

VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS

Jussi Mäntynen

YRITYKSEN STRATEGINEN ANALYYSI MARKKINOIDEN  
KASVATTAMISESTA IMPULSSIKANAVASSA  
Toimintatutkimus LU Suomi Oy

Johtamisen ja organisaatioiden  
pro gradu -tutkielma

VAASA 2008

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	9
1.2 Tutkimustehtävän rajausta ja tutkimusongelma.....	9
1.3. Tutkimuksen rakenne .....	10
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely .....	11
1.5 Tutkimusstrategia- ja menetelmät.....	12
1.6 Tutkimusprosessi.....	13
<b>2. STRATEGIAPROSESSIN TEOREETTINEN PERUSTA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Strateginen suunnittelu ja analyysi.....	18
2.1.1 Ympäristön analyysi.....	20
2.1.2 Kilpailija-analyysi .....	24
2.1.3 Resurssit ja kompetenssit .....	28
2.1.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset .....	33
2.2 Strategiavaihtoehdot ja valinta .....	35
2.2.1 Kilpailuedun lähteet.....	35
2.2.2 Yrityksen kasvustrategia ja markkinoinnin kilpailukeinot.....	38
2.3 Strategian implementointi ja seuranta.....	43
2.3.1 Strategian kirkastaminen.....	44
2.3.2 Strategian implementointi.....	45
2.3.3 Strategiamuutoksen viestintä ja johtaminen .....	47
2.3.4 Tuki, seuranta ja palkitseminen.....	48
2.4 Kuluttajamarkkinat ja kuluttajakäyttäytyminen.....	49
2.4.1 Ostopäätösprosessi.....	51
2.4.2 Impulssiostaminen .....	52
2.5 ECR – päivittäistavarakaupan strategia .....	54
2.6 Yhteenveto .....	58
<b>3. TOIMINTATUTKIMUS LU SUOMI OY .....</b>	<b>60</b>
3.1 Päivittäistavarakauppa ja keksit.....	60
3.1.1 Päivittäistavaramarkkinat .....	61
3.1.2 Jakelukanavarajojen hämärtyminen .....	62
3.1.3 LU Suomi Oy yrityksenä .....	62
3.1.4 Keksit tuoteryhmänä ja LU keksien markkina-asema .....	62
3.1.5 LU keksien tuoteryhmäkuvaus .....	65



3.1.6 Tavoitteiden vahvistaminen ja tutkimuksen toteutus .....	65
3.2 LU Suomen strateginen analyysi.....	66
3.2.1 Kilpailuympäristön analyysi.....	67
3.2.2 Osaamisresurssit ja ydinkyvykkyydet .....	69
3.2.3 SWOT – analyysi.....	72
3.2.4 Asiakkaiden odotukset yhteistyölle.....	74
3.2.5 Impulssikanavassa menestyvien yritysten näkemykset kilpailusta ...	76
3.2.6 Palautekeskustelu LU Suomen strategisesta asemasta .....	77
3.3 Strategiavaihtoehdot .....	78
3.3.1 Asiakkaiden segmentointi.....	79
3.3.2 Tuote .....	80
3.3.3 Hinta .....	81
3.3.4 Jakelu .....	81
3.3.5 Markkinointiviestintä.....	82
3.3.6 Vaihtoehtojen määrittäminen .....	82
3.3.7 Palautekeskustelu strategiavaihtoehdoista ja strategian valinta.....	84
3.4 Strategian formalisointi ja toimeenpano .....	85
<b>4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>88</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>91</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>97</b>
LIITE 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt	
LIITE 2. Tutkimuskysymykset asiakkaille	
LIITE 3. Tutkimuskysymykset kilpailijoille	



## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1:</b> Tutkimuksen rakenne.	11
<b>Kuvio 2:</b> Tutkimuksen kulku.	14
<b>Kuvio 3:</b> Strategiaprosessin elementit.	15
<b>Kuvio 4:</b> Strategisen johtamisen malli.	19
<b>Kuvio 5:</b> Toimialaan vaikuttavat tekijät.	22
<b>Kuvio 6:</b> Oman yrityksen ja kilpailijoiden asema.	27
<b>Kuvio 7:</b> Resurssien hyötykäytöllä arvoa asiakkaalle.	29
<b>Kuvio 8:</b> Ydinosaamistarpeet.	32
<b>Kuvio 9:</b> Kolme perusstrategiaa.	36
<b>Kuvio 10:</b> Kasvumatriisi.	39
<b>Kuvio 11:</b> Maslowin tarvehierarkia.	50
<b>Kuvio 12:</b> ECR- tarjontaketjun visio.	56
<b>Kuvio 13:</b> Pitkän arvoketjun asiakaslähtöinen hallinta.	56
<b>Kuvio 14:</b> EU:n mukaiset päivittäistavaramarkkinat.	61
<b>Kuvio 15:</b> LU keksituoteryhmän kasvu/kannibalismi.	64
<b>Kuvio 16:</b> Impulssiasekkaiden segmentointi.	80
<b>Kuvio 17:</b> LU Suomen strategiavaihtoehdot impulssikanavassa.	84

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1:</b> BSC – tasapainotetun tuloskortin osa-alueet.	46
<b>Taulukko 2:</b> LU Suomi ydinosaamisten arviointi.	70
<b>Taulukko 3:</b> Asiakkaan arvon muodostuminen.	71
<b>Taulukko 4:</b> SWOT – analyysi LU Suomi.	73
<b>Taulukko 5:</b> Strategian toimeenpano.	86



---

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

<b>Tekijä:</b>	Jussi Mäntynen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yrityksen strateginen analyysi markkinoiden kasvattamisesta impulssi- kanavassa. Toimintatutkimus: LU Suomi Oy	
<b>Ohjaaja:</b>	Jukka Vesalainen	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2004	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008	<b>Sivumäärä: 99</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen tavoitteena on pohtia LU Suomen keksimarkkinoiden kasvattamista impulssikanavassa. Tarkoituksena on selvittää ne jakelukanavat, joissa LU:n tulee kilpailla ja millaisella strategialla. Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi laaditaan yrityksen strateginen analyysi ja määritellään asiakastarpeet sekä kartoitetaan eri strategiavaihtoehdot.

Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu yrityksen strategiaprosessiin. Tutkimuksessa arvioidaan yrityksen strateginen asema, jonka pohjalta kartoitetaan erilaiset strategiavaihtoehdot. Prosessin tuloksena tehdään yrityksen vahvuuksille perustuva ja ympäristötekijät huomioon ottava strategiavalinta. Tutkimuksessa käytetty tutkimusote on kvalitatiivinen toimintatutkimus, joka toteutettiin yhdessä LU Suomen kanssa. Strategisten arviointien tueksi kerättiin haastatteluja asiakkailta ja kilpailijoilta sekä käytettiin hyväksi Finfact Oy:n tutkimustietokantaa.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin arvioimaan impulssikanavassa asioiville kulluttajille ominaisia piirteitä sekä määrittämään ne kriittiset menestystekijät joita kilpailu impulssikanavassa vaatii. Tämän perusteella oli mahdollista segmentoida asiakkaat ja rakentaa LU Suomen vahvuuksiin perustuva kasvustrategia.

---

**AVAINSANAT:** strategiaprosessi, päivittäistavarakauppa, impulssikanava, ECR- strategia





# 1. JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on päivittäistavarakaupan ulkopuoliset jakelukanavat keksituoteryhmässä. Keksejä syövät kaiken ikäiset suomalaiset. Siitä huolimatta viime vuosien keksimarkkinoiden kasvu on ollut hitaampaa kuin aiemmin. Kasvun hidastumista selittäviä tekijöitä saattavat olla kulutustottumusten muutokset sekä nykyisten markkinoiden kypsyminen päivittäistavarakaupassa. Toisaalta toimiala- ja jakelukanavarajojen hämärtyminen tarjoavat varmasti mahdollisuuksia keksimarkkinoiden kasvattamiseksi. Keksit ovat herkuttelutuote, mikä korostaa niiden herätteellisyttä. Toisaalta keksituoteryhmä tarjoaa nautintoa arkipäivän eri tilanteisiin. Tämän vuoksi onkin hyvä pohtia missä jakelukanavissa herätteellisyys korostuu ja millä keinoilla siellä asioivien kuluttajien tarpeisiin tulisi vastata.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Kesällä 2007 toimin LU Suomessa kesämyyntiedustajana. Kesätyön päätyttyä sain työnantajaltani toimeksiannon päättötyöstäni. Tarkoituksena oli tutkia markkinoiden kasvattamista LU keksituoteryhmässä. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin uusien jakelukanavien arviointi sekä strategiaehdotuksen laatiminen keksimarkkinoiden kasvattamiseksi.

## 1.2 Tutkimustehtävän rajaus ja tutkimusongelma

Keksituoteryhmän ominaispiirteiden vuoksi tutkimustehtävää on rajattu koskemaan sellaisia jakelukanavia, jotka ovat ominaisuuksiltaan lähellä toisiaan. Jakelukanavissa asioivia ihmisiä yhdistävät tietyt ominaispiirteet ja ostokäyttäytyminen. Jakelukanavien valinnassa on keskitytty sellaisiin kohteisiin, missä heräteostosten tekeminen korostuu. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu kokonaan HoReCa- sektori. Rajauksen syynä on se, että kyseisissä jakeluteissa ei kuluttajien itsenäinen ostaminen korostu ja toiseksi, brändinäkyvyys tässä jakelukanavassa on suhteellisen heikko.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta voidaan määritellä tutkimusongelma. Tutkimusongelma voidaan jakaa pääongelmaan ja alaongelmiin. Tavoitteiden ratkaisemiseksi olen jakanut tutkimusongelmat seuraavasti:

**Pääongelma: Miten kasvattaa LU keksituotemarkkinoita?**

- a) **ensimmäinen alaongelma on: mitkä ovat ne jakelukanavat, joissa LU:n tulee kilpailla?**
- b) **toinen alaongelma: millaisella strategialla LU:n tulisi kilpailla?**

Ratkaisemalla tutkimuksen keskeiset ongelmat, pyritään löytämään vaihtoehtoja LU Suomen keksimarkkinoiden kasvattamiseksi sekä tunnistaa ne jakelukanavat, joissa LU:n tulee kilpailla. Tarkoituksena on etsiä sellaisia jakelukanavia, joilla on toisiaan yhdistäviä piirteitä ja joissa yritys voi toimia pitkällä aikavälillä kannattavasti ja hankkia itselleen kestävän kilpailuedun. Valittavan strategian tulee rakentua yrityksen vahvuuksille sekä ottaa huomioon kohde-markkinoiden erityispiirteet. Strategisen analyysin ja vaihtoehtojen kuvaamisen perusteella pyritään löytämään LU:lle soveltuvin strategia.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Kuviosta 1 voidaan havaita, että tutkimus rakentuu neljään eri päälukuun. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tutustutaan tutkimuksen sisältöön sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi johdannossa esitetään tutkimusstrategia- ja metodit sekä kerrotaan tutkimusprosessista. Luvussa kaksi esitetään tutkimukseen liittyvä teoria. Kuviossa 3 kuvataan strategiaproessin elementit. Luvussa tutustutaan myös tutkimuksen kannalta tärkeään impulssiostamisen teoriaan sekä teollisuuden ja kaupan väliseen ECR-strategiaan. Luku kolme muodostaa tutkielman empirian. Empiriassa yhdistyvät luvun kaksi teoria ja keräämäni tutkimusdata. Luku kolme päättyy LU Suomen strategiseen päätökseen ja toimenpidesuunnitelmaan uuden strategian käyttöönotoksi. Viimeisessä, neljännessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen anti ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Johtopäätöksissä keskustellaan teorian ja käytännön soveltuvuudesta toisiinsa.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

#### 1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksessa esiintyy muutamia strategiaprosessiin, kuluttajakäyttäytymiseen sekä toimialaan liittyviä käsitteitä. Tarkoituksena on määrittellä tarkemmin keskeiset käsitteet asiasisällön ymmärtämisen helpottamiseksi.

#### **Päivittäistavarakauppa**

Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden ja juomien sekä elintarvikeostosten yhteydessä hankittavien tuotteiden (kuten tupakan, kosmetiikkatuotteiden, pesuaineiden, lehtien, teknokemian tuotteiden) vähittäiskauppaa. Päivittäistavarakauppaa tehdään erityyppisten päivittäistavaroiden yleisvähittäiskauppojen (esim. lähikaupat, laatikkomyymälät, marketit) lisäksi tavarataloissa, kioskeissa, huoltoasemilla, elintarvikkeiden erikoiskaupoissa, kauppahalleissa, toreilla, suoramyynissä (esim. maatalojen suoramyyni) sekä Internetissä. (Koistinen, Vesala 2006:1.)

## **Impulssiostos**

Impulssiostos eli heräteostos on harkitsematta tai vähäisen harkinnan perusteella tehty ostos. Se on suunnittelematonta, ostoärsykkeelle altistumista sekä paikan päällä päätettyä. (Piron 1991.)

## **Strategia**

Strategia on organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma, joka parhaimmillaan sovittaa yhteen organisaation resurssit sen muuttuvan ympäristön mukaisiksi ja erityisesti organisaation markkinat ja asiakkaat niin, että se täyttää sidosryhmiensä odotukset. (Johnson & Scholes 1988: 6- 7). Karlöfin (1998: 14) mukaan strategia merkitsee päämäärähakuisuutta, suunniteltua, luovaa tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys.

### **1.5 Tutkimusstrategia- ja menetelmät**

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin määriteltynä toimintatutkimus. Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa (Eskola & Suoranta 2001).

