

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Jari Jolkkonen
Tony Reikko

POROKYLÄN LEIPOMO OY:N STRATEGIA 2013 - 2016

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 600

Tekijä(t)

Jari Jolkkonen, Tony Reikko

Nimeke

Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 - 2016

Toimeksiantaja

Porokylän Leipomo Oy

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö on tehty vahvassa kasvussa ja kehitysvaiheessa olevan Porokylän Leipomo Oy:n toimeksiannosta. Työn tarkoituksena oli luoda Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016 tukemaan yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja kasvua sekä suunnitella Balanced Scorecard-mittaristo yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja työvälineeksi strategiatyöskentelyyn ja strategian toteutukseen.

Vuosien 2009-2012 aikana kerätyn strategia-aineiston avulla opinnäytetyössä luotiin yritykselle laaja ja käytännönläheinen strategiasuunnitelma, jota toteuttamalla yritys voi saavuttaa visiossaan määrittelemän tahto- ja tavoitetilan. Strategian toteutus tai strategian seuranta, arviointi ja päivitys eivät kuuluneet opinnäytetyön tavoitteisiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista tapaustutkimusta ja työ oli luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoite ammatillisessa kentässä on käytännön toiminnan ohjeistaminen tai opastaminen. Tietoa strategian taustaksi on kerätty henkilökunnan ja esimiesten kehittämis- ja strategiapäivien aikana, yrityksen dokumenteista sekä haastattelujen ja keskusteluiden avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään muun muassa erilaisia strategiaproessimalleja ja kuvataan yhtä, kohdeyrityksen strategian laatimisessa käytettyä mallia. Teoriaosa sisältää laajan kuvauksen strategiaproessissa huomioitavista asioista.

Opinnäytetyöprosessin tuotoksia ovat Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016 sekä Balanced Scorecard-mittaristo yrityksen käyttöön. Yrityksen toimitusjohtajan pyynnöstä opinnäytetyön liitteitä ei julkaista.

Kieli

suomi

Sivuja

Liitteet 11

79

Asiasanat

Strategia, Balanced Scorecard (tasapainotettu mittaristo), visio, mittarit, SWOT-analyysi, yrityksen arvot, yrityksen missio, strategiakartta.



THESIS
December 2014
Degree Programme in Business
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. (013) 260 600

Author(s)

Jari Jolkkonen, Tony Reikko

Title

Strategy 2013 - 2016 for Porokylän Leipomo Oy

Commissioned by

Porokylän Leipomo Oy

Thesis

This thesis was commissioned by Porokylän Leipomo Oy, a family company that has showed significant growth and development in the recent years. The purpose of the thesis was to create a strategy for the years 2013-2016 that supports the company's everyday operation and growth. Another aim was to design a Balanced Scorecard –management system to support the strategic management and to provide a tool for the company's strategy planning and execution.

The data for this thesis was collected from the previous company strategy from years 2009-2012. The goal was to create an extensive, practical strategy that the company can use to achieve the goals they have envisioned. The realisation, monitoring, evaluation or updating the strategy were not goals of the thesis.

The method of the study was qualitative case study. This thesis had a functional purpose that aimed at a vocational proficiency at instructing and guiding in a practical setting. To support the strategy, material was gathered from the staff and the managers during company training days; company documents, interviews, and discussions.

The theoretical background of the thesis presents different models of strategy processes and describes one model, used to create the strategy for the client company. The chapter contains an extensive description of the noteworthy aspects of the strategy process.

The results of the thesis are the strategy of Porokylän Leipomo Oy for the years 2013-2016 and the Balanced Scorecard –measuring tool for the company to use. At the request of the company's CEO the thesis appendices will not be published.

Language

Finnish

Pages

Appendices 11

79

Keywords

Strategy, Balanced Scorecard, vision, measures, SWOT-analysis, company values, company mission, strategy map (success map).

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Porokylän Leipomo Oy:n esittely ja toimintaympäristö	9
2.1	Yrityksen historia.....	9
2.2	Timo Väänänen leipomoalan yrittäjänä	10
2.3	Toimintaympäristö.....	11
2.4	Markkina-alue.....	12
2.5	Kilpailijat ja kilpailevat tuotteet.....	12
2.6	Yrityksen logistiikka	15
2.7	Leipomoalan kehittyminen 1980-luvulta	15
2.8	Tuotteet maistuvat kaikenikäisille.....	16
3	Strategia ja strateginen johtaminen	16
3.1	Strateginen johtaminen	21
3.2	Kilpailustrategia.....	23
3.3	Toimialojen rakenteen analyysi	24
3.4	Asemointi ja kilpailuetu.....	25
3.5	Strategiamallit käytännössä	27
3.6	Asiakaslähtöinen strategiamalli	28
3.7	Resurssilähtöinen strategiamalli.....	29
3.8	Osaamislähtöinen strategiamalli	30
3.9	Tuote- ja brändilähtöinen strategiamalli	31
3.10	Arvoketju-, prosessi- ja elinkaarilähtöiset strategiamallit	32
3.11	Kasvun strategiamallit	33
3.12	Strategiamallin kiteytys ja strategian näkeminen mallina	35
3.13	Opinnäytetyössä käytetty strategiamalli	36
3.13.1	Lindroosin ja Lohiveden strategiaprocessimalli	36
3.13.2	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	37
3.13.3	SWOT-analyysi	39
3.13.4	Strategian määrittelyvaihe.....	41
3.13.5	Strategisten projektien suunnitteluvaihe.....	42
3.13.6	Strategian toteutusvaihe	42
3.14	Talouden tunnusluvut.....	42
4	Balanced Scorecard strategisen johtamisen työkaluna	43
4.1	Mittariston luominen ja rakentaminen.....	44
4.2	Visio, strategia ja mittareiden johtaminen.....	44
4.3	Mittariston näkökulmat	45
4.3.1	Taloudellinen näkökulma.....	46
4.3.2	Asiakasnäkökulma	46
4.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	47
4.3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	48
4.4	Strategiakartta.....	48
4.5	Strategiakartta kokoaa asiat yhteen	52
4.6	Strategiatyön haasteet	52
5	Opinnäytetyön vaiheet, aikataulu ja tutkimusmenetelmä.....	53
5.1	Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu	53
5.2	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä.....	54
5.3	Reliaabelius ja validius.....	56

5.4	Aineiston keruu	56
6	Strategian laatimiseen liittyvien tietojen keruun tulokset	57
6.1	Porokylän Leipomo Oy:n SWOT-analyysi	57
6.2	Porokylän Leipomo Oy:n kriittiset menestystekijät	58
6.3	Tuotannon, logistiikkaan ja markkinoinnin kehittämiskohteita	59
6.4	Yrityksen toimintastrategia, visio ja strategiset vaihtoehdot	60
6.5	Porokylän Leipomo Oy:n hanke vuonna 2009.....	60
6.6	Porokylän Leipomo Oy:n visio 2015, missio ja arvot	61
6.7	Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi.....	64
6.8	Tiedonkeruun tulosten päivittäminen.....	66
6.9	Toimitusjohtajan ja yrityksen hallituksen ajatuksia kehittämisestä	69
6.10	Kohdeyrityksen talouden hallintaan liittyviä ennusteita 2012 – 2016.	71
7	Kehittämisehdotukset	71
7.1	Porokylän Leipomo Oy:n strategiset päämäärät 2013 – 2016.....	71
7.2	Porokylän Leipomo Oy: Balanced Scorecard v. 2013 - 2016.....	72
7.3	Porokylän Leipomo Oy:n strategiakartta	73
8	Pohdinta	73
	Lähteet	78

Liitteet

1. Porokylän Leipomo Oy:n SWOT-analyysin tulokset 2009
2. Esimiesten 18.9.2009 priorisoimat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet
3. Toimitusjohtajan 18.9.2009 priorisoimat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet
4. Toimitusjohtajan näkemyksiä ja ajatuksia toimintastrategiasta, visiosta ja strategisista vaihtoehdoista vuoden 2009 alussa
5. Mitä valitut arvot tarkoittavat käytännössä Porokylän Leipomo Oy:n toiminnassa?
6. Kolilla 4.4.2009 järjestetyn henkilöstön kehittämispäivän ryhmätöiden tuloksia
7. Esimiesten strategiapäivän 29.11.2012 tuloksia
8. Yrityksen talouden hallintaan liittyviä ennusteita 2012 – 2016
9. Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016
10. Porokylän Leipomo Oy:n strategiakartta
11. Porokylän Leipomo Oy:n Balanced Scorecard-mittaristo

1 Johdanto

Leipomoala on Suomessa monipuolinen ja monimuotoinen. Toimipaikkojen ja työpaikkojen määrän mukaan mitattuna leipomoteollisuus on elintarviketeollisuuden suurin alatoimiala. Leipomoalan yrityskehitys on vielä nykyisinkin perheyrittäjävaltainen ja alan yritysmäärä vaihteli vuonna 2011 eri tilastojen mukaan 737 yrityksestä (Tilastokeskus) 958 yritykseen (Ruoka-Suomi-tilastot). Leipomoalan toimipaikat ovat vähentyneet ja samanaikaisesti on tuotannossa tapahtunut volyymisiirtymää isoilta leipomoilta pienemmille. (http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf.)

Alueellinen kilpailutilanne on leipomoalalla hyvin tyypillistä ja kilpailu markkinaosuuksista on jatkunut kireänä jo monien vuosien ajan. Sen vuoksi monet alueelliset leipomot ovat lähteneet hakemaan kasvua erilaisten toiminnallisten muutosten lisäksi myös markkina-alueen laajentamisella lähialueille, valtakunnallisesti ja jopa aloittamalla viennin ulkomaille. (http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf.)

Porokylän Leipomo Oy on leipomoalan yrityskehityksessä keskisuuri yritys, joka on kasvattanut liikevaihtoaan vuodesta 2006 lähtien vuosittain. Vuonna 2009 yhtiön hallitus asetti epäviralliseksi tavoitteeksi liikevaihdon kasvattamisen vuoden 2009 7,8 miljoonasta eurosta 15 miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä. Samanaikaisesti yhtiön hallitus alkoi keskustella liiketoimintasuunnitelman tueksi laadittavasta strategiasta, joka mahdollistaisi liiketoiminnan kasvattamisen kannattavasti ja varmistaisi tavoitteeseen pääsemisen.

Vuodesta 2010 lähtien vuoteen 2013 Porokylän Leipomo Oy:n hallitus, toimitusjohtaja, esimiehet ja henkilökunta ovat osallistuneet yhtiön strategiaproessiin, jonka tavoitteena on ollut laatia Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2012 – 2015. Koko henkilökunta on ollut mukana mm. keräämässä ja analysoimassa strategia-suunnittelua pohjustavia tietoja ja määrittelemässä yritykselle vision, mission ja arvot. Systemaattinen tietojen keruu tapahtui vuosina 2010 – 2012. Strategiaproessista ovat vastanneet yhtiön omistaja ja toimitusjohtaja Timo Väänänen sekä

toinen hallituksen jäsenistä Jari Jolkkonen, joka toimi yrityksen hallituksessa vuosina 2009 - 2013. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana strategiakausi muuttui vuosiksi 2013 – 2016.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyömme aihe on Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016. Strategian laatimisen tällä hetkellä markkina-alueensa suurimmalle ja valtakunnalliseksi toimintansa laajentaneelle yksityiselle leipomolle valitsimme aiheeksi sen vuoksi, että vahvasti vuodesta 2006 kasvuun lähteneessä yrityksessä ei ole ollut strategiaa koko toiminta-aikana. Yrityksen vahva kasvuhakuisuus edellyttää strategiaa yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja tuloksellisuuden varmistamiseksi markkinoiden ja toiminnan laajentamisen yhteydessä.

Aiheen valintaan vaikutti myös toisen opinnäytetyön tekijän toimiminen Porokylän Leipomo Oy:n toisena hallituksen jäsenenä vuodesta 2009 lähtien. Yrittäjän ja yhden ulkopuolisen hallituksen jäsenen muodostaman hallituksen vastuu kasvuhakuisessa ja suuria investointeja suunnittelevassa yrityksessä on suuri. Olemassa oleva strategia on kohdeyritykselle merkityksellinen päätöksenteon kannalta. Lisäksi vuonna 2009 hallituksen kokouksessa tehty tavoiteasetanta vuoden 2009 liikevaihdon 7,8 miljoonaa euroa kasvattamisesta 15 miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä edellyttävät toimintojen suunnittelemista syvällisemmin ja laadukkaammin kuin aikaisemmin.

Tietojen keräämisen strategiaa varten toinen opinnäytetyön tekijöistä aloitti haalitustyöskentelyynsä liittyen jo vuonna 2009 ja tietojen kerääminen kahdessa koko henkilökunnan yhteisessä kehittämisseminaarissa, kahdessa esimiesten kehittämispäivässä ja keskusteluissa toimitusjohtajan ja yrityksen omistajan kanssa jatkui vuoden 2012 loppuun saakka.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on laatia toimeksiantajayrityksen, Porokylän Leipomo Oy:n, strategia vuosille 2013 - 2016. Tavoitteena on laatia strategia, joka

palvelee kohdeyrityksen kehittämistä mahdollisimman hyvin niin, että suunniteltu liikevaihdon kasvu saadaan aikaan vuoteen 2016 mennessä. Lisäksi tavoitteena on laatia sellainen strategia, joka on helposti toteutettava, tuo tehokkuutta toimintoihin, johtaa visioituun tulevaisuuteen ja tukee yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Strategiaprosessin alussa vuonna 2010 yritys päätti missionsa, visionsa ja arvonsa, jotka yritys jalkautti henkilökunnalle järjestetyissä kehittämisspäivissä. Tässä opinnäytetyössä kuvaamme osana strategiaprosessiin kuuluvien mission, vision ja arvojen laatimisen prosessin ja tulokset prosessista. Esittelemme myös SWOT-analyysin tulokset.

Tarkoitus on myös laatia yritykselle Balanced Scorecardin viitekehukseen perustuva tuloskortti ja esittää yritykselle konkreettisia toimenpiteitä sekä parannus- ja kehittämisesityksiä toimintojen tehokkuuden lisäämiseksi ja vision saavuttamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa esittelemme opinnäytetyömme taustaa, sen tavoitteita ja rakenteen. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen liittyen kuvaamme toisessa luvussa Porokylän Leipomo Oy:n yrityksenä ja kolmannessa, neljännessä ja viidennessä luvussa kerromme strategiatyöhön liittyvistä keskeisistä käsitteistä, Balanced Scorecardista, käytetystä tutkimusmenetelmästä, tutkimuksen aikataulusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Kuudes luku sisältää strategian laatimiseen liittyvien tietojen keruun tulokset. Seitsemännessä luvussa esitämme kohdeyritykselle kehittämissuhteita ja strategian lyhyen version päivittäiseen käyttöön. Opinnäytetyön kahdeksannen luvun pohdintaosuudessa arvioimme opinnäytetyöprosessin onnistumista.

2 Porokylän Leipomo Oy:n esittely ja toimintaympäristö

2.1 Yrityksen historia

Porokylän Leipomo Oy:n vuodesta 2005 vuoteen 2013 saakka yksin omistaneen Timo Väänäsen isä perusti Leipomo Pijakan Lieksaan vuonna 1977. Heti perustamisen jälkeen Pijakkaan tulivat työtehtäviin Eero ja Martti Kärki, Martti tuotantopäälliköksi ja Eero konttoripäälliköksi. 1983 Kärjet lähtivät Nurmekseen ja ostivat sieltä paikallisen omakotitalon autotalissa toimineen pienen leipomon. Mukaan yritystoimintaan tuli myös kolmas veljeksistä, Pertti Kärki. (Väänänen 2013.)

Nurmeksesta Kärkien ostaman leipomon nimi oli heti alusta lähtien Porokylän Leipomo ja se toimi Nurmeksen Porokylässä. Kärjen veljekset kasvattivat yrityksen myyntiä, työntekijämäärää ja tuotantoa vähitellen ja laajensivat vaiheittain leipomon tiloja. Vuonna 1996 Eero Kärjen omistukseen siirtyi kahden konkurssiin menneen leipomon huomattavasti aiempaa suuremmat tilat, minne Kärki siirsi leipomotoiminnat. Tuohon aikaan Porokylän Leipomon liikevaihto oli noin kaksi miljoonaa markkaa. Tuotevalikoima oli vuonna 1996 leipomon päätuotteiden osalta lähes sama kuin nykyisin, eli ruisleivät ja karjalanpiirakat. Työntekijöitä yrityksessä oli noin kaksikymmentä. (Väänänen 2013.)

Vuosien 1996 ja 2005 välisenä aikana Porokylän Leipomo laajensi omistamiaan leipomotiloja seitsemän kertaa. Kiinteistön laajennushankkeet yritys toteutti pienissä osissa, kalliisti, ensisijaisesti tulo-rahoituksella. (Väänänen 2013.)

Vuonna 2006 Porokylän Leipomo siirtyi yrityskaupalla lieksalaiselle Timo Väänänselle, joka oli toiminut Lieksassa vuodesta 1991 yrittäjänä Brahean Paakarit Ky:ssä. Kaupassa Brahean Paakarit Ky osti Porokylän Leipomo Oy:n liiketoiminnan ja liikenimen, tilat, koneet sekä kaluston ja muutti samassa yhteydessä nimensä Porokylän Leipomo Oy:ksi. Brahean Paakarit jäi vielä yrityksen aputoiminnimeksi ja markkinointinimeksi lähinnä Lieksan markkina-alueelle. (Väänänen 2013.)

Yrityskaupan aikoihin Porokylän Leipomo Oy:n liikevaihto oli noin 4,4, miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli yhteensä noin 50. Kun Brahean Paakarit Ky ja Porokylän Leipomo Oy yhdistyivät lopullisesti vuonna 2006 Porokylän Leipomo Oy:ksi, oli yhteinen liikevaihto 5,7 miljoonaa euroa. (Väänänen 2013.)

Vuodesta 2006 lähtien yritys on kasvanut ja liikevaihto kehittynyt vuoden 2006 5,7 miljoonasta eurosta vuoden 2012 9,6 miljoonaan euroon. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto kasvoi ensimmäisen kerran yli 10 miljoonan euron (10 986 000 euroa). Yrityksen myyntipäällikön tehtäviä oman yrityksensä lukuun hoitava Ari Kukkonen on luonut Porokylän Leipomo Oy:n liikevaihdon kasvun noin 20 vuotisella työurallaan. (Väänänen 2013; <http://yritys.taloussanomat.fi/y/porokylan-leipomo-oy/nurmes/0837053-2>.)

Työntekijöiden määrä on kasvanut vuoteen 2012 mennessä 85:een ja vuonna 2013 työntekijöitä oli jo 90. Työntekijämäärä alihankintana toteutettavat puhtaanapito ja kuljetukset mukaan lukien oli jo noin 100. (<http://yritys.taloussanomat.fi/y/porokylan-leipomo-oy/nurmes/0837053-2>; Väänänen 2013.)

2.2 Timo Väänänen leipomoalan yrittäjänä

Porokylän Leipomo Oy:n toimitusjohtaja Timo Väänänen aloitti leipomoalalla työskentelynsä kesätyössä vuonna 1976 Uimaharjun Leivässä 11-vuotiaana ja oli sen jälkeen kesäisin erilaisissa työtehtävissä isänsä omistamassa Leipomo Pijakassa. Timo on kolmannen polven leipuri, sillä hänen ukki aloitti leipomoalalla 1920-1930-lukujen vaihteessa Kärjen leipomossa Lieksassa. (Väänänen 2013.)

Toimitusjohtaja Väänänen on ollut itse leipomoalan yrittäjänä vuodesta 1986 lähtien, ensin Pirttipakarin yrittäjänä ja sen jälkeen Brahean Paakarit Ky:n yrittäjänä vuodesta 1991. Vuonna 2006 toteutuneesta Porokylän Leipomo Oy:n yrityskaupasta lähtien Väänänen on omistanut Porokylän Leipomo Oy:n Nurmeksessa, Brahean Paakareiden leipomon Lieksassa sekä kolmantena yksikkönä nykyisin Ylivieskassa olevan Pohjanmaan Leipomo Oy:n, josta Porokylän Leipomo Oy omistaa 24 % ja Timo Väänänen 51 %. Jarmo Matikainen omistaa vuonna 2009

Ylivieskaan perustetusta Pohjanmaan Leipomosta Oy:stä 15 % ja vastaa leipomon toiminnasta yrityksen toimitusjohtajana. (Väänänen 2013.)

Toimitusjohtaja Väänänen on ollut työuransa aikana leipomoalan tuotannossa lähes kaikissa työtehtävissä lukuun ottamatta taikinan tekoa. Hänen laaja-alainen leipomoalan osaaminen kattaa tuotannon eri osa-alueet, eli se, miten tuotanto käytännössä tapahtuu, on Väänäsen yksi vahvuus yrittäjänä. (Väänänen 2013.)

2.3 Toimintaympäristö

Porokylän Leipomo Oy on Pohjois-Karjalassa Lieksan ja Nurmeksien kaupungeissa sijaitseva, vuonna 1983 perustettu perheyritys. Yritys on tällä hetkellä myynniltään markkina-alueensa suurin yksityinen leipomo, jonka markkina-alue on laajentunut viimeisten vuosien aikana koko Suomen alueelle. Porokylän Leipomon päätuotteet ovat käsintehdyt ruisleivät, karjalanpiirakat ja kukot sekä gluteenittomat tuotteet, joiden ohella palvelua parantavat monipuoliset leipä-, pulla- ja konditoriatuotevalikoimat. Nurmeksessa ja Lieksassa toimivien leipomoiden lisäksi yrityksellä on jauholeipomot Kouvolan K-Citymarketissa ja Joensuussa olevassa Prisma-tavaratalossa. Kohdeyrityksen liikevaihdon sekä henkilökunnan määrän kehittyminen 1985 – 2011 on kuvattu taulukossa 1. (Väänänen 2013; [http://www.porokylanleipomo.fi/etusivu/.](http://www.porokylanleipomo.fi/etusivu/))

Taulukko 1. Yrityksen liikevaihdon ja henkilökunnan määrän kehitys vuodesta 1985 vuoteen 2011 (Väänänen 2013).

Vuosi	Liikevaihto (€)	Henkilökunta
1985	0,38 milj.	4 henkilöä
1996	2,5 milj.	27 henkilöä
2005	4,3 milj.	50 henkilöä
2006	6,3 milj.	70 henkilöä
2008	7,3 milj.	70 henkilöä
2011	8,9 milj.	75 henkilöä

Vuonna 1996 yritys siirtyi uusiin tiloihin ja vuonna 2006 Brahean Paakarit ja Porokylän Leipomo yhdistyivät.

Yrityksen Nurmeksen toimipaikka sijaitsee osoitteessa Kyrönrannankatu 2, 75500 Nurmes, jossa yrityksellä toimii myös kahvila-myymälä. Lieksan toimipaikka on osoitteessa Työpajankatu 3, 81700 Lieksa, missä toimii myös leipomon myymälä. Sen lisäksi yritys on osakkaana 24 %:n osuudella Ylivieskassa toimivassa Pohjanmaan Leipomo Oy:ssä, josta Timo Väänänen omistaa henkilökohtaisesti 51 %. (<http://www.porokylanleipomo.fi/etusivu/>; Väänänen 2013.)

