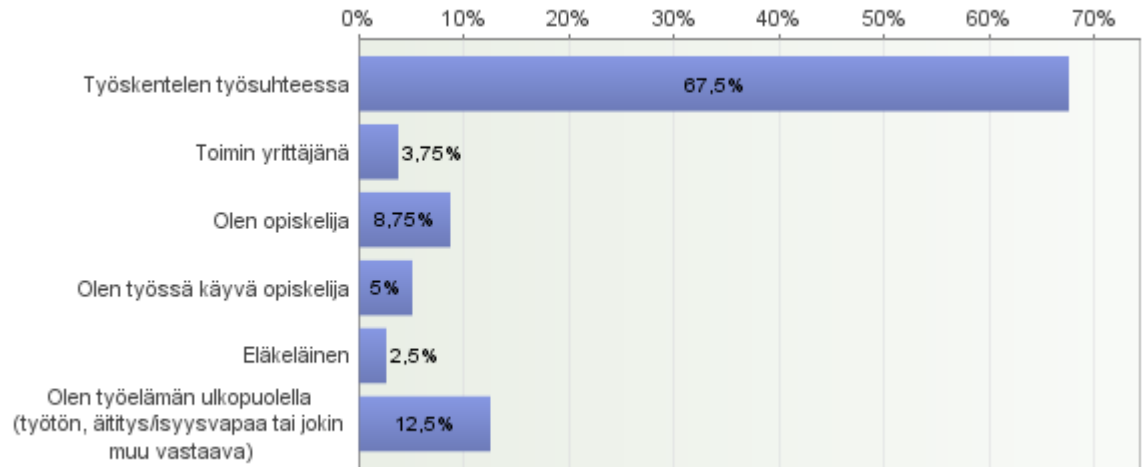
KUVIO 3. Vastaajien ikäjakauma

Toisessa kysymyksessä (KUVIO 4) selvitettiin vastaajien sukupuolijakauma. Vastaajista 85 % on naisia ja vain 15 % on miehiä.



KUVIO 4. Vastaajien sukupuolijakauma

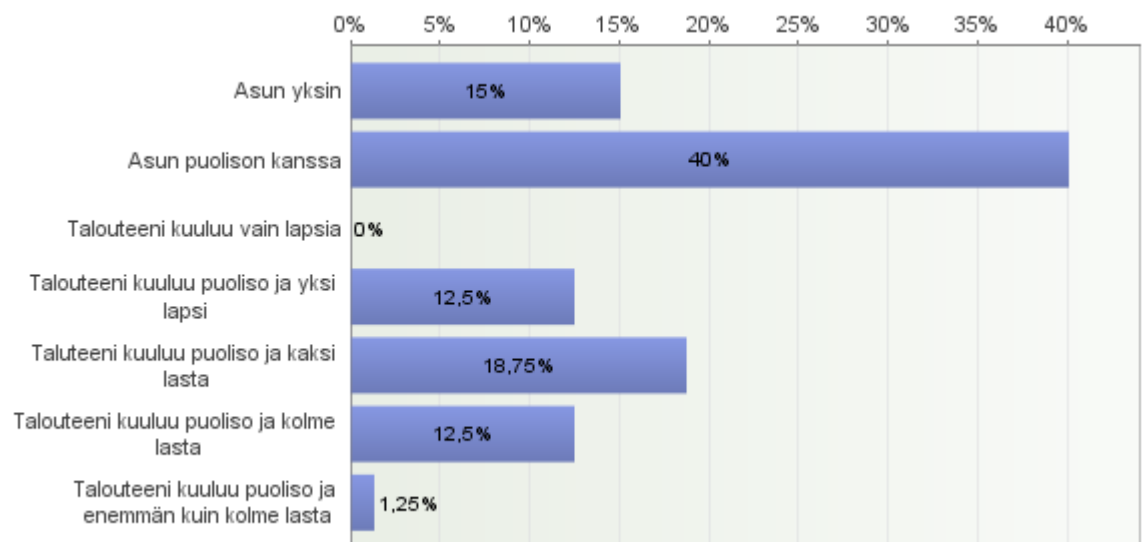
Kolmannessa kysymyksessä (KUVIO 5) selvitettiin vastaajien työsuhteita. Vastaajista 67,5 % työskentelee tällä hetkellä työsuhteessa. Loput vastaajat ovat jakautuneet melko tasaisesti loppuihin vaihtoehtoihin; yrittäjiä vastaajista on 3,75 %, opiskelijoita 8,75 %, työssäkäyviä opiskelijoita 5 %, eläkeläisiä 2,5 % ja työelämän ulkopuolella olevia, esimerkiksi äitiysvapaalaisia 12,5 %.