Tutkimusprosessin alussa päätimme toteutettavasta tutkimuksesta. Seuraavassa vaiheessa selvitettiin yrityksen strateginen asema organisaation sisäisillä ja asiakkaille ja kilpailijoille laadituilla haastatteluilla. Tämän jälkeen kävimme palautekeskustelun, kehityspalaverissa yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa hankittu tieto yrityksen strategisista vaihtoehtoista johti strategian valintaan yrityksen ja tutkijan välisessä kolmannessa kehityspalaverissa. Tutkimuksen viimeisen vaiheen muodosti strategian implementoinnin toimenpidesuunnitelma, joka esitettiin viimeisessä kehityspalaverissa yrityksen johtoryhmälle. (Ks. Kuvio 2.)

## 1.6 Tutkimusprosessi

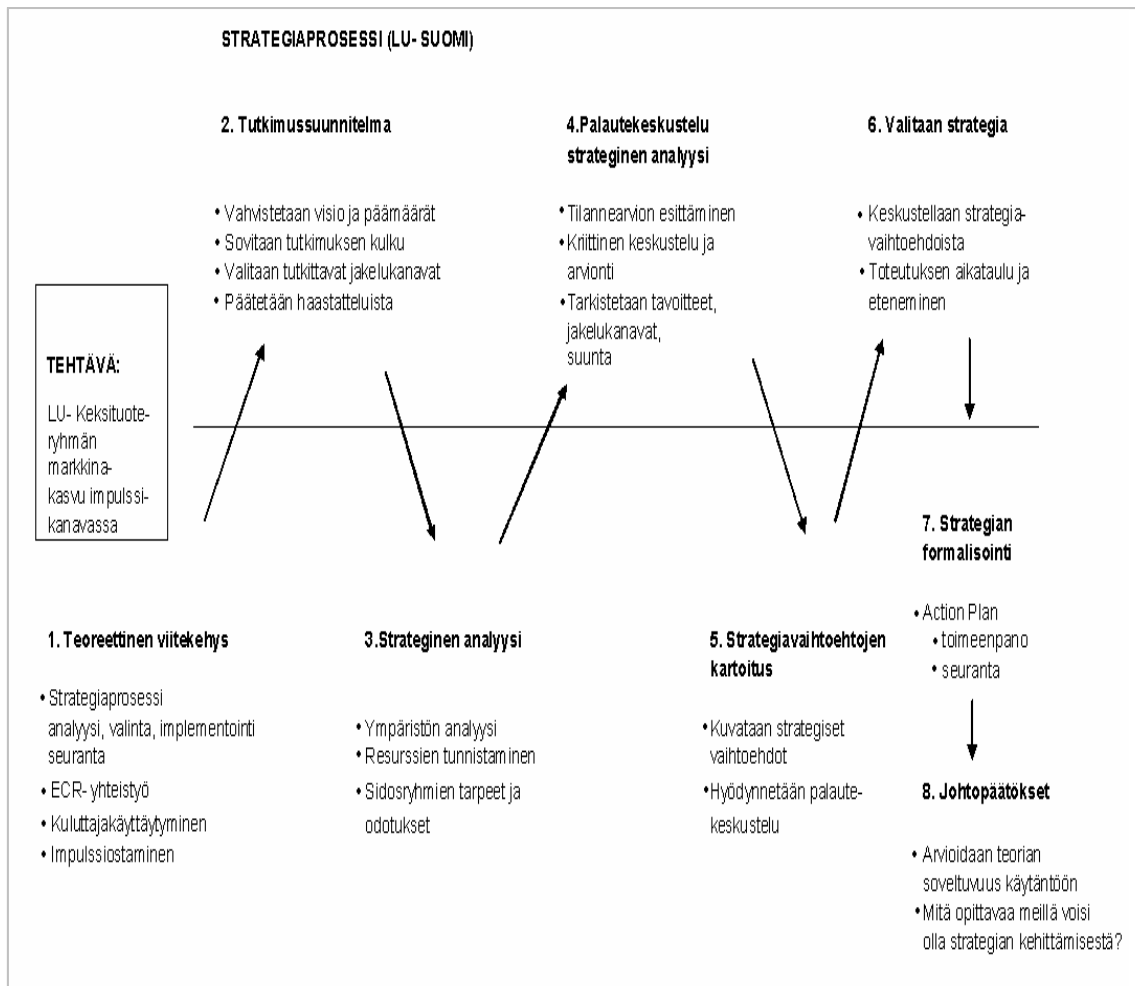
Tutkimusprosessini käynnistyi elokuussa 2007. Olen työskennellyt aiemmin opiskelujeni ohessa menekinedistäjänä Papua Merchandising Oy:ssä sekä niin ikään päivittäistavarakaupan alalla toimivassa perheyrietyksessämme Finfact Oy:ssä. Kesällä olin työskennellyt LU Suomen palveluksessa myyntiedustajan tehtävissä, jonka jälkeen sain työnantajaltani toimeksiannon Pro gradu- tutkielman tekemiseksi. Tarkoituksena oli pohtia LU Suomen keksimarkkinoiden kasvattamista impulssikanavassa. Aihe sivusi hyvin johtamisen opintojani Vaasan yliopistossa, koska pääaineeni ollessa strateginen johtaminen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen sopi hyvin päättötyön aiheeksi. Aiemmat kokemukseni ja päivittäistavarakaupan tuntemus aiheuttivat sen, että tutkimuskohteen valinta oli lopulta helppoa.

Syksyllä ohjaajani professori Jukka Vesalaisen kanssa käymieni suunnittelupalaverien pohjalta tutkielmani päätettiin tehdä toimintatutkimuksena strategia-prosessin pohjalta. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys kuvaa työvaiheitani toimintatutkimuksessa. (Ks. Kuvio 2.) Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa tutustuin alaa koskevaan kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa pyrin kuvaamaan näkökulmia yrityksen strategiaprosessiin sekä päivittäistavarakaupan yhteiseen ECR- strategiaan. Teoriani käsitteli myös läheisesti tutkimukseeni liittyvää kuluttajakäyttäytymistä ja etenkin impulssiostamista.

Yhteinen aloituspalaveri koskien tutkimussuunnitelmaa yhdessä LU Suomen kanssa pidettiin syyskuussa 2007. Vahvistimme tutkimuksen tavoitteet ja sovimme tutkimuksen kulkuun liittyvästä aikataulusta. Valitsimme alustavasti tutkittavat jakelukanavat ja päätimme analyysiäni tukevista haastatteluista. Tämän jälkeen laadin strategisen analyysin yrityksemme nykytilasta koskien ympäristöä, resursseja sekä sidosryhmiä. Analyysini tukena käytin yrityksen työntekijöille, asiakkaille ja kilpailijoille tekemiäni haastatteluja.

Yhteisessä palautekeskustelussa joulukuussa esitin tilannearvioin LU Suomen johtoryhmälle. Kävimme kriittisen keskustelun nykytilanteestamme ja tarkistimme tutkimuksen tavoitteet, kohteena olevat jakelukanavat sekä tutkimuksen suunnan. Seuraavaksi kartoitin erilaiset strategiavaihtoehdot käyttäen hyväksi aiempaa palautekeskusteluamme.

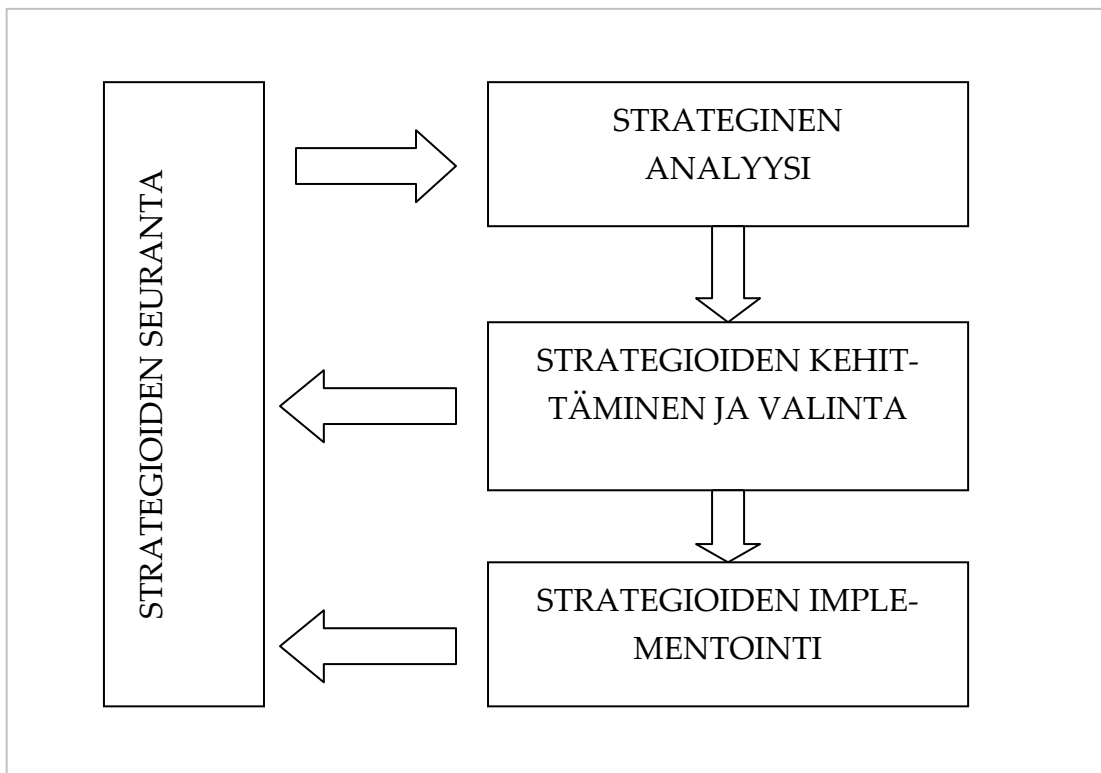
Strategiavaihtoehtojen kuvaamisen jälkeen valitsimme toteutettavan strategian, jonka pohjalta laadin toimenpidesuunnitelman strategian toteuttamiseksi ja seurannaksi. Viimeinen osioni toimintatutkimuksessani oli yhteenveto ja johtopäätökset, jossa käsittelin teorian ja käytännön soveltuvuutta toisiinsa.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen kulku.

## 2. STRATEGIAPROSESSIN TEOREETTINEN PERUSTA

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimukseen liittyvä teoria. Luvun rungon muodostaa kirjallisuuskatsaus yrityksen strategiaprosessin vaiheista strategisesta analyysistä, strategian valintaan, implementointiin ja seurantaan. Luvussa esitellään myös strategiatyön kannalta keskeisimpiä malleja ja työkaluja ympäristön, resurssien, asiakasyhteistyön sekä muun päätöksenteon arvioimiseksi. Strategiaprosessin kuvauksen jälkeen teen katsauksen tutkielmaani läheisesti liittyvään impulssiostamisen teoriaan sekä kaupan ja teollisuuden väliseen ECR- strategiaan. Luvun lopussa esitän yhteenvedon strategiaprosessin teoriasta.



**Kuvio 3.** Strategiaprosessin elementit (Ahola 1995: 54).

Strateginen analyysi käsittää tehtävät, joiden avulla lisätään organisaation strategisen aseman ymmärtämistä nyt ja tulevaisuudessa. Strategioiden valinnassa generoidaan vaihtoehtoiset strategiset mahdollisuudet ja valitaan strategian



suunta. Lisäksi kehitetään edelleen strategisia mahdollisuuksia ja testataan niiden sopivuus ja hyväksyttävyyys. Strategian implementointi taas sisältää resurssien suunnittelun strategian toteuttamiseksi, organisaatorakenteen suunnittelun sekä kulttuuri- ja järjestelmäsioiden suunnittelun ja toimeenpanon. (Ahola 1995: 54.)

Aholan (1995: 56) mukaan strategiaprosessi on johdon työskentelyprosessi sellaisten toimeenpanokelpoisten strategioiden tuottamiseksi ja toimeenpanemiseksi, jotka lisäävät arvoa omistajan näkökulmasta, mutta huomioivat myös muiden keskeisten sidosryhmien tavoitteet, vaatimukset ja rajoitteet. Juuti (2006: 151) kirjoittaa, että strategiaprosessia on usein verrattu matkaan. Perinteisesti strategiaprosessilla on tarkoitettu organisaation siirtymistä nykytilasta sinne, minne halutaan mennä. Strategiaprosessin tarkoituksena on kuvata sitä, miten strategiaa laaditaan ja otetaan käyttöön sekä sitä, miten strategian vaatimat muutokset toteutetaan.

Strategian valintaprosessin voidaan ajatella koostuvan ainakin strategisen aseman analyysistä ja sen pohjalta tehtävästä strategiavaihtoehtojen kartoituksesta, toiminnan implementoinnista ja seurannasta. Strategisen johtamisen ja suunnittelun malleille on yhteistä yrityksen ja ympäristön analyysi. Se kuinka tarkasti ja kattavasti ne tehdään, vaihtelevat. Kun yritys tunnistaa ympäristön kehityksen ja omat resurssit on sillä paremmat mahdollisuudet luoda hyviä strategioita.

### **Näkökulmia strategiatyöhön**

Näsi (2006) jakaa strategia-ajattelun kehityssuunnat viiteen eri näkökulmaan, joita ovat: osaamisen johtaminen, strategia-ajattelu ja strategiamallit, resurssilähestymistapa, pelilähestymistapa sekä strateginen johtajuus. Osaamisen johtamisessa korostuvat organisaation jatkuva oppiminen ja tietojohdaminen. Strategia-ajattelu ja strategiamallit lähtevät liikkeelle liikeideasta, logiikasta ja liiketoimintamalleista. Resurssilähestymistapa korostaa ydinosaamisista ja ydinkyvyyksiä. Pelilähestymistapa taas painottaa portfoliojohtamista, pelikorosteisuutta sekä porterilaista kilpailuasemointia ja ympäristöajattelua. Strateginen johtajuus taas nostaa esiin ihmisten johtamisen ja yrityskulttuurin merkityksen.