2.4 Markkina-alue

Porokylän Leipomo Oy:n markkina-alue on laajentunut viime vuosien aikana koko maan kattavaksi. 1990-luvun puoleen väliin saakka Porokylä Oy:n tuotteita oli saatavissa Pohjois-Karjalan ja Kainuun alueella mutta jo 2000-luvun alkupuolella markkina-alue oli laajentunut Kuopioon ja myynnin kehittyminen myös Joensuun alueella oli ollut voimakasta. (Väänänen 2013.)

Vuodesta 2005 lähtien yritys on laajentanut markkina-alueitaan Savo-Karjalasta Pohjanmaalle Oulun alueelle, Pohjois-Suomeen, Keski-Suomeen sekä Etelä-Suomeen. Vuoteen 2010 mennessä Porokylän leipää on ollut tarjolla Ivalossa, Vaasassa, Turussa ja Helsingissä, eli jakeluverkosto on muodostunut koko maan kattavaksi (Väänänen 2013).

Markkina-alueen laajentumisen yhteydessä myös laskutettavien asiakkaiden määrä on tuplaantunut vuodesta 2006 lähtien. Laskutettavia asiakkaita oli vuonna 2012 jo yli 500 ja määrä kasvaa koko ajan. Tärkeimpiä asiakkaina olevia ketjuja ovat S-ryhmä (47 %, 110 markettia) laajalla alueella, Kesko (30 %), Tokmanni-ketju (7%) ja Suomen Lähikauppa (7%). Muut asiakkaat ovat ketjuihin kuulumattomia kauppoja, kahviloita ja suurkeittiöitä (9 %). (Väänänen 2013.)

2.5 Kilpailijat ja kilpailevat tuotteet

Suomen monimuotoinen ja monipuolinen leipomoteollisuus on edelleenkin kotimarkkinateollisuutta tuotteiden tuoreusvaatimusten ja kuluttajien makumieltymysten johdosta. Leipomoita on eri puolella Suomea ja tuonnin osuus on noin 5

% . Leipomot Suomessa ovat valtakunnallisesti toimivia teollisia leipomoita, alueellisia leipomoita ja paikallisesti toimivia pienleipomoita. Teollisten leipomoiden markkinaosuus on viime vuosina ollut noin 80 %. Leipomoalalle on ominaista alueellinen kilpailutilanne ja markkinaosuudet voivat olla eri seutukunnilla hyvinkin erilaisia. (http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf, 11.)

Suomen leipomosektoria on hallinnut kaksi valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti toimivaa leipomoyritystä, Fazer konserniin kuuluva Fazer Leipomot & Makeiset sekä VAASAN Oy. Nämä yritykset ovat laajentaneet toimialuettaan Itämeren ympäristössä ja kasvattaneet siellä merkittävästi markkinaosuuksiaan. (http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf, 17.)

Fazerin strategiana on kasvattaa liiketoimintaa kannattavasti johtavien tuotemerkkien avulla ja lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta keskittymisellä. Fazer pyrkii myös reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Lähiruokatreendiin Fazer vastaa perustamalla lähileipomoita marketteihin. (http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf, 17.)

VAASAN Oy puolestaan pitää itseään kansainvälisen leivonnan edelläkävijänä ja yhtenä merkittävimmistä leipomoalan toimijoista Pohjois-Euroopassa. VAASAN Oy tuo aktiivisesti uutuuksia markkinoille ja on merkittävä leivonnaispakasteiden valmistaja. (http://www.vaasan.com/portal/fi/vaasan-konserni/tietoa_meista/)

Suurina leipomotuotteiden valmistajina Fazer Leipomot ja VAASAN Oy ovat valtakunnan tasolla kilpailijoita keskisuuriin leipomoihin kuuluvalla Porokylän Leipomo Oy:lle. Niiden lisäksi alueellisella tasolla kilpailijoita ovat mm. Nurmeksessa toimiva Pielispakari Oy ja alueella toimivat keskisuurten leipomoiden perustamat yhteiset leipomoketjut ja niihin kuuluvat yritykset. Myös marketteihin lisääntyvässä määrin perustetut lähileipomot eli niin sanotut jauhaleipomot ovat eri paikkakunnilla kilpailijoita Porokylän Leipomo Oy:lle. (Väänänen 2013.)

Kohdeyrityksen markkina-asema on analyysien ja tunnuslukujen perusteella vahva, mutta niin sanottu ykköstoimittajan asema on luovutettu suosiolla valtakunnallisille toimijoille. Kilpailu on kovaa, mutta Porokylän Leipomo Oy on vakiinnuttanut asemansa markkinoilla. (Väänänen & Mononen 2009, 3.)

Kohdeyrityksen päätuotteita ovat tummat ruokaleivät (55 %) ja gluteenittomat tuotteet (15 %), joiden osuus myynnistä on noussut runsaasti viimeisen vuoden aikana. Karjalanpiirakoiden osuus myynnistä on noin 12 % ja kukkojen noin 8 %. Muiden leipomotuotteiden ja kahvileipiä osuus myynnistä on noin 10%. Kaikkiaan hinnastossa on noin 150 tuotetta. (Väänänen 2014.)

Porokylän Leipomo Oy:n päätuotteisiin kuuluvien tummien ruokaleipiä osalta on kilpailijoilla, kuten esimerkiksi VAASAN Oy:llä ja Pielispakari Oy:llä vastaavia tuotteita. Porokylän leipomo Oy:n Kartanon ruis, Pielispakari Oy:n Ruistähkä ja VAASAN Oy:n Ruisvuoka ovat markkinoilla samanlaisia tummia leipiä. Tuotteiden ulkonäkö ei poikkea toisistaan paljoakaan, sillä ne kaikki ovat vuokaleipiä. Eri valmistajien tummien vuokaleipiä rakenteessakaan ei ole isoja eroja, sillä ne kaikki on tehty hapansuoliseen (hapansuolaan) niin, että tuotteiden happamuus on lähellä toisiaan. (Väänänen 2013.)

Porokylän oman tuotekehityksen tuottama Kartanon ruis on happamuudeltaan vähän miedompä kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet ja siinä on käytetty vähän mallasta ja vähän siirappia antamaan tuotteelle hieman makeutta. Erittäin suosituksi tulleen Porokylän Kartanon ruis-leivän nosteessa myös Pielispakari Oy ja isommatkin leipomot ovat lähteneet kehittämään Kartano rukiin tyyppisiä tuotteita. (Väänänen 2013.)

Isoin ero kilpailijoiden tuotteessa on se, että Porokylän Leipomo Oy:llä on markkinoilla Kartanon rukiista kaksi eri versiota, eli Pikku-Kartano pienelle perheelle tai sinkkotalouksille ja isompi Kartanon ruis isoille perheille. Muun muassa Etelä-Suomesta on tullut erittäin positiivista palautetta pienestä pakkauskoosta, eivätkä kaikki kaupat edes ota myyntiin isoja pakkauksia vaikka pienissä pakkauksissa leivän kilohinta on isoissa pakkauksissa olevien leipiä hintaa korkeampi. Tuotepakkausten ulkonäössä on lisäksi suuria eroja. VAASAN Oy:n ja Pielispakari

Oy:n tummat vuokaleivät ovat muovipussissa ja Porokylän Leipomo Oy:n Kartanon ruis ikkunallisessa paperipussissa pakattuna hyvin voimakkaisiin musta-keltainen-punainen- väreihin erottumaan massasta. (Väänänen 2013.)

2.6 Yrityksen logistiikka

Porokylän Leipomo Oy on ulkoistanut logistiikan, josta vastaavat tällä hetkellä kuusi liikennöitsijää kymmenellä kuorma-autolla. Liikennöitsijät hoitavat runko-rahdit ja suurimman osan jakelusta. Osan jakelusta hoitavat Itella Logistics Oy ja tukkuliikkeet. (Väänänen 2013.)

2.7 Leipomoalan kehittyminen 1980-luvulta

Suurin murros 20 viimeiseen vuoden aikana leipomoalalla tapahtui 1980 – ja 1990-lukujen vaihteessa, kun nykyiset Vaasan Leipomot Oy tuli markkinoille. Silloin SOK myi oman leipomotoimintansa yksityisille ja syntyi toinen valtakunnallinen iso leipomo, Vaasan Leipomot, joka alkoi myydä kaikille, myös Keskolle. Markkinoille tuli samalla revitty ruispala, kun ennen oli tehty vain limppua.(Väänänen 2013.)

Vaasan Leipomot Oy:n perustamisen jälkeen Fazer Leipomot Oy ja Vaasan Leipomot Oy ovat kilpailleet keskenään revityillä leivillä ja muutamia keskisuuria leipomoita on tullut markkinoille. Pienillä leipomoilla on ollut markkinoilla oma roolinsa. Viimeisinä vuosina isot leipomot ovat menettäneet markkinaosuuksiaan ja samanaikaisesti pienet ja paikalliset lähileipää valmistavat leipomot ovat lisänneet myyntiään. Nyt leipomoala on tietynlaisessa murrosvaiheessa. (Väänänen 2013.)

Pienten leipomoiden tuotteille riittää tällä hetkellä kysyntää, koska asiakas saa läheltä lämmintä, tuoretta ja erilaista leipää. Valtakunnallisesti Fazer ja Vaasa ovat sulkeneet muutaman ison yksikkönsä ja ovat keskittäneet tuotantoaan. Samanaikaisesti pienet ja keskisuuret leipomot ovat päässeet nousemaan ja ovat myös pärjänneet kilpailussa. Porokylän Leipomo Oy:n vahvuus leipämarkkinoilla on ollut limppuihin keskittyminen. (Väänänen 2013.)

2.8 Tuotteet maistuvat kaikenikäisille

Porokylän Leipomo Oy:n tuotteet on tarkoitettu kaikille suomalaisille –sinkuille sekä isoille ja pienille perheille vauvasta vaariin. On osoittautunut, että leipä maistuu kaiken ikäisille ja kaikille. (Väänänen 2013.)

3 Strategia ja strateginen johtaminen

Sana strategia tulee alkujaan kreikasta, jossa *stratos* merkitsi armeijaa ja *-ag* johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla kenraalin taitoja, ”art of the general” englanninkielisen ilmauksen mukaan (ks. Mintzberg 1991, 6-7). Sama ilmaus voidaan ymmärtää myös *yleisen taitamiseksi* (tai jopa taiteeksi), mikä sisältää viittauksen siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuden hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Taide-sana puolestaan strategian yhteydessä antaa ymmärtää, että strategia ei olisikaan puhtaasti tieteen lainalaisuuksiin taipuva ilmiö, vaan luovuutta ja irrationaalisiaakin elementtejä edellyttävä inhimillisen toiminnan osa-alue. (Juuti & Luoma 2009, 15.)

Strategia sodankäyntiin liittyvänä ilmiönä ei kuitenkaan elänyt ainoastaan antiikin Kreikassa, vaan samoihin aikoihin kokonaan toisessa maanosassa. Hyvin tunnetussa Sunzin kirjassa n. 500 eKr. on siitä kirjalliseen muotoon saatettu strategisen johtamisen kuvaus. Englannin kielessä strategia-sanaa käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1688. Silloin liike-elämä lainasi sen sotilaskäytöstä ja strategia-sana noudattikin aluksi jokseenkin samoja linjoja kuin sotilaskäytössä (Whipp 1996,263). (Juuti ym. 2009, 15.)

Jo 1920-luvulla monet organisaatiot olivat kasvaneet siinä määrin, että niiden hallitseminen perinteisen funktionaalisen ja hierarkkisen järjestelmän puitteissa oli mahdotonta. Hyvinä esimerkkeinä tuolta ajanjaksolta on DuPontin johtaja Pierre Du Pontin ratkaisu luoda erillisiä tuotantoyksiköitä, jotka olisivat kukin vastuussa toiminnoistaan, taloudestaan, tuotannostaan ja myynnistään. Pääkonttorin tuli vastata ainoastaan ”strategian” mukaisesta koordinoinnista ja valvonnasta (Chandler 1962, 382–383). Toinen saman aikakauden esimerkki on General Motors, johon yritysostojen kautta oli tullut useita erilaisia automerkkejä, muun muassa Cadillac, Oldsmobile, Buick, Pontiac ja Chevrolet. Yhtiössä erilaistettiin tuotteiden hinta-laatusuhdetta erilaisille markkinasegmenteille ja saatiin näin etuja

kilpailijoiden käyttämään yhtenäiseen strategiamalliin (esim. Ford). (Juuti ym. 2009, 16.)

Toisen maailmansodan aikana ja varsinkin sen jälkeen taloudellinen tilanne ja ihmisten ajattelumallit vaikuttivat strategiseen johtamiseen organisaatioissa. Talouskasvu oli jopa ennätysellistä ja tarvittiin jo pitkän tähtäyksen suunnitelmia, enää eivät vuositason suunnitelmat riittäneet. 1960-luvulla suurimmassa osassa yhdysvaltalaisia yrityksiä oli oma yrityssuunnitteluosasto. Myös akateeminen maailma kiinnostui suuresti strategisesta johtamisesta samalla vuosikymmenellä. (Juuti ym. 2009, 17.)

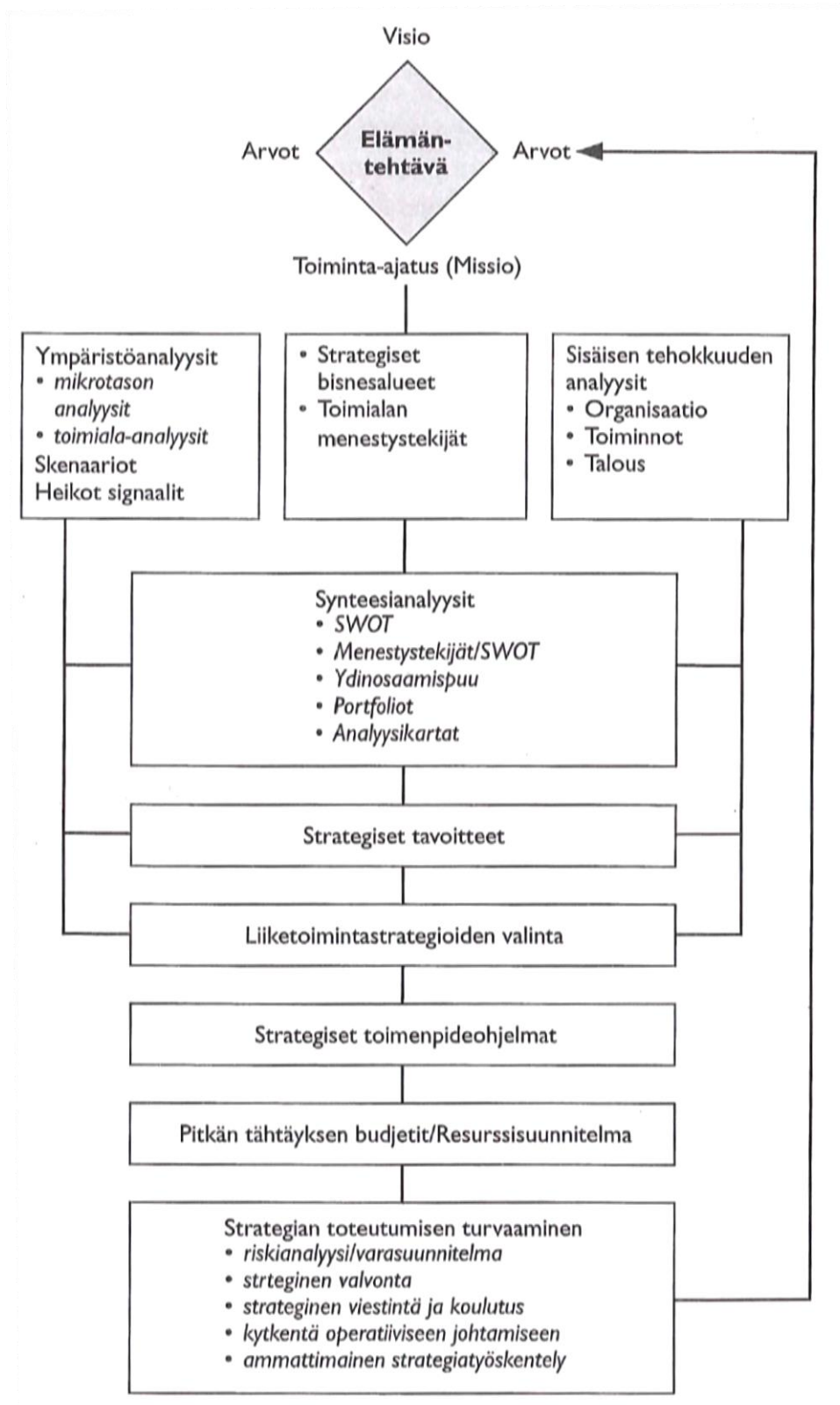
Strategiat ovat monimuotoistuneet ja kehittyneet entisestään matkan varrella. Nykypäivän yritysmaailmassa strategia on arkipäivää, se ei ole pakollinen, mutta se on välttämättömyys menestyksen kannalta. Tutkittaessa teoriaa syvällisemmin hahmottuu, kuinka monia erilaisia malleja ja menetelmiä nivoutuu strategiakäsittelyn ympärille. Strategia ei aina ole käyttäjän kannalta kovin yksinkertainen asia, vaan vaatii perehtymistä ja toisinaan erillistä asiantuntija-apua.

Balanced Scorecard tai tasapainotettu tulokortti, kuten Suomessa usein kutsutaan, syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa olevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, jonka tarkoituksena oli kehittää niiden suoritusmittausta. Mittaaminen keskittyi aluksi taloudellisten seikkojen mittaamiseen. Melko pian kuitenkin huomattiin, että ne eivät kuvaa hyvin yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuutta kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaalisuutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Näiden yritysten kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 menestystekijämittariston eli Balanced Scorecardin (BSC). Tullessaan 2000-luvulle Kaplan ja Norton korostivat mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä eli mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Mittaristo onkin kehittynyt ennen kaikkea viimeisten vuosien aikana melkoisesti johdon moniulotteisesta seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 15-18.)

Balanced Scorecardia varten Kaplan ja Norton kehittivät strategiakartan, jossa mittarit sijoitetaan syy ja seuraus – ketjuun, joka yhdistää toisiinsa strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät, joilla tulokset saavutetaan. Strategiakartta esittää prosessin, jossa aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi pääomaksi, taloudelliseksi ja asiakkaaseen liittyviksi tuloksiksi. Se on malli, jonka avulla yritysjohdolla voi kuvailla ja hallita strategioita nykyisellä tiedon aikakaudella. (Kaplan & Norton 2002,77.)

Yrityksen toiminnan suuntaaja on strategia ja sillä tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia ei ole kuvaus vain siitä, miten yritys toimii, vaan ennen kaikkea kuvausta siitä, miten yritys vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kattavasti (esimerkiksi liiketoiminnassaan). Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä. Sen on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian lähtökohtana on yrityksen toiminta-ajatus, ja sen tärkeimmät valinnat tiivistyvät liikeideassa ja sen maalina on visio. (Viitala & Jylhä 2013, 60–61.)

Kuvio 1 kuvaa, kuinka toimintastrategiassa organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan laajuuden ja luonteen ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja uhkien mukaan. Strategian avulla ohjataan organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat yhteen, jotta syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema markkinoilla. (Kauhanen 2009, 18–19.)



Kuvio 1. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kauhanen 2009, 19.)

”Henry Mintzberg (1994), joka on yksi strategia-ajattelun suurimpia vaikuttajia, on esittänyt viisi tapaa hahmottaa, mitä strategia on. Hänen mukaansa strategia sisältää seuraavat näkökulmat:”

- strategia on suunnitelma, joka voi olla yksityiskohtainen tai yleisellä tasolla. Se on määritelty ja systemaattinen ajattelu- ja päätösprosessi, jonka tuloksena syntyy suunnitelma.
- strategia on juoni, jolla päätetään selviytyä vaikeasta markkinatilanteesta.
- Strategia on toimintamalli, joka muotoutuu ajan myötä yrityksen tiedostetuista tai tiedostamattomista tavoista toimia.
- strategia on yrityksen asema markkinoilla, ja se määritellään suhteessa kilpailijoihin ja toimintaympäristöön.
- strategia on jaettu käsitys siitä, miten edetään.
(Viitala ym. 2013, 61.)

Hyvä strategia on yleensä pelkistetty ja yksinkertainen ja siihen sisältyy muutama tärkeä kehittämisen kohde. Selkeän strategian aikaan saamiseksi on ensin selvitettävä organisaation oma tila ja olosuhteet, joihin uutta strategiaa ollaan määrittelemässä. Yksinkertaisimmillaan strategia tarkoittaa erilaisten vaihtoehtojen luomista ja pohdintojen perusteella päätösten tekemistä siitä, mitä tehdään ja mitä ei. Lopuksi tehdään päätökset siitä, miten asetetut päämäärät saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 42.)

Yrityksellä tulee olla visio eli toiminnan päämäärä, jonka tavoittelemisen tuo merkitystä koko yrityksen toiminnalle ja strategia on suunnitelma siitä, kuinka yritys on päättänyt saavuttaa asetetun vision. Strategiaa pitää pystyä tarvittaessa täsmennetään vuosittain, koska ympärillä oleva maailmaa muuttuu jatkuvasti. Päämäärä eli visio pysyy samana. Tarvittavat operatiiviset toimenpiteet ovat yksittäisiä askeleita kohti asetettua päämäärää. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 147–148.)

Visio on julkisesti täsmennetty oman organisaation näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Erityisesti voimakkaan kasvun tai toiminnan uudistamisen vaiheissa oleville yrityksille sytyttävä visio on tärkeä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24.)

Missio ja visio toteutetaan kaikki sidosryhmät huomioivan strategian avulla. Toimintaperiaatteita, suunnitelmia, päämääriä ja prosesseja kehitetään ja toteutetaan tämän strategian mukaisesti. Siinä pitää huomioida, että strategia perustuu sidosryhmien tarpeiden ja odotusten sekä toimintaympäristön ymmärtämiseen. Strategia perustuu myös sisäisen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien ymmärtämiseen. Strategiaa tukevia toimintaperiaatteita kehitetään, arvioidaan ja päivitetään ja edellä mainittuja asioita viestitään, toteutetaan ja seurataan. (EFQM Excellence Model 2010,12.)

Strategiatyöllä tarkoitetaan yrityksen kilpailukyvyn parantamista, kilpailuetujen luomista, uudistumista ja osaamisen kehittämistä. Strategiatyö on strategian yhtäaikaista luomista ja toteuttamista. (Hakanen 2004, 18.) Vain ne yritykset, joilla on kunnossa oleva strategia, voivat menestyä pitkällä tähtäimellä. (Laamanen ym. 2005,110).