KUVIO 5. Vastaajien työsuhde

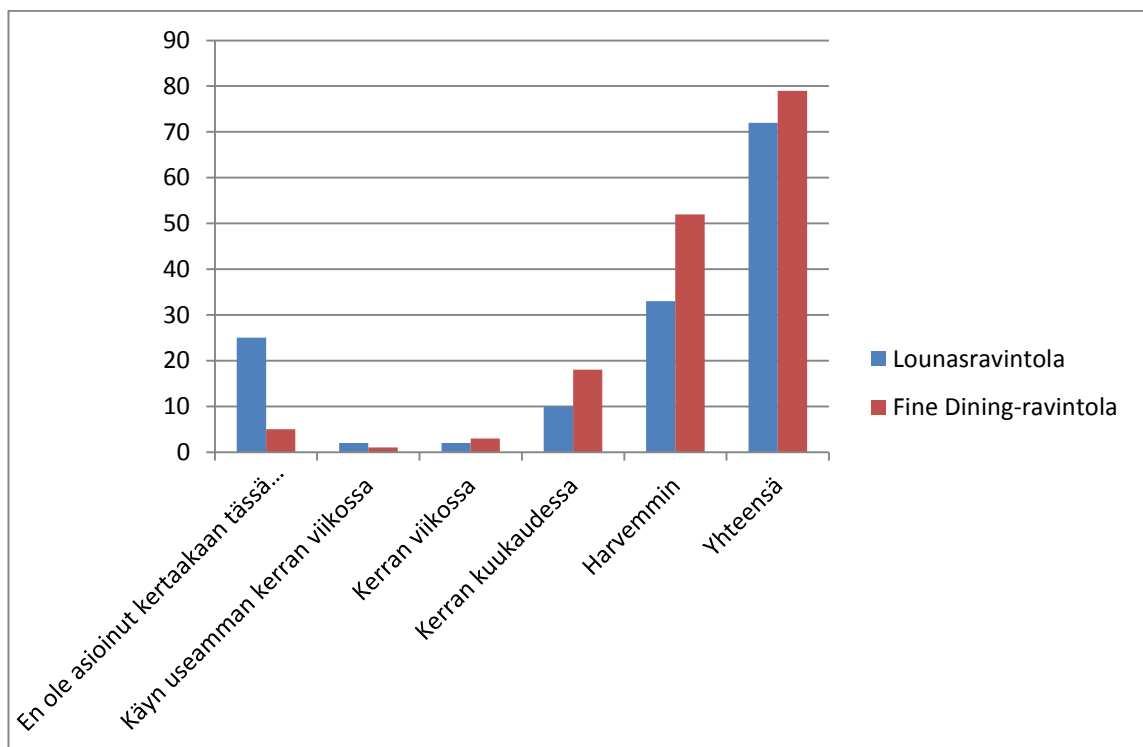
Neljännessä ja viidennessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien asuinpaikkakuntaa. Vastaajista suurin osa on paikkakuntalaisia tai naapurikunnista. Muutamia vastaajia tulee kauem-paa, mikä selittyy ravintolan sijainnilla hotellin yhteydessä. Ruokamatkailusta ei tässä yh-teydessä ole kuitenkaan kyse.

Kuudennessa kysymyksessä (KUVIO 6) kartoitettiin vastaajien talouden kokoa. 40 % vas-taajista asuu puolisonsa kanssa, yksin asuvia on 15 %. Talouksia, joissa on vain yksi lapsi 12,5 %, kahden lapsen talouksia on 18,75 % ja kolmilapsisia perheitä vastaajista on 12,5 %. Vain 1,25 prosentin talouteen kuuluu enemmän kuin kolme lasta ja yksinhuoltajatalo-uksia kyselyyn ei vastannut ollenkaan.



KUVIO 6. Vastaajien talouden koko

Seitsemännessä kysymyksessä (KUVIO 7) vastaajilta kysyttiin kuinka paljon he käyttävät kohdeyrityksen palveluita. Kohdeyritykseen kuuluu kaksi ravintolaa, toinen on lounasravintola ja toinen fine dining tyyppinen ruokaravintola. Vastaajia pyydettiin rastittamaan lähin vaihtoehto molempien ravintoloiden osalta. Suurin osa vastaajista vastasi käyttävänsä kummankin ravintolan palveluita harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Fine Dining - ravintolan osalta vastauksia tuli yhteensä 79. Näistä vastaajista 52 käyttää fine dining - ravintolan palveluita harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja 18 vastaajaa kerran kuukaudessa. Tämä selittyy osaltaan sillä, että vaikka ravintoloissa syödään useamman kerran kuukaudessa, alueelta löytyy ravintolatarjontaa enemmänkin ja fine dining tyyppinen ruokailu liittyy usein vieraiden kestitsemiseen, ystävien kanssa tapahtuviin pidemmän kaavan illanistujaisiin tai juhlatilaisuuksiin. Tällöin rennompaan syömiseen käytetään muiden ravintoloiden palveluita. Lounasravintolan osalta vastauksia tuli yhteensä 72. Lounasravintolan palveluita käytetään myös aika vähän tässä asiakassegmentissä. 25 vastasi, ettei ole koskaan käynyt lounasravintolassa ja 33 vastaajaa käy siellä harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että lounasravintolan palveluita käyttää vakioitunut joukko, josta suurin osa ei taas käytä fine dining - ravintolan palveluita ollenkaan. Lounasravintolassa on myös harvoin tarjolla lähiruokaa.



KUVIO 7. Kuinka paljon ravintolan palveluita käytetään

Kahdeksas kysymys oli avoin kysymys, jossa selvitettiin millaisia mielikuvia tulee ihmisille lähiruokaa tarjoavasta ravintolasta. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään miellehtymiä, jotka ovat erityisen tärkeitä aloilla joissa varsinaiset tuotteet erovavat hyvin vähän toisistaan. Ruoka on yksi tällainen tuote, koska sen kuluttaminen kuuluu ihmisten jokapäiväiseen tarpeeseen ja hyvää ruokaa voidaan tehdä monella tapaa.

Kysymykseen vastasi yhteensä 75 vastaajaa, mikä on avoimen kysymyksen vastausmääräksi kohtalainen verrattuna koko vastaaja määrään paljon. Mielikuvalistan kärkeen nousivat laadukkuus, tasokkuus, hyvä ruoka sekä palvelu. 75 vastaajasta kymmenessä vastauksessa mainittiin lähiruoka. Tähän on laskettu mukaan myös maininnat tuoreus ja kotimaisuus. Sinällään suoranainen lähiruokamielikuvan vähäinen määrä yllättää, koska vastaajista melkein kaikki osasi määrittellä lähiruoan oikein, joka käy ilmi kysymyksestä 12. Lähiruokaa myös tuodaan yrityksessä esille riittävästi vastaajien mielestä (kts. kysymys 14). Toisaalta ilmiö voi selittyä puutteellisella markkinoinnilla, jossa lähiruokaa ei ole nostettu tarpeeksi esiin. Yleensä pienyrittäjien markkinointiresurssit ovat hyvin rajalliset.

5.2 Palvelun ja ruoan laatu

Tässä osiossa vastaajat arvioivat palvelua ja ruokaa ja niihin liittyviä laadullisia asioita kouluarvosanoin. Numeroarvioinnilla saadaan hyvä kokonaiskuva toiminnan laadusta ja oikealla kysymysvalinnalla voidaan pureutua yksityiskohtaisemmin laadullisiin tekijöihin ja niiden keskinäisiin tekijöihin: jos esimerkiksi palvelu ei suju, usein ajatellaan myös henkilökunnan ammattitaidon olevan puutteellista.