Porterin (1991) mukaan yrityksen menestys liiketoiminnassaan perustuu siihen kuinka hyvän aseman se pystyy saavuttamaan toimintaympäristössään. Porter korostaa strategiaprosessin tärkeyttä. Strategian perustana on toimiala ja yrityksen asema. Kestävän kilpailuedun yritys voi saavuttaa asemoitumalla oikein. Kestävä kilpailuetu syntyy aktiviteettien ja arvoketjun paremmuudesta. Aktiviteetteja on kehitettävä jatkuvasti ja niiden on sovittava markkinoihin. Porter korostaa strategian luomisen ja valinnan tärkeyttä, hänen mukaansa ympäristö toimii resurssien luoja ja kehityksen ohjaajana. Hän esittää artikkelissaan kilpailutimantin jonka osatekijöitä ovat yrityksen strategia ja rakenne, tuotanto-olosuhteet, kysyntäolosuhteet sekä läheiset teollisuuden alat. Nämä tekijät yhdessä viiden kilpailuvoiman mallin kanssa määrittelevät yrityksen mahdollisuudet ja toimialan houkuttelevuuden.

Toisin kuin Porter, Long ja Vickers- Koch (1995) korostavat ajattelussaan yrityksen sisäisten resurssien merkitystä kilpailuedun luomisessa. Heidän mukaansa ydinosaamiset yhdessä ydinkyvykkyyksien kanssa, yhdistettynä yrityksen strategiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin voivat synnyttää yritykselle ylivoimaista kilpailuetua. Tukijoiden mukaan resurssiperusteiset organisaatiot tuottavat arvoa ylivoimaisilla, strategisilla resursseillaan sen sijaan, että ne keskittyisivät portfoliokeskeiseen tuote- markkina ajatteluun. Menestyvät yritykset kohdistavat ajatuksensa siihen, mitä resursseja tarvitsemme menestyäksemme ja selviytyäksemme tulevaisuuden muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä miten voimme kehittää jo olemassa olevia resursseja. Barney (2001) kirjoittaa artikkelissaan, että resurssit voivat olla arvokkaita, jos asiakkaat arvostavat niitä. Kestävä kilpailuetu syntyy siitä kun mikään yrityksen kilpailijoista ei kykene kilpailemaan samalla strategialla. Tilanteen saavuttaminen riippuu yrityksen resurssiperustasta kuten esimerkiksi ylivoimaisesta tuotekehityksestä.

Resurssilähtöistä ajattelutapaa korostavat myös Illinitch, Aven ja Lewin (1996). Heidän mukaansa strategiaa voidaan tehdä tänäkin päivänä ympäristölähtöisesti, mutta ongelmana voi olla, että jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä laaditut strategiat myöhästyvät. Heidän mielestään on tärkeämpää aistia ympäristöstä tulevia signaaleja ja pyrkiä kehittämään resursseja, joita voidaan hyödyntää myöhemmin. Heidän mukaansa yritys voi tunkeutua täysin uusille ja vahvasti kilpailluille aloille kehittämällä ydinosaamisia ja rakentamalla strategisia verkostoja ja kontakteja. Toisaalta, laajeneminen ydinosaamisten ulkopuolisille aloille edellyttää kyvykkyyttä hallita prosesseja.

Juuti (2006) nostaa strategiatyössä tärkeäksi tekijäksi tunteiden merkityksen. Hänen mukaansa nykyasiakas toimii tunteella, etsii elämyksiä ja rakentaa identiteettiään tuotteiden ja palvelujen kautta. Tällöin myös yritysjohton tulisi toimia tunteella. Hän kyseenalaistaa strategiaprosessin ja strategian avulla saavutettavien tulosten yhteyden. Hänen mukaansa johtaminen on siirtymässä pois suunnittelusta ja rationaalisuudesta sekä mukaan ovat tulleet tunteet ja vuorovaikutus, joita ei voi suunnitella etukäteen.

## 2.1 Strateginen suunnittelu ja analyysi

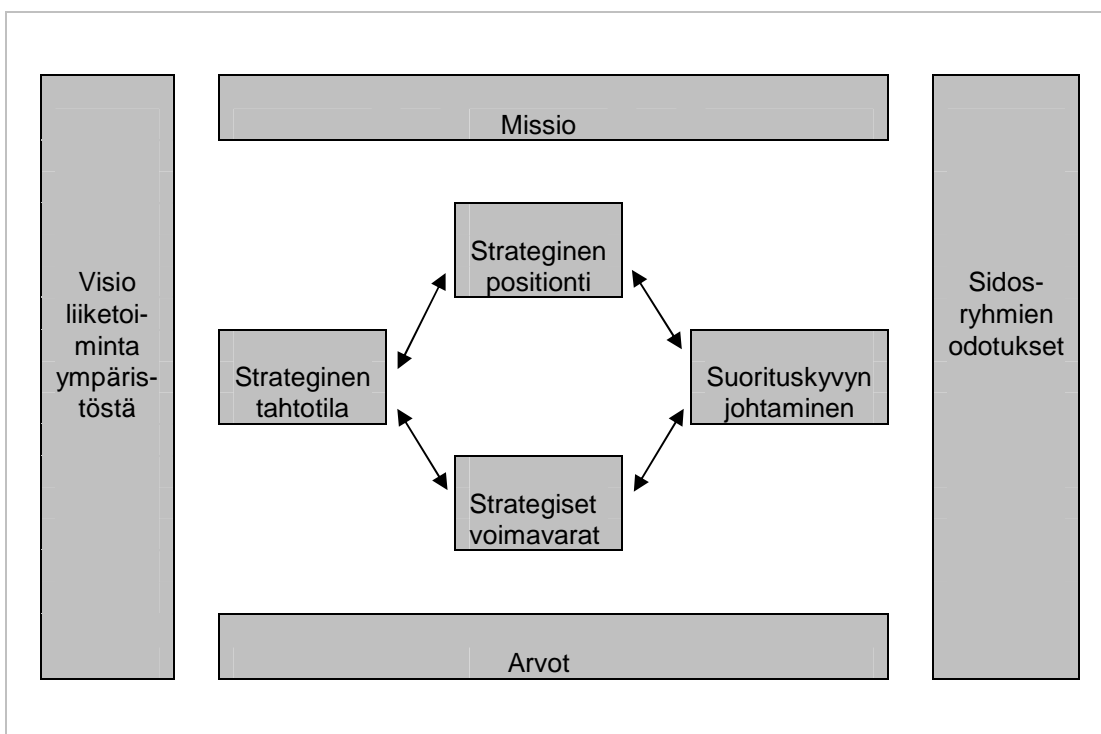
Mintzbergin (1994: 23) mukaan perinteinen strategian suunnitelmalähtöisyys antaa strategialle neljä erilaista tulkintaa. Strategia voidaan nähdä suunnitelmana, joukkona toimenpiteitä, asemointina tai näköalana. Drucker (2004: 342) kirjoittaa, että strateginen suunnittelu on analyyttistä ajattelua ja resurssien sitomista käytäntöön. Strategisen suunnittelun prosessissa olennaista on tulevaisuuden hyötyä tuottavat strategiset päätökset sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu, toimeenpano ja seuranta.

Hamel ja Prahalad (1994: 282) kirjoittavat, että strategisen suunnittelun tarkoituksena ei ole lyhyen tähtäimen voiton maksimointi tai tämän päivän liiketoiminta. Strategisten kysymysten on ennemminkin paneuduttava siihen missä haluamme olla kymmenen vuoden päästä ja miten voimme hyödyntää kilpailukykyämme, mitä uusia toimintoja tarvitsemme ja mitkä ovat ne uudet ydinosaamiset joita tarvitsemme tavoitteemme saavuttamiseksi. Yrityksessä tarvitaan strategiaprosessi, joka on enemmän tutkiva ja sisältää vähemmän rituaalisia toimia. Tärkeä tekijä prosessin onnistumiseksi on luova toteuttaminen, jonka tuloksena etsitään uusia ja erilaisia resursseja.

Perinteisen strategiasuunnittelun perustana on analyysi, jolla yritys pyrkii löytämään uusia toimintavaihtoehtoja. Analyysi on yleensä kaksiosainen. Yrityksen ympäristöanalyysissä tarkoituksena on tunnistaa näköpiirissä olevien muutosten vaikutukset yrityksen toimintaan. Vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, jolloin puhutaan mahdollisuuksista ja uhista. Toinen analysoitava kohde ovat yrityksen voimavarat, joihin liittyy vastaavasti vahvuuksia ja heikkouksia (Lahti 1992: 24).

Krajewski, Ritzman ja Malhotra (2007: 47–48) puhuvat lisäksi ydinprosessien kehittämisestä. Yrityksen yhtenäinen strategia muodostaa kokonaisvaltaisen suunnan ja kehyksen ottaen huomioon kaikki yrityksen toiminnot. Se määrittelee yrityksen päämäärät, määrittää ympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä identifioi kasvumahdollisuudet. Kehitettäessä strategiaa, on otettava huomioon liiketoimintaympäristön muutokset sekä ydinosaamisten ja ydinprosessien määrittäminen ja kehittäminen, joista jokainen tekijä on toisiinsa sidoksissa.

Johnson, Scholes ja Whittington (2005: 16–17) kirjoittavat, että strategisessa analyysissä yrityksen on tarkasti arvioitava ympäristö, omat resurssit sekä sidosryhmien odotukset. Analyysin pohjalta on mahdollista kartoittaa strategiset vaihtoehdot ja johtaa suunnitelmat toiminnaksi. Käytännössä strategiaprosessin vaiheet eivät niinkään kulje lineaarisessa järjestyksessä, vaan ovat jatkuvasti kytkeytyneenä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Aholan (1995: 56) mukaan strategisen analyysin tarkoituksena on myös tunnistaa strategisia haasteita vallitsevien strategioiden kyseenalaistamiseksi. Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999: 35) strategisen johtamisen malli liittyy yhteen tämän teorialuvun osat alueet.



**Kuvio 4.** Strategisen johtamisen malli (Hannus ym. 1999: 35).

Strategisen johtamisen mallin eri elementit liittyvät toinen toisiinsa ja niiden tulee olla keskenään johdonmukaisia. Strategian ulkokehällä olevat palkit muodostavat strategian perustan. Yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen arvot, missio eli olemassa olon tarkoitus, visio liiketoimintaympäristöstä sekä sidosryhmien odotukset. Lopulta yrityksen strategia muodostuu strategian sisäkehällä olevien osa-alueiden arvioinnista. Yrityksen strategia koostuu joukosta päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden kautta yritys pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Tärkeätä strategisen johtamisen mallissa on näkemys, jonka mukaan suhde strategisen positionin ja strategisten voimavarojen välillä on kaksisuuntainen. Strateginen positionti voi määrittää alueen, jolla on hankittava tai rakennettava uusia kyvykkyyksiä. Vastaavasti strateginen positionti luo yleensä perustan fyysisiin voimavaroihin kohdistuville investointipäätöksille ja organisaatio/liiketoimintarakenteelle. Toisaalta yrityksen kyvykkyydet ja fyysiset resurssit voivat antaa mahdollisuuden mennä uusille tuotte/markkina-alueille tai luoda kokonaan uusia markkinoita (Hannus ym. 1999: 35–38).

Seuraavien kappaleiden sisältö muodostuu mallissa olevien osatekijöiden arvioinnista.

### 2.1.1 Ympäristön analyysi

Strategiatyön ensimmäinen koulukunta oli inkrementalismi. Yksi inkrementalismiin lähtökohta on ajatus siitä, että yrityksen toimintaympäristö on aina yritystä itseään vahvempi ja näin ollen yrityksen tulee sopeutua ympäristöönsä eikä yrittää muuttaa sitä. Toinen varhainen koulukunta on suunnittelulähtöisyys, joka korostaa yrityksen strategiaprosessin merkitystä. Suunnittelulähtöisen käsityksen mukaan yrityksellä on mahdollista vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan ja toimintaympäristöön (Näsi 2007: 30).

Ympäristöanalyysin tehtävänä on kuvata toimintaympäristössä vallitsevat trendit sekä tarkemmin tunnistaa toimialakohtaiset tekijät. Porterin (1984: 23) mukaan kilpailustrategian määrittelyn kannalta olennaisin periaate on se, miten yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Karlöf (1998: 83) kirjoittaa, että yrityksen ulkopuolisella maailmalla tarkoitetaan niitä kansantaloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia rakenteita, jotka määräävät yrityksen toimintaehdot. Nämä olosuh-

teet vaikuttavat eri toimialoihin eri tavalla ja yrityksen on otettava huomioon kunkin tilanteen erityispiirteet.