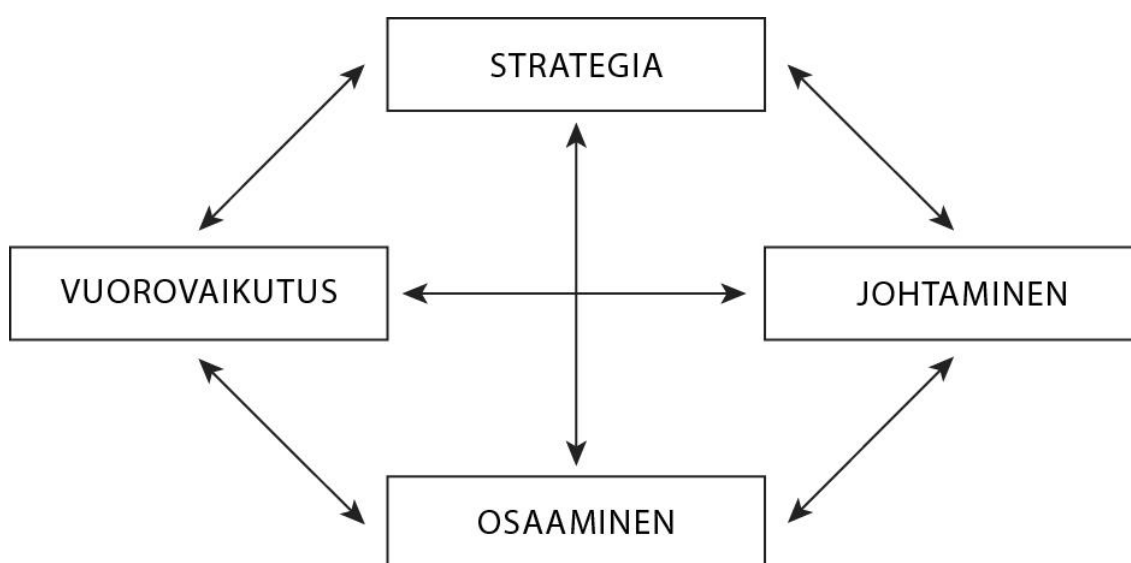
3.1 Strateginen johtaminen

Strategia on pitkän historian vuoksi yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. Strategia käsitteenä juontaa aina menneisiin vuosituhansiin. Nykyisessä liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat toki uusia tämän päivän haasteisiin sovellettavia käytänteitä. Lieneekö strategiakäsitteen vanhuus vai nuoruus, mutta strategiakäsitteiden sekamelska on valtava. Hieman kärjistäen voidaan myös sanoa, että strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä kaikkein käytetyin termi, mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi. Se on kieltämättä käsitteenä kaksiteräinen miekka laaja-alaisuutensa ja monitahoisuutensa ansiosta, ja se muodostaa laajan ja monipuolisen kehyksen yrityksen liiketoiminnan, yrityksen ja henkilöstön johtamiseen sekä kehittämiseen. Samanaikaisesti on kuitenkin riski, että strategia-käsite voi käyttäjänsä kykyjen, halujen ja tarkoitusperien mukaan saada millaisen sisällön tahansa. Hyvän strategian aikaansaaminen vaatii usein paljon käsitteellistä ajattelua sekä aikaa, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Tarkasteltaessa strategiaa johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta se voidaan jakaa neljään vaiheeseen: pitkän tähtäyksen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen joh-

taminen sekä strateginen ajattelu. Monissa yrityksissä on vielä olemassa ristiriitaa suunnittelun ja toteuttamisen välillä. Myös strategiaprosessi on usein jäänyt vähälle huomiolle, vaikka se vaikuttaa moniin asioihin, kuten strategiasisällön laatuun, strategiatyöskentelyn tuottavuuteen, strategian toteutumiseen sekä sen uudistumiseen. (Kamensky 2014, 13–15.)

Parhaimmatkaan strategiat eivät kuitenkaan toteudu ilman hyvää johtamista. Hyvällä johtajuudella on kyky saada aikaan tuloksia organisaationsa kanssa. Hyvään johtamiseen tarvitaan kykyä nähdä asioita sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, missä tarkoitus on liiketoiminnan kannattavuuden, jatkuvuuden sekä kehityksen tulosten maksimointi. Aikaansaadut tulokset tehdään yhdessä yrityksen kanssa, joukkuepelinä. Hyvällä johtajalla on ammattitaitoa toteuttaa em. asioita ja hän hallitsee liiketoiminnan vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2014, 49–50.)

Johtamisen ismeissä korostetaan yleensä niitä tekijöitä, jotka ovat johtamis-sanan edessä. Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa ne tekijät ovat vuorovaikutus ja strategia. Kaikkien asioiden takana on osaaminen ja se myös pitää paikkansa strategian, johtamisen ja vuorovaikutuksen kohdalla. Kaikilla näillä on ratkaiseva osuus yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä, ne ovat kaikki riippuvaisia toistaan, yksi ei pelkästään riitä menestykseen. Kuvio 2 kuvaa näiden kaikkien tekijöiden toisista riippuvaa vuorovaikutussuhdetta. (Kamensky 2014, 28–29.)



Kuvio 2: Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2014, 30.)

Strategisen suunnittelun tarkoituksena on luoda periaatteet yrityksen pitkän aikavälin toiminnalle. Määritelmä voidaan konkretisoida seuraavasti: Strategisissa tavoitteissa yritys määrittelee menestyksensä mittarit. Strategiassa yritys määrittelee, miten nämä strategiset tavoitteet saavutetaan. Siten voidaan sanoa, että strategiassa yritys määrittelee, miten se aikoo toimia menestyäkseen. (Äijö 2008, 133.)

Strategiseen suunnitteluprosessiin kuuluu useita vaiheita, mutta prosessin keskeisin tuote on itse strategia. Karkeasti ottaen suunnitteluprosessissa on seuraavat vaiheet:

- Suunnittelua pohjustavan tiedon keruu- ja analysointivaihe strategisine johtopäätöksineen
 - Suunnittelun yleisperiaatteiden määrittelyvaihe, esimerkiksi vision, mission ja arvojen määrittely
 - Strategisten tavoitteiden määrittelyvaihe
 - Strategian määrittelyvaihe
 - Strategian ohjelmointivaihe eli operatiivisen ja taktisensuunnittelun vaihe
 - Strategian resursointi- ja budjetointivaihe
 - Strategian jalkauttamis- ja toteuttamisvaihe (joskus mukaan luetaan organisointivaihe)
 - Strategian mittarointi- ja seurantavaihe
- (Äijö 2008, 134.)

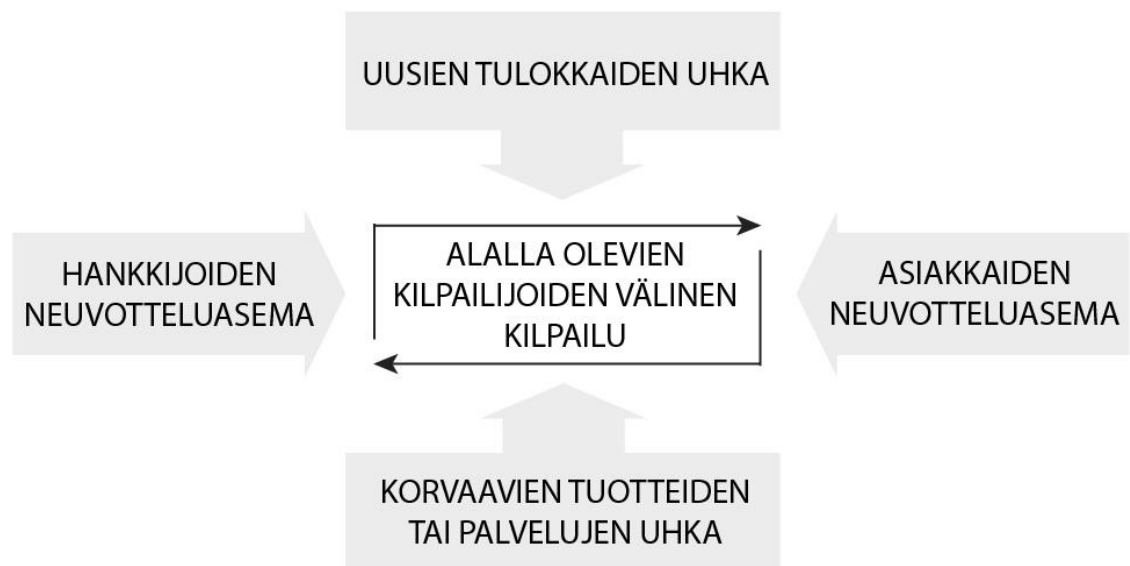
3.2 Kilpailustrategia

Toimiala on analyysin perusyksikkö, kun halutaan ymmärtää kilpailua. Toimiala on ryhmä kilpailijoita, jotka tuottavat suoraan toistensa kanssa kilpailevia tavaroita ja palveluita. Se on areena, jolla kilpailuetu voitetaan tai hävitään. Eri toimialojen yritykset pyrkivät määrittämään kilpailustrategian turvin sellaisen lähestymistavan, että tulos on sekä kannattava että säilyvä. Tosin, ei ole olemassa yhtä yleismaallista kilpailustrategiaa, vaan toimivia ovat ainoastaan sellaiset strategiat, jotka on muokattu toimialan ja yksittäisen yrityksen ja voimavarojen mukaan. Kilpailustrategian taustalla on kaksi perusasiaa eli toimialan rakenne ja asemointi. Rakenteessa kilpailun luonne vaihtelee suuresti eri aloilla, eivätkä kaikki alat tarjoa yhtäläisiä pitkäaikaisen kannattavuuden mahdollisuuksia. Ase-

moinnissa toimialojen sisällä jotkut asemat ovat kannattavampia kuin toiset riippumatta siitä, millainen alan keskimääräinen kannattavuus on. Mikään asemista ei yksistään voi ohjata strategian valintaa, vaan yrityksen pitää pystyä vaikuttamaan toimialan houkuttelevuuteen ja kilpailuasemaan. Myös ala, jolla yritys toimii, muuttuu ja kilpailijoita tulee lisää. Menestyvät yritykset reagoivat ympäristöönsä ja pyrkivät myös muokkaamaan sitä itselleen edulliseksi ja suosiollisemmaksi. (Porter 2006, 70–72.)

3.3 Toimialojen rakenteen analyysi

Kilpailustrategian on aina pohjaututtava toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Kilpailun luonne riippuu viidestä erilaisesta kilpailutekijästä eli uusien tulokkaiden uhasta, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhasta, tavarantoimittajien neuvotteluasemasta, asiakkaiden neuvotteluasemasta ja olemassa olevien kilpailijoiden välisestä kilpailusta. Porterin (2006, 71) viisi eri kilpailutekijää on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää (Porter 2006, 71.)

Kilpailutekijöiden vahvuus vaihtelee eri aloilla, jokainen ala on ainutlaatuinen ja sillä on oma rakenteensa, mutta edellä mainitut eri tekijät määräävät suoranaisesti alan kannattavuuden vaikuttamalla muun muassa yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla tarvittavaan investointitasoon (Porter 2006, 71–73).

Porterin kilpailuanalyysiä voidaan Lindroosin ja Lohiveden (2010, 221–222) mukaan käyttää yksittäisen liiketoiminnan tai yksittäisen kilpailutilanteen tarkastelemiseen. Analyysillä voi tarkastella muun muassa toimialan kasvua, piilevää ylikapasiteettia, tuoteominaisuuksien eroja, brändien tunnettuutta, vaihtokustannuksia, kilpailijoiden kilpailutekijöitä ja niiden eroja, yritysten investointien eroja sekä alalta poistumisen kustannuksia. Onnistuneen analyysin teko edellyttää vankkojen perustietojen keruuta ja tämän jälkeen voidaan arvioida kunkin tekijän merkitystä yritykselle. Apuna kilpailijoiden asemaa pohdittaessa voidaan käyttää myös SWOT-taulukkoa. Lopullisena kilpailuanalyysin tuloksena pitäisi saada käsitys siitä, minkälaisissa markkinaolosuhteissa yritys tällä hetkellä toimii ja mitä on odotettavissa lähitulevaisuudessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221-222.)

3.4 Asemointi ja kilpailuetu

Sen lisäksi, että yritykset reagoivat ja vaikuttavat toimialan rakenteeseen, niiden on valittava oma paikkansa omalla toimialallaan. Asemointi käsittää yrityksen koko lähestymistavan kilpailuun. Sen ytimenä on saada kilpailuetu, mitä on kahdenlaista erilaista perustyyppiä: Alhaiset kustannukset ja tuotedifferointi. Alhaisissa kustannuksissa yritys pyrkii tuottamaan ja myymään tuotteita halvemmalla ja tehokkaammin kuin kilpailijansa, yleensä tuote voidaan tuottaa ja valmistaa halvemmalla työvoimalla tai muilla järjestelyillä. Tuotedifferoinnissa taas pyritään tarjoamaan asiakkaalle jotain ainutlaatuista tai ylivertaista arvoa tuotteenlaadun, erityisominaisuuden tai myynnin jälkeisen palvelun muodossa. Tässä mallissa taas pyritään saamaan parempi kate kuin alhaisemman kustannuksen mallissa, koska myyntivolyymi on luonnollisesti pienempi. Jos strategian mielitään menestyvän, on kiinnitettävä huomiota molempiin kilpailuedun tyyppeihin ja valittava niistä omaan toimintatapaan käyvä. Toinen asemoinnin tärkeä muuttuja on kilpailukenttä eli yrityksen kohdealueen laajuus, siinä yrityksen on valittava minkälaisia tuotevariantteja se myy, mitä jakelukanavia se käyttää, minkälaisia asiakkaita se

palvelee, missä maantieteellisellä alueella se myy ja kilpailee. Kilpailukentän tärkeys johtuu myös osaksi siitä, että toimialat ovat segmentoituneita ja lähes joka alalla on erilaisia tuotevariantteja, monia jakelukanavia ja monen tyyppisiä asiakkaita. Segmentit ovat tärkeitä, niiden palvelu edellyttää erilaisia strategioita ja erilaisia valmiuksia. Tässä on yritykselle erinomainen kilpailuedun mahdollisuuden hyödyntämisen mahdollisuus. (Porter 2006, 74–76.)

Saman alan yritykset voivat valita erilaisen kilpailukentän. Yritys voi tehdä perusvalinnan laajan kohdealueen tai kapeaan alaan keskittymisen väliltä. Seuraavassa Porterin (2006, 76) kuviossa 4 on havainnollistettu tämä kilpailukenttä perusstrategioineen.

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainotteinen keskittyminen	Differointipainotteinen keskittyminen

Kuvio 4. Kilpailukentän perusstrategiat (Porter 2006, 76.)

Näistä perusstrategioista näkyy, ettei ole olemassa yhtä ainoa strategiana, joka sopisi joka alalle. Monilla aloilla on täysin mahdollista noudattaa menestyksellä eri strategioita rinta rinnan, ja mikä estää tekemästä vielä oman muunnelman. Perusidea on aina sama, eli jokaisen strategian ytimen muodostaa kilpailuetu ja sen saavuttamiseksi yrityksen on tehtävä valintoja. Sen on valittava, minkä tyyppisiä etuja ja millä kohdealueella se sitä tavoittelee. Pahin virhe on kuitenkin jäädä puolittiehen pyrkimyksenä noudattaa kaikkia strategioita. Näin strategia jää keskinkertaiseksi ja tulokset ovat keskimääräistä heikommat. Kaikki strategiat ovat ristiriidassa toistensa kanssa. (Porter 2006, 77.)

Miten kilpailuetuja saavutetaan tai ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan? Kamenskyn (2008, 239–241) mukaan joudutaan myös pohtimaan kilpailuedun

kääntöpuolta, kilpailuhaittaa. Miten kilpailuhaittoja poistetaan ja lievennetään tai kokonaan vältettäisiin. Hänen mukaan vain sellaiset yritykset voivat pitkällä tähtäyksellä menestyä, joilla on kilpailuetuja. Todellisuudessa monilta yrityksiltä kilpailuedut kuitenkin puuttuvat. Itse asiassa yritykseltä puuttuu silloin strategia, vaikka se uskookin sen olemassaoloon.

Kamensky (2008, 241) tiivistää kilpailuedun seuraavasti: Todellisia etuja ovat ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä. Niitä asiakkaat vertaavat. Kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, mitä osaamme ja mitkä ovat voimavaramme. Kilpailijoiden tuntemus on äärimmäisen tärkeää. Sen vuoksi on hyvä tuntea kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Mikäli niitä ei tiedosta tai tunneta, saattaa koko näkemyksemme kilpailulajista tai toimialasta hämärtyä.

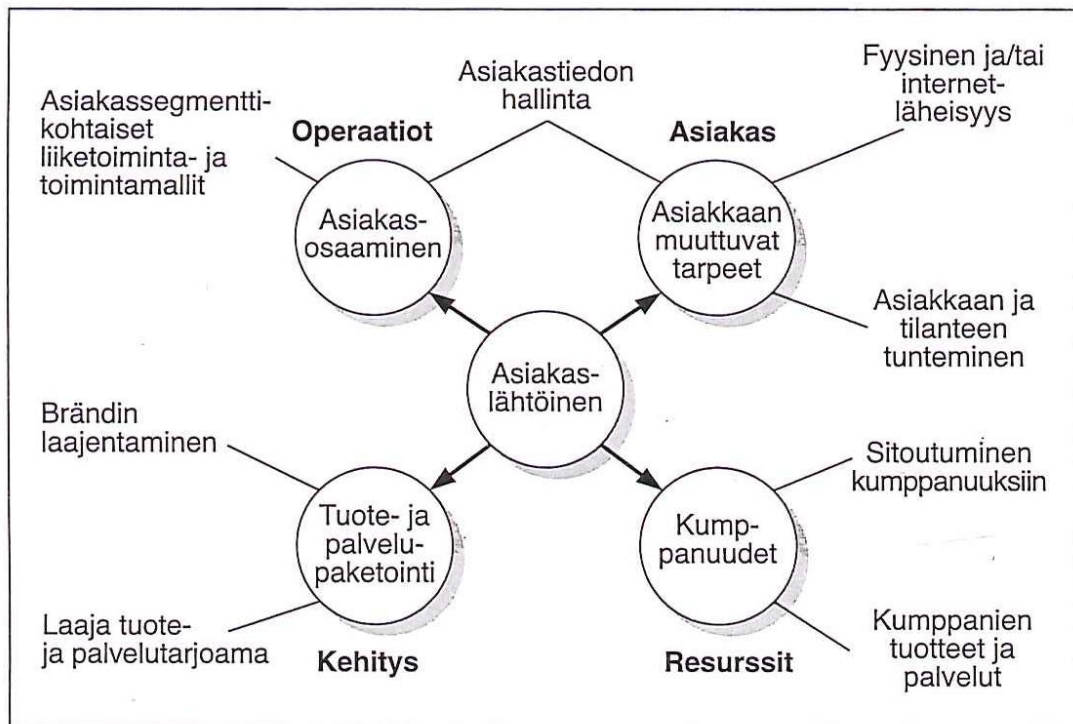
3.5 Strategiamallit käytännössä

Usein liiketoiminta koostuu toisilleen vastakkaisista logiikoista, joista pitää valita yksi päälogiikaksi, tai erilaiset logiikat pitää tasapainottaa johtamisjärjestelmällä. Johtamisjärjestelmä pitää tasapainottaa suhteessa strategiaan, toisin sanoen strategiamalli on johtamisjärjestelmän lähtökohta. Pitää varoa juuttumasta keskelle johonkin logiikkojen välimaastoon (vrt. Porter 1985). Esimerkiksi resurssipohjaisen toimintalogiikan kilpailutekijöitä yleisesti ovat standardisointi, kustannustehokkuus ja skaalaetu. Asiakaslähtöisen toimintalogiikan kilpailutekijöitä puolestaan ovat asiakasosaaminen, -läheisyys, laaja tuote- ja palvelutarjoama sekä kumppanuudet. Loogisesti nämä ovat toisilleen vastakkaiset mallit, resurssipohjainen perustuu pitkiin sarjoihin ja asiakaslähtöinen nojautuu tilauksen mukaan lyhyisiin asiakaskohtaisiin sarjoihin. Juuttuminen keskelle voi tarkoittaa keskimääräisyyttä, jolloin ei saavuteta alinta yksikkökustannusta eikä myöskään palvelua asiakkaan kokonaisvaltaisia tarpeita. Yleistettyjä puhtaita strategiamalleja ovat: asiakas-, resurssi-, osaaminen-, tuote/brändi-, elinkaari/arvoketju- sekä kasvun strategiamallit (kuviot 5-10). (Ala-Mutka 2008, 209–211.)

3.6 Asiakaslähtöinen strategiamalli

Asiakaslähtöisen strategiamallin tärkein perusosa on asiakasläheisyys eli tunnetaan asiakas ja myös asiakkaan jokahetkinen tilanne. Asiakkaan syvällinen tunteminen perustuu sitoutumisen ja luottamuksen pitkäjänteiseen rakentamiseen, koska monta asiaa, tuotetta ja palvelua on kiinni samassa asiakassuhteessa. Yhtä tärkeä läheisyyden kanssa on asiakasosaaminen, eli asiakkaiden tapa toimia ja tarpeet on hyvä osata tunnistaa. Asiakaslähtöisessä strategiamallissa yhdistellään usein hyvinkin erilaisia tuotteita ja palveluja, joiden tuottaminen omassa organisaatiossa ei ole tehokasta tai edes järkevää. Brändiä pyritään laajentamaan uusille tuote- ja palvelualueille. Kaikkea ei tehdä kuitenkaan itse, vaan omassa tuotannossa on ainoastaan ydintoimintoja ja muut hankitaan yhteistyökumppaneilta. (Ala-Mutka 2008, 211–212.)

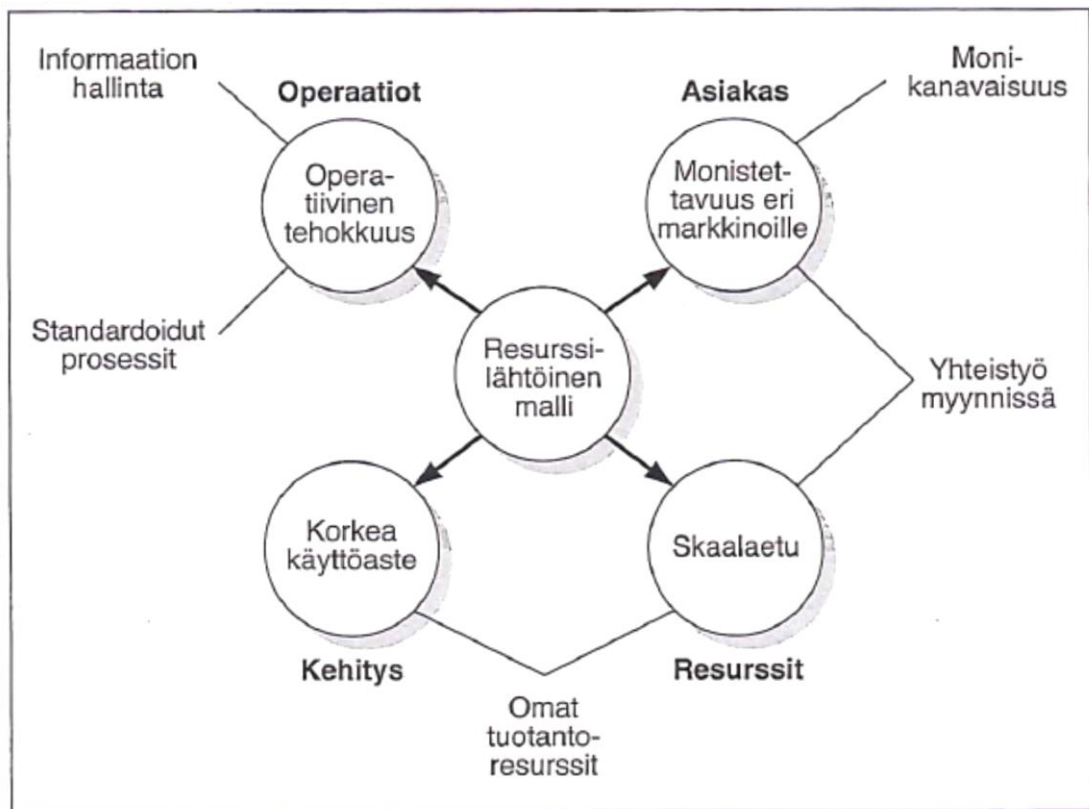
Asiakaslähtöinen strategia on lähes poikkeuksetta myös markkinainnovaatio, jossa tuotteet, palvelut ja jakelu on paketoitu asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeimpiä mittareita ovat osuus asiakkaan lompakosta ja asiakassuhteen pitkäikäisyys, mistä tämän strategiamallin ansaintalogiikka pääosin muodostuu. Tämän vuoksi asiakkaalle pyritään tarjoamaan mahdollisimman laajaa tuote- ja palvelutarjoamaa, joka tarkoittaa itselle kumppanuuksia, joilla tarjoamaa täydennetään. Asiakasstrategian perusrakenneosat ovat siis asiakaslähtöisyys, asiakasosaaminen, markkinainnovaatio ja kumppanuudet. (Ala-Mutka 2008, 213.)