Yhdeksännessä kysymyksessä (TAULUKKO 1) tarkasteltiin palvelun laatua sujuvuuden, ystävällisyyden, nopeuden sekä henkilökuntaan liittyvien laadullisten asioiden näkökulmasta. Erityisesti henkilökunnan ammattitaito on tärkeä elementti lähiruokaa tarjoavissa ravintoloissa. Heidän täytyy tuntea raaka-aineet ja niiden alkuperä sekä antaa tuottajille kasvat. Jokaisen osion keskiarvo on erinomaisella tasolla, jolloin voidaan ajatella, että ravintolassa on perusasiat kunnossa.

TAULUKKO 1. Palvelun laadun arviointi.

	1	2	3	4	5	Yhteensä
Palvelun sujuvuus	0	0	4	29	43	76
Palvelun ystävällisyys	0	0	2	21	53	76
Henkilökunnan ammattitaito	0	0	3	20	53	76
Palvelun nopeus	0	1	8	35	32	76
Henkilökunnan vaatetus	0	0	4	19	53	76
Kokonaisarvosana palvelun laadulle	0	0	2	24	50	76

Kymmenennessä kysymyksessä (TAULUKKO 2) kartoitettiin ruokaan ja juomaan liittyviä peruselementtejä, kuten hintatasoa ja ruokalistan valikoimaa. Tätä osiota vastaajat ovat arvioineet hieman kriittisemmin, entä palveluun liittyviä asioita. Usea on myös jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Yrityksen hintatasosta oli maininta mielikuvakysymyksessä, että hintatasosta on korkea mielikuva, mihin alle neljän keskiarvo viittaa myös tässä kysymyksessä. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että laadukkaan ravintolan hintataso on yleensä korkeampi. Laatumielikuvaa voidaan kohottaa käyttämällä lähellä tuotettuja raaka-aineita sekä panostamalla annoksien ulkonäköön.

TAULUKKO 2. Ruoan laatutaso

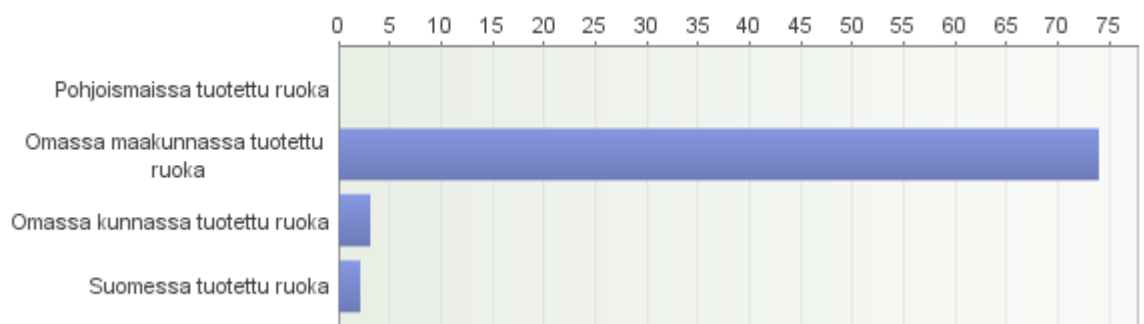
	1	2	3	4	5	Yhteensä
Annoksien hinta	0	3	16	36	20	75
Koko	0	2	16	26	31	75
Maku	0	0	3	17	56	76
Visuaalisuus	0	0	2	21	52	75
Ruokalistan valikoima	0	1	11	22	40	74
Viinilista	1	0	12	26	30	69

Yhdennessätoista kysymyksessä kysyttiin, millä perusteella vastaajat valitsevat ruoka-annoksensa ruokaillessaan ravintolassa. Tähän kysymykseen vastasi 64 vastaajaa. Useimmat valitsivat annoksensa suositusten ja hinnan perusteella. Myös annoksen kuvaus oli yksi tärkeimmistä valintaperusteista. Vain kuuden vastaajan valintoihin vaikutti ruuan alkuperän tunteminen ja lähellä tuotetut raaka-aineet. Tästä voidaan päätellä, että lähiruoka ei vielä ole pääasiällisin ostoperuste vaikka sitä olisikin saatavilla.

5.3 Lähiruokakäsitteen tunnettuus

Kolmannessa osiossa pyrittiin selvittämään, miten hyvin lähiruokakäsite tunnetaan lähiruokaa tarjoavan ravintolan asiakaskunnassa. Osiossa kartoitettiin myös heidän mielipiteitään eri lähiruokaa koskeviin väittämiin. Viimeisenä kysyttiin tuleeko lähiruoka riittävästi esille tavanomaisin keinoin, eli henkilökunnan kertomana, ruoka-annoksien nimissä sekä esittelemällä tuottajia internetsivuilla.

Tämän osion ensimmäinen (KUVIO 8) kysymys koski lähiruokan määritelmän tunnettuutta. Tähän vastasi 79 vastaajaa ja suurin osa osasi lähiruokan oikean määritelmän eli lähiruoka on omassa maakunnassa tuotettua ruokaa.



KUVIO 8. Lähiruokan määritelmän tunnettuus

Kysymyksessä kolmetoista (TAULUKKO 3) kartoitettiin asiakkaiden mielipiteitä eri lähiruokaväittämiin. Ensimmäinen väittäminen oli, että lähiruokan käyttö vaikuttaa ruoka-annokseni valintaan. 80 vastaajasta 54 vastasi, että osittain samaa mieltä ja 19 oli täysin samaa mieltä. Tämän voidaan katsoa tukevan sitä ajatusta, että lähiruoka ei ole pääasiällisin ostoperuste edes lähiruokaravintolassa, mutta sitä halutaan syödä mahdollisuuksien mukaan.