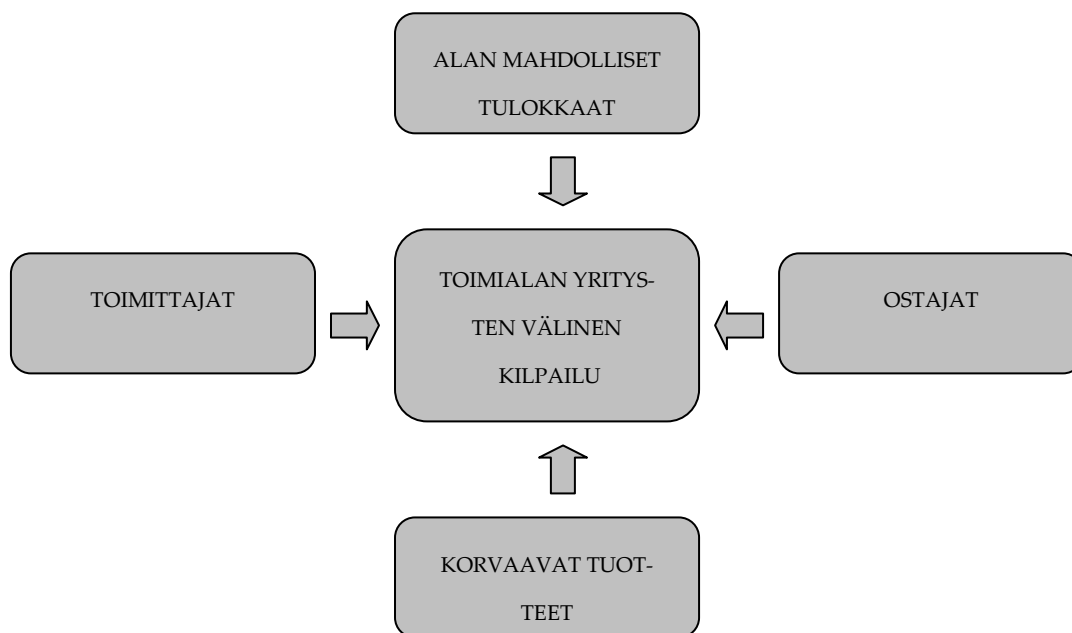
Johnson ym. (2005: 64) kirjoittavat, että liiketoimintaympäristön hahmottaminen voi olla haasteellista kahdesta eri syystä. Ensimmäkin ympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat jatkuvasti uusia haasteita, joiden ennustaminen ja ymmärtäminen voi olla vaikeaa. Toinen ongelma on ympäristön monimutkaisuus. Nykyään esimerkiksi informaatioteknologian kehittyminen on yhdistänyt kilpailuympäristöä ja muuttanut perinteisiä rakenteita. Tämä vaikuttaa myös elämäntapojen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin monissa tuotteissa ja palveluissa. Näiden tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää strategisen kuvan luomiseksi toimintaympäristöstä. Krajewskin ym. (2007: 48) mukaan, ratkaiseva syy ympäristön analyysille on kilpailussa mukana pysyminen. Kilpailijat saattavat kehittää tuotantoaan tai palvelujaan parantamalla laatua tai laskemalla kustannuksia. Lisäksi uudet kilpailijat markkinoilla, jotka tarjoavat korvaavia tuotteita voivat olla uhkana kannattavuudelle. Muut ympäristöä koskevat uhat liittyvät talouden vaihteluihin, teknologian muutoksiin, poliittiseen tilanteeseen ja sosiaalisiin muutoksiin.

### **Toimintaympäristön tunnistaminen**

Ympäristön analyysissa on siis hyvä edetä yleisestä ympäristökartoituksesta toimialakohtaisen rakenteen arviointiin. Toimintaympäristön yleisen luonteen sekä siellä vaikuttavien voimien arvioimiseksi hyödyllinen työkalu on PESTEL-analyysi. Analyysi jakaa ympäristövaikutukset kuuteen eri osaan: poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ympäristöllinen ja lainsäädännöllinen. Esimerkiksi teknologinen kehitys muuttaa ihmisten työtapoja, elämäntyyliä jne. Jos yksikin kuudesta vaikutuksesta muuttuu, on sillä vaikutuksia myös yrityksen kilpailuympäristöön. Ymmärtääkseen PESTEL-analyysia, yritysjohdon on oivallettava ne avaintekijät ja vaikutukset, jotka ovat ominaisia tietylle alalle. Analyysissa on mietittävä sitä, mitkä vaikutukset ovat tärkeitä nyt ja mitkä tulevaisuudessa sekä arvioida alan rakenteelliset muutosvoimat. Jos odotetaan, että tulevaisuuden toimintaympäristössä tulee tapahtumaan pitkällä tähtäimellä olennaisia muutoksia, on mahdollista rakentaa vaihtoehtoisia skenaarioita muutoksiin varautumiseksi. Skenaariot auttavat johtoa kehittämään vaihtoehtoisia strategioita, jos ympäristö muuttuu. (Johnson ym. 2005: 65.)

Pelkkä yleisten ympäristövaikutusten arviointi ei useinkaan anna tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa eri toimialojen tilanteesta. Yrityksen on analysoitava tarkemmin sen toimialalla vaikuttavat ympäristötekijät. Porter (1984: 24) on laatinut ympäristön analysoimiseksi toimialan rakenneanalyysin mallin, jonka tarkoituksena on määrittää kilpailutekijöiden voimakkuudet ja tästä johtuen alan kannattavuuden. Hänen mukaansa kilpailustrategian on pohjauduttava toimialan houkuttelevuuteen sekä siellä olevien pelisääntöjen ymmärtämiseen. Porterin perinteinen strategianäkemyks perustuu yrityksen suojautumiseen kilpailuvoimia vastaan.

Jokaisella toimialalla kilpailun säännöt sisältyvät viiteen eri tekijään: *uusien kilpailijoiden alalle tuloon, korvaavien tuotteiden ja palvelujen uhkaan, asiakkaiden neuvotteluvoimaan, hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja nykyisten kilpailijoiden keskinäiseen kilpailuun*. Porterin mukaan kyseiset viisi tekijää määräävät toimialan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat toimialan yritysten hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin, jotka vaikuttavat taas pääoman tuottoon. (Porter 1984: 24.)



**Kuvio 5.** Toimialaan vaikuttavat tekijät (1984: 24).

Vanhala, Laukkanen, Koskinen (2002: 132–134) ovat kuvanneet Porterin mallin mukaiset viisi toimialan sääntöihin vaikuttavaa tekijää:

- 1) Toimialan kilpailu voi olla kovaa, repivää tai hillittyä. Mitä kovempi kilpailu, sitä vaikeampaa on kannattava toiminta. Kilpailussa voivat korostua eri kilpailukeinot, kuten hinta, tuotteen ja palvelun ominaisuudet tai monet yhtä aikaa. Kilpailun intensiteetti on sidoksissa toimialan ominaisuuksiin. Sitä lisäävät mm. kilpailijoiden lukumäärä, kysynnän hitaus, tuotteiden samankaltaisuus ja alalle tulon (*entry*) helppous sekä toimialalta poistumisen (*exit*) vaikeus.
- 2) Alalle tulijoiden uhka (*entry threath*) tarkoittaa, että kilpailijoiden luku kasvaa, mikä kiristäisi kilpailua heikentäen kannattavuutta. Tätä säätelevät tuloesteet (*entry barrier*), joita ovat mm. mittakaava eli skaalatedut, liiketoiminnan vaatimat pääomapanokset, kokemusedut, asiakkaiden sitoutuneisuus ja uuden tulokkaan pääsymahdollisuudet tuotteen vaatimiin jakeluteihin. Joillakin toimialoilla saattaa olla suojaäädöksiä, kuten toimilupia tai erityisiä osaamisvaatimuksia, jotka rajoittavat täysin vapaata *entry*'ä.
- 3) Korvaavien tuotteiden uhka viittaa mahdollisuuteen, että syntyy tuote tai palvelu, joka tyydyttää samat tarpeet tai ratkaisee samat ongelmat kuin toimialan vakiintunut tuote mutta ostajia kiinnostavammalla tavalla. Joskus substituutti määrää tehokkaasti markkinahintataso. Näiden arviointi vaatii oman bisneksen ymmärtämistä, jotta voi tietää mitkä voivat olla korvaavia tuotteita, ja millä edellytyksillä ostajat voivat vaihtaa.
- 4) Ostajien vaikutusvalta näkyy toimialan yritysten suorana hintakilpailuna tai kustannuksia aiheuttavana palvelukilpailuna. Ostajien vaikutusvalta on sitä suurempi, mitä vähemmän heitä on, jos tuotteet ovat samankaltaisia, tai korvaaviin tuotteisiin on helppo vaihtaa.
- 5) Tuotantopanosten toimittajien valta ilmenee mm. raaka-aineiden, myytävien tavaroiden, komponenttien tai työvoiman kustannuksissa, jotka kaikki ovat keskeisiä kannattavuustekijöitä. Tätä valtaa säätelee



se, miten tärkeä ja/tai helposti korvattava kyseinen panostekijä on tai onko tarjolla vaihtoehtoisia hankintakanavia.

Porterin mukaan toimialan kannattavuus määräytyy kysynnän ja tarjonnan tasapainosta. Alan rakenteella on merkitystä toimialan pitkäntähtäimen kannattavuuteen. Toimialan rakennetekijät määräävät, kuinka joustavasti yritykset pystyvät organisoimaan toimintaansa kysynnän ja tarjonnan vaihteluissa (Porter 1991: 23).

### 2.1.2 Kilpailija-analyysi

Tosiasioihin perustuvan toimiala-analyysin jälkeen yrityksen tehtävänä on määrittää sen asema kilpailijoihin nähden. Kilpailija-analyysi auttaa yritystä arvioimaan tarkemmin kilpailijoita ja heidän strategioitaan. Yrityksen tärkeimpiä kilpailijoita ovat samoilla kohdemarkkinoilla ja samoilla strategioilla toimivat yritykset. Tällaisia yrityksiä kutsutaan strategisiksi ryhmiksi, jotka yrityksen on määritettävä ja päätettävä missä se haluaa kilpailla. Toisaalta ryhmät saattavat sekoittua toisiinsa eikä asiakas välttämättä huomaa oleellista eroa niiden välillä (Kotler 2003: 248). Lahden (1992: 66) mukaan kilpailija-analyysi on mahdollista nähdä toisiaan täydentävinä analyysivälineinä markkinakentän hahmottamiseksi. Silloin, kun markkinoilla on vähän kilpailijoita, on kilpailija-analyysi tehokas menetelmä. Vastaavasti strateginen ryhmäanalyysi on parempi keino silloin kun kilpailijoita on paljon ja markkinakenttä on jatkuvassa muutostilassa.

Tärkeintä kilpailija-analyysissä on tunnistaa yrityksen kilpailijat, arvioida kilpailijoiden tavoitteet, strategiat, vahvuudet ja heikkoudet sekä reaktiot. Yrityksen on selvitettävä mitä kilpailija tavoittelee markkinoilla. Sillä voi olla sekä pitkän tähtäimen, että lyhyen tähtäimen tavoitteita, joita se eri keinoin pyrkii saavuttamaan. Kilpailijalla voi olla useita tavoitteita, esimerkiksi kannattavuus, markkinakasvu, kassavirta, teknologinen johtajuus jne. Ymmärtääkseen sitä, miten kilpailija kyseisiä asioita punnitsee, voidaan pyrkiä arvioimaan sen tyytyväisyyttä ja sitä kuinka se tulee vastaamaan lisääntyvään kilpailuun. Esimerkiksi kustannusjohtajuuteen pyrkivä yritys saattaa reagoida laskemalla kustannuksiaan entistä enemmän suojautuessaan lisääntyvältä kilpailulta. (Kotler 1997: 233–235.)

Ensimmäisenä tutkittavana kohteena kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa, yrityksen on yritettävä kerätä tietoa kilpailijan liiketoiminnasta, myyntiluvuista, markkinaosuudesta, sijoitusten tuotosta, kassavirrasta, uusista investoinneista ja tuotantokapasiteetin hyödyntämisestä. Tietoja voidaan hankkia myös eri sekundääriaineistoista kuten henkilökohtaisista kokemuksista ja huhupuheista. Erilaisten markkinatutkimusten avulla voidaan saada tietoa eri asiakkailta, toimittajilta ja jälleenmyyjiltä (Kotler 1997: 236–239). Drummond ja Ensor (2001: 30–31) kirjoittavat, että kilpailijoiden kyvykkyys voi liittyä, johtamiseen, markkinointiin, innovaatioihin, tuotantokapasiteettiin ja taloudelliseen asemaan.

## **Benchmarking**

1980- luvulla syntyi koulukunta, jota on kutsuttu erinomaisuuden koulukunnaksi. Lähtökohtana on ottaa oppia hyvin tai erinomaisesti menestyvistä yrityksistä muidenkin sovellettavaksi (Näsi 2007: 33). Yritys ei useinkaan voi olla kaikessa toiminnassaan paras. Se voi kuitenkin oppia muilta yrityksiltä, kilpailijoiden parhaita toimintatapoja analysoimalla. Laamasen ym. (2005: 55) mukaan, benchmarking on prosessi, jossa verrataan toimintatavaltaan alan parhaita ja edistyksellisimpiä yrityksiä omaan toimintaan ja pyritään selvittämään miten omaa toimintatapaa voitaisiin kehittää optimaalisella tavalla. Kotler (1997: 238) kirjoittaa, että benchmarking on taidetta ottaa selvää miksi ja miten, jotkut yritykset suoriutuvat joistakin toiminnoista niin paljon paremmin kuin toiset.