Kuvio 5. Yleistetty asiakaslähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 212.)

3.7 Resurssilähtöinen strategiamalli

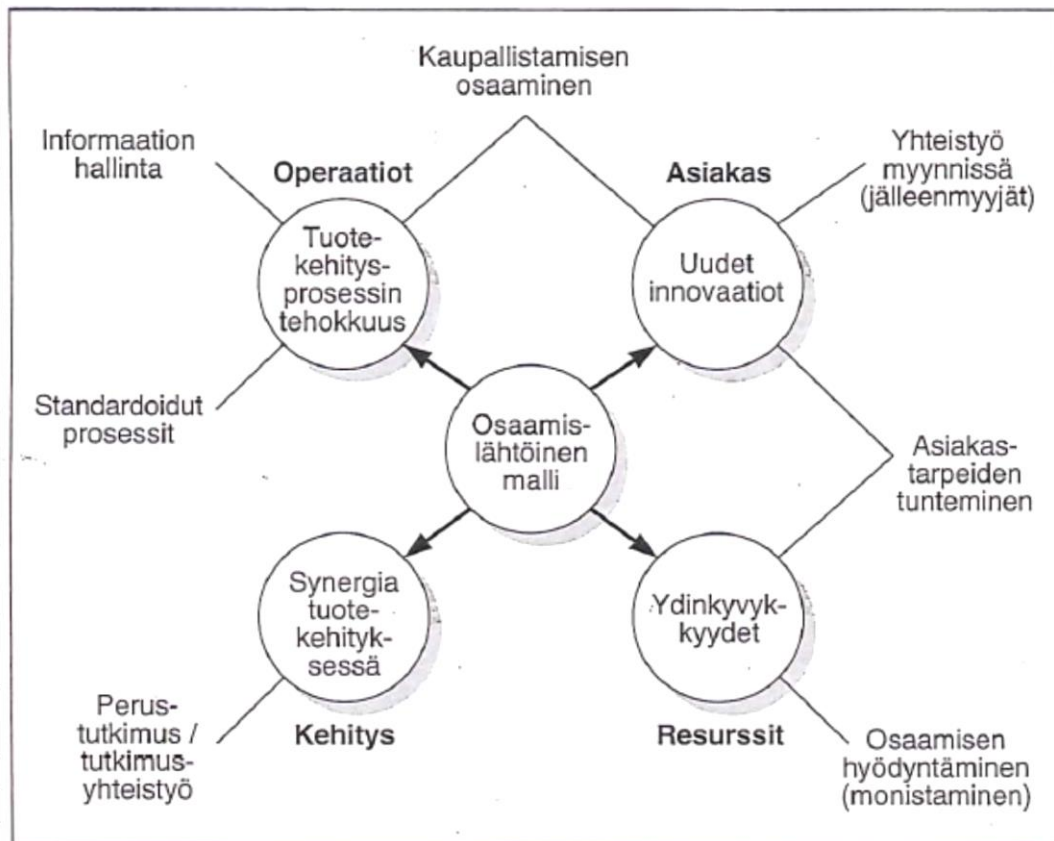
Resurssitoimintalogiikan ydin ja menestyksen yksinkertainen kaava on resurssin käyttöaste, eli mitä laajemmin resursseja on ja mitä paremmin ne ovat käytössä, sitä parempia ovat kilpailuetu, skaalaetu ja kustannustehokkuus. Resurssilähtöinen strategiamalli toimii pääosin vain niillä aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat. Tällaisia ovat esim. tehdaspalvelu, vartiointi, perusteollisuus ja erilaiset infrastruktuuripalvelut, kuten tietoliikenne. Koolla eli resurssien määrällä on suuri merkitys ja strategian ominaisuuksia ovat toiminnan operatiivinen kustannustehokkuus, skaalaetu, monistettavuus eri markkinoille ja korkea käyttöaste. Näitä tukemaan tarvitaan standardoidut prosessit ja hyvä informaation hallinta. Esimerkiksi teleoperaattorit tarvitsevat laskutus- ja asiakaspalveluihin tehokkaita informaatiojärjestelmiä miljoonia asiakkaitaan varten. (Ala-Mutka 2008, 216–217.)



Kuvio 6. Yleistetty resurssien käyttöön perustuva strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 217.)

3.8 Osaamislähtöinen strategiamalli

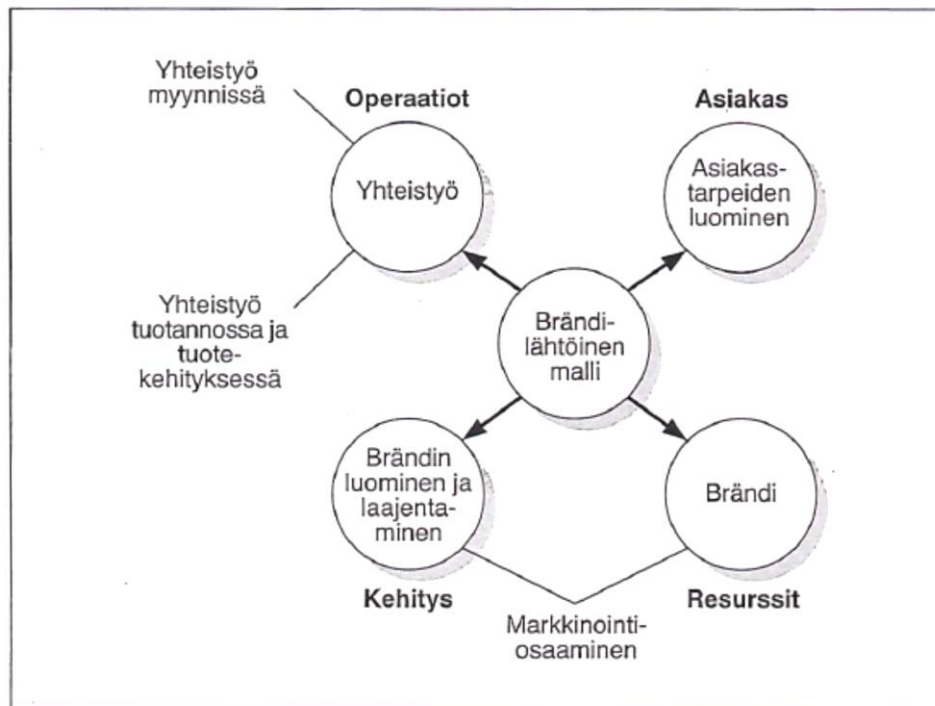
Synergia ja monistettavuus syntyvät osaamisen monikäyttöisyydessä. Tämä strategia painottaa ydinkyvykkyyttä, esimerkiksi teknologiaosaamista, jonka hyödyntäminen erilaisissa sovelluksissa luo osaamisen käytölle monta sovelluskohdetta eri liiketoiminnoissa. Strategiassa tärkeäksi nousee ennen kaikkea keksintöjen ja ideoiden kaupallistuminen ja koko innovaatioprosessin hallinta. Strategiamallin muita tärkeitä ominaisuuksia ovat kehittämisen ja kaupallistamisen nopeus ja luovuus. (Ala-Mutka 2008, 220.)



Kuvio 7. Yleistetty osaamiseen keskittyvä strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 220.)

3.9 Tuote- ja brändilähtöinen strategiamalli

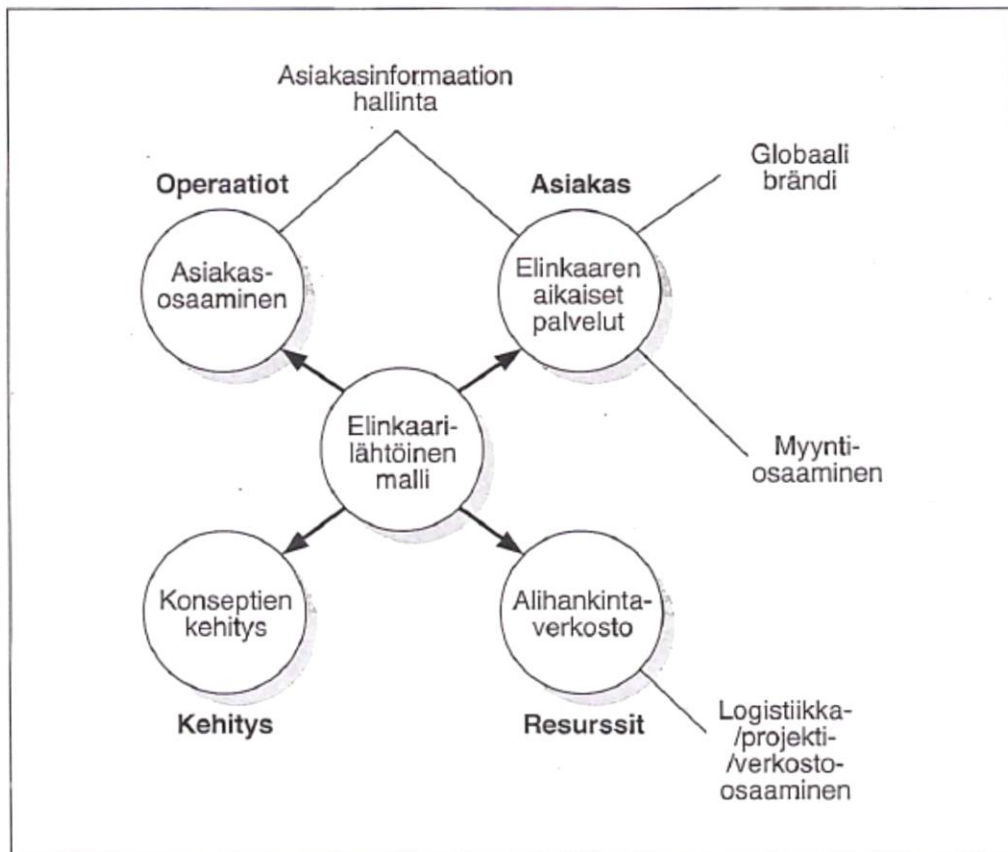
Tuote- ja brändilähtöisen mallin strategialogiikka lähtee tuotteesta ja erityisesti siihen liitettävistä mielikuvista eli brändistä. Itse brändillä on merkittävä arvo, mutta ei välttämättä sillä, missä tai kuka on tuotteen tehnyt. Yleensä on tavallista laajentaa brändiä muille alueille, jossa sen tunnettavuus määrättyssä kohderyhmässä lisää kyseisen brändin nimellä myytäviä tuotteita. Brändin laajentaminen oman osaamisen ulkopuolelle edellyttää yhteistyötä tuotannossa ja tuotekehityksessä, yleensä vielä jakelussa ja myynnissä. (Ala-Mutka 2008, 222.)



Kuvio 8. Yleistetty brändilähtöinen strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 223.)

3.10 Arvoketju-, prosessi- ja elinkaarilähtöiset strategiamallit

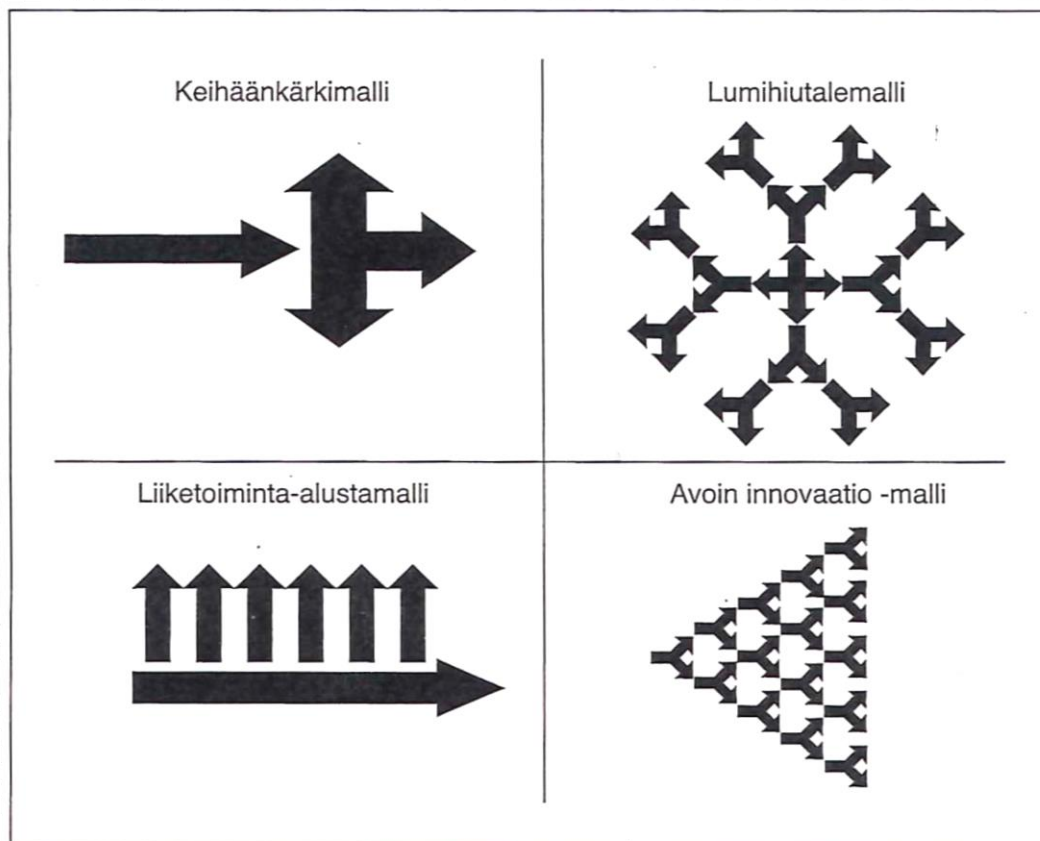
Arvoketjun, prosessin ja elinkaaren näkökulmasta voidaan muodostaa strategiamalli, jossa korostuu erityisesti tekemisen koordinaatio, tuotteiden ja palvelujen paketointi ja verkostojen hallinta. Liiketoimintaympäristö asettaa kuitenkin rajoituksia omalle toiminnalle, sillä ongelmaksi nousee yrityksen toimialan syklisyys, mikä johtaa oman tuotannon ulkoistamiseen. Kun pyritään olemaan kiinni koko arvoketjussa, usean toiminnon logiikka muuttuukin epäedulliseksi tai osaoptimaaliseksi. Prosessimaista tuotantoa on vaikea saada samaan koriin projektimaisen liiketoiminnan kanssa. Laajemman kokonaisuuden hallinta johtaa näin yleensä verkostomaisiin rakenteisiin. (Ala-Mutka 2008, 224–227.)



Kuvio 9. Yleistetty elinkaaren perustuva strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 226.)

3.11 Kasvun strategiamallit

Kasvun strategiamalleista voidaan esimerkkeinä määrittää neljä erilaista kasvumallia, jotka on rakennettu eri yritysten yritysanalyyseistä. Keihäänkärkimalli, lumihiutalemalli, liiketoiminta-alustamalli ja avoin innovaatiomalli on rakennettu Sulakkeen, Baswaren, Ramirentin ja MySQL:n yritysanalyyseistä. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu kasvun strategiamalleja.



Kuvio 10. Kasvun strategiamallit (Ala-Mutka 2008, 228.)

Keihäänkärkimallin ideana on, että valitaan yksi tuote yrityksen laajasta tuotevalikoimasta ja sen avulla läpimurto toteutetaan. Yrityksellä harvoin on resursseja kasvaa nopeasti koko tuotevalikoimalla, joten nopea kasvu pyritään ensin saavuttamaan keihäskärkituotteella ja sitten menestyksen jälkeen tuotevalikoimaa laajennetaan kärjen ympärille. Lumihiutalemallissa idea on samantyyppisen toimintamallin monistaminen siten, että jokaisella tasolla on oma itsenäinen ja itseohjautuva rooli kasvussa, näin saada tarjoaman laajentaminen ja uusia mahdollisia markkina-alueita haltuun. Liiketoiminta-alustassa ensin rakennetaan yksi tuote, josta rakennetaan ensimmäinen menestys. Uudet tuotteet perustuvat jo rakennetuille kyvykkyyksille. Tämän kasvun ulottuvuutena on tarjoaman laajentaminen olemassa oleville asiakassegmenteille. Avoin innovaatiomalli, mikä tunnetaan myös nimellä Yhteisö-malli, nimensä mukaisesti kasvun lähteenä käytetään yhteisöllisyyttä ja sen ulottuvuutena on globaalisuus ja monikanavaisuus. Tämän mallin etuna on, että aktiiviset yhteisökäyttäjät antavat oman työpanok-

sensa kehitystyöhön, joten kehittäminen ei näin rajoitu vain omaan organisaatioon, vaan myös yhteisöstä tulee uusia kehitysehdotuksia. (Ala-Mutka 2008, 227–264.)

3.12 Strategiamallin kiteytys ja strategian näkeminen mallina

Strategiamallin voisi kiteyttää perustuvan ajatteluun, aivojen toimintaan, ihmisen hahmottamiskykyyn ja tulkintaan sekä organisaation kollektiiviseen tietämykseen- liiketoimintaosaamiseen. Ajatteluhan on lähtökohtaisesti iteratiivista, vuorovaikutteista, ja siihen vaikuttavat vahvasti aikaisemmat kokemukset. Näin strategiamalli perustuu mentaaliseen malliin, joka rakentuu muun muassa henkilöiden ja ryhmien ajatusmalleista (heidän taustoistaan, kokemuksista ja näkemyksistä), johtamiskäytännöistä, yrityksen rakenteista, päätöksentekoprosesseista ja sisäisestä politikoinnista. (Ala-Mutka 2008,265.)

Strategian näkeminen mallina suuntaa strategisen johtamisen informaation ylivallasta liiketoiminnan ymmärtämiseen ja tuntemiseen toimintana eli olemiseen liiketoiminnan sykkeessä mukana joka hetkenä. Tämän näkemyksen mukaan edellä kuvatun mukainen informaatiolla kyllästetty liiketoiminnan ohjaus soveltuu paremmin operatiivisen tuotantotoiminnan ohjaukseen kuin yrityksen strategiseen johtamiseen. Strategia moniulotteisena ja käsitteellisenä ilmiönä näyttäytyy todellisuudessa vasta, kun jalkauttamisen ongelmat alkavat. Tästä syystä tulee kin kehittää strategian toteutettavuutta ja strategista kieltä, jolla vuorovaikutus ihmisten välillä saadaan paremmin toimimaan. (Ala-Mutka 2008, 265.)

Strategisessa johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota uuteen tapaan ajatella. Kun mallintamisessa on edetty aikaisemmin vaihe vaiheelta prosessein ja asioiden tekemiseen asiakokonaisuuksittain (analyysit-strategia-suunnitelma-jalkautus), niin nyt sama kokonaisuus tehtäisiin samanaikaisesti ja iteratiivisesti. Strategisointia on myös tekeminen, jonka kautta opitaan ja paremmin ymmärretään strategian toimivuus. (Ala-Mutka 2008, 266–269.) Kuviossa 11 on kuvattu yhteenveto yleistetyistä strategiamalleista.

Näkökulma/ hallitseva malli	Kehitys	Resurssit	Operaatiot	Asiakas
Asiakas	Tuote- ja palvelupaketointi	Kumppanuudet	Asiakasosaa- minen	<u>Asiakkaan tun- teminen</u>
Resurssi	Korkea käyttö- aste	<u>Skaalaetu</u>	Operatiivinen tehokkuus	Monistettavuus eri markkinoille
Osaaminen	Synergia tuote- kehityksessä (ydinkyvykkyy- det)	<u>Ydinkyvykkyy- det</u>	Tuotekehitys- prosessin te- hokkuus	Uudet innovaa- tiot
Tuote/ brändi	<u>Brändin laajen- taminen/ tuote- perheen laa- jennus</u>	Brändi/ tuote	Yhteistyö	Asiakstarpei- den luominen
Elinkaari/ arvo- ketju	Konseptien ke- hittäminen	Alihankintaver- kosto	<u>Asiakasosaa- minen</u>	Elinkaaren/ ar- voketjun katta- vat palvelut

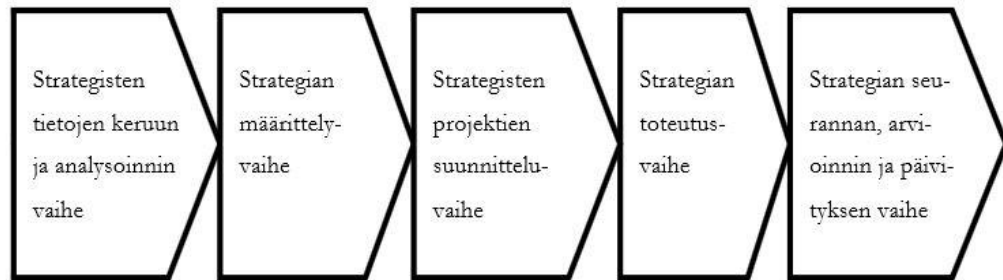
Kuvio 11. Yleistettyjen strategiamallien yhteenveto (mukaillen Ala-Mutka 2008, 263.)

3.13 Opinnäytetyössä käytetty strategiamalli

3.13.1 Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli

Strategiaprosessimalleja on olemassa lukuisia, mutta niiden rakenne on usein hyvin samankaltainen. Tähän opinnäytetyöhön valitsimme Lindroosin ja Lohiveden (2010,29) strategiaprosessimallin, johon kuuluu viisi eri työvaihetta:

- 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- 2) strategian määrittelyvaihe
- 3) strategisten projektien suunnitteluvaihe
- 4) strategian toteutusvaihe
- 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe



Kuvio 12. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli sopii hyvin kohdeyritykselle, sillä se sisältää strategiatyön tärkeimmät vaiheet ja on toteutuskelpoinen, selkeä sekä johdonmukainen malli.

3.13.2 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategisten tietojen keruu ja analysointi ovat strategiaprosessin ensimmäinen ja tärkeä vaihe, sillä tietojen keruu ja analysointi luovat pohjan koko strategiatyölle. Riittävä tietopohja mahdollistaa tarvittavien analyysien tekemisen ja tieto sekä analyysit mahdollistavat riittävän yhteisen ymmärryksen muodostumisen yrityksen tulevaisuuden hallintaan. Heti alkuvaiheessa on myös hyvä pohtia ja selvittää, minkälaista tietoa yritys tarvitsee toimintojensa suunnittelussa ja tulevien ratkaisujen tekemisessä. Aina ei ole tarpeen lähteä tekemään laajaa tiedon hankintaa tai analysointia. Yrityksen visio, päämäärät ja tavoitteet ohjaavat tiedon hankintaa, sillä ne ohjaavat huomaamaan ympäristöstä sen tarjoamia mahdollisuuksia ja yritykselle tärkeitä asioita. (Hakanen 2004, 27 - 29.)