Toinen väittämä oli, että valitsen enemmän luomua kuin lähiruokaa. Tämä kysymys aseteltiin tarkoituksella näin, jotta se ei olisi liian johdatteleva lähiruoan kannalle. Vastaajista 7 oli täysin samaa mieltä, 12 osittain samaa mieltä, 38 osittain erimieltä ja 23 täysin eri mieltä. Tähän voi vaikuttaa useampi eri tekijä mm. se, että luomu mielletään kalliiksi ja luomu voi olla vaikeammin tunnistettava, entä lähiruoka. Myös ravintolan oma painopiste voi vaikuttaa tähän tulokseen ja tämä ravintola mielletään lähiruokaravintolaksi. Toisaalta tästä voidaan päätellä, että luomu- ja lähiruoka kulkevat kuitenkin niin käsi kädessä, että lähiruuan lisäksi, asiakkaille voisi tuottaa enemmän lisäarvoa tarjoamalla myös luomutuotteita.

Seuraava väittämä oli, että arvostan enemmän ravintoloita, jotka käyttävät lähellä tuotettuja raaka-aineita. Tähän vastasi 78 vastaajaa ja heistä 67 vastasi, että on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 10 vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Tämä tukee sitä ajatusta, että lähiruoan käytöllä on arvoa tuottava vaikutus ihan selkeästi.

Minulle on tärkeä tietää ruoka-annokseni alkuperä- väittämään vastasi 80 vastaajaa. Heistä 37 oli täysin samaa mieltä ja 31 osittain samaa mieltä. 12 vastasi, että osittain eri mieltä. Tämän väittämän tulokset voivat olla täysin paikkasidonnaisia; siellä missä tieto raaka-aineiden alkuperästä on saatavilla, siellä se myös koetaan tärkeäksi. Ihmiset voivat kuitenkin syödä sellaisissakin paikoissa, missä alkuperällä ei ole väliä, eikä sitä kysellä. Tieto raaka-aineiden alkuperästä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä, joka puolestaan vaikuttaa koko yrityksen imagoon lisäarvoa tuottavasti.

Sen lisäksi, että tämä vastaajasegmentti osasi määritellä lähiruoan tarkasti, tiesivät he myös, että lähiruoan käytöllä on tärkeitä aluetaloudellisia vaikutuksia. Kyseiseen väittämään 59 vastasi, että täysin samaa mieltä ja 18 oli osittain samaa mieltä. 3 oli osittain erimieltä.

Viimeisessä väittämässä selvitettiin asiakkaiden maksuhalukkuutta lähiruoka-annoksista. 31 vastaaja oli sitä mieltä, he ovat ehdottomasti valmiita maksamaan lähiruoka-annoksesta enemmän. 36 oli osittain samaa mieltä, 12 osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Ihmiset voivat olla valmiita maksamaan esimerkiksi liharuoista enemmän, mutta lähialueen kasviksista ja marjoista taas eivät, koska niissä hinnanlisäys on päivittäistavara-kaupoissakin pienempi.

TAULUKKO 3. Väittämiä lähiruusta.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä
Lähiruoan käyttö vaikuttaa ruoka-annokseni valintaan	19	54	6	1	80
Valitsen enemmän luomua kuin lähiruokaa	7	12	38	23	80
Arvostan ravintoloita, jotka käyttävät lähellä tuotettuja raaka-aineita	67	10	1	0	78
Minulle on tärkeä tietää ruoka-annokseni alkuperä	37	31	12	0	80
Lähellä tuotettujen raaka-aineiden käytöllä on tärkeitä aluetaloudellisia vaikutuksia	59	18	3	0	80
Olen valmis maksamaan enemmän ruoka-annoksesta, joka on valmistettu lähellä tuotetuista raaka-aineista	31	36	12	1	80

Kysymyksessä 14 selvitettiin lähiruoan esilletuonnin riittävyyttä. Useimmin lähiruoka tulee esille annoksien nimissä: nimi kertoo, minkä tilan tuote on kyseessä ja mikä annoksen osa. Moni lähiruokaa tarjoava ravintola pitää listaa yhteistyötiloista omilla nettisivuillaan, josta voi halutessaan käydä tutustumassa tarkemmin tuottajiin. Myös henkilökunta on erittäin tärkeä tiedontuottamisen jakelukanava. Heidän täytyy osata kertoa tuottajista ja tiloista sekä raaka-aineesta, mikä asiakkaan lautasella on. Tavanomainen esilletuonti koettiin pääsääntöisesti riittäväksi tavaksi esitellä lähiruokaa, mutta esimerkiksi tuottajien kanssa yhteisillä teemapäivillä voitaisiin lisätä tietämystä myös lähiruoan kulurakenteesta sekä aluetaloudellisista vaikutuksista. Myös Suomi Syö- tutkimuksessa kävi ilmi, että tiedot tuottajista ja tuotantotavoista lisää lähiruoan houkuttelevuutta.

5.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (KUVIO 9) on tehty opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden, omien havainnointien ja asiakaskyselyn pohjalta. Asiakaskyselyssä tuli erittäin vahvasti esiin se, että lähiruoka koetaan laadukkaana raaka-aineena. Tuoreus on toinen lähellä tuotettujen raaka-aineiden vahvuus. Lyhyiden toimitusketjujen ansiosta voidaan katsoa, että tuoreus on lähiruoalle ainutlaatuinen vahvuus. Lähellä tuotettuja raaka-aineita käyttäviä ravintoloita arvostetaan hyvin paljon, eikä raaka-aineista koituva hinnanlisäys ole niin suuri, että se vaikuttaisi asiakkaiden arvostukseen.

Toisaalta lähiruoan heikkouksia ovat korkea hintaimago ja siitä voi osaltaan johtua myös se, että lähiruoka ei ole kovin vahva ostokriteeri. Lähiruokatuottajien löytäminen koetaan vaikeaksi ja aikaa vieväksi hommaksi, jota voisi helpottaa paikallisten ravintoloiden yhteistyöllä, mutta esteenä on alan kova kilpailu. Kilpailun kovetessa yritykset tarvitsevat markkinointiosaamista, mikä on aika heikkoa nykyajan pienyritysten keskuudessa. Koska operatiivisen toiminnan pyörittäminen vaatii ison aikapanostuksen yrittäjältä itseltään, ei markkinointiin ehditä panostaa kunnolla. Sissimarkkinointi on pienyritysten tärkein markkinointikanava. Lähiruoka vetoaa toistaiseksi aika marginaaliseen segmenttiin, joten lähiruoka todellisena kilpailuetuna vaatisi myös markkinoinnilta suurempia linjoja.