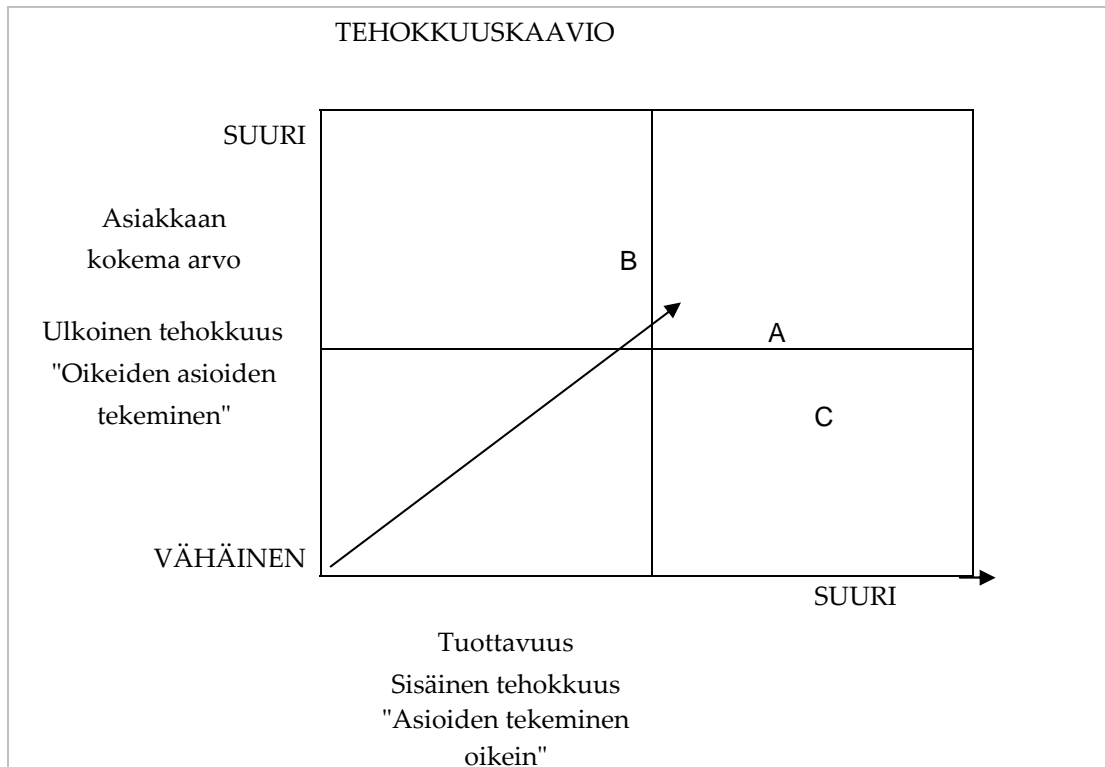
Johnson ym. (2005: 145–147) ovat luetelleet erilaisia lähestymistapoja benchmarkingille: 1) Historiallisessa tulkintemistavassa yritys vertaa kilpailukykyään aikaisempiin vuosiin. Vaarana on kuitenkin omahyväisyys, koska se ei huomioi yksittäisiä muutoksia ja kehitysasteen mittarina tulisi käyttää kilpailijoiden edistymistä. 2) Toimialasektorin benchmarkingissa yritys vertaa kilpailukykyään saman toimialan edistyksellisimpiin kilpailijoihin asettamalla tiettyjä kilpailukyvyyn indikaattoreita. Toisaalta, vertailu toisen toimialan yrityksiin voi olla kilpailukyvyyn kannalta tärkeää, koska toimialarajat hämärtyvät. 3) ”Parhaat luokassaan” benchmarking vertaa organisaation toimintatapoja missä tahansa toimiviin ”best in class” yrityksiin. Tämä on tärkeää, koska nykyään yritykset törmäävät uhkiin myös muiden toimialojen kehittyessä ja arvon tuottamisen linkittyessä yhteen.

Benchmarkingin tarkoituksena on rohkaista yritysjohtajia ymmärtämään kuinka he voivat kehittää osaamistaan. Parhaiden toimintatapojen analysoiminen yli toimialarajojen voi murtaa standardeja kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Tämä todistaa, että benchmarking ei välttämättä kohdistu ajankohtaisiin kilpailijoihin, mutta prosessit voivat olla hyvin samankaltaisia myös muilla aloilla. Yrityksen ydinosaamisia voidaan näin ollen venyttää ja sovittaa ympäristön muutoksiin tutkimalla kehitysmahdollisuuksia myös täysin erilaisilta markkinoilta. (Johnson ym. 2005: 147.)

### **Asiakkaan arvonmuodostus**

Yritykselle on erittäin tärkeää, että sen toiminta vastaa myös asiakkaan kokemaa arvoa tuotteista tai palveluista. Keskittyminen vain sisäisten prosessien parantamiseen ei välttämättä tuo lisäarvoa asiakkaan silmissä. Yrityksen kuvaa asiakkaiden silmissä suhteessa kilpailijoihin on myös tarpeellista arvioida. Karlöf (1998: 92) kirjoittaa, että kertakulutushyödykkeiden markkinoilla asemoinnilla viitataan yleensä asiakkaan näkemykseen hänen saamastaan arvosta ("the eye of the beholder"). Tätä sanaa käytetään usein mainosmaailmassa imagon synonyyminä. Strategisissa yhteyksissä asemoinnilla tarkoitetaan yrityksen kilpailuaseman määrittämistä. Asema määritellään tällöin asiakkaan saaman arvon, yrityksen markkinaosuuden, tuottavuuden, kannattavuuden ja muiden sen kaltaisten tekijöiden perusteella. Myönteisellä imagolla on äärimmäisen suuri merkitys etenkin silloin, kun on kyse tavaroista ja palveluista, joiden kulluttamiseen liittyy elämyksiä tai jotka ilmentävät jotain elämäntyyliä.

Karlöf (1998: 93) on havainnollistanut tehokkuuskaaviolla sekä imagoa että asemaa.



**Kuvio 6.** Oman yrityksen ja kilpailijoiden asema (Karlöf 1995: 93).

Tehokkuuskaaviolla voidaan havainnollistaa sekä imagoa että asemaa. Kaavion kohta A kuvaa oman yrityksen asemaa ja kohdat B ja C kilpailijoiden asemaa. Kuviossa oma yrityksemme A on tuottavampi, mutta se tuottaa vähemmän arvoa asiakkaalle kuin kilpailija B. Tuotamme enemmän arvoa asiakkaalle, mutta olemme tuottamattomampia kuin kilpailija C.

Havainnointi osoittaa, että omat käsitykset lisäarvoa tuottavista prosesseista ja niiden kehittämistä ei välttämättä riitä. Tällöin onkin syytä pohtia, mitä kilpailijat tekevät paremmin kuin me, yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan ymmärtäminen vaatii tuntemista ja yhteistä toiminnan kehittämistä. Sisäisten prosessien tehokkuuden sekä tuottavuuden mittaaminen yrityksessä on varsin helppoa. Sisäistä laskentatoimea hyödyntäen erilaisille toiminnoille on löydettävissä päteviä taloudellisia mittareita. Sen sijaan ulkoisen tehokkuuden ja asiak-

kaan kokeman arvon mittaaminen on usein hankalampaa. Toisaalta erilaiset asiakastyytyväisyyden mittarit antavat tarkkoja tuloksia asiakkaan odottamasta palvelusta. Mittarit, jotka antavat tuloksia toiminnan eri osa-alueilta, kuten tilaus-toimitusketjun hallinnasta tai tuotekehityksestä yhdistettynä yhteistyön laadun arviointiin ovat erinomaisia antamaan palautetta toimittajille toiminnan kehittämiseksi. Yleisen ympäristöanalyysin, toimialan rakenneanalyysin sekä kilpailijoiden analyysin jälkeen on arvioitava yrityksen omat resurssit sekä sidosryhmien tarpeet ja odotukset.

### 2.1.3 Resurssit ja kompetenssit

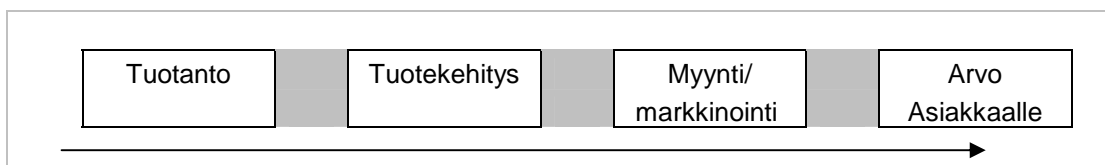
Strategisessa analyysissä tärkeä analysoitava kohde ympäristöanalyysin lisäksi ovat yrityksen resurssit. Resurssien ja kompetenssien analyysissä tarkoituksena on tunnistaa ne toiminnan alueet, joissa yritys on erityisen hyvä. Oleellista on myös tunnistaa yrityksen heikkoudet, jotta niiden kehittäminen ja minimointi olisi mahdollista. Luoman (2007: 34) mukaan 1990-luvulta alkaen kasvavaa huomiota on saanut yritysten osaamispainotteisuus. Huomiota on kiinnitetty yrityksen sisäisten resurssien merkitykseen ylivoiman synnyttäjänä. Kilpailuedun lähteenä nähdään tällöin organisaatioiden ainutlaatuisten resurssien yhdistelmät.

Räsänen (2000: 44) nimeää yritystoiminnan perusresursseiksi rahoituksen, tuotantovälineet ja työvoiman. Perusresurssien lisäksi yrityksen on jatkuvasti ostettava erilaisia käyttöresursseja, kuten raaka-aineita, tarvikkeita, energiaa ja palveluksia. Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999: 59–60) kirjoittavat, että strategisen johtamisen mallissa strategiset voimavarat muodostuvat organisaatio- ja liiketoimintarakenteesta, fyysisistä voimavaroista ja kyvykkyyksistä. Heidän mukaansa organisaatio- ja liiketoimintarakenne koostuu organisatorisesta perusrakenteesta ja johtamistyylistä sekä yrityksen suhteesta toimittajiin, kilpailijoihin, asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Fyysiset voimavarat koostuvat taas koneista, laitteista, varastoista, tehdasrakennuksista, toimistotiloista yms. taseessa näkyvistä resursseista. Tärkeä osa osaamisen ajassa ovat kyvykkyydet, jotka edustavat sisäistä näkökulmaa strategiaan ja vastapainoa strategiselle positioinnille. Kirjoittajat lähtevät näkemyksestä, että kyvykkyys koostuu yrityksessä olevasta osaamisesta, prosesseista sekä tietotekniikasta.

Johnsonin ym. (2005: 116) mukaan strateginen kyvykkyys voidaan määritellä organisaatiosta löytyviksi riittäviksi resursseiksi ja kompetensseiksi jotka määrittävät yrityksen selviytymisen ja vaurastumisen. Näkyviä resursseja yrityksessä ovat fyysiset varat kuten tehtaat ja taloudelliset voimavarat. Ei-näkyviä resursseja ovat taas tieto, maine ja osaaminen. Yrityksellä oleva resurssiperusta on tärkeä, mutta se mitä yritys tekee ja miten se resurssejaan hyödyntää on aivan yhtä oleellista kuin sen hallussaan olevat resurssit.

### Ydinosaaminen ja ydinkyvykkyudet

Tutkijoilla on tänäkin päivänä erilaisia käsityksiä liittyen osaamiseen ja kyvykkyyksiin sekä niiden erottamiseen toisistaan. Selvää on kuitenkin se, että osaaminen koostuu niistä tiedoista ja taidoista, jotka erottavat yritykset muista organisaatioista. Barney'n (2001) mukaan ydinosaaminen on aina ainutlaatuista, niukkaa ja niin harvinaista, ettei täydellistä markkinaa resursseille ole syntynyt. Lisäksi ydinosaaminen on vaikeasti imitoitavissa, vaikeasti korvattavissa, se tuottaa arvoa asiakkaalle ja on hyödynnettävissä useilla eri markkinoilla. Räsänen (2000: 73) mielestä ydinosaaminen ei ole johonkin toimintoon tai edes liiketoimintayksikköön liittyvää osaamista, vaan moninaisten taitojen toimiva kokonaisuus, jota käytetään monella liiketoiminnan alalla. Long ja Vickers-Koch (1995) taas näkevät asian eri tavalla. Heidän mukaansa ydinosaaminen liittyy eri toimintoihin ja on ihmisissä, kun taas kyvyttömyydet liittyvät toimintojen välisille rajapinnoille. Ydinosaaminen yhdessä liiketoimintaprosessien kanssa muodostavat ydinkyvykkyudet. Toisin sanoen ydinkyvykkyudet liittyvät siihen miten resursseista tehdään arvoa asiakkaille.



**Kuvio 7.** Resurssien hyötykäytöllä arvoa asiakkaalle.

Kuvio havainnollistaa yrityksen resurssien hyötykäyttöä arvon tuottamisessa asiakkaalle. Organisaation ydinosaamiset liittyvät sen eri toimintoihin, kuten

tuotantoon, tuotekehitykseen sekä myyntiin ja markkinointiin. Ydinsaamiset ovat siellä olevia tietoja ja taitoja, jotka erottavat ne muista organisaatioista. Avainasia on se, miten ydinsaamisista pystytään tuottamaan arvoa asiakkaille. Tämä liittyy yrityksen kykyyn hallita liiketoimintaprosesseja, jotka muuntavat yrityksen osaamiset ydinkyvykkyyksiksi. Kuviossa harmaa alue kuvaa ydinkyvykkyksiä, jotka liittyvät organisaation toimintojen rajapinnoille. Ydinkyvykkydet ovat siten kriittisiä ja ainutlaatuisia resursseja, joita yrityksellä on. Ne ovat vaikeasti kopioitavissa ja tuottavat arvoa yrityksen sidosryhmille.

### **Resurssien ja kyvykkyysien tunnistaminen**

Kirjavaisen ja Laakso- Mannisen (2003: 49) mukaan kyvykkyysien määrittelemiseksi yrityksen on hyvä käydä keskusteluja tulevaisuuden tavoitteista, joiden pohjalta asiakashyödyt määritellään ja kyvykkydet niiden tuottamiseksi ankkuroidaan. Resurssien ja kyvykkyysien kartoittamiseksi on olemassa arviointia helpottavia työkaluja. Jylhä, Paasio ja Strömmer (1997: 33) mainitsevat SWOT- analyysin yhdeksi käytetyimmistä työkaluista. SWOT- analyysi koostuu yrityksen vahvuuksista (strengths), heikkouksista (weaknesses), mahdollisuuksista (opportunities) ja uhkista (threats). SWOT- analyysi on hyvin käyttökelpoinen analyysikeino yritystä kehitettäessä sekä strategisen aseman määrittelyssä. SWOT- analyysin lopputuloksena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvennetaan vahvuuksia, pyritään omilla toimilla ja strategisella kehittämisellä muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Vanhala ym. (2002: 121) kirjoittavat, että hyvä strategia kannattaa rakentaa yrityksen vahvuuksille, eikä olla liian riippuvainen sen heikkouksista. Tämän lisäksi on käytettävä hyväksi ulkoiset mahdollisuudet sekä kiertää uhkat tai ainakin varautua niihin.