Strategian laadintaan liittyvässä tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa voidaan Lindroosin ja Lohiveden (2010, 30 - 40) mukaan tehdä toimintaympäristöä koskevia analyysit, markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä koskevat analyysit, sidosryhmiä koskevat analyysit sekä oman organisaation toiminnan analyysi. Perusteellisella tietojen keruulla ja monipuolisilla analyysillä voidaan saada tärkeää ja oleellista tietoa muun muassa kilpailijoista, asiakkaista, toimialasta ja omasta kilpailutilanteesta.

Erilaisilla analyyseillä pyritään prosessoimaan kerättyä strategista tietoa. Analyysit voidaan karkeasti jakaa kahteen kategoriaan eli yrityksen sisäisen tilan ja yrityksen ympäristön analyyseihin. Jotkut analyyseistä, kuten muun muassa SWOT-analyysi, sisältävät tietoa sekä toimintaympäristöstä että yrityksen sisäisestä tilasta. (Hakanen 2004, 41 - 49; Kamensky 2004, 44 - 45.)

Strategiaprosessin ensimmäisen vaiheen toimintaympäristöä koskevassa analysoinnissa pyritään arvioimaan muun muassa liiketoimintojen kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Lisäksi on pohdittava, mitkä toimintaympäristön muutokset ovat yrityksen kannalta oleellisia ja mitkä eivät ja miksi näin on. Toimintaympäristöä voidaan analysoida muun muassa ympäristöanalyysillä tai skenaarioanalyysillä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30 – 31.)

Markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä koskeviin analyyseihin on saatavilla tietoa esimerkiksi kaupallisilta tutkimuslaitoksilta, jotka välittävät tietoa yleisistä suhdanne-ennusteista sekä monenlaisten markkina- ja kilpailuanalyyssien tuloksista. Markkinoita ja kilpailutilannetta koskevissa arvioissa on muun muassa osattava tunnistaa, mitkä tarjottavista tuotteista tai palveluista eivät suhdanteista riippumatta tyydytä riittävän hyvin asiakkaiden tarpeita. Tärkeää on myös olla tietoinen tärkeimpien kilpailijoiden tuotteista, organisaatiosta ja toimintatavoista. Markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä voidaan analysoida muun muassa SWOT-analyysillä, Porterin kilpailuanalyysillä, strategiakanvaksella, Ansoffin kasvuanalyysillä, Go-to-market-analyysillä, Bostonin portfolioanalyysillä tai analysoimalla oma asema toimialalla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 32 – 39.)

Sidosryhmiä koskevissa analyyseissä kannattaa sidosryhmiä tarkastella laajasti, useina erilaisina ryhminä tai joukkoina. Tärkeinä yrityksen sidosryhminä pidetään sijoittajia (omistajia), rahoittajia, alihankkijoita, tavarantoimittajia ja omien yhteistyöverkostojen edustajia, joiden lisäksi viranomaiset ja ammattiliitot ovat tärkeitä sidosryhmiä. Myös yrityksen omaa henkilöstöä yhteisönä tai yksilönä voidaan pitää sidosryhmänä. Sidosryhmiä koskeva analyysi voidaan toteuttaa esimerkiksi sidosryhmien odotusten analyysillä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 39.)

Oman organisaation toiminnan analyysiin liittyen yritys tarvitsee tietoja oman organisaation sisäisestä tilanteesta. Nämä tiedot helpottavat strategiatyöskentelyssä tarvittavien toimenpiteiden täsmentämistä ja edesauttavat strategian toimeenpanoa. Oman organisaation toimintaa voidaan analysoida muun muassa organisaation valmiusanalyysillä tai EFQM Excellence-mallilla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40.)

Kerättyjen tietojen analysoinnissa on ensisijaisesti kyse kokonaiskatsauksen muodostamisesta siitä, millaiseen toimintaympäristöön yritys on luomassa omaa strategiaansa (Lindroos & Lohivesi 2010, 40).

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin onnistunut toteutus antavat hyvän pohjan seuraavaan strategiatyön vaiheeseen eli strategian määrittelyvaiheeseen.

3.13.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimisessa. SWOT-analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun kilpailukyky ja asema tai jonkin kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Tärkeätä on kuitenkin rajata hyvin se, mitä halutaan arvioida, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. SWOT-analyysia voidaan tehdä yksilötyönä ja/tai jatkaa parityöskentelynä ja sitä kautta aina pienryhmä työskentelyyn, jossa muodostetaan yhteinen näkemys koko asiasta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

SWOT-analyysin tuloksena usein huomataan, että samat asiat saattavat olla vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia tai uhkia. Tämä on luonnollista, koska asioiden arviointi on subjektiivista eli joku kokee jonkin asian mahdollisuutena ja toinen voi kokea sen uhkana. Tähän osin vaikuttaa se, että SWOT-analyysia tehtäessä usein laitetaan samaan taulukkoon kaikkiin kohtiin sekä nykytilaa että tule-

vaisuutta koskevia arviointeja. Lopputuloksesta voi tulla varsin sekava. Hyvä ongelman ratkaisu on tehdä kaksi SWOT-taulukkoa rinnakkain, toisessa kuvataan nykytilaa ja toisessa tulevaisuutta ja sitten vertailla näitä rinnakkain. Se loisi selkeämmän kuvan siitä, mikä on oman toiminnan kannalta kulloinkin keskeistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.)

Analyysivaiheessa voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja miten uhat voitaisiin välttää. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

Alla olevassa kuviossa 13 on kuvattu SWOT-analyysi Hakasen (2004) mukaan.

sisäiset:	<p>Vahvuudet</p> <p>Yrityksen positiivisia tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä.</p> <p>(Hyödynnä, vahvista)</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Yrityksen negatiivisia tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä.</p> <p>(Muuta vahvuuksiksi)</p>
ulkoiset:	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Tekijät, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin.</p> <p>(Hyödynnä)</p>	<p>Uhkat</p> <p>Tekijät, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua.</p> <p>(Varaudu, välttele)</p>

Kuvio 13. SWOT-analyysi (Hakanen 2004, 50)

SWOT-analyysi on yhteenvetoanalyysi, jossa kootaan yhteen muista analyyseistä ja arvioinneista saadut olennaisimmat ajatukset. SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen. Mahdollisuudet ja uhkat haetaan sen sijaan ympäristöstä, ja ne keskittyvät tulevaisuuteen. Käytettäessä ainoana analyysimenetelmänä SWOT-analyysin ongelma voi

olla varovaisuus ja ympäripyöreys, mikä voi vaikeuttaa strategian kannalta olennaisten asioiden esiin saamista. (Hakanen 2004, 50; Kamensky 2004, 191.)

3.13.4 Strategian määrittelyvaihe

Analyysivaiheen jälkeisessä strategian määrittelyvaiheessa tehdään päätöksiä yrityksen toiminnalle asetettavista päämääristä seuraavan strategiakauden ajaksi. Jotkut päämääristä voivat ajoittua myös strategiakautta pidemmälle aikavälille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40.)

Strategian määrittelyvaiheessa kiteytetään ensin oman organisaation perustehävän (missio) mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava ja realistinen näkemys (visio) tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Missio ja visio toimivat siis organisaatiolle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan linjaukset (strategia) voidaan kiinnittää. Strategialinjausten tulee pysyä organisaatiolle määriteltyjen arvojen ja toimintaperiaatteiden määrittämässä kehikossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41.)

Keinot yrityksen itselleen asettamien päämäärien saavuttamiseksi vaihtelevat muun muassa sen mukaan, kuinka muutosherkässä ympäristössä yritys toimii ja miten haastavaa visiota se tavoittelee. Myös yrityksen omilla resursseilla on merkittävä vaikutus toimenpidevalikoimaan. Suunnittelussa on sen vuoksi huomiotava myös investointisuunnitelman laatiminen, henkilöstö ja sen osaaminen, organisaatorakenteet, johtamisjärjestelmät, IT-järjestelmät, toimintaprosessit ja –mallit sekä kumppanuudet ja muut yhteistyöverkostot. (Lindroos & Lohivesi 2010, 43.)

Strategian määrittelyvaiheen loppuvaiheessa tulisi yrityksellä olla valmiina kirjallinen strategiasuunnitelma, joka sisältää tärkeät strategian toteutukseen liittyvät asiat kuten valitut päämäärät, toimenpiteet päämäärien toteuttamiseksi sekä toteutusaikataulu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 43.)

3.13.5 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa työstetään edelleen strategian määrittelyvaiheessa valittuja tavoitteita ja toimenpiteitä muutosten aikaan saamiseksi. Tavoite on määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit koko strategiajaksolle ja aloittaa ensimmäiset kehitysprojektit mahdollisimman nopeasti. Jotkut kehitysprojekteista voivat ulottua myös seuraavien strategiajaksojen puolelle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

3.13.6 Strategian toteutusvaihe

Hyvin suunniteltu strategia on tärkeä alku strategiatyölle. Strategin laadintaprosessiin kuuluvat Lindroosin ja Lohiveden (2010, 29) mukaan 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, 2) strategian määrittelyvaihe ja 3) strategisten projektien määrittelyvaihe.

Merkittävin vaihe strategiatyössä on kuitenkin strategian toimeenpanovaihe, minkä onnistuminen vaikuttaa olennaisesti yrityksen menestymiseen (Salminen 2008, 60). Strategian toimeenpanoprosesseihin kuuluvat Lindroosin ja Lohiveden mallissa 4) strategian toteutusvaihe sekä 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45 – 46.)

3.14 Talouden tunnusluvut

Yrityksen tilinpäätös kuvaa yleensä 12 kuukauden pituisen tilikauden toiminnan tulosta ja taloudellista asemaa tilikauden päättyessä. Toiminnan alkaessa ja tilikautta muutettaessa voi tilikauden pituus olla muukin, kuitenkin korkeintaan 18 kuukautta. Tilinpäätös on tärkein ja usein ainoa yrityksestä ulospäin näkyvä viesti yrityksen tilasta ja siitä, millainen kumppani yhtiö olisi muille yrityksille tai millainen sijoituskohde se olisi ulkopuolisille rahoittajille tai potentiaalisille osakkaille. (Salmi & Rekola-Nieminen 2004, 13.)

Tilinpäätöksen tuloslaskelma esittää luonteeltaan historiallista tietoa siitä, mitä on tapahtunut, ei niinkään sitä, mitä tulee tapahtumaan. Tästä huolimatta yrityksen

tulevasta suorituskyvystä voidaan tehdä johtopäätöksiä tähänastisen menestyksen perusteella. Tuloslaskelmassa on kahdenlaisia rivejä eli tilikauden tuotot ja kulut. Tuotto tarkoittaa yrityksen aikaansaannoksia ja kulu taas uhrauksia näiden aikaansaannosten vuoksi. Tasepuolen tehtävänä on puolestaan antaa kuva yrityksen taloudellisesta asemasta jollakin tietyllä hetkellä eli tilinpäätöksessä hetki on tilinpäätöspäivä. Se kertoo varallisuuden arvon ja sen, missä määrin tämä omaisuus on rahoitettu omalla ja vieraalla pääomalla. Taseen perusajatus on esittää yrityksen varat tai omaisuus tietyssä järjestyksessä ja tietyillä arvoilla sekä lähteet ja määrät. Vastaavaa ja vastattavaa termit voi mieltää siten, että vastattavat tarkoittavat niitä pääomia, joista yritys joutuu vastaamaan lainanantajalle ja omistajalle ja vastaavaa taas tarkoittaa, että taseessa näkyvällä varallisuudella yritys vastaa pääoman asettamiin velvoitteisiin. Lopputulemana tuloslaskelma ja tase ovat toisiaan täydentäviä informaatiolähteitä. Tuloslaskelma ikään kuin liittyy tilikauden alkavan taseen tilikauden päättävään taseeseen. (Salmi 2004, 32–37.)

4 Balanced Scorecard strategisen johtamisen työkaluna

Balanced Scorecardin avulla yrityksen tulisi yhdistää pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu sekä operatiivinen budjetoitiprosessi. Tämän menetelmän avulla henkilöstöjohtaminen sekä taloudelliset ja fyysiset resurssit voidaan liittää strategiaan. Tasapainotetun tuloskortin neljä tärkeää askelta ovat joustavien tavoitteiden asettaminen, strategisten linjojen määrittäminen, kriittisten yksiköiden välisten synergian lähteiden etsiminen sekä edellä mainittujen liittäminen yhteen vuosibudjettien ja resurssien jaon kanssa. Tuloskortin avulla tavoitellaan usein muutosta. Tavoitteet asetetaan kolmen – viiden vuoden päähän ja tavoitteiden saavuttaminen vaatii organisaatiolta uudistumista. Tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta hyväksyttävissä olevia. Balanced Scorecard ei ole vain mittaristo, vaan sitä voidaan käyttää myös johdon strategisena ohjausjärjestelmänä. Menetelmän tavoitteena on strategian ja näkemysten selventäminen ja käsittely, tiedon välitys ja strategisten tavoitteiden ja mittareiden liittäminen yhteen, suunnittelu, tavoitteen asettaminen ja strategiset linjanvedot sekä strategisen palautteen ja oppimisen parantaminen. Balanced Scorecardissa mittarit ja tavoitteet on

järjestetty neljän eri näkökulman mukaisesti. Nämä näkökulmat ovat asiakas, taloudellinen, sisäinen liiketoimintaprosessi sekä oppiminen ja kasvu. (Ikäheimo ym. 2009,158.)

4.1 Mittariston luominen ja rakentaminen

Mittariston sisältö voi olla hyvä vain suhteessa käyttötarkoitukseen eli eri tarkoitusta varten rakennetut mittaristot sisältävät erilaisia mittareita ja/tai seurattavia asioita. Balanced Scorecardin keskeisenä lähtökohtana on koko ajan ollut se, että ohjausjärjestelmä ja mittaristo tulisi johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. (Malmi ym. 2006, 61.)

Yksinkertaistettuna mittareiden johtaminen voi perustua joko kriittisiin menestystekijöihin tai syy-seuraussuhteisiin. Yritykselle sopiva lähestymistapa riippuu enimmäkseen tuloskortin käyttötarkoituksesta. Jos on tavoitteena rakentaa lähinnä tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen KPI-mittaristo, pitää lähteä liikkeelle kriittisten menestystekijöiden määrittelystä. Mikäli halutaan rakentaa strategia-mittaristo, toimivat lähtökohtana paremmin syy-seuraussuhteet. (Malmi ym. 2006, 74.)

4.2 Visio, strategia ja mittareiden johtaminen

Tasapainotetun tuloskortin yksi tärkeimmistä tehtävistä on vision selkeyttäminen. Visio on näkemys tilasta, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua. Vision tulisi olla realistinen mutta kuitenkin tavoitteellinen. Eli toisin sanoen, vision tulisi kuvata tilaa, johon halutaan, mutta johon nykyinen ei yllätä. (Malmi ym. 2006, 62.)

Balanced Scorecardin yhteydessä strategia tulkitaan keinoiksi, joilla visio pyritään savuttamaan. Tämän kaltainen tulkinta strategialle sopii lähtökohdaksi niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Tällöin strategian lähtökohtina ovat johto ja sen aikomukset. (Malmi ym. 2006, 63.)

Kun organisaatiolla on visio ja strategia, voidaan näiden pohjalta lähteä johtamaan mittareita. Käytännössä mittaristoja on laadittu kahdella tavalla. Toiset lähtevät strategiasta suoraan ja etenevät syy-seurausketjuja mallintaen ja toiset taas ovat määrittäneet näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. (Malmi ym. 2006, 70–71.)

Syy- ja seurausmallintamisessa yritys pyrkii selvittämään asiakkaitensa eniten arvostamat asiat, eli mille asiakkaat antavat arvoa. Edellä mainitussa tapauksessa yritys rakentaa mittariston mittaamaan näitä tekijöitä. Yrityksen strategia voi muodostua esimerkiksi hyvästä asiakaspalvelusta ja asiakasuskollisuudesta. Yritys pyrkii silloin erilaistumaan kilpailijoistaan hyvän asiakaspalvelun kautta ja selvittää, mitä asiakkaat arvostavat eniten ja alkavat mitata ko. määrettä. Toinen tapa johtaa mittareita on perustunut näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Siinä tulokorttimallien näkökulmille on määritetty kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan alueita, joissa on oltava erityisen hyvä, jotta organisaatio kehittyisi näkökulmien osalta haluttuun suuntaan. Varsinaiset mittarit johdetaan tulokorttiin kriittisen menestystekijöiden pohjalta. Menestystekijät luokitellaan perinteisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. (Malmi ym. 2006, 71–73.)

4.3 Mittariston näkökulmat

Kun yrityksen strategia on mietitty ja tavoitteet määritelty, yrityksen tulee valita niitä palvelevat mittarit mittaamaan strategian toteutumista ja strategiaan pääsemistä. Tämän vuoksi yritys voi itse valita mittarit, joita käyttää ja soveltaa tarpeidensa mukaan. Johdon laskentatoimessa ja mittareina käytettyjä tunnuslukuja (rahamittarit) ovat muun muassa sijoitetun pääoman tuotto prosentti, oman pääoman tuotto prosentti, liikevoitto, kiertoaikataavoitteet, omavaraisuusaste, quick ja current ratio sekä myyntikate, käyttökate, liikevaihto ja taloudellinen lisäarvo. Jotta yrityksen toimintojen tilasta ja menestymisestä saataisiin riittävän oikea kuva, on taloudellisten mittareiden ja tunnuslukujen täydentämiseksi valittava myös ei-rahamääräisiä mittareita. Tällaisia mittareita ovat muun muassa organisaation ulkoinen ja sisäinen asiakastytyvyisyys, asiakkaiden lukumäärä, asia-

kassopimusten lukumäärä, asiakasreklamaatioiden määrä ja niiden käsittelynopeus, henkilöstötyytyväisyys, henkilöstön tekemien kehitysaloitteiden määrä, tuotantoprosessin läpimenoaika sekä viallisten tuotteiden määrä. (Ikäheimo ym. 2009, 155–157.)

4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma, koska useimmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia Balanced Scorecardissa. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Erilaisia mittareita ovat esim. erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit (voimakkaassa kasvuvaiheessa), kannattavuuden mittarit sekä yrityksestä saatava kassavirta (elinkaaren loppuvaiheessa). Taloudelliseen näkökulmaan voidaan valita myös tasapainottavia mittareita. Pankeilla ja rahoituslaitoksilla tuottojen kasvattaminen on yleensä mahdollista riskitasoa nostamalla. Siksi riskin mittaaminen onkin monesti otettu mukaan taloudelliseen näkökulmaan tasapainottamaan kannattavuuden suureita. (Malmi ym. 2006, 25–26.)

Taloudellinen näkökulma ilmaisee lopullisesti organisaation menestymisen. Strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestäväää arvon kasvua osakkeenomistajille. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

4.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Ne ovat hyvin samanlaisia eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat varsin tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita. Voidaan ajatella, että ne heijastelevat onnistumista asiakasrajapin-

nassa ja markkinoilla yrityksen näkökulmasta katsottaessa. Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Kyseiset mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, että asiakkaat olisivat uskollisia ja tyytyväisiä, ja miten houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten erimerkiksi hinta ja laatu. Samoin suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi vasteajoilla, täsmällisyydellä tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen maine ja imago voivat toimia tällaisina tekijöinä. Mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. Näkökulma asiakaslupauksen mittareissa on pikemminkin asiakkaan kuin yrityksen. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiakasnäkökulma on keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata muun muassa seuraavilla tulostittareilla: asiakastytyväisyys, sitoutuminen ja kasvu. Asiakasnäkökulmassa määritetään myös asiakassegmentille suunnattu arvolupaus. Tämä asiakkaalle annettavan arvolupauksen määrittäminen on strategian keskeinen osa-alue. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, että taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Prosessinäkökulman on väitetty erottavan sen muista moniulotteisista mittaristoista sekä muista yritysten raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita sisältävistä mittaristokokonaisuuksista. Väite perustuu ajatukselle, että useimmissa yrityksissä prosessien mittaaminen keskittyy nykyisten operatiivisten toimintojen mittaamiseen (esim. nykyinen tuotantoprosessi) sekä raha- että ei-rahamääräisesti. Balanced Scorecard:n rakentamisen yhteydessä joudutaan taas usein määrittelemään kokonaisia uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa ja asiakaslupaukset täyttää. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Sisäisten prosessien avulla välitetään asiakkaille arvolupaus. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

4.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

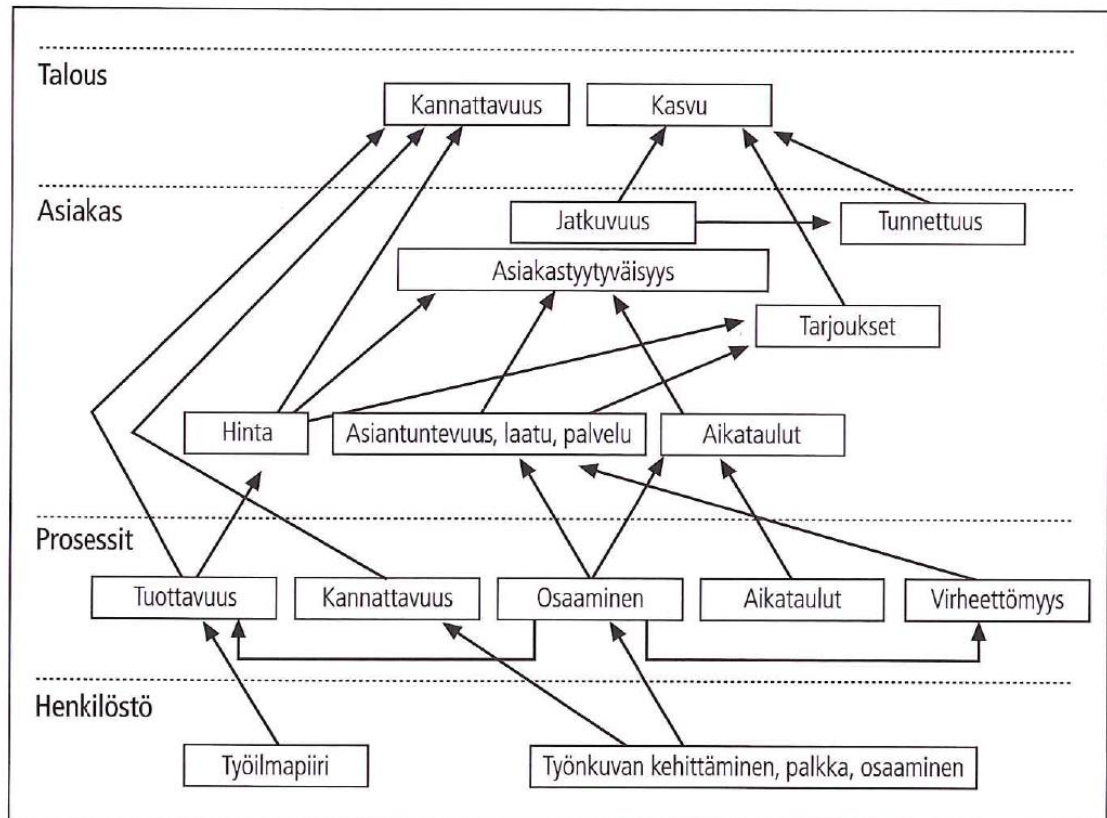
Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio tulevaisuudessakin kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Nykyisellä tietotaidolla ja osaamisella sekä nykyisillä järjestelmillä tuskin pystytään vastaamaan asiakkaiden jatkossa asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Yksinkertaistaen voidaan todeta, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä eli ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuva organisaation aineeton pääoma on jaettu kolmeen ryhmään: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Käytännön sovellutuksissa henkilöstöön liittyvät mittarit kuten henkilöstötyytyväisyys, vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja koulutukseen uhratut resurssit ovat olleet tavallisia. Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n osioista vaikein. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

Kestävä arvon tuottaminen lähtee aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, organisaation ilmapiiri ja teknologia voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi. Näin oppimisen ja kasvun tulosten parantaminen ennakoii parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

4.4 Strategiakartta

Strategiakartta (engl. strategy map tai success map) on visuaalinen esitys, jossa havainnollistetaan organisaation strategia mitattavien menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla. Se on nimensä mukaisesti graafisesti havainnollistettu kuvaus organisaation strategisista tavoitteista ja niiden liitynnöistä. Strategiakartasta pitäisi voida lukea eritasoisista tekijöistä muodostuva polku,

jota noudattamalla strategiset tavoitteet oletetaan voitavan saavuttaa. Seuraavassa kuviossa 14 pyritään havainnollistamaan nuolilla neljään eri näkökulmaan luokiteltujen menestystekijöiden välisiä suhteita. Kuvion esimerkissä työilmapiiri parantaisi tuottavuutta ja sitä kautta se vaikuttaisi kannattavuuteen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 43.)