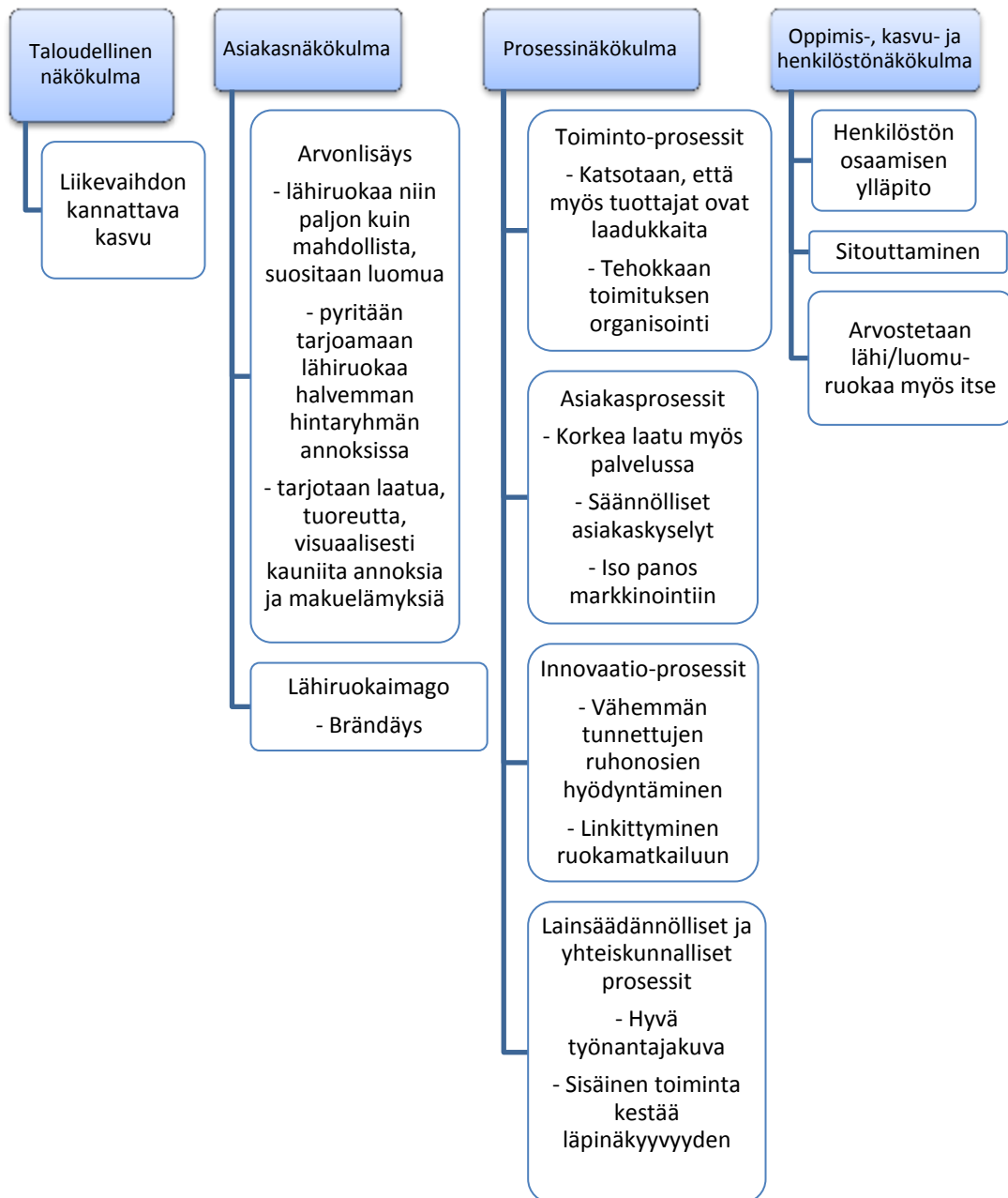
Lähiruokatrendin kasvu, hankkeiden kautta tapahtuvat toimenpiteet lähiruoan käytön lisäämiseksi sekä ruokamatkailun kehittämiseksi ja näiden asioiden yleisen kiinnostuksen kasvu kuluttajien keskuudessa luo uusia mahdollisuuksia käyttää lähiruokaa kilpailuetuna. Esimerkiksi ruokamatkailun kiinnostuksen lisääntyminen luo mahdollisuuksia saavuttaa uusia asiakassegmenttejä, mutta vaatii myös sitä markkinointiosaamista. Lähiruokaan liittyvät uhat ovat pääasiallisesti yleiseen taloustilanteeseen liittyviä asioita. Ravintolatoimiala luokitellaan erityisen suhdanneherkäksi toimialaksi, jossa näkyvät nopeasti pienetkin notkahdukset asiakasmäärissä. Ja hintaprofiililtaan korkeat tuotteet ovat ensimmäisenä pois kuluttajien ostoskorista. Polttoaineverotuksen kiristykset näkyvät tuotteiden hintojen nousuna ja mitä korkeammalle lähiruoan hintaprofiili nousee, sitä suurempi on riski, että se lakkaakin kiinnostamasta kuluttajaa. Kilpailun koveneminen voidaan nähdä myös mahdollisuutena; saatavuuden paraneminen voi lisätä myös kysyntää kaikissa jakelukanavissa.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laadukkaat, tuoreet ja terveelliset raaka-aineet. Kuluttajilla vahva mielikuva lähiruoan tuoreudesta ja laadusta. - Lähellä tuotettujen raaka-aineiden käytöllä asiakkaan saama arvon lisäys on suuri kustannuksiin verrattuna - Ravintolat nähdään ruokakulttuurin luojina ja ylläpitäjinä, yhteistyössä paikallisten tuottajien kanssa saadaan suomalaisen ruuan arvoa nostettua - Ravintolat voivat hyödyntää pieniä tuote-eriä sekä tehdä vähemmän tunnettuja ruhon osia tunnetuksi 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sopivien tuottajien löytäminen vaikeaa, vaatii aikaa ja vaivaa ravintolayrittäjältä - Lähiruoan hintaimago korkea - Lähiruoka ei ole vielä vahva ostokriteeri. Toisaalta tämä voidaan kääntää myös mahdollisuudeksi oikeilla markkinointistrategioilla. - Tiukka kilpailu ravintola-alalla este ravintolayrittäjien systemaattiselle yhteistyölle lähiruoan puolesta. - Pienyrittäjien markkinointiosaamisen puute sekä markkinointiin käytetyn ajan vähäisyys.
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lähiruokatrendin on ennustettu olevan maailmanlaajuisesti kasvussa jopa seuraavan kymmenen vuoden ajan - Hallituksen panos lähiruoan käytön lisäämiseksi - Ruokamatkailun kiinnostuksen kasvu niin kotimaisella, kuin kansainväliselläkin sektorilla. - Ruokamatkailun kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet. - Lähiruoka ei ole vielä kovin laajasti käytetty kilpailuetu ravintola-alalla, joten uusille lähiruokakonsepteille on tilaa markkinoilla 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuljetuskustannusten nousu (tuottajalle ja siitä yrittäjälle edelleen kuluttajalle) - Ravintola-alan suhdanneherkkyys, vaikea taloustilanne näkyy ravintoloiden asiakasmäärissä heti - Heikossa taloustilanteessa kynnys ostaa korkean hintaprofiilin tuotteita on korkea - Lähiruoka lakkaa kiinnostamasta kuluttajia - Kilpailu kovenemassa, koska ketjumarkeetit ovat myös heränneet luomun ja lähiruoan kysyntään.