Kriittiset menestystekijät (CSF) ovat niitä tekijöitä, jotka johdetaan organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Kriittiset menestystekijät ovat sellaisia erityistekijöitä, jotka määrittävät yrityksen menestyksen tietyllä toimialalla tai tietyssä kilpailutilanteessa. Kun kriittiset menestystekijät on määritetty, on muodostettava mittarit niiden seurannaksi. Kriittiset menestystekijät auttavat keskittymään olennaisiin asioihin, kuten toiminnan paikallistamiseen tai jakelurakenteeseen. (Karlöf 1998: 219.) Johnson ym. (2005: 143–144) kirjoittavat, että kriittiset menestystekijät liittyvät sellaisiin tekijöihin kuten esimerkiksi, palvelun laatu, toimitusvarmuus, läpimenoaika, kustannustehokkuus/hinta, volyy-

mijoustavuus ja räätälöinti. Krajewski ym. (2007: 50–51) nimittävät lueteltuja tekijöitä kilpailullisiksi prioriteeteiksi, jotka ovat kriittisiä operatiivisia ulottuvuuksia, joita prosesseissa ja toimintaketjussa tulee hyödyntää tyydyttääkseen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Näistä prioriteeteista yrityksen on valittava ne, jotka suunnitellaan arvoa tuottaviksi tekijöiksi prosesseissa ja toimintaketjussa.

Hamel ja Prahalad (1994: 224) luettelevat viisi avaintekijää, tehtävää jotka johdon on ymmärrettävä ja huomioitava arvioidessaan yritykselle tärkeitä ydinosaamisia:

1. Tunnistaa olemassa olevat ydinosaamiset
2. Määritellä tarvittavat ydinosaamiset
3. Rakentaa ydinosaamisia
4. Hyödyntää ja sijoittaa ydinosaamiset
5. Turvata ydinosaamiset

1) Ensimmäinen ydinosaamisten tunnistamiseen liittyvä toimenpide on tunnistaa ne organisaation "sielun" muodostavat taidot, teknologiat ja kyvyt, jotka liittyvät ydinosaamiseen. Tärkeätä tässä vaiheessa on myös erottaa ydinosaaminen ja hyödyt, eikä mainita hyötyjä ydinosaamisiksi, koska hyödyt ovat niitä, jotka syntyvät ydinosaamisen tuloksina. Ydinosaamisten tunnistaminen on tehtävä yhdessä keskijohdon kanssa (Hamel ym. 1994: 224–225).

2) Ydinosaamisten arvioinnin toisessa vaiheessa tulee arvioida tarvittavat ydinosaamiset. Tarkoituksena on pohtia nykyisten ydinosaamisten riittävyttä suhteessa uusiin ydinosaamisiin olemassa olevilla ja uusilla markkinoilla (Hamel ym. 1994: 224).



YDINOSAAMINEN	Uusi	Tarvittavat, uudet ydinosaamiset tulevaisuuden nykyisillä markkinoilla?	Tarvittavat, uudet ydinosaamiset tulevaisuuden uusilla markkinoilla?
	Nykyinen	Ydinosaamisten kehittäminen nykyisillä markkinoilla?	Ydinosaamisten kehittäminen ja hyödyntäminen uusilla markkinoilla?
		Nykyinen	Uusi
MARKKINA			

**Kuvio 8.** Ydinosaamistarpeet (Hamel ym. 1994: 227).

3) Uusien ydinosaamisten rakentaminen on pitkä prosessi, joka kestää vuosia ja jossa yhtenäisyys on avaintekijä. Rakentaakseen ydinosaamisia yrityksessä on oltava yhteinen pitkäjänteinen linja, jonka kehittämiseen osallistuu niin ylin johto kuin keskijohtokin. Tärkeää on myös, että keskijohdon ohjaamat tiimit olisivat pitkällä tähtäimellä mahdollisimman yhtenäisiä ja vastaavasti ydinosaamistarpeiden tarkastelu jatkuvaa (Hamel ym. 1994: 231).

4) Etenkin uusille liiketoiminta-alueille ja markkinoille menevät yritykset joutuvat pohtimaan sitä, kuinka hyödyntää ydinosaamisia uusissa olosuhteissa. Yrityksissä tulisi panostaa prosesseihin, jotka tuovat esiin ydinosaamisia ja sijoittaa olemassa olevat ydinosaamiset/osaajat sellaisiin prosesseihin, joissa hyöty näiden käytöstä maksimoituu. Yritysjohdon tavoitellessa taloudellista menestystä huomio kiinnittyy usein liikaa taloudellisiin lukuihin, kun toisaalta yritysten tulisi ymmärtää, että kilpailu osaamisella saattaa olla kaikkein kriittisin tekijä yrityksen kasvulle (Hamel ym. 1994: 231–233).

5) Kilpailuetu ydinosaamisessa voidaan menettää monella tapaa. Ydinosaamisen menettäminen voi johtua esimerkiksi rahoituksen puutteesta, ydinosaamisen karkaamisesta kumppaneille tai, kun heikommin tuottava liiketoiminta lopetetaan. Ydinosaamisten suojaamiseksi johdon on tunnistettava ydinosaamiset

ja kannettava vastuu niiden säilymisestä. Säännöllinen ydinosaamisten tarkastelu tulisi keskittyä suunnitelmiin tietojen, taitojen ja teknologioiden vahvistamiseksi sekä sisäisestä toiminnan kehittämiseksi, kumppanuuden vaikutuksista ja ulkoistamisesta. (Hamel ym. 1994: 235.)

Hamel ym. (1994: 146) puhuvat resurssien sovittamisesta ja venyttamisestä. Ensinnäkin, resursseja on mahdollista johtaa. Lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset, joiden mukaan resursseja kehitetään ja sovitetaan ympäristön muutoksiin. Resursseja voidaan myös hyödyntää täysin uudella tavalla. Tällöin organisaation resurssien hyödyntämiseksi etsitään täysin uusia mahdollisuuksia.

Kirjavaisen ym. (2000: 73–74) mukaan ydinkyvykkyyksien ja menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen yrityksen on purettava ne konkreettisiksi osaamiselementeiksi – yrityksen toimintatavoiksi, järjestelmiksi, verkostoiksi, työkaluiksi ja yksilöosaamisen ulottuvuuksiksi. Jatkoanalyysissä strategisten kyvykkyyksien konkretisoimiseksi liiketoimintaprosesseittain ja asiakkaan tarvealu-eittain voidaan hyödyntää erilaisia matriiseja.

Ydinkyvykkyyksien arviointi tulisi tapahtua muualla kuin johtoryhmässä. Niiden arviointi tulisi olla organisatorinen prosessi, jossa yrityksen eri funktioiden havaitsemat kyvykkyydet sovitetaan yhteen. Parhaat kilpailuedun lähteet rakentuvat asiakkaalta asiakkaalle kulkeviin liiketoimintaprosesseihin ja ovat liiketoimintayksiköitä yhdistäviä tai niitä läpileikkaavia kyvykkyyksiä. Analyysissä tulisi siten käsitellä myös yksiköiden välisiä suhteita. Ydinkyvykkyyksien purkamiselle on esitetty kaksi eri toimintatapaa. Strategiaprosessin tuottamat kyvykkyyksimääritykset voidaan purkaa kukin omissa työryhmissään, jonka jäsenet on koottu yli yksikkörajojen. Seuraavaksi tulokset palautetaan johtoryhmälle tai siten, että noudatetaan alhaalta ylös-lähestymistapaa missä kukin yksikkö tuottaa omat osaamismäärityksensä lähtökohtanaan rooli mikä sillä on osana suurempaa kokonaisuutta, hyödyntäen kuitenkin raportoinnissa yhteistä analyysityökalua. (Kirjavainen ym. 2000: 75–76.)

#### 2.1.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset

Ympäristö- ja yritysanalyysin ohella tärkeä osa strategisen aseman arviointia ovat myös ympäristön ja sidosryhmien odotukset. Laitisen (2003: 72) mukaan

yritys on sidosryhmien muodostama yhteistyöjärjestelmä, jonka tavoitteena on yrityksen omistajien hyödyn maksimoiminen mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatioon kohdistuvat kysymykset liittyvät, hyvään hallintotapaan, liiketoiminnan etiikkaan, sidosryhmien palvelemiseen sekä kulttuuriseen kontekstiin (Johnson ym. 2005: 176).

Strategian arvioinnissa ja valinnassa on otettava huomioon omistajan näkökulma. Omistajien preferenssit määrittävät sen millaisia strategisia perusratkaisuja yrityksessä tehdään. Strategian valinnassa on tärkeää huomioida omistajien tavoitteet. Yleisesti arvioituna omistajien lähtökohtana on voiton maksimoiminen. Omistajien preferenssit voidaan kuitenkin jakaa määrällisiin ja laadullisiin. Määrälliset preferenssit koskevat omistajien suhtautumista voittoihin pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Jotkut omistajat ovat valmiita ottamaan riskejä voittojen saavuttamiseksi lyhyellä tähtämellä, kun taas toisaalta tavoitteena voi olla toiminnan jatkuvuuden turvaaminen pitkällä tähtämellä ja pienemmin riskein. Toinen näkökulma omistajien preferensseissä on laadullinen. Laadulliseen lähestymistapaan liittyy läheisesti omistajien arvomaailma ja eettiset käsitykset. Tässä tapauksessa mikään toimintatapa, joka tuottaa voittoa ristiriidassa laadullisten käsitysten kanssa ei ole hyväksyttävä. (Laitinen 2003: 75–78.)

Asiakkaat ovat toinen merkittävä sidosryhmä yritykselle. Asiakkaat on jaettu tässä tutkimuksessa vähittäiskaupan asiakkaisiin eli jälleenmyyjiin sekä tavallisiin kaupassa asioiviin kuluttajiin eli loppukäyttäjiin. Jako on tärkeä, koska päivittäistavarakaupassa korostuvat yhä enemmän yhteistyö keskitetysti päätöksiä tekevien ketjujen kanssa sekä kuluttajien palveleminen asiakasrajapinnassa. Kuluttajia houkuttelevat esillepanot sekä toiminta myymälöissä on entistä tärkeämpää, minkä takia myös yhteistyön laadulle asetetut odotukset ovat entistä korkeammat.

Yrityksen tavoitteena saattaa olla asiakassuhteen säilyttäminen asiakaskeskeisellä ajattelulla. Päivittäistavarakaupassa asiakastyytyväisyys on avainsana niin kaupan ja teollisuuden välisissä suhteissa kuin kuluttajienkin palvelemisessa. Ylikosken (1997: 23, 30) mukaan asiakaskeskeisyys on organisaatioita ohjaavaa ajattelua, lähtökohtana asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaskeskeinen toiminta tulisi näkyä asiakkaalle. Asiakkaan tulisi tuntea, että tarpeiden tyydyttämisen lisäksi hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita.

Pyrkiminen asiakastyytyväisyyteen on pitkä prosessi, joka vaatii tilannearvioin eli auditoinnin yrityksen suhteesta ympäristöönsä. Muutosprosessin lähtökohdina ovat organisaation sisäinen motivaatio ja halu kulttuurin ja toimintatapojen muutokseen. Auditoinnin kohteita ovat toiminnan arviointi suhteessa ympäristöön sekä henkilöstön asenteet sisäisen ilmapiirin parantamiseksi, jotta ulkoinen suorituskyky paranisi. Asiakastyytyväisyyteen pyrkiminen edellyttää myös vähintään jokavuotista toiminnan mittaamista ja tulosten perusteella tehtävää toiminnan kehittämistä sisäistä markkinointia hyväksi käyttäen. (Ylikoski 1997: 34–37.)

## 2.2 Strategiavaihtoehdot ja valinta

Aholan (1995: 56) mukaan strategiaproessin tarkoituksena on päivittää olemassa oleva strategia generoimalla useita strategiavaihtoehtoja, jonka pohjalta valitaan strateginen suunta sekä päätetään ja kiteytetään strategiat. Päivityksen lähtökohdina on, että yrityksessä vallitsee aina jokin strategia ja strategioiden päivitys on yksi strategiaproessin aktiviteeteista, jota ei voi tarkastella irrallaan muista aktiviteeteista.

### 2.2.1 Kilpailuedun lähteet

Yrityksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen liiketoiminnassa keskeinen vaikuttava tekijä on kilpailu. Porterilaisen perinteisen ympäristökäsityksen mukaan yrityksen kilpailustrategian avulla ei vain reagoida ympäristöön vaan pyritään myös muovaamaan ympäristöä yritykselle edulliseen suuntaan. Kilpailustrategian tarkoituksena on löytää suotuisa asema toimialalta. Kilpailussa menestyminen on myös riippuvainen toimialan houkuttelevuudesta ja pitkän aikavälin kannattavuudesta. Toinen kilpailustrategiaan liittyvä keskeinen kysymys on, mitkä tekijä määräävät yrityksen suhteellisen kannattavuuden toimialalla. Yrityksellä on mahdollista vaikuttaa itse toimialan houkuttelevuuteen valitsemalla sellaisen kilpailustrategian, jolla se voi vahvistaa asemaansa toimialalla. Kilpailustrategian valinnassa perusteena on oltava toimialan ja kilpailijoiden analyysi. Yrityksen kilpailuetu määräytyy asiakkaalle tuotettavasta arvosta, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset.