Kuvio 14. Esimerkki strategiakartasta, Jungman 2002 (Lönnqvist ym. 2006, 43.)

Balanced Scorecard-mittaristo on tehokas työkalu myös organisaation strategian kuvaamiseen ja toteuttamiseen. Se on neljän näkökulman malli, jonka avulla kuvataan organisaation arvon tuottamisen strategia. Balanced Scorecard on ikään kuin yhteinen kieli, jota yritysten johtoryhmät voivat käyttää keskustellessaan suunnasta ja prioriteeteista. Yrityksen johtoryhmä voi tarkastella strategisia mittareita neljän eri näkökulman tulostittareiden sijasta syy ja seuraus-suhteiden sarjana neljän Balanced Scorecard-näkökulman tavoitteiden puitteissa. Tämän työn helpottamiseksi on luotu strategiakartta, mikä on näitä syy- ja seuraussuhteita kuvaava visuaalinen esitys. Strategiakartta on yhtä tärkeä työkalu yrityksen

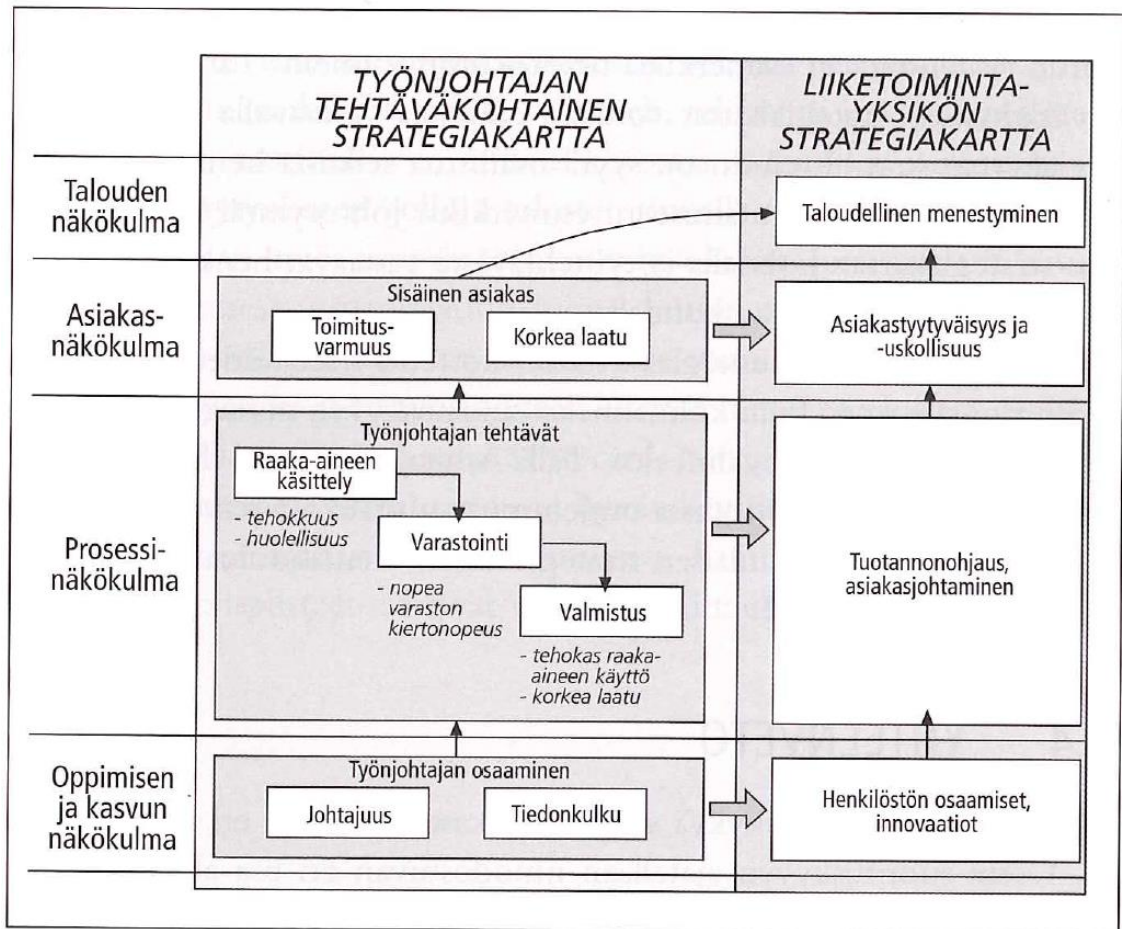
johdolle kuin itse Balanced Scorecard-mittaristo. Voisi sanoa, että ne ovat toisensa välttämättömiä tukijoita. (Kaplan & Norton 2004,30–32.)

Strategiakartta helpottaa strategian kokonaisuuden hallitsemista. Se on kätevä keskustelun tukiväline esimerkiksi yrityksen johtoryhmän strategiakeskustelussa, missä keskustellaan useiden menestystekijöiden välisistä yhteyksistä. Sitä kannattaa hyödyntää myös strategian onnistumisen seurantavälineenä. Mikäli oletettu polku (syy-seuraussuhteet) ei näytä toteutuvan suunnitellulla tavalla, voidaan korjaavia toimenpiteitä tehdä strategiaan. (Lönngqvist ym. 2006, 44.)

Strategiakarttojen avulla organisaation strategia voidaan esittää yhtenäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Ne helpottavat strategian ymmärtämistä, mutta sen lisäksi ne tarjoavat johtoryhmälle välineen strategian toteuttamiseksi nopeasti ja tehokkaasti. (Kaplan & Norton 2002,79.)

Strategiakarttaa voidaan käyttää myös siltana strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä, eli se on hyvä työkalu strategian jalkauttamisessa. Se on myös tärkeä viestintäväline, jolla voidaan havainnollistaa henkilöstölle organisaation strategia. Strategiakartan avulla henkilökunta näkee lisäksi oman työnsä liittymisen koko organisaation strategisiin tavoitteisiin seuraamalla strategiakartan syy-seurausketjua. Erityisen tärkeää on saada toimiva dialogi henkilöstön ja johdon välille, tarkoituksena puuttua havaittuihin epäkohtiin ja sitä kautta edelleen kehittää toimintaa. (Lönngqvist ym. 2006, 44.)

Johto ja henkilöstö käyttävät toisinaan samoista asioista puhuessaan erilaista termistöä tai kieltä, joten tututkin asiat voivat vaikuttaa vierailta. Tällöin voidaan jalostaa tehtäväkohtaisia strategiakarttoja (kuvio 15), joissa kuvataan tähän tehtävään tai osastoon kuuluvien operatiivisten tavoitteiden liityntä koko yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Työnjohtaja voi tukea liiketoimintayksikön asiakasnäkökulman strategiatavoitteita panostamalla omassa työssään toimitusvarmuuteen ja laatuun. Tehtäväkohtainen strategiakartta voi myös edesauttaa henkilöstön valtuuttamista päätöksentekoon (engl. empowerment). Se edellyttää, että tehtävien merkitys ja liityntä strategisiin tavoitteisiin ymmärretään ja tiedostetaan. (Lönngqvist ym. 2006, 44–45.)



Kuvio 15. Esimerkki tehtäväkohtaisesta strategiakartasta, (metsäteollisuus yrityksen liiketoimintayksikkö). (Lönnqvist ym. 2006, 45.)

Strategiakartan laatiminen kannattaa toteuttaa jo mittariston suunnitteluvaiheessa, jotta valittujen menestystekijöiden päällekkäisyydet ja puutteet voitaisiin havaita jo tässä vaiheessa. Myös mittariston ja mitattavien tekijöiden valinta hahmottuu ja selkeytyy huomattavasti. Strategiakartan rakentaminen sisältää siis samoja elementtejä kuin mittariston rakentaminen, eli johdon tuki ja visio sekä strategiset tavoitteet tulee täsmentää. Tämän jälkeen tunnistetaan menestystekijät ja niiden väliset suhteet. Tässä yhteydessä voidaan myös valita strategiakartan rakenne, joka visualisoidaan esimerkiksi tietoteknisin välinein. (Lönnqvist, ym. 2006, 45–46.)

4.5 Strategiakartta kokoaa asiat yhteen

Jokainen yritys rakentaa strategiakarttansa omien strategiatavoitteidensa mukaan. Yleensä strategiakartan neljän eri näkökulman tavoitteiden perusteella laaditaan 20–30 mittaria Balanced Scorecard-mittaristoa varten. Tästä on moitittu tätä mittaristoa sanoen, että ihmiset eivät pysty keskittymään 25 erilaiseen mittariin ja mittariston tarkastelu näin monen yksittäisen mittarin puitteissa onkin hyvin monimutkaista, organisaatio ja työntekijät eivät voi omaksua sitä. Mutta Balanced Scorecard-mittaristoon ei pidä suhtautua tällä tavalla. Strategiakartta osoittaa, että oikein laaditun Balanced Scorecard-mittariston lukuisat mittarit kuvaavat yhtä strategiaa. Yritykset voivat esittää ja viestiä strategiansa noin 25 - 35 mittarista koostuvan integroidun järjestelmän avulla, joka kuvaa tärkeiden muuttujien syy ja seuraus-suhteet, mukaan lukien ennakoivat mittarit ja tulostittarit sekä palaute-silmukat, jotka muodostavat strategian toteutus suunnitelman. (Kaplan & Norton 2004,76.)

4.6 Strategiatyön haasteet

Liiketoimintastrategioiden ja operatiivisen toiminnan kohtaaminen on ikuinen haaste sillä niiden välille saattaa tulla vääristymiä. Kamenskyn (2008) mukaan kolme ylivoimaisesti suurinta esiin tulevaa ongelmaa ovat: Strategia ei purkautu lainkaan toimenpiteiksi tai sitten se purkautuu vääriksi, riittämättömiksi tai liian runsaiksi toimenpiteiksi. Lopuksi toimenpiteitä tapahtuu, mutta ne eivät ole laaditun strategian mukaisia ja ovat suoraan jopa strategian vastaisia. Hänen mukaansa näiden ristiriitoja voidaan lieventää hyvällä systematiikalla. Ennen kaikkea täytyy kiinnittää huomiota kahteen seikkaan: Kaikkien toimenpideohjelmien tulee perustua strategiavalintoihin ja toimenpideohjelmien on oltava riittävän konkreettisia ja yksityiskohtaisia, mutta voimakasta priorisointia tarvitaan myös toimenpiteiden valinnassa. (Kamensky 2008, 326–327.)

5 Opinnäytetyön vaiheet, aikataulu ja tutkimusmenetelmä

5.1 Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

Tämän opinnäytetyön laatiminen alkoi vuonna 2010, kun toinen opinnäytetyön tekijöistä, ja kohdeyrityksen hallituksen jäsen sopi yrityksen toimitusjohtajan kanssa Porokylän Leipomo Oy:n strategian laatimisesta vuosille 2012 – 2015. Tavoitteena oli laatia strategia valmiiksi vuoteen 2012 mennessä, mutta aikatauluksiin ja opinnäytetyön tekijän työesteisiin liittyvät haasteet siirsivät strategia-työtä kahdella vuodella eteenpäin ja strategiakaudeksi määriteltiin vuodet 2013 – 2016. Kesällä 2014 opinnäytetyöprosessiin tuli mukaan toinen opiskelija, joka toi opinnäytetyöprosessiin uusia näkemyksiä muun muassa taloushallintoon sekä strategian teorioihin liittyviin asioihin.

Strategian laatimisen liittyvä taustatietojen keruu alkoi jo vuonna 2009 koko henkilökunnalle tarkoitetun kehittämispäivän (4.4.2009) aikana Kolilla ja esimiesten kehittämispäivänä (18.9.2009). Vuoden 2010 aikana tietojen keruu jatkui kohdeyrityksen hallituksen kokouksissa sekä henkilökunnan strategiapäivän (Nurmes, 23.1.2010) yhteydessä. Vuosina 2011 – 2012 toinen opinnäytetyön tekijöistä keräsi lisää strategiaan tarvittavia taustatietoja haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa (27.2.2012) ja johti esimiehille tarkoitetun strategian 2013 – 2016 kehittämistilaisuuden Lieksassa 29.11.2012. Viimeinen ja asioita tarkentava tietojen keruu ja ajatusten vaihto tapahtui yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyssä keskustelussa (18.11.2014 Lieksassa), jossa käsiteltiin myös lähes valmis strategiasuunnitelma. Sitä ennen yritys oli jo aloittanut strategian toteuttamisen (muun muassa päätökset Nurmeksen toimipisteen tilojen laajentamisesta).

Kerätyn aineiston käsittely alkoi vasta heinäkuussa 2014 Lieksassa. Molemmat opinnäytetyön tekijöistä jäsentelivät, analysoivat ja karsivat kahden päivän ajan toisen opinnäytetyön tekijän keräämää aineistoa, tarkensivat työn rakennetta ja sisältöä, laativat opinnäytetyön sisällysluettelon ja sopivat kirjoitusaikataulusta. Syksyn 2014 aikana opinnäytetyön tekijät olivat viisi kertaa neuvottelu- ja ajatus-

tenvaihtoyhteydessä Skype-järjestelmän välityksellä ja kirjoitustyö alkoi valmistua marraskuun 2014 aikana. Opinnäytetyöprosessi eteni järjestelmällisesti, alkuperäisen suunnitelman mukaisesti lukuun ottamatta aikataulun muuttumista, ja koko yrityksen henkilökunta pääsi vaikuttamaan lopputulokseen, eli Porokylän Leipomo Oy:n strategiaan 2013 – 2016. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua joulukuussa 2014.

5.2 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja sille on ominaista kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ensisijaisesti löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat Hirsijärven ym. (2004, 155) mukaan:

- 1) *Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.*
- 2) Suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- 3) Käytetään induktiivista analyysia eli tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja muun muassa aineiston monitahoisella ja yksityiskohteisella tarkastelulla.
- 4) Laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa suosimalla metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit).
- 5) Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- 6) Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, eli tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan.
- 7) Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tausta-ajatuksena on, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä Hirsijärven ym. (2004, 131) mukaan ovat:

- 1) *johtopäätökset* aiemmista tutkimuksista
- 2) aiemmat *teoriat*
- 3) *hypoteesien* esittäminen
- 4) *käsitteiden* määrittely
- 5) *koejärjestelyjen* tai *aineiston keruun* suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu *määrälliseen, numeeriseen* mittaamiseen
- 6) *koehenkilöiden* tai *tutkittavien henkilöiden* valinta, useinkin tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat: määritellään *perusjoukko*, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta *otos*
- 7) muuttujien muodostaminen *taulukkomuotoon* ja aineiston saattaminen *tilastollisesti käsiteltävään muotoon*
- 8) päätelmien teko havaintoaineiston *tilastolliseen analysointiin* perustuen, mm. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus

Kvantitatiivisen tutkimuksen kiinnostus kohdistuu siis kohteiden mitattaviin ja numeerisesti ilmaistaviin ominaisuuksiin ja siinä suoritetaan varsin paljon vertailevaa ja selittävää tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen kuuluu myös luokittelu sekä syy-seuraussuhteiden tulkinta, minkä vuoksi siinä suoritetaan paljon vertailevaa ja selittävää tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen keskeinen kysymys on, kuinka mitattavaksi tulevat ominaisuudet voidaan määrittää. (Anttila 2005, 233.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista tapaustutkimusta, jonka piirteisiin kuuluu yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon kerääminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluvat seuraavat:

valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö; kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit, yksittäistapauksista tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (luonnollisissa tilanteissa), josta yksittäistapaus on osa; aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tavoitteena tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu.

(Hirsijärvi ym. 2004, 125 – 126.)

Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön tavoite ammatillisessa kentässä on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, järjestäminen tai järjeistäminen. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapoja voi olla useita. Se voi olla muun muassa ohje, ohjeistus, opas, kirja tai portfolio. Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytännön toteutus sekä sen raportointi yhdistyvät tutkimusviestinnän keinoin. Tässä opinnäytetyössä toiminnallista tutkimusta käytettiin kohdeyrityksen strategian suunnittelussa.

5.3 Reliaabelius ja validius

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Ensisijaisesti reliabiliteetin tulkinta tulee tärkeäksi siinä aineiston käsittelyn vaiheessa, jossa tutkija siirtyy empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää muokata tutkimusaineisto sellaiseen muotoon, että tutkimusta kommentoivat voivat sitä käyttää ja tarkastella. Reliabiliteettiin liittyvinä kriteereinä tulee ottaa huomioon analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. (Anttila 2005, 517-518.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista eri vaiheista. Luotettavuutta lisää, että aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti, ja aineiston luokittelun alkujuuret ja luokittelujen perusteet tuodaan esille. Myös tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, eli olisi tuotava esille, millä perusteella tulkinnat esitetään ja mihin päätelmät perustuvat. (Hirsijärvi ym. 2004, 217-218.)

Tutkimuksen arviointiin liittyvä toinen käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa muun muassa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Useiden menetelmien käyttö voi tarkentaa tutkimuksen validiutta. (Hirsijärvi ym. 2004, 218.)

5.4 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty laadullisin menetelmin Porokylän Leipomo Oy:n organisaation eri tasoilta useissa eri tilanteissa ja tilaisuuksissa, joiden työprosesseissa on haettu ideoita ja ”rakennettu” erilaisia strategisia toimintaehdotuksia. Aineistona on myös yrityksen hallitustyöskentelyyn tuotettua materiaalia, haastatteluaineistoa sekä yrityksen dokumentteja. Teoriatietoa on kerätty kirjallisuudesta, lehdistä sekä muista painetuista lähteistä sekä sähköisistä lähteistä. Strategiasuunnitelman mallina ja yrityksen strategiatyön taustoittamiseen on käytetty myös julkisiin organisaatioihin laadittuja strategioita kuten esimerkiksi

Lieksan kaupungin strategia 2020 sekä Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy:n tuottamaa Pielisen Karjalan elinkeinostrategiaa 2014 – 2017.

Tiedon keruu ja analysointi on ollut monimenetelmällistä, sillä aineistoa on kerätty ja analysoitu käyttäen monipuolisen aineiston keruun ja aineiston analyysin tapoja. Eri tilaisuuksissa tiedon keruuseen sekä analysointiin ja asioiden priorisointiin on käytetty muun muassa tuplatiimimenetelmää, Learning Cafe-menetelmää ja keskusteluita ryhmissä sekä kaikkien osallistujien kesken. Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016 perustuu vahvasti tässä opinnäytetyössä esitettyyn aineistoon, joka on opinnäytetyön loppuvaiheessa käyty läpi yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

6 Strategian laatimiseen liittyvien tietojen keruun tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016 sekä laatia yritykselle Balanced Scorecardin viitekehukseen perustuva tulokortti. Edellä olleiden asioiden ohessa on tarkoitus esittää yritykselle konkreettisia toimenpiteitä sekä parannus- ja kehittämissesityksiä toimintojen tehokkuuden lisäämiseksi ja vision saavuttamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksen toteutuminen edellyttää runsaasti tiedon keruuta, jonka tuloksia esittelemme seuraavaksi.

6.1 Porokylän Leipomo Oy:n SWOT-analyysi

Porokylän Leipomo Oy:n SWOT-analyysin laati vuoden 2009 lopussa yrityksen toimitusjohtaja. Lisäyksiä analyysiin toivat toinen hallituksen jäsen ja yrityksen esimiehet. Eri henkilöiden näkemykset veti yhteen tämän opinnäytetyön toinen tekijä, joka myös muodosti esille nousseista asioista yhteisen näkemyksen. Yrityksen hallituksen kokouksissa strategiaan liittyviä tausta-asioita ja tietoja oli käsitelty säännöllisesti. Porokylän Leipomo Oy:n SWOT-analyysin tulokset on esitetty liitteessä 1.

Kerätyt SWOT-analyysin tiedot eivät Porokylän Leipomo Oy:n osalta luo riittävää pohjaa strategiatyössä tarvittaville johtopäätöksille. Sen vuoksi jatkotyöskentelyssä ja tehdyn SWOT-analyysin jatkotyöstämiseen kannattaa myöhemmin käyttää menestystekijä/ SWOT-analyysiä, jossa toimialan menestystekijöitä verrataan yrityksen SWOT-tekijöihin. Tavoitteena on nostaa esille painotuksia ja priorisoida sekä menestystekijöitä että SWOT-tekijöitä. (Hakanen 2004, 50.)

6.2 Porokylän Leipomo Oy:n kriittiset menestystekijät

Yritys varmistaa kriittisillä menestystekijöillä ja niissä onnistumisella strategian toteutumisen ja yrityksen tavoitetilan saavuttamisen. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Hannus 2004, 78.)

Yrityksen kriittiset menestystekijät (kilpailukykytekijät) konkretisoivat yrityksen strategista tavoitetilaa, sillä ne kuvaavat asioita, joissa onnistuminen ratkaisee yrityksen menestymisen ja vision saavuttamisen. Kriittiset menestystekijät ovat hyvin pitkälle toimialariippuvaisia ja jo yhden tai kahden menestystekijän kilpailijoita parempi hallinta riittää kilpailuedun tuomiseen. Kun yritys haluaa keskittää ponnistukset ja mielenkiinnon todella tärkeiden asioiden kehittämiseen, tarkoittaa se 2 – 4 menestystekijää strategista tavoitetta kohti. (Hakanen 2004, 125.)

Porokylän Leipomo Oy:n toimitusjohtaja määritteli vuoden 2009 lopulla laajojen toimintaympäristöä ja sisäistä tehokkuutta koskeneiden analyysien perusteella yrityksen kriittiset menestystekijät 1 – 3. Opinnäytetyön tekijät täydensivät esityksenä kohdat 4 – 5.