Kuvio 9. Yhteenvedo SWOT-analyysistä

5.5 Strategiakartta

Strategiakarttaan (KUVIO 10) on kuvattu neljästä näkökulmasta ne keskeisimmät asiat, joiden avulla lähellä tuotetuista raaka-aineista voidaan tehdä kestävä kilpailuetu yritykselle. Näkökulmien asiat pohjautuvat tehtyyn analyysityöhön, asiakaskyselyyn sekä SWOT-analyysiin. Strategiakartan tehtävä on kuvata lähiruokastrategia selkeytetysti.



KUVIO 10. Strategiakartta lähiruoan tarjoiluun

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta lähiruoan käytöllä pyritään liikevaihdon kannattavaan kasvuun. Kannattava kasvu toteutuu, kun luodaan tuotteita tai palveluita, joita voidaan myydä enemmän nykyisille asiakkaille tai niiden avulla voidaan houkutella uusia asiakassegmenttejä. Asiakaskyselyn mukaan lähiruoka vetoaa erityisesti 20–40 vuotiaisiin työssäkäyviin naisiin sekä lähiruokaa voi tuotteistaa makumatkailijoille, jolloin asiakaskuntaa voi tulla

oman toimialueen ulkopuoleltakin. Yrityksen oma toimintaympäristö määrittelee hyvin pitkälle sen, mitä segmenttejä on mahdollista tavoitella. (KUVIO 10)

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta lisäarvon tuottaminen ja yrityksen lähiruokaimagon kohottaminen sekä ylläpitäminen ovat keskeisimmät prosessit, joilla kannattavaa liikevaihdon kasvua lähiruoan avulla tavoitellaan. Arvon lisäys tapahtuu korvaamalla mahdollisimman paljon pitkälle prosessoituja ja ulkomaisia raaka-aineita lähialueen tuottajien tuotteilla. Tällöin tieto ruoan alkuperästä on muutakin, kuin pelkkä maa tai kaupunki. Lyhyet toimitusmatkat takaavat sen, että ruoka on tuoretta. Suomalainen luomuruoka nähdään lähiruoan rinnalla laadukkaana raaka-aineena ja terveellisenä vaihtoehtona. Luomun kulutus on koko ajan kasvussa. Lisäarvoa voidaan tuottaa ottamalla lähiruoan rinnalle myös luomuruoka. Lähiruoka voi olla mahdollisuuksien mukaan luomua, mutta arvon tuottamisen kannalta oleellisin on, että myös luomuraaka-aineet ovat suomalaisia.

Jotta lähiruoasta saatava kilpailuetu olisi mahdollisimman kannattava, tulisi lähiruoan olla tärkein ostamiseen vaikuttava tekijä. Tällä hetkellä pääsääntöisimmät valintakriteerit ravintoloissa ovat ruoan laatu ja hintataso. Lähiruoka voidaan yhdistää näihin kriteereihin tarjoamalla maukkaita ja visuaalisesti kauniita annoksia kohtuullisella hinnallisyyksellä esimerkiksi korvaamalla jokin tietty osa lähellä tuotetulla raaka-aineella. Asiakkaan näkökulmasta arvoa tuotetaan kaikista parhaiten sillä, että ruoka-annoksessa on kokonaisuus kohdallaan: annos on näyttävä, sillä saa vatsan täyteen ja maku on loistava. Kun annoksien raaka-aineet tulevat lähiympäristöstä ja alkuperä on tiedossa, asiakas liittyy kokonaisuuteen myös mielikuvia tuoreudesta ja laadukkuudesta.

Arvonlisäyksen kannalta olennaista on myös koko yrityksen lähiruokaimagon tietoinen luominen joka voidaan tehdä brändäämällä. Hannu Laakso (Laakso, 2004) kirjoittaa, että brändin rakentaminen voi alkaa, kun tuotteelle on luotu jokin kuluttajille merkittävä ominaisuus, joka poikkeaa kilpailevista tuotteista. Brändi on brändi vasta siinä vaiheessa, kun kuluttaja kokee mielessään saavansa lisäarvoa alan muihin tuotteisiin verrattuna. Kun tuotteelle on luotu arvoa tuottava ominaisuus, tulee se tehdä tunnetuksi niin, että kuluttaja yhdistää brändin nimen ja tuotteen ominaisuuden toisiinsa. Seuraavaksi tuotteen korkea laatu tulee muuntaa asiakkaan kokemaksi laaduksi. Näin tuotteiden arvoa tuottavista ominai-

suuksista tulee asiakkaalle ostoperuste. Lopuksi kuluttajat tulee vielä vakiinnuttaa brändin uskollisiksi käyttäjiksi. (KUVIO 10)

Prosessinäkökulma

Sisäisten prosessien tarkoitus on toteuttaa asiakkaalle annettua arvolupausta sekä parantaa tuotantoprosesseja ja alentaa kustannuksia. Sisäiset prosessit jaetaan neljään näkökulmaan: toimintoprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit.