Yrityksen ylivoimainen kilpailuetu voi syntyä lähinnä kolmella vaihtoehtoisella strategialla, joita ovat kustannusjohtajuus-, differointi-, ja keskittymisstrategia. Näiden perusstrategioiden tarkoituksena on, että yritys valitsee, minkälaista kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa kilpailuedun saavuttaa. Strategioiden ydinasiana on saavuttaa kilpailuetua tietyillä strategisilla valinnoilla. Se miten yritys lopulta saavuttaa pysyvän kilpailuedun riippuu siitä kuinka hyvin yritys onnistuu valitsemaan sellaisen strategian, joka tulee toimeen viiden kilpailutekijän kanssa (Porter 1991: 24–25).

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILU- KENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3 A. Kustannus- painotteinen keskittymis- strategia	3 B. Differointi- painotteinen keskittymis- strategia

**Kuvio 9.** Kolme perusstrategiaa (Porter 1991: 25).

Kustannusjohtajuuden tarkoituksena on toimia suhteellisesti pienemmin kustannuksin kuin kilpailijat. Kustannusedun lähteet riippuvat toimialasta ja sen rakenteesta. Kustannusedun hankkiminen voi liittyä esimerkiksi suurtuotannon etuihin, raaka-aineiden saatavuuteen toimitusketjun alavirrassa tai tekniikkaan jota kilpailijoilla ei ole. Hinta on keskeinen kilpailukeino silloin, kun tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Kustannusjohtajuus perustuu usein siihen, että yritys kykenee kilpailemaan vakioidummalla tuotteella ja asiakkaalle koituva hyöty on alhaisempi hinta. Hintadifferoinnilla saatu kilpailuetu tulee kuitenkin vastata asiakkaiden tarpeita. Yrityksen on huomioitava, että menestyäkseen keskimääräistä paremmin kilpailussa sen on oltava differoinnin perusteissa yhdenvertainen tai lähes yhdenvertainen kilpailijoidensa kanssa. Yhdenver-

taisuus tarkoittaa sitä, että yritys, jolla on suhteellisesti pienemmät kustannukset on keskimääräistä kannattavampi ja voi näin ollen siirtää vapautuneita resurssejaan esimerkiksi tuotantotekniikoiden kehittämiseen tai raaka-aineiden kontrolloimiseen. Lähes yhdenvertainen asema taas tarkoittaa sitä, että mahdolliset pakolliset hinnanalennukset eivät mitätöi kustannusjohtajan kustannusetuja suurempiin voittoihin. (Porter 1991: 26–27.)

Toinen perusstrategia on differointi. Differoinnin eli erilaistamisen tarkoituksena on tarjota sellaisia tuotteita tai palveluja, jotka erottuvat kilpailijoiden vastaavista ja asiakkaat arvostavat niitä. Ainutlaatuisuutensa ansiosta yritys voi nostaa hintojaan verrattuna kilpailijoihin. Differoinnin lähteitä voi olla esimerkiksi, itse tuote, jakelujärjestelmä, markkinointi ja monet muut tekijät. Menestyminen differoinnissa edellyttää, että hinnan nousu on aina suurempaa kuin differoinnista aiheutuvat kustannukset. Differoijan on siis aina otettava huomioon kustannusasemansa, koska kustannusaseman selvä heikkeneminen saattaa mitätöidä korkeammasta hinnasta saatavan hyödyn (Porter 1991: 28).

Kolmas perusstrategia on keskittyminen. Keskittymisstrategiassa yritys keskittyy tiettyyn markkinasegmenttiin, tuotesegmenttiin tai ostajaryhmään tarjoamalla segmentin arvostamia erityisasetuja joihin laajempia markkinoita tavoittelevat kilpailijat eivät pysty. Keskittymisstrategia voi perustua kustannusten painottamiseen, jolloin yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään tai differointipainotukseen, jolloin yritys pyrkii noudattamaan differointia kohdesegmentissään. Keskittyjä voi siis saavuttaa kilpailuedun palvelemalla tiettyä kohdesegmenttiä paremmin kuin kilpailijansa, joko alhaisemmin kustannuksin tai differoimalla tarjontaansa. Keskittymisstrategiassa on huomioitava segmentin rakenteellinen kannattavuus. Jos yritys pystyy saavuttamaan pysyvän kustannusjohtajuuden tai differoinnin segmentissään ja segmentti on rakenteellisesti houkutteleva, se menestyy alallaan keskimääräistä paremmin. (Porter 1991: 29–30.)

Eräs mielenkiintoinen strategiavaihtoehto on myös ns. hybridistrategia, missä yritys pyrkii yhdistämään differoinnin ja alhaisen hinnan. Hybridistrategian menestyminen perustuu kykyyn tarjota asiakkaan arvostamaa hyötyä alhaisemmin hinnoin samaan aikaan kun yritys kykenee nopeasti tuottamaan uusia ja erilaisia tuotteita. Toisaalta hybridistrategian ei tarvitse noudattaa alhaisempia hintoja kunhan hintataso ei ole korkeampi kuin kilpailijoilla. Hybridistrate-

giaa voidaan tarkastella kahdesta eri hyötynäkökulmasta. Ensinnäkin hybridi-strategia voi olla kannattava, mikäli tuotannon volyyymi pystytään pitämään korkeampana kuin kilpailijoilla ja kannattavuus perustuu samalla alhaisempiin kustannuksiin. Toiseksi, jos yritys on selvillä siitä, mihin sen kannattaa panostaa ja minkä osaamisten varaan sen differointi perustuu, se voi pyrkiä alentamaan kustannuksia muissa toiminnoissaan. Tämä voi onnistua silloin kun asiakas arvostaa niitä tekijöitä joihin panostetaan eikä oleta saavansa palvelua kaikessa. Hybridistrategiaa käytetään useimmiten yrityksen tunkeutuessa kansainvälisille markkinoille, jolloin yritys etsii markkinaraon ja pyrkii nopeasti kasvattamaan markkinaosuuttaan. (Johnson ym. 2005: 248–250.)

Kaplan & Norton (2004: 303) lisäävät, että tuotejohtajuudella kilpailevan yrityksen on keskityttävä innovaatioita tuottaviin prosesseihin, kun taas kustannusjohtajuudella kilpailevan yrityksen on keskityttävä toimintojen johtamisprosesseihin.

Muita strategian perusvalintamalleja ovat esimerkiksi Milesin ja Snown (1975) kehittämät strategiatypologiat, Millerin (1990) sekä Treacyn ja Wiersmanin (1995) kehittäneet ajatukset harvalukukuisista strategiavaihtoehdoista. Yhteistä näille kilpailuasemointia korostaville malleille on ajatus yhteensopivuuden ja samansuuntaisuuden tärkeydestä ulkoisen ympäristön, yrityksen perusvalinnan ja yrityksen sisäisen johtamisen kesken. Lisäksi malleissa painotetaan suunnittelulähtöisyyden ajatusta strategiaprosessin tärkeydestä perusvalintaa tehtäessä (Luoma 2007: 34).

### 2.2.2 Yrityksen kasvustrategia ja markkinoinnin kilpailukeinot

Kilpailustrategian avulla siis määritellään mihin yrityksen ylivoimainen kilpailuetu perustuu. Kilpailustrategiaan liittyvä on myös yrityksen markkinointistrategia. Lahden (1987: 20) mukaan strateginen markkinointi tarkoittaa johdon päätöksiä siitä, miten yritys asemoituu markkinoille kolmen keskeisen päätösalueen, segmentoinnin, differoinnin ja markkinointikanavan avulla. Markkinointistrategian tarkoituksena on ilmaista, millä kilpailukeinojen yhdistelmällä yritys kilpailee eri segmenteillä ja miten se kohdentaa voimavaroja. Yleisesti markkinoinnin kilpailukeinoista käytetään nimitystä markkinointi-mix. Markkinointi-mix kokoa yhteensä ne keinot, joilla yritys haluaa luoda kysyntää. Nä-

mä neljä keinoa (4P) ovat tuote, hinta, jakelu/saatavuus ja viestintä (Horner ja Swarbrooke 2005: 14).

Yrityksen kasvustrategian valintaa voidaan havainnollistaa Ansoffin (1965) kehittämällä tuote/markkinamatriisilla. Keskeinen tuotestrateginen päätös perustuu yrityksen suuntautumisvaihtoehdoista päättämiseen. Päätöksessä arvioidaan se, kilpaileeko yritys nykyisillä tuotteilla vai luoko se uusia tuotteita. Toinen päätöksentekoaalue koskee markkinoita. Yrityksen valittavana ovat nykyiset tai uudet markkinat. Valittavana on siis neljä strategista vaihtoehtoa, jotka voidaan sijoittaa ns. tuote/markkinamatriisiin:

	Nykyiset markkinat	Uudet markkinat
Nykyiset tuotteet	Markkinapenetraatio	Markkinakehitys
Uudet tuotteet	Tuotekehitys	Diversifikaatio

**Kuvio 10.** Kasvumatriisi (Ansoff 1965: 99).

Yrityksen kasvustrategia/tuotestrategia voi perustua markkinaosuuden kasvuun (markkinapenetraatio), uusien markkina-alueiden ja segmenttien löytämiseen (markkinakehitys), tuotteiden kehittämiseen ja uusien tuotteiden lanseeraamiseen (tuotekehitys) tai liiketoiminnan monipuolistamiseen uusilla tuotteilla ja markkinoilla (diversifikaatio). Ensimmäiset kolme vaihtoehtoa pyrkivät rakentamaan kasvunsa, joko uusien tuotteita ja teknologioita kehittämällä tai uusien markkinoiden valtaamalla, kun taas diversifikaatio ottaa huomioon molemmat tekijät (Ansoff 1965: 99). Laitisen (2003: 87–88) mukaan Ansoffin matriisilla voidaan tarkastella kasvun ja riskin välistä suhdetta, jota ohjaa voimakkaasti omistajien preferenssit. Jokaiseen matriisissa esitettyyn strategiseen vaih-



tohtoon liittyy erilainen riski. Pienin riski sisältyy ensimmäiseen vaihtoehtoon, jossa tuotteet ja markkinat ovat samoja ja suurin riski viimeiseen vaihtoehtoon, mihin liittyy sekä tuote- että asiakasriski.

Harper (1992) kritisoi perinteisiä Ansoffin malliin perustuvia kasvustrategioita. Hänen mukaansa kyseiset strategiavaihtoehdot menestyivät aikoinaan jolloin koko maailmantalous ja markkinat kasvoivat ja kehittyivät vauhdilla. Nykyään 2000- luvulla tulevaisuuden kasvu ei tule enää annettuna vaan se on ansaittava.

Harperin mielestä markkinapenetraatioon liittyy useita riskejä. Esimerkiksi raju kilpailutilanne, johdon keskittyminen sisäisiin toimintoihin uusien mahdollisuuksien kustannuksella sekä kuluttajakäyttäytymisen radikaali muuttuminen saattavat ajaa kokonaisen markkinan ahdinkoon. Lisäksi uusi teknologinen innovaatio saattaa mitätöidä yrityksen tuote/ palvelu- ratkaisun. Markkinakehitys on myös lyhyen tähtäimen strategia ja siksi kasvustrategiaksi kunnianhimoton. Tuotekehitysstrategialla on hyvät puolensa, koska se vähentää yrityksen haavoittuvuutta kilpailijoiden kehittäessä uusia teknologisia ratkaisuja. Toisaalta yritys keskittyy edelleen rajoitetuille markkinoille ja siksi yrityksen kasvupotentiaali pidemmällä tähtäimellä on rajallinen. Diversifikaatio on kaikkein uskaliain strategiavaihtoehto. Diversifikaatio tarjoaa mahdollisuuden uusien liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtämiselle ja uusien tuotteiden kehittämiseksi. Diversifikaatio on kuitenkin vain väliaikainen strategia ja usein valmis toimintatapa, jota on jo aiemmin hyödynnetty. Harperin mielestä kaikki Ansoffin perinteiset strategiavaihtoehdot ovat ennemminkin siirtymävaiheita, kohti nykyaikaista yrittäjämäistä kasvustrategiaa.

Harperin mukaan Ansoffin mallia on päivitettävä vastaamaan dynaamista ja kasvavaa kansainvälistä ympäristöä, muuttuvia kuluttajia ja institutionaalisia tarpeita sekä kiihtyvää muutosta teknologioissa. Harperin yrittäjämäinen kasvustrategia perustuu jatkuvalle ajattelulle asioiden tekemisestä paremmin tulevaisuudessa. Yrittäjämäisyys merkitsee sitä, että luodaan uusia, rohkeita sijoituksia käyttäen hyväksi kasvavat mahdollisuudet ja teknologian kehittyminen. Yrittäjämäisessä strategiassa luodaan liiketoimintaa, jota kukaan muu ei ole ikinä tehnyt. Tarkoituksena on sekoittaa kokonaisia markkinoita tuomalla alalle uusia kyvykkyyksiin perustuvia innovaatioita. Harperin mukaan Ansoffilainen tuote/ markkinakeskeinen ajattelu on riittämätöntä nykyajan yrittäjämäiseen toimintaan pyrkivässä liiketoimintaympäristössä. Markkinat muuttuvat niin

nopeasti, ettei yrityksellä ole aikaa keskittyä kuluttajien vaihtuviin tarpeisiin olemassa olevia tuotteita parantamalla. Sen sijaan on oltava rohkea ja tuotava markkinoille täysin uusia ja odottamattomia ratkaisuja.