- 1) kukon teon hinta ja piirakan hinta
- 2) leivän laadun ja säilyvyyden varmistus
- 3) uudet toimipaikat ja/tai tilajärjestelyt
- 4) asiakastyytyväisyys
- 5) myynnin ja kannattavuuden kasvattaminen

6.3 Tuotannon, logistiikkaan ja markkinoinnin kehittämiskohteita

Tämän opinnäytetyön toinen tekijä kutsui Porokylän Leipomo Oy:n esimiehet esimiesten kehittämispäivään 18.9.2009. Kehittämispäivän tavoite oli löytää yrityksen raaka-aineisiin, tuotantoprosessiin, pakkaamiseen, kuljetuksiin ja markkinointiin liittyvät kehittämiskohteet ja tuottaa yhdessä kehittämistoimenpiteitä edellä mainituille kehittämiskohteille. Analyysien lähtökohtana olivat esimiesten osaaminen, ammattitaito, luovuus ja tuotetilastot vuoden 2009 tammi-elokuulta.

Tilaisuuteen osallistui kymmenen Porokylän Leipomo Oy:n esimiestä ja yrityksen toimitusjohtaja oli tilaisuudessa mukana konsultoimassa. Päivän aikana toimitusjohtaja laati myös alustavan esityksen kehittämistoimenpiteistä työnjohdon kehittämiseksi, Lieksan ja Nurmeksen leipomoiden yhteistyön kehittämisestä ja toimintojen järjestelyistä, henkilöstön sijoittelun suunnittelusta ja työhön perehdyttämisestä sekä sisäisen tiedottamisen parantamisesta.

Kehittämispäivän lähtökohtana oli strategiaan tarvittavien tietojen kerääminen sekä yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn kannalta oleellisten asioiden kuntoon saattaminen. Ensimmäinen esimiesten tehtävä oli yrityksen nykytilan kriittinen arviointi raaka-aineisiin, tuotantoprosesseihin, pakkaamiseen, logistiikkaan ja markkinointiin liittyen. Parityöskentelynä suoritettujen tiedonkeruun tulosten yhdistelyiden ja uusien innovatiivisten ajatusten esiin nostamisen jälkeen esimiehet jaettiin kahteen isompaan ryhmään, jotka ensin yhdistelivät tuotettua informaatiota ja sen jälkeen priorisoivat tärkeimmät ja kiireellisimmät kehittämiskohteet. Lopuksi uusissa ryhmissä mietittiin valituille kehittämiskohteille kehittämistoimenpiteet, jotka vielä esiteltiin yhteistoiminnallisesti. Esittelyn yhteydessä nostettiin vielä esille uusia ideoita ja ajatuksia.

Esimiesten priorisoimat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet on koottu liitteeseen 2 ja toimitusjohtajan priorisoimat kehittämiskohteet ja kehittämistoimenpiteet liitteeseen 3.

6.4 Yrityksen toimintastrategia, visio ja strategiset vaihtoehdot

Yrityksen hallitus käsitteli vuoden 2009 ensimmäisessä kokouksessaan toimitusjohtajan laatimia ajatuksia, jotka sisälsivät toimintaa ohjaavia näkemyksiä yrityksen toimintastrategiasta, visiosta ja strategisista vaihtoehdoista. Yhtenä asiana oli myös uuden, kahden henkilön muodostaman yrityksen hallituksen hallitustyöskentelyn tavoitteet. Toimitusjohtajan näkemyksiä ja ajatuksia toimintastrategiasta, visiosta ja strategisista vaihtoehdoista vuoden 2009 alussa on kuvattu liitteessä 4.

6.5 Porokylän Leipomo Oy:n hanke vuonna 2009

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja yrityksen kehittämiseen mukaan tullut konsultti laativat huhtikuussa 2009 hankesuunnitelman, jossa kuvattiin yrityksen taustoja, henkilökuntatilannetta, sen hetkistä markkina-aluetta ja hankkeita, jotka olisivat tärkeitä yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Hankesuunnitelman laatimisen tarve tuli esille yrityksen aikaisemmin suunnittelemaasta kasvutavoitteesta sekä yrityksen tuotantoprosessien tarkastelun yhteydessä esille nousseista mahdollisuuksista ja paineista tehokkuuden nostamiseksi ja työpaikkojen säilyttämiseksi. Lisäksi oli tarvetta hakea uusia toimintamalleja erityisen työvaltaisten tuotantoprosessien osalta. Suunniteltu hanke sisälsi sekä investointeja että kehittämistoimenpiteitä. (Väänänen & Mononen 2009, 2.)

Hankesuunnitelman päätavoitteita olivat:

- tuotantotehokkuuden ja kilpailukyvyn kohottaminen
- uusien tuotantomenetelmien kehittäminen
- uusien tuotteiden kehittäminen
- yksiköiden välisen tuotantostrategian kehittäminen lisäämällä yksiköiden erikoistumista
- oheis- ja aputoimintojen tehostaminen ja synergia ydinprosesseihin
- laadun kehittäminen ja varmistaminen
- oman ja alihankkijoiden valmistuksen määrittely ja resursointi
- ympäristöystävällisten pakkausvaihtoehtojen ja -menetelmien kartoitus ja kehittäminen

(Väänänen & Mononen 2009, 4.)

Hankesuunnitelmaan kirjautui Lieksaan ja Nurmekseen suunniteltujen investointien lisäksi myös useita yrityksen toimintaan liittyviä kehittämistoimia ja niihin liittyviä vaihtoehtoja perusteluineen. Hankkeeseen suunniteltuja kehittämistoimia olivat 1) kehittämisprojektin avainhenkilön palkkaus, 2) uusien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittäminen, 3) uusien tuotteiden markkinatutkimus, 4) pakkausvaihtoehtojen kartoitus ja testaus, 5) valmistusstrategioiden kehittäminen ja alihankintayhteistyön rakentaminen Lieksan ja Nurmeksen välille sekä 6) leipomon kansainvälistyminen työnimellä ”leipurivaihto”. (Väänänen & Mononen 2009, 5.)

6.6 Porokylän Leipomo Oy:n visio 2015, missio ja arvot

Yrityksen koko henkilökunnan koulutuspäivän 23.1.2010 aikana kaikki työntekijät ja johto olivat mukana määrittelemässä Porokylän Leipomo Oy:n vision 2015, mission ja toiminnan arvot. Yrityksen hallituksen edustaja esitteli ensin kaksi hallituksen esitystä yrityksen visioksi, joka ohjaisi yrityksen toimintaa vuoden 2015 loppuun saakka. Henkilökunnan ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen ja keskusteluissa esille tulleiden muutosten jälkeen päätimme Porokylän Leipomo Oy:n visioksi 2015:

”Porokylän Leipomo Oy on Suomen tunnetuin ruisleipien, piirakoiden ja kukkojen valmistaja, jonka kumppanuudet mahdollistavat monipuolisen ja laadukkaan tuotevalikoiman saatavuuden koko maan laajuisesti.”

Yrityksen hallitus oli jo aikaisemmin tehnyt epävirallisen päätöksen tavoitteesta kohottaa liikevaihto 15 miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä.

Henkilökunta ja johto käsittelivät myös yrityksen hallituksen esittämät kolme eri vaihtoehtoa yrityksen missioksi. Keskusteluissa nousi esille muun muassa tarve sisällyttää missioon maun, laadun ja palvelun näkökulmat. Keskustelujen jälkeen päätimme Porokylän Leipomo Oy:n missioksi:

”Porokylän Leipomo Oy valmistaa kannattavasti käsin leivottuja, herkullisia ja tuoreita leipomotuotteita seitsemänä päivänä viikossa.”

Yrityksen henkilökunta ja esimiehet aloittivat arvopohjan miettimisen yhtiön hallituksen käsiteltäväksi jo 4.4.2009 Kolilla pidetyn henkilöstön kehittämispäivän yhteydessä. Henkilökunta mietti toimeksiannon mukaisesti myös, mitä esille nostetut arvot tarkoittavat yrityksen toiminnassa ja miten niiden tulisi näkyä päivittäisessä toiminnassa. Kolilla henkilöstö esitti yrityksen arvoiksi seuraavia:

- 1) kestävä kehitys
- 2) avoimuus
- 3) yhdessä tekeminen
- 4) innovatiivisuus
- 5) vastuullisuus

Nurmeksen strategiapäivän 23.1.2010 aikana läsnä olleiden tehtävä oli Kolin koulutuspäivän tulosten esittelyn jälkeen valita esitetyistä arvoista kaksi kohdeyrityksen toimintoja ohjaavaksi arvoperustaksi. Valintaprosessin jälkeen totesimme, että arvoon vastuullisuus kohdistui 43 valintaa ja arvoon yhdessä tekeminen 27 valintaa. Näin ollen Porokylän Leipomo Oy:n arvoiksi päätettiin:

- 1) *Vastuullisuus*
- 2) *Yhdessä tekeminen*

Arvojen valinnan jälkeen henkilökunta mietti vielä yhdessä, mitä valitut arvot tarkoittavat käytännössä yrityksen toiminnassa (Liite 5)

Vastuullisuuden osalta henkilökunta piti tärkeimpänä huolellisuutta, toisten huomioon ottamista, joustamista puolin ja toisin sekä virheiden myöntämistä. Yhdessä tekemisen osalta henkilökunta priorisoi tärkeimmäksi parhaaseen tulokseen pääsyn yhteen hiileen puhaltamalla. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat avun tarjoaminen pyytämättä ja avun vastaan ottaminen tarvittaessa sekä se, ettei valikoida työkaveria työtehtävissä.

Henkilökunta pohti Kolin koulutuspäivän aikana myös seuraavia asiakokonaisuuksia (Liite 6):

- 1) Mitä tulisi kehittää, jotta visio saavutetaan
- 2) Mitä keinoja on parantaa käyttökatetta
- 3) Miten kehitämme Porokylän Leipomo Oy:n henkilöstön työhyvinvointia
- 4) Miten kehitämme tuotantoa (koneet, laitteet, henkilöstö)
- 5) Miten kehitämme imagoa ja tunnettavuutta

Tärkeimpinä asioina vision saavuttamisen kannalta henkilökunta piti työnjohtoon liittyvien asioiden kuntoon saattamista, Lieksa-Nurmes-yhteistyön kehittämistä, tuotannon koneistamista, uutuustuotteiden kehittämistä sekä pienistä tuotantoeristä luopumista.

Tärkeimpinä keinoina käyttökatteen parantamiseksi henkilökunta näki pienten sarjojen poistamisen, kukkojen ja leivän tuotannon koneellistamisen ja töiden huolellisemman suunnittelun.

Tärkeimpinä kehittämiskohteina henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä henkilökunta piti tiedonkulun parantamista kaikilla organisaation tasoilla, työhyvinvointitoimintaan liittyvien toimintojen säilyttämisen, naisten ja miesten tasa-arvoisen kohtelun, ylimmän johdon käynnit työntekijöiden työpisteissä sekä asioiden esille ottamisen suoraan asianomaisten kanssa.

Leipomon tuotannon kehittämisen kannalta tärkeimmäksi asiaksi henkilökunta nosti esille yhteistyön työpisteiden kesken. Sen lisäksi henkilökunta piti tärkeänä lisäopastusta ja koulutusta sekä muun muassa koneiden käytön syvällisempää opettelua.

Imagon kehittämiseksi henkilökunta esitti tärkeimpinä tuotteiden laadun ja toimitusvarmuuden parantamista, raaka-aineisiin panostamista, pakkauksien näkyvyyden ja värien parantamista ja lähiruoka-ajatukseen panostamista.

6.7 Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi

Osaamisen kehittämisestä puhutaan yrityksissä usein käsitteellä henkilöstön kehittäminen (human resource development, HRD). Organisaatioiden on jatkuvasti uusiuduttava kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Uusiutuminen edellyttää jatkuvaa uuden opiskelua ja kekseliäisyyttä. Osaamisen kehittäminen on entistä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2009, 145.)

Kohdeyrityksen osaaminen perustuu kolmen sukupolven aikana kertyneen hiljaisen tiedon ja taidon lisäksi yrityksen omistajan (vuodesta 2013 lähtien omistajien) ja henkilöstön laajaan leipomoalan osaamiseen ja kokemukseen. Yrityksen esimiehet ovat hyvin koulutettuja ja samoin suurin osa henkilökunnasta on alaan liittyvän tutkinnon suorittaneita. Henkilökuntaa koulutetaan jonkin verran lähinnä esille tulleiden tarpeiden mukaan.

Ylimmän johdon kehittäminen on aivan oma kokonaisuutensa, se poikkeaa muun henkilöstön kehittämisestä siten, että siinä panostetaan koko yrityksen johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Tämä johdon koulutus jakaantuu kahtia, ensimmäinen osa on itse asiassa aivan samanlaista kuin muunkin henkilöstön eli tietojen ja taitojen yksilöllistä kehittämistä ja toinen osa taas on koko johdon kehittämistä, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Tämä yhdenmukaistaminen toteutetaan räätälöidyllä johdon koulutuksella, sisäisillä johtajasiirroilla, mentoroinnilla, seuraajasuunnitella ja palkitsemisjärjestelmillä. Huomionarvoista on se, että vaikka henkilökunnan kehittämistä supistettaisiinkin, niin johdon kehittämiseen kannattaa panostaa. (Kauhanen 2010, 157–158.)

Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, palkitseminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat tasa-arvo, työkyky ja työterveys ja työturvallisuus. Työhyvinvointi tarkoittaa sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden johtamista ja järjestämistä, joka tyydyttää yksilöitä ja organisaatiota. Näitä kaikkia osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Työhyvinvoinnin suurimmat esteet usein liittyvät työyhteisön kulttuuriin,

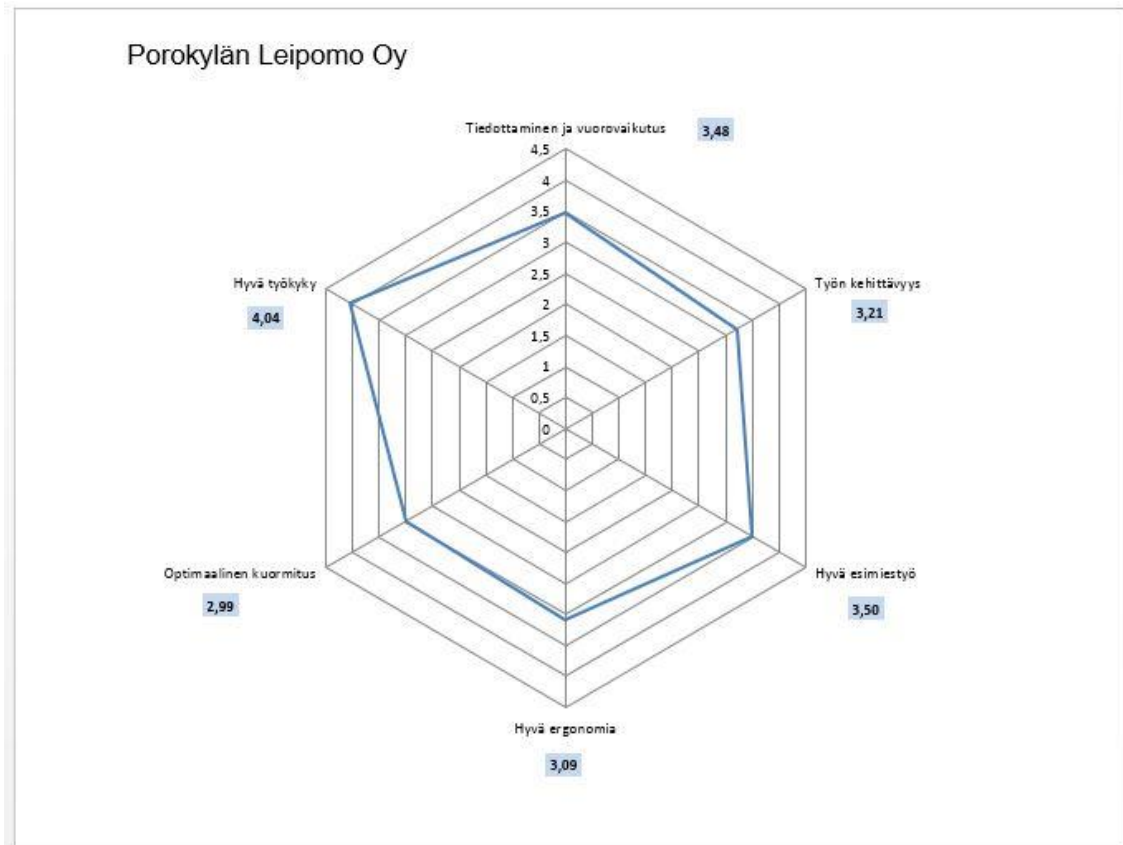
ihmisten toimintamotiiveihin ja arvoihin. Henkilöstön tulisi ymmärtää, että hyvä työkyky ja ammattitaito luovat pohjan fyysiselle ja henkiselle hyvinvoinnille. Organisaatioiden ylin johto luottaa yleensä vain numeroihin, siksi se pitää työhyvinvointiin panostamista entistä useammin investointina eikä kuluna. Kun työhyvinvoinnilla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja ennen aikaisia eläkkeelle siirtymisiä sekä parantaa työtehoa ja työilmapiiriä, tulisi nämä asiat pystyä osoittamaan myös taloudellisina lukuina. (Kauhanen 2010, 200.)

Henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä mitattiin kevään 2010 aikana toteutetulla laajalla työtyytyväisyyskyselyllä, josta vastasi toinen opinnäytetyön tekijöistä. Datan käsittelystä vastasivat Pohjois-Karjalan ammattiopisto Lieksan 3. vuoden merkonomiopiskelijat matematiikan opettajansa ohjauksessa.

Kyselyyn vastasi määräajassa 52 Porokylän Leipomo Oy:n työntekijää ja esimiestä. Kyselyssä mitattiin vastaajien mielikuvia yrityksestä, jossa työskentelee, ja muun muassa esimiestyön ja hyvän tiedonkulun ja vuorovaikutuksen onnistumisista, työn kehittävyttä, ergonomiaa, työnteon kuormittavuutta ja henkilöstön työkykyä. Henkilöstöltä kysyttiin lisäksi palautetta henkisestä ja fyysisestä väkivallasta, yrityksen arvojen mukaisesta toiminnasta ja tasa-arvoisesta toiminnasta. Kysely sisälsi 58 erilaista kysymystä ja mahdollisuuden vastata avoimiin kysymyksiin.

Kyselyn tulosten yhteenveto vuodelta 2010 osoittaa, että kohdeyrityksessä työntekijät luottavat yritykseen mutta kehitettävää on ilmapiiriasioissa ja esimiestyössä. Samoin kehityskohteeksi nousivat tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen sekä ergonomiaan liittyvät asiat. Työntekijät olivat kuormittuneita mutta työkyky oli vastaajien omien mielipiteiden mukaan suurimmalla osalla henkilöstöön kuuluvista hyvä tai erinomainen. Fyysistä väkivaltaa ei esiintynyt, mutta sen sijaan henkistä väkivaltaa esiintyy kyselyn mukaan silloin tällöin.

Porokylän Leipomo Oy:n työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa oli Nurmeksen ja Lieksan toimipaikkojen välillä selkeitä eroja joissakin asioissa, samoin eri työntekijäryhmien välillä joillakin kyselyn osa-alueilla erot olivat merkitseviä.



Kuvio 16. Porokylän Leipomo Oy:n työtyytyväisyyskyselyn yhteenveto timanttimallilla (arviointiasteikko 5 - 1) kuvattuna (Jolkkonen 2010, 2)

Elintarvikealan pk-yritysten 2013-tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen menestymiseen ja suorituskyykyyn liittyen vain alle puolet (44 %) tutkimuksen yrityksistä motivoi henkilökuntaansa ja kehitti yritystoimintaansa tarjoamalla ammattitaitoa kehittävä koulutusta. Sen lisäksi koulutetun tai ammattitaitoisin henkilökunnan löytämisessä on ollut vaikeuksia. (Asunta, Mäkinen-Hankamäki, Pölkki & Väisänen 2013, 68.)

6.8 Tiedonkeruun tulosten päivittäminen

Marraskuun 2012 lopussa järjestettyyn Porokylän Leipomo Oy:n strategian 2013 – 2016 kehittämistilaisuuteen osallistui neljä yrityksen esimiestä ja tämän opinäytetyön toinen tekijä. Tilaisuuden tavoitteena oli esimiesten mukana oleminen ja heidän näkemysten kuuleminen Porokylän Leipomo Oy:n strategiaprosessissa

(strategia 2013 – 2016), jolla tulevaisuuteen asetetut päämäärät ja tavoitteet saavutetaan ja jolla turvataan jatkuvuus, kannattavuus ja kilpailukyky. Tavoitteena oli myös tulevaisuussuuntautunut, vapaa keskustelu esimiesten kanssa Porokylän Leipomo Oy:n tulevaisuudesta ja aikaisemmassa tietojen keruussa esille tulleiden tietojen tarkentaminen ja päivittäminen. Ennakkotehtävänä esimiesten tuli miettiä:

- 1) Uusia, jopa ”hurjia” ideoita ja kehittämissesityksiä
- 2) Asioita, joita tulisi kirjata strategiaan 2013 – 2016
- 3) Kehitettäviä asioita, jotka liittyvät alla oleviin teemoihin
 - A. Johtaminen (yhtiön sisällä ja ulospäin)
 - B. Toimintaperiaatteet ja toimintatavat
 - C. Henkilöstö ja henkilöstön voimavarat
 - D. Kumppanuudet ja sidosryhmäsuhteet
 - E. Resurssit (henkiset ja taloudelliset)
 - F. Prosessit
 - G. Asiakasnäkökulma
 - H. Taloudellinen näkökulma

Oriantaatiotaustana päivän tehtäville esimiehille tuotiin esille, että strategiaprosessi voi sisältää muun muassa valintoja tai päätöksiä investoinneista tai jopa mahdollisista ”luopumisista”, nykyisten leipomoiden kehittämisestä, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista, prosesseista ja osaamisen kehittämisestä. Taustainformaationa kerrottiin, että aikaisemman tiedonkeruun ja analysoinnin perusteella yrityksen tulevaisuuden ”kivijalkoja” voisivat olla muun muassa seuraavat asiat:

- 1) Normaali tuotanto → nykyisen asiakaspohjan laajentaminen Etelä-Suomessa
- 2) Pakastetekniikkaan investointi → tuotteita muille alihankintana, keskusliikkeille pakasteita
- 3) Tuoretuotteiden jakelu erikseen valituilla tuotteilla keskusliikkeiden kautta
- 4) Ulkomaan vienti: Esimerkiksi kauppaketjujen avulla Venäjä (Pietari). Tehdävä kartoitukset tarvittavista toimenpiteistä.

5) Myymäläleipomoiden (jauholeipomot) määrän lisääminen

Strategian kehittämistilaisuuteen marraskuussa 2012 osallistuneet esimiehet pitivät vuonna 2010 yritykselle kehitettyjä visiota, missiota ja arvoja edelleenkin sopivina eikä päivitystarpeita tullut esille. Päivän aikana esimiehet pohtivat pari- ja tiimityöskentelynä yrityksen toimintaympäristössä huomioitavia asioita sekä toimintaympäristöön liittyviä myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia asioita. Tehtävänä oli nostaa esille myös yrityksen sillä hetkellä vahvat ja toimivat periaatteet ja toiminnot (Liite 7). Lisäksi esimiehet arvioivat, mitkä asiat, toimintaperiaatteet ja toiminnot eivät enää toimi tai on arvioitava uudelleen.