Toimintoprosesseissa kohdistetaan huomio tuottajiin sekä toimitukseen. Myös tuottajien valinnassa tulee kiinnittää huomiota laadukkuuteen. Jos tuottajan toiminta ei ole laadukasta, se ei kestä läpinäkyvyyttä, jolloin arvon lisäys jää asiakkaan näkökulmasta vähäiseksi. Huonojen tuottajien käyttämisellä on myös taloudellisia vaikutuksia omaan yritystoimintaan; toimitukset ovat epävarmoja sekä raaka-aineiden huono laatu aiheuttaa lisäkustannuksia. Tuottajien valinnassa hyvänä apuna toimii mm. ProAgria, Aitoja Makuja sivusto sekä oman alueen MTK-liitto.

SWOT-analyysissä toimitus on yksi keskeisimmistä ulkoisista uhista. Kuljetuskustannusten nousu vaikuttaa suoraan kuluttajan hintaan, jolloin vaarana on, että hinnanalaisuus nousee niin suureksi, että lähiruoan kiinnostus laskee. Toimituksia organisoidessa selvitetään mahdollisuudet yhteistyöhön muiden alueen ravintoloiden kanssa sekä hyödynnetään pienempiä tukkutoimittajia. Moni pientuottaja toimittaa tuotteensa itse. Tärkeintä toimituksissa on pyrkiä pitämään ne mahdollisimman lyhyinä ja toimitusväli tiheänä, jotta raaka-aineen laatu ei kärsi.

Asiakasprosesseissa kiinnitetään huomiota palvelun korkeaan laatuun asiakkaiden säilyttämiseksi. Lähiruokaravintolan asiakkaat arvostavat sitä, että heille osataan kertoa raaka-aineiden taustalla olevista tuottajista. Asiakaskyselyssä kävi ilmi myös se, että usein asiakas valitsi annoksen suositusten perusteella. Tällöin lähiruoan menekin kannalta on ensiarvoisen tärkeä, että henkilökunta tietää tarinat tuotteiden taustalla sekä itse arvostaa lähiruokaa. Säännöllisillä asiakaskyselyillä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä asiakassegmenttiä. Näin voidaan kohdistaa kehitys- ja markkinointitoimenpiteet oikeisiin asioihin ja ihmisiin.

Innovaatioprosesseissa kannattavuuden näkökulmasta huomio kiinnittyy keittiöhenkilökunnan kykyyn luoda annoksia myös sellaisista raaka-aineista, jotka muuten päätyisivät hävikkiin. Ammattikeittiöiden hävikin määrä on suorassa suhteessa siihen, kuin kannattavaa toiminta on. Linkittymistä ruokamatkailuun tarkastellaan innovaatioprosessin näkökulmasta, koska sen keskeisin tehtävä on kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Luomalla paikallisruokaa mahdollisimman paljon hyödyntävä lista, ravintolat voivat lähteä tavoittelemaan uusia asiakassegmenttejä ruokamatkailijoiden keskuudesta. Ruokamatkailijoiden saavuttamiseksi yrityksen tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi muodostuvat alueen matkailun kehittämiseen keskittyvät tahot.

Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessien keskeisimmät toiminnot ovat hyvä työnantajakuva ja sisäisen toiminnan läpinäkyvyys. Hyvä työnantaja huolehtii työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta. Näin ollen myös tehostaa henkilöstön tuottavuutta. Jotta yrityksen lähiruokaimago olisi uskottava, täytyy yrityksen huolehtia myös sisäiset ekologiset asiat hyvin. (KUVIO 10)

Oppimis-, kasvu- ja henkilöstönäkökulma

Yrityksen lähiruokaimagon kannalta kaikkein tärkeintä on, että henkilöstö on sitoutunut lähiruokaideologiaan. Henkilökunnan tulisi tutustua tuottajiin, ymmärtää raaka-aineiden laatua sekä tietää lähiruoan käytön aluetaloudellisista vaikutuksista. Henkilöstön osaamista tuetaan tarjoamalla koulutusta tai tukemalla omaehtoista kouluttautumista. Henkilöstön sitouttamisella lähiruokaideologiaan varmistetaan se, että lähiruoka on kannattava kilpailuetu yritykselle myös tulevaisuudessa. (KUVIO 10)

6 POHDINTA

Lähellä tuotetut raaka-aineet koetaan laadukkaiksi tuotteiksi, samalla tuetaan paikallista maataloutta sekä korostetaan suomalaista ruokaa. Lähiruoan suosio jatkaa kasvuaan ja sen odotetaan olevan pinnalla oleva ruokatrendi jopa seuraavien kymmenen vuoden ajan. Vaikka puhutaan lähiruoasta ruokatrendinä, alkaa se vakiinnuttaa paikkansa suomalaisten kuluttajien joka päivässä käytössä.

Monet ravintolat käyttävät lähellä tuotettuja raaka-aineita sekä puolivalmisteita, mitkä myös pääsääntöisesti koettiin lähiruoaksi, useinkin keittiöissään. Sitä asiaa ei kuitenkaan tuoda millään tavalla ilmi. Näin ollen lähiruoan markkinahyöty ei ole minkään arvoinen.