### **Markkinoinnin kilpailukeinot**

Markkinoinnin kilpailukeinoista tuote muodostaa markkinointistrategian ytimen ja perustan kunkin asiakastarpeen tyydyttämiselle. Kilpailuedun kannalta tuote voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, sen mukaan miten asiakkaat näkevät tuotteen arvon. Ydintuotteesta puhuttaessa tärkeimmäksi tekijäksi nousee tuotteen hyödyllisyys. Ydintuote voi olla joko aineellinen tai aineeton. Järjestelmätuotteen tehtävänä on varmistaa ostajan mielikuva tuotantoprosessin laadusta, kun taas mielikuvatuotteen eli brändin tehtävänä on herättää tunteita ja kiintymystä asiakkaassa. Mielikuvien ja symbolien käyttö antaa markkinoijalle lähes rajattomat mahdollisuudet arvonmuodostukseen (Lahti 1992: 84–86).

Toinen markkinoinnin kilpailukeinoista on hinta. Hinta on yrityksen markkinointi-*mixin* ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykseen suoria myyntituottoja. Hinta on keskeinen kilpailukeino strategisen markkinoinnin onnistumiselle. Tuotteen hinta-laatu suhde vaikuttaa suuresti asiakkaan ostopäätökseen. Tuotteen differoinnin kannalta hinnan asettamisella on keskeinen merkitys. Epäonnistuminen hinnan asettamisessa voi viedä kokonaan pohjan yrityksen markkinointistrategialta. (Lahti: 1987: 22.) Murray ym. (1996: 313) kirjoittavat, että hinnanasettamisessa tulisi kiinnittää huomiota hinnan ja kustannusten väliseen suhteeseen, asiakkaiden suhtautumiseen hinnan vastaavuudesta tuotteesta sekä yrityksen tuotto-odotuksiin.

Yrityksen kolmas markkinoinnin kilpailukeino liittyy tuotteen tai palvelun saatavuuteen. Saatavuutta koskevien päätösten tarkoituksena on varmistaa, että kohderyhmään kuuluva asiakas saa tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja mahdollisimman vaivattomasti. Saatavuuden käsite pitää sisällään markkinointikanavan ja fyysisen jakelukanavan. Markkinointikanavalla tarkoitetaan yritysten muodostamaa ketjua, jota kautta tieto tuotteesta saadaan levitettyä kohderyhmälle ja paikkaa, jossa ostaja voi tuotteen itselleen hankkia. Fyysinen jakelu taas liittyy materiaalitoimintojen hallitsemiseen, joihin sisältyvät niin kuljetus, varastointi, tilausten vastaanotto, ostotoiminta ja yrityksen sisäiset kuljetukset. (Rope 1995: 204–205.)

Markkinointikanava sisältää monesti useita portaita, joissa tuote myydään eteenpäin portaalta toiselle. Jakelutien tunnusmerkkinä voidaan pitää myyntiä ja omistusoikeuden siirtymistä. Kuitenkaan aina omistusoikeus ei siirry tuotteen siirtyessä jakelukanavassa, tällöin käytetään käsitettä kuljetustie. Jakelutiet voidaan jakaa suoraan tai epäsuoraan jakelutiehen sen mukaan onko tuotteen siirtymisessä loppukäyttäjälle useampia ”välikäsiä”. Yksi tapa ryhmitellä saatavuuspäätöksiä on jakaa jakeluportaat eri tasoihin. Yleinen jaottelu on usein seuraava (Rope: 1995: 204–208).

1. Valmistaja
2. Tukkukauppa
3. Vähittäiskauppa
4. Loppukäyttäjä

Vaikka vaihtoehtoisia jakelutieratkaisuja on useita, on useimmilla aloilla vakiintuneita ratkaisuja jakelutien muodosta. Näistä jakeluteistä käytetään nimitystä normaali jakelukanava. Markkinointikanavan tärkeimmät tehtävät liittyvät tehokkuuteen, tiedonkulkuun ja myynninedistämiseen. Nämä tekijät vaikuttavat myynnillisen ja taloudellisen toiminnan ohella keskeisesti jakelutien valintaan. Lopulta markkinointikanavan valinnassa pääperusteena tulee olla asiakaskohderyhmä. Tällöin harkittavat asiat liittyvät olennaisesti haluttuun markkinapeittoon selektiivisten eli valikoituvuuden ja intensiivisyyden eli tuotteiden saamisen mahdollisimman moneen pisteeseen välillä. (Rope 1995: 208–213.)

Neljäs markkinoinnin kilpailukeino on markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on kertoa kohderyhmille yrityksen tuotteita ja palveluista. Viestinnän tarkoituksena on myös luoda haluttuja mielikuvia asiakkaalle. Markkinointiviestintään kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen ja suhdetoiminta. Viestinnän tavoitteita on useita ja viestintäkeinojen valinta riippuu useimmiten siitä onko markkinoille tuleva tuote uusi vai vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla. Markkinointiviestinnän tavoitteena on ainakin tehdä brändi tunnetuksi, kertoa asiakkaalle tuotteen ominaisuuksista, suostutella asiakasta ostamaan, muistuttaa asiakkaita tuotteesta, kehittää ja ylläpitää imagoa ja asiakassuhteita sekä tuoda esiin ne piirteet, jolla tuote tai palvelu erottuu kilpailijoista (Ylikoski 1999: 282–283).

Strategisen analyysin ja vaihtoehtojen löytämisen jälkeen yrityksen on tehtävä päätös strategian valinnasta. Strategian valinnassa tärkeää on tehdä päätös tehdyn analyysin perusteella. Strategian valinnassa arviointikriteerit ovat strategian sopivuus, kannattavuus ja hyväksyttävyyys. Strategian sopivuuden arvioinnissa huomio kiinnitetään siihen, sopiiko yritykselle valittava strategia sen hetkisiin olosuhteisiin liittyen ympäristöön ja kilpailutilanteeseen. Tärkeää on myös arvioida kykeneekö valittava strategia ottamaan huomioon yrityksen vahvuudet ja ympäristön mahdollisuudet. Kannattavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomio strategian taloudelliseen kannattavuuteen. Huomio on kiinnitettävä siihen vastaako tulevaisuuden tuotto-odotukset osakkeenomistajien tuottovaatimuksia. Resurssien riittävyttä on myös arvioitava siihen voiko valittava strategia olla kannattava. Viimeinen arviointikohde on strategian hyväksyttävyyys. Hyväksyttävyyden arvioinnissa tarkastellaan sitä, miten strategia toimii käytännössä ja vastaako strategia sidosryhmien odotuksia. Tärkeä tekijä on myös arvioida sitä, löytyykö yrityksestä tarpeeksi resursseja ja osaamista toteuttaa valittava strategia (Johnson ym. 2005: 357–372).

Kamensky (2000: 246, 256) kirjoittaa, että strategian valinnassa tärkein arvioitava asia on yrityksen strategian erottuminen kilpailijoista. Pääalueet kilpailijoista erottumiselle ovat kilpailijavalinta, kilpailuedut, resurssistrategiat, yhtenäisyys ja kunnianhimo sekä operatiivinen tehokkuus. Tärkein asia strategian onnistumisessa on pyrkiminen rikkomaan toimialan vallitsevia sääntöjä. Parhaimmillaan kilpailijoista erottuva strategia onnistuu muuttamaan kokonaisen toimialan ja siellä vallitsevat pelisäännöt. Tällöin pelisääntöjen rikkojista muodostuu uusia toimialan pelisääntöjen tekijöitä.

### 2.3 Strategian implementointi ja seuranta

Strategioiden toimeenpano on prosessi, jolla varmistetaan valitun strategian toteutuminen kaikessa organisaation toiminnassa. Konzernissa divisioonat, tytäryhtiöt ja konsernitoiminnot toteuttavat omia strategioitaan, joiden tulisi olla yhtenäisiä konsernistrategian kanssa. Tätä vastuuta ei ole mahdollista delegoida, mutta yksittäisiä toimenpiteitä on. Jokainen yritykseen johtoon kuuluva henkilö toimeenpanee strategioita ja varmistaa henkilökohtaisesti, että jokainen hänen omista päätöksistään tukee strategioiden toteutumista. Strategian keskeisiä toimeenpanotilanteita ovat mm. viestintä-, valvonta-, avainhenkilöstö-, ja toi-

mintamuotoratkaisut sekä investointipäätökset tuotevalinnat ja yritysostot sekä – myynnit (Ahola: 1995: 56–57). Karlöfin (1995: 210) mukaan strategian toteutus riippuu olennaisesti tilannekohtaisista tekijöistä, joihin on vaikea kehittää yleispäteviä menettelytapoja. Strategian toteuttamisessa on kuitenkin kiinnitettävä huomio organisaatorakenteeseen, palkkiojärjestelmään, tavoitteisiin sekä ohjausjärjestelmään toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Tärkeintä toteutuksessa on saada aikaan muutos organisaatiossa, joka on valmis oppimaan, kehittämään osaamistaan ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti pitkällä aikavälillä.

### 2.3.1 Strategian kirkastaminen

Nykyisin strategiaa toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. Tämä edellyttää, että jokaisen työntekijän on muutettava käyttäytymistään ja omaksuttava uusia arvoja. Muutokset voivat toteutua vain mikäli strategia otetaan johtamisprosessin keskipisteeksi. Strategian toteuttaminen edellyttää, että se ymmärretään ja jotta se ymmärrettäisiin, strategia tulee kuvata (Kaplan ja Norton 2002: 74).

Yrityksen tavoittelema kilpailuetu vaatii kestävien arvojen kehittämistä, joita luodaan kehittämällä myös aineetonta pääomaa. Tällaista aineetonta pääomaa ovat työntekijöiden tiedot ja taidot, tietotekniikka, joka yhdistää yrityksen asiakkaisiin ja toimittajiin, sekä ilmapiiriä, joka tukee innovaatioita, ongelmanratkaisuja ja parannuksia (Kaplan ja Norton 2002: 74).

Strategiakartta on looginen arkkitehtuuri, jonka avulla strategia voidaan kuvata siten, että syy-seuraus suhteiden avulla voidaan havainnollistaa, kuinka aineeton pääoma muunnetaan aineelliseksi (taloudelliseksi) tulokseksi. Strategiakartassa, strategia kuvataan yksityiskohtaisesti osakkeenomistajien, asiakkaiden, liiketoimintaprosessien ja osaamisalueiden välisten suhteiden avulla. Strategiakarttoja hyödyntämällä organisaation strategia on mahdollista kuvata yhteenäisesti, järjestelmällisesti ja tiiviisti. Strategiakartat helpottavat strategian ymmärtämistä, mutta lisäksi ne tarjoavat johdolle välineen strategian toteuttamiseksi nopeasti ja tehokkaasti. Lopulta strategiakartta tarjoaa perustan strategianhallintajärjestelmä Balance Scorecard mittariston suunnittelulle. (Kaplan ym. 2002: 76, 79.)

### 2.3.2 Strategian implementointi

Strategian implementoinnin keskeisiä ongelmia on strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistäminen. Johdolta puuttuu usein käsitys, kuinka operatiivisia toimintoja hoidetaan, joten strategian ”jalkauttaminen” toiminnaksi muodostaa johdolle kenties haastavimman tehtävän strategiaprosessissa. Strategian aktivoimiseksi toimintaan on tärkeää ottaa mukaan myös keskijohto. Tämän jälkeen on arvioitava eri yksiköiden mahdollisuudet strategian toteuttamiseksi, muutoksen edistämiseksi, toimintojen määrittämiseksi sekä tuloksien mittaamiseksi samalla huomioiden tarvittavat resurssit. Johdon on myös pyrittävä karsimaan kaikki muut strategian toteutusta estävät toiminnot. Olennaista johdolle on muistaa mitä halutaan saada aikaan, kuka vastaa ja sitoutuu, mikä on aikataulu, mitä resursseja tarvitaan sekä milloin pilkottu strategia on esitettävä ja kenelle (Karlöf 1998: 187–189).

Toiminnan suunnittelussa kilpailustrategiat tulee purkaa riittävän konkreettiseksi toimenpiteiksi. Tarkoituksena on, että strategia ja operatiiviset toiminnot saataisiin kohtaamaan. Erityisesti huomio on kiinnitettävä siihen, että kaikkien toimenpideohjelmien on perustuttava strategiavalintoihin sekä siihen, että toimenpideohjelmissa keskitytään strategian toteutumisen kannalta kaikkein tärkeimpiin toimenpiteisiin, koska kaikkia päivittäisiä toimenpiteitä on mahdotonta listata. Erilaisilla toimenpideohjelmilla on mahdollista purkaa strategiat toteutettavaan muotoon (Kamensky: 2000: 257–258).

Toimenpideohjelman suunnittelusystematiikka on jaettavissa neljään vaiheeseen, joka etenee tärkeysjärjestyksessä hierarkkisesti vasemmalta oikealle: Vaiheet ovat tavoite, toimenpide, mittari ja vastuu. Tavoitteen asettamisessa voidaan määritellä tulostavoitteet ja suoritustavoitteet. Tulostavoite vastaa kysymykseen milloin keskeinen strategia on suoritettu ja suoritustavoite siihen, milloin toimenpide on suoritettu. Oikeat tavoitteet liittyvät taloudellisiin tavoitteisiin, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen sekä kehittämistavoitteisiin, joille jokaiselle on asetettava mittarit. Tavoitteet on pyrittävä asettamaan mahdollisimman mitattavaan muotoon. Toimenpiteillä saavutetaan asetetut tavoitteet ja niiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia, yksiselitteisiä ja jokaisen vastuullisen on tiedettävä mitä aiotaan tehdä. Kun tehokkaat mittarit eri tavoitteiden saavuttamiselle on asetettu, tulee jokaiselle niistä nimetä vastuuhenkilö, joka huolehtii suoritustavoitteen saavuttamisesta (Kamensky 2000: 258–261).

Erinomainen työkalu strategiaprosessin toteutukselle on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balance Scorecard – tasapainotettu tulokortti. BSC- tulokortin tarkoituksena on