Työn mitoitukseen liittyen esimiehet toivat esille, että työvuorojen vaihtoon liittyen on mietittävä parempia toimintatapoja (esimerkiksi leipävuoron jatkajien auttaminen tarvittaessa). Lisäksi tulisi miettiä, onko työntekijämäärässä ylimitoitusta, koska ylitöitä ei ole ollut. Työntekijämäärässä on huomioitava kausivaihtelut.

Turhaa työtä aiheuttivat kyselyn hetkellä tilojen ahtaous, pakkaustilojen pienuus, työpisteiden sijoittelu ja tuotteiden pitkät siirrot talon sisällä johtuen sokkeloisista tiloista. Myös vanha laitekanta toi rajoitteita toimintaan. Uudet tilajärjestelyt mahdollistaisivat toiminnan tehokuuden parantamisen.

Myynti nousi esimiesten palautteissa yrityksen suureksi riskiksi, sillä myynnistä on vuosien ajan vastannut alihankintatyönä oman yrityksen lukuun yksi henkilö. Myös toimitusjohtaja osallistuu jonkin verran myyntitoimintoihin. Esimiehet kokivat, että myynnistä vastaavan henkilön kapasiteetti ei enää yksin riitä ylläpitämään jo olemassa olevia asiakassuhteita tai tuottamaan runsaasti lisämyyntiä. Jotta yritys pystyisi kasvattamaan liikevaihdon 15 miljoonaan euroon vuoteen 2015 mennessä, voisi ratkaisu olla tietyille alueille keskittyminen tai toisen myyntihenkilön kouluttaminen tehtävään. On myös huomioitava, että myynnin tulokset alkavat näkyä eri alueilla vasta noin kahden vuoden viiveellä.

Myyntiin liittyy myös asiakkaiden kanssa sovittujen asioiden hoitaminen loppuun saakka virheettömästi ja myynnin yhteistyö sekä tarkka tietojen vaihtaminen muun muassa yrityksen kehittämissyksikön kanssa. Eri osapuolten tulisi tietää

toistensa asiat, jotta myös asiakkaille menee oikeaa tietoa eikä väärinkäsityksiä pääse syntymään.

Kustannuslaskennan osalta esimiehet korostivat kustannuslaskennan aloittamista tuotetasolla tuotteiden todellisen kannattavuuden arvioimiseksi.

Porokylän Leipomo Oy:n tuotteet toimitetaan asiakkaille koko maan kattavassa logistisessa verkostossa, joka tuo jakeluun myös omat haasteensa. Kattavatko tulot kustannukset, kun tuotteita viedään esimerkiksi Turkuun ja mikä on Turun alueen merkitys yrityksen markkina-alueena. Aiheutuuko pitkistä kuljetusmatkoista tuoteriskejä tai pakkaamiseen liittyviä riskejä tai ylimääräisiä lisätyökustannuksia.

Yrityksen tietotekniikkaan ja tietojen hallintaan tulisi esimiesten mukaan hankkia uusia järjestelmiä (muun muassa taloushallinto, tuotannonohjaus, ostolaskujen käsittely ja varaston ylläpito).

Esimiehet tuottivat edellä olevien pohdintojen perusteella myös näkemyksiään siitä, mitä asioita yrityksen on huomioitava tulevaisuuden suunnittelussa, ja mihin asioihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota yhtiön kehittämisessä:

- välipalapiirakan kehittäminen
- tuotannonohjausjärjestelmän hankkiminen
- myyntiorganisaation kehittäminen
- toimipiste Etelä-Suomeen
- leivän postimyynti: hetileipää.fi

6.9 Toimitusjohtajan ja yrityksen hallituksen ajatuksia kehittämisestä

Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja on strategiaprosessin aikana vuosina 2009 – 2013 pohtinut yrityksen tulevaisuutta ja tarvittavia kehittämiskohteita sekä investointeja. Asioita on käsitelty vuosittain yrityksen hallituksen kokouksissa ja esiin nousseita kehittämiskohteita on lähdetty myös toteuttamaan tarpeen mukaan. Alla on kuvattu kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen näkemyksiä

yrittäjien kehittämistä vuosina 2009 – 2013 tavoitteena vision 2016 saavuttaminen.

- 1) Lieksan leipomotoimintojen keskittäminen uusilla tuotteilla Joensuuhun, mistä hankitaan teollisuusalueen tontti ja rakennetaan uusi tuotantorakennus. Etelä-Suomen vientiin.
- 2) Leipomotoimintojen siirtäminen Lehmoon tai Ylämyllylle sieltä vapautuneisiin entisten leipomoiden tuotantotiloihin
- 3) Leipomotoimintojen keskittäminen Lieksan teollisuuskylään
- 4) Nurmeksen toimipisteen laajentaminen ja konekannan uusiminen sekä leipomotoimintojen keskittäminen Nurmekseen
- 5) Uusien toimipisteiden perustaminen Suomeen tai osakkaaksi jo toimiviin tai perustettaviin leipomoihin tavoitteena maan laajuinen myyntipaikkaverkosto
- 6) Jauholeipomoiden perustaminen eri puolelle Suomea
- 7) Ostetaan yksi kilpailija
- 8) Gluteenittoman leipomon perustaminen omaksi tuotannoksi tai alihankintaan perustuvaksi
- 9) Kotiruokakeitaiden perustaminen Etelä-Suomeen yhteistyössä Lieksan Laatuherkut Oy:n ja Perhekokki Oy:n kanssa. Yhteinen fastfood-ruokapaikka Franchising-periaatteella esimerkiksi Helsingin keskustaan.
- 10) Käsin tekemisestä osittain luopuminen
- 11) Leipomoiden automatisointi
- 12) Tuotekehitykseen panostaminen
- 13) Kahvilaketjun ostaminen tai perustaminen ja kahviloihin leivän myynti
- 14) Keskusliikesuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen
- 15) Toimivan logistiikan kehittäminen
- 16) Markkinointiviestinnän erilaisuus (muun muassa yhteistyö jääkiekon Liigajoukkueiden kanssa)
- 17) Erilaisia esityksiä tuotannon järjestelyistä Lieksan ja Nurmeksen toimipisteiden välillä ja edellä mainittujen toimipisteiden yhteistyön kehittäminen

Yrittäjien toimitusjohtajan kanssa pidetyssä viimeisessä tietojenkerauspalaverissa 18.11.2014 toimitusjohtaja esitti vielä pieniä muutoksia aikaisemmin päätettyihin visioon ja missioon, jotka on päivitetty kehittämissuunnitelmassa.

6.10 Kohdeyrityksen talouden hallintaan liittyviä ennusteita 2012 – 2016

Vuonna 2011 yrityksen toimitusjohtaja ja konsultti laativat laskelmia mahdollisten investointien kannattavuuden arvioimiseksi sekä ennusteita yrityksen kulurakenteesta, mahdollisten investointien vaikutuksista yrityksen talouteen, tuotoista sekä rahoituksesta. Laskelmat perustuivat arvioituihin toimintaparametreihin (operational parameter) eli taloudellisiin muuttujiin, joita yritys voi käyttää kilpailukeinona. (<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toimintaparametri/>, 11.11.2014.) Yrityksen talouden hallintaan liittyviä ennusteita (Liite 8).

7 Kehittämissuhteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013 – 2016 sekä laatia yritykselle Balanced Scorecardin viitekehukseen perustuva tuloskortti. Kehittämissuhteina esitämme yritykselle edellä mainitut yrityksen kehittämisen työkalut koosteena. Sen lisäksi laadimme yrityksen käyttöön strategiakarttaesityksen. Strategiset tavoitteet ja toimenpide-esitykset sekä Balanced Scorecardin eri näkökulmille asetetut tavoitteet on esitelty tarkemmin liitemateriaalissa.

7.1 Porokylän Leipomo Oy:n strategiset päämäärät 2013 – 2016

- A. Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja parantaminen
 - A1. Uuteen tuotantokapasiteettiin (tuotantotilat, koneet ja laitteet) investointien ja tuotannon järjestelyt eri toimipisteiden välillä.
 - A2. Laatu järjestelmän kehittäminen (käytäntöjen muuttamiseksi)
 - A3. Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja myyntiorganisaation kehittäminen
 - A4. Sama tuotemerkki
 - A5. Toiminnan- ja talousohjausjärjestelmän käyttöön ottaminen 2015
- B. Kasvu ja suuntautuminen vientimarkkinoille
 - B1. Markkina-alueen laajentaminen Pietariin yhdessä kauppaketjujen kanssa
 - B2. Tuotekehitys

- B3. Keskittyminen isoille ketjuille myyntiin
- B4. Uusien jauholeipomoiden (3 kpl) perustaminen
- B5. Markkinointiviestinnän erilaisuus
- B6. Karjalaisen ruokaperinteen ja lähiruoan esille tuominen
- B7. Leivän postimyynti
- B8. Leivänmyyntipisteet ”trendikahviloihin”
- C. Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen
- D. Logistiikan kehittäminen

7.2 Porokylän Leipomo Oy: Balanced Scorecard v. 2013 - 2016

1. Taloudellinen näkökulma:
 - 1.1. Liikevaihdon kasvuprosentti
 - 1.2. Käyttökate
 - 1.3. Asiakkuuksien määrän kasvu

2. Asiakasnäkökulma:
 - 2.1. Reklamaatioiden määrien väheneminen
 - 2.2. Uudet tuotteet
 - 2.3. Asiakastyytyväisyys

3. Sisäinen näkökulma:
 - 3.1. Laatu järjestelmä
 - 3.2. Kaksi myynnistä vastaavaa henkilöä
 - 3.3. Hävikkiprosentti

4. Oppimisen- ja kasvun näkökulma:
 - 4.1. Koulutuspäivät
 - 4.2. Koko henkilöstön koulutustarvekartoitus
 - 4.3. Liikevaihto/ työntekijä
 - 4.4. Sairaus- ja tapaturma poissaolopäivien väheneminen
 - 4.5. Työtyytyväisyys

7.3 Porokylän Leipomo Oy:n strategiakartta



Opinnäytetyön liitteissä esitettyjen strategisten tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden lisäksi on syytä mainita, että strategia ja siihen kirjatut asiat eivät yksin mahdollista yrityksen vision toteutumista. Iso osa strategiaprosessia on saada strategia elämään eli saada suunniteltu strategia käytäntöön. Strategiaa tulee lisäksi päivittää säännöllisesti ja toteuttaa arviointi strategian toteutumisesta.

8 Pohdinta

Opinnäytetyömme tehtävä oli laatia Porokylän Leipomo Oy:n strategia vuosille 2013 – 2016 sekä Balanced Scorecardin viitekehykseen perustuva tuloskortti yrityksen käyttöön. Tavoitteena oli laatia strategia, joka palvelee kohdeyrityksen kehittämistä mahdollisimman hyvin niin, että suunniteltu liikevaihdon kasvu saadaan aikaan vuoteen 2016 mennessä. Lisäksi tavoitteena oli laatia sellainen strategia, joka on helposti toteutettava, tuo tehokkuutta toimintoihin, johtaa visioituun tulevaisuuteen ja tukee yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yritykselle esitettävät

strategiset päämäärät ja niihin liittyvät toimenpide-esitykset sisältävät konkreettisia toimenpiteitä sekä parannus- ja kehittämisesityksiä toimintojen tehokkuuden lisäämiseksi, tuottavuuden parantamiseksi sekä liikevaihdon kasvattamiseksi, ja niiden kautta kannattavan kasvun aikaan saamisen ja vision saavuttamisen.

Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessia mukaillen keräsimme opinnäytetyöprosessin aikana henkilökunnalta runsaasti erilaista aineistoa strategian laatimisen perustaksi. Aineistona käytimme esimiehiltä ja henkilöstöltä kehittämis- ja strategiapäivien aikana kerättyjä tietoja. Käytimme tietojen keruussa myös haastatteluita, keskusteluita ja yrityksen dokumentteja. Kerättyä laajaa aineistoa analysoimme kesällä 2014.

Yrityksen toimitusjohtaja analysoi SWOT-analyysillä yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Jälkikäteen voimme todeta, että yrityksen omaa kilpailuasemaa ja alan kilpailutilannetta olisi kannattanut tarkastella syvällisemmin käyttämällä esimerkiksi Porterin kilpailuanalyysiä tai menestystekijät/SWOT-analyysiä. Edellä mainitut analyysit olisivat voineet mahdollistaa erilaiset tarkennukset yrityksen asemointiin ja sitä kautta mahdollistaa yritystä hyödyttäviä kilpailuetuja. Myös tuotedifferointia ja sen tuomia mahdollisuuksia olisi hyvä analysoida tarkemmin, jotta esimerkiksi käsin leivottujen tuotteiden kannattavuus voitaisiin arvioida. Käsin leivotun tuotteen hintahan on korkeampi, kuin alhaisen kustannustason massatuotteilla.

Lindroosin ja Lohiveden strategiamallin mukainen strategian määrittelyvaihe toteutui prosessissa hyvin. Koko henkilökunta osallistui strategiaproessin aikana strategiaa varten tarvittavien tietojen tuottamiseen ja muun muassa yrityksen vision, mission ja arvojen kehittämiseen. Yrityksen toimitusjohtaja ja esimiehet vastasivat ensisijaisesti strategisiin päämääriin liittyvien asioiden kehittämisestä ja Porokylän Leipomo Oy:n strategiaan 2013 – 2016 kirjattujen toimenpiteiden valitsemisesta. Strategisten projektien suunnitteluun kuuluvia kehitysprojekteja sisällytimme yrityksen strategiasuunnitelmaan ja esitimme yrityksen Balanced Scorecard-mittariston tavoiteasetannassa asioita ja tavoitteita eri kehittämiskohteille.

Kohdeyritykselle laadittu strategia on mielestämme laadukas ja yrityksen toimintaa ohjaava. Yrityksen toimitusjohtajan kanssa 19.11.2014 pidetyssä palaverissa opinnäytetyö ja sen tulokset käytiin yhdessä läpi. Yrityksen edustajan mukaan lopputulos on onnistunut, suunnitelman mukainen ja sisältää paljon toteutukseen jo lähteneitä ja lähteviä toimenpiteitä. Laadittu strategia on ajankohtainen, selkeä, käytännönläheinen ja realistinen yrityksen kannalta. Lisäksi Balanced Scorecardin mittariston sisältämät mittarit mittaavat yrityksen toimintojen suunnittelun ja seurannan kannalta tärkeimpiä asioita.

Erilliseksi materiaaliksi koottu strategia, Balanced Scorecard-mittaristo sekä Porokylän Leipomo Oy:n strategiakartta päivittäiseen käyttöön ovat jäseneltyjä, helppolukuisia ja helposti ymmärrettäviä ja muille esitettäviä. Yhteen dokumenttiin koottu materiaali on myös visuaalisesti hyvä ja motivoi tutustumaan sen sisältämiin asioihin.

Opinnäytetyöprosessin aikana on kerätty koko henkilökunnalta runsaasti erilaista aineistoa strategian laatimisen perustaksi. Aineisto on liitetty opinnäytetyöhön liitteiksi, joista yrityksen on helppo tarkastaa prosessin aikana esiin tulleita, muun muassa kehittämiseen ja strategian taustoihin liittyviä ajatuksia. Aineisto sisältää myös strategiatyöhön liittymättömiä toimenpide-esityksiä, joilla yritys voi parantaa esimerkiksi tuotantoon liittyviä toimintoja.

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan yrityksen toimintaa tukeva ja merkityksellinen, sillä tällä hetkellä muuttuvassa toimintaympäristössä vahvaa kasvua tavoitteleva kohdeyritys ei mielestämme välttämättä pysty vastaamaan kilpailutilanteeseen, muutokseen tai haasteisiin ilman strategiaa. Yritys saa tästä opinnäytetyöstä myös tarvitsemaansa tietoa strategiatyöstä, sillä jopa liiankin laajaksi muodostunut teoriatausta sisältää runsaasti tietoa strategiatyöhön liittyvistä asioista.

Tässä opinnäytetyössä emme käsitelleet strategian toteutusta tai strategian toteutuksen seuranta, arviointia ja päivitystä. Jotta yritys onnistuu visionsa saavuttamisessa, kannattaa sen strategian toteutusvaiheessa toimia strategiassa määriteltyjen ja yrityksen hallituksen päättämien toimenpiteiden ja aikataulujen

mukaisesti. Onnistumista voi helpottaa esimerkiksi strategian toteuttamista helpottavien keinojen löytäminen. Yrityksen on varattava strategian toteutukseen myös aika- ja taloudellisia resursseja parhaimman lopputuloksen saamiseksi.

Erittäin tärkeää on myös miettiä yrityksen toimintaa, tavoitteita ja päämääriä laajakatseisesti, eikä pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Strategian jalkauttamisen yhteydessä ensiarvoisen tärkeäksi nousee henkilöstön osaamisen varmistaminen ja työkyvyn ylläpitäminen, joiden huomioiminen nousi esille monissa yhteyksissä tietojen keruun aikana.

Jatkotoimenpiteinä voidaan esittää, että yritys tekee päätökset esitetyistä toimenpiteistä ja aloittaa strategian toteuttamisen sekä säännöllisen arvioinnin ja päivittämisen. Harkitsemisen arvoista on myös se, voisiko joihinkin työprosesseihin soveltaa mahdollisia tehtäväkohtaisia strategiakarttoja. Näin voitaisiin mahdollisesti varmistaa yhteinen kieli johdon ja henkilöstön välillä.

Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulun myöhästymistä lukuun ottamatta suunnitelman mukaisesti. Etukäteen strategian taustoiksi tarkoitetut tiedot saatiin kerättyä ja analysoitua alkuperäiseen tavoitteen mukaisesti ja itse kirjoitusprosessi vei aikaa noin kolme kuukautta. Opinnäytetyö valmistui kuitenkin noin puolitoista vuotta alkuperäistä valmistumissuunnitelmaa myöhemmin johtuen toisen opinnäytetyön tekijän aikatauluista. Kesällä 2014 mukaan opinnäytetyötä tekemään tuli toinen opiskelija, joka toi lisäarvoa muun muassa yrityksen taloushallintoon liittyvien asioiden analysointiin sekä strategian teorioihin, mikä nopeutti opinnäytetyön valmistumista.

Strategian laadintaan tarkoitettujen tietojen keruu oli monipuolista ja tietojen keruu on opinnäytetyössä esitetty toteutuneen aikataulun mukaisesti ja kerätyt tiedot on kirjattu liitetietoihin. Opinnäytetyöprosessi eteni myös vahvassa yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tämä helpottaa reliabiliteetin ja validiteetin arvioimista. Teoriataustaan liittyvän kirjallisuuden käyttäminen laajemmin olisi voinut parantaa lopputulosta.

Opinnäytetyön laatimisprosessi on kehittänyt organisointi- ja yhteistyötaitojamme ja lisännyt strategiatyöosaamista. Molempien opinnäytetyön tekijöiden vahvan ja pitkän työelämäkokemuksen vuoksi tällaisen raportin kirjoittaminen ei ole ollut kovin haasteellista, eikä suurempia vaikeuksia ole prosessin aikana ollut myöskään teoretietojen etsimisessä tai kirjallisuuslähteiden valinnoissa käytettäväksi opinnäytetyössä. Jonkin verran olemme joutuneet soveltamaan ja käyttämään luovuutta muun muassa tietojen analysointivaiheessa.

Opinnäytetyöprosessissa alusta lähtien mukana olleen ja yrityksen hallituksessa toimineen opinnäytetyön tekijän osalta oppiminen on kohdistunut syvällisesti myös yritystoiminnan kehittämiseen ja vahvassa nousussa olevan yrityksen hallitustyöskentelyyn liittyviin asioihin. Toiselle opinnäytetyön tekijälle tällaiseen työskentelyyn osallistuminen on avannut näkökulmia kasvua tavoittelevan yrityksen liiketoimintojen kehittämiseen, leipomoalaan sekä yrityksen strategiatyöhön. Molemmat opinnäytetyön tekijät ovat sisäistäneet myös strategiatyön merkityksen organisaatiolle, niin yrityksille kuin julkishallinnonkin organisaatiolle.

Yhteistyö ja vuorovaikutus opinnäytetyön tekijöiden välillä toimivat koko prosessin ajan tehokkaasti, joustavasti ja kehittävässä hengessä. Yhteydenpito ja vastuista sopiminen tapahtui Lieksassa järjestettyä kolmipäiväistä alku- ja tehtävänjakotapaamista lukuun ottamatta Skype-järjestelmän välityksellä, mikä mahdollisti myös yhteisten aikataulujen mukaisen työskentelyn. Opinnäytetyön ohjaajalta saimme arvokkaita neuvoja opinnäytetyön teoriaosuuden rakenteeseen ja työn viimeistelyyn.

Sähköpostipalautteessaan 5.12.2014 yrityksen toimitusjohtaja pyysi, ettei opinnäytetyön salassa pidettävää aineistoa sisältäviä liitteitä julkaista, joten ne on poistettu ennen opinnäytetyön julkaisua.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus Jyväskylä.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy
- Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Asunta, J., Mäkinen-Hankamäki, S., Pölkki, L. & Väisänen, K. 2013. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2013. Tampere: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- EFQM Excellence Model: EFQM Model 2010. Brussels, Laatu keskus 2010
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Hakanen, M. 2004. PK_yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jolkkonen, J. Porokylän Leipomo Oy:n työtyytyväisyyskysely, yhteenvetotiedot. 2010.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen, Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava kirjapaino
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Helsinki. 7. painos
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy Hämeenlinna.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Helsinki: Hansaprint Vantaa.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen P., Laine K. & Lindell M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteen-englanniksi ja suomeksi. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnuksluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.
- Salmi, I. 2004. Mitä tilinpäätös kertoo? Edita Prima Oy.
- Salmi, I., Rekola-Nieminen, L. 2004. Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Viitala, R. 2007. henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 2003. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Väänänen, T. & Mononen, E. 2009. Porokylän leipomo Oy:n hankesuunnitelma.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

Internet lähteet:

- FINPRO. Suomalaisen leipomosektorin mahdollisuudet Euroopan markkinoilla. http://www.ruokasuomi.fi/materiaalit/materiaalit_Kouvola_Wrang.pdf. 20.10.2014
- Hyrylä, L. 2011. Toimialaraportti 5/11: leipomoteollisuus. http://www.temtoimiala-palvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf. 20.10.2014
- Porokylän Leipomo Oy. 2014. <http://www.porokylanleipomo.fi/etusivu/>. 24.11.2014
- Vaasan konserni. Kansainvälinen leivonnan edelläkävijä. http://www.vaasan.com/portal/fi/vaasan-konserni/tietoa_meista/. 19.10.2014

Muut Lähteet:

- MAT FURE VISION: Porokylän Leipomo Oy:n esittelyvideo. <http://www.porokylanleipomo.fi/esittelyvideo/f>. 10.10.2014
- Porokylän Leipomo Oy | Yrityshaku | Taloussanomat. <http://yritys.taloussano.mat.fi/y/porokylan-leipomo-oy/nurmes/0837053-2>. 20.10.2014
- Toimintaparametri | Taloussanakirja | Taloussanomat. (<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toimintaparametri/>). 11.11.2014
- Väänänen, T. 2013. Toimitusjohtaja. Porokylän Leipomo Oy. Nauhoitettu haastattelu 10.1.2013.
- Väänänen, T. 2014. Toimitusjohtaja. Porokylän Leipomo Oy. Haastattelu 18.11.2014.