Tässä opinnäytetyössä lähiruoan käyttö ravintoloissa on linkitetty strategiatyöhön. Strategiaa on mallinnettu PK-yrityksien näkökulmasta, koska pienemmät ravintolat hyödyntävät vielä toistaiseksi enemmän lähellä tuotettuja raaka-aineita, kuin suuremmat ketjuravintolat. Vaikka strategiaa on tarkasteltu koko strategiaprosessin mittakaavassa, keskeisimmäksi asiaksi lähiruokastrategiassa nousi pysyvä kilpailuetu. Pysyvän kilpailuedun valintaan on kaksi perusstrategiaa: kustannustehokkuus tai erilaistuminen. Lähiruoan käyttö strategianäkökulmasta on erilaistumista: sillä pyritään erottautumaan kilpailijoista sellaisella fyysisen tuotteen ominaisuudella, jota asiakkaat arvostavat. Opinnäytetyön lopputuotoksena on kuvattu strategiakartan mukainen malli neljästä näkökulmasta, siitä miten lähiruoka käytännössä toimii kilpailuetuna.

Jotta strategia olisi mahdollisimman toimiva ja totuudenmukainen, pohjana toimii aina analyysityö. Tarvittavat analyysit määräytyvät aina yrityskohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt kahta hyvin yleistä analyysiä: asiakaskyselyä ja SWOT-analyysiä. Toteutin asiakaskyselyn ravintolaan, jonka raaka-ainehankinnoista 70 % on lähialueen tuottajien tuotteita. Yrityksellä on hyvin vahva lähiruokaimago. Asiakaskyselyssä tutkittiin asiakassegmenttiä, asiakaskokemuksen peruselementtejä sekä asiakkaiden mielipiteitä lähiruoasta. Asiakaskyselystä saadut tulokset olivat omien odotusten mukaiset: lähellä tuotetut raaka-aineet kulkevat käsi kädessä laatu- ja tuoreusmielikuvan kanssa, lähiruoka vetoaa naisiin sekä lähiruokaravintoloita arvostetaan. SWOT-analyysi on rakentunut omista havainnoista, asiakaskyselyn pohjalta sekä opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden pohjalta.

Strategiakarttaan onnistuin mielestäni hyvin kuvaamaan lähiruokastrategian keskeisimmät prosessit neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen, kasvun ja henkilöstön näkökulmasta. Strategiakartan tarkoitus on toimia yksinkertaistettuna mallina siitä, miten lähellä tuotetut raaka-aineet saadaan tuottavaksi kilpailueduksi.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin, että myös suomalaisista on kehkeytymässä erittäin tietoisia kuluttajia ruoan suhteen. Enää ei ole sama mitä syödään, kun ruoasta on opittu nauttimaan ja siitä on tullut yksi suuri osa ihmisten välistä sosiaalista kanssakäymistä. Valitettavasti olemme vielä tällä hetkellä siinä tilanteessa, että lähellä tuotettu, puhdas ruoka sekä luomutuotteet eivät ole hintansa puolesta kaikkien saatavilla. Mitä enemmän lähi- ja luomutuotteille saadaan koko maassa markkinoiden kasvua, pääsemme positiivisempaan suuntaan myös hintakehityksessä. Opinnäytetyön valmistumisen aikana on tullut muutamia ravintoloita, jotka käyttävät lähellä tuotettuja raaka-aineita, mutta ovat niin sanottuja casual dining-tyyppisiä paikkoja. Koska niiden ravintoloiden syntyminen tukee omia ajatuksia siitä, että lähiruoka tulisi linkittyä muuhunkin, kuin fine dining- tyyppiseen ruokailuun, jatkotutkimuksena voisi tutkia näiden ravintoloiden asiakastyytyvääisyyttä ja heidän suhtautumista lähiruokaan.

LÄHTEET

Aaltonen, P. 2007. Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. Väitöskirja. Saatavissa:

<http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512288427/isbn9789512288427.pdf>. Luettu 10.11.2014. Luettu 06.11.2014.

Earner J. 2014. My little book of strategy. Helsinki: Talentum Media Oy

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Heikkilä, L. 2014. Ruoka lähellä, kuluttaja kaukana? Näkökulmia lähiruokan tarjonnan ja kysynnän kohtaamiseen. Raportti 154. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Saatavissa: <http://jukuri.mtt.fi/bitstream/handle/10024/484470/mtrraportti154.pdf?sequence=1>. Luettu: 20.11.2014.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kamnesky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Kaplan, S. & Norton, D. 2003. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, S. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kurunmäki, S., Ikäheimo, I., Syväniemi, A-M. & Rönni, P. 2012. Lähiruokaselvitys. Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012–2015. Maa- ja metsätalousministeriö. Saatavissa:

http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/65w1I3c5F/Lahiruokaselvitys_valmis.pdf. Luettu 17.11.2014.

Laakso H. 2004. Brändit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lähiruoalle määritelmä. 2011. Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto. Saatavissa: http://www.mtk.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2011/fi_FI/lahiruoalle-maaritelma/. Luettu 17.11.2014.

Maa- ja metsätalousministeriö. LÄHIRUOKAA- totta kai!. 2013. Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Saatavissa: <http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6GeZ7N4oG/LahiruokaohjelmaFI.pdf>. Luettu: 18.11.2014.

Mäkipeska, T. & Sihvonen, M. 2010. Lähiruoka nyt! Trendistä markkinoille. Sitran selvityksiä 29. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2029.pdf>. Luettu 13.11.2014.

Paasonen, A. 2012. Luomu- ja lähiruokien käyttö ravintola C:ssä. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.

Santalainen T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Santalainen T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: KY-PALVELU OY.

Vihmo, J. 2014. Ravintolaruokailun trenditutkimus. Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry. Saatavissa: <http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/ravintolaruokailun-trenditutkimus.pdf>. Luettu: 20.4.2015.

Viljanen, K. Lähiuokatulevaisuus- katsaus alan kehittämiseen ja tulevaisuuden kehittämistoimenpiteisiin. Ruokaa ja matkailua- hanketreffit Oulussa 6.11.2014. Maa- ja metsätaloustusministeriö. Saatavissa: <https://www.maaseutu.fi/fi/koulutukset-ja-tapahtumat/Sivut/Hanketreffit%20-%201%C3%A4hiruoka%20ja%20matkailu821d56430f1542209070812f71201043.aspx>.
Luettu: 18.11.2014.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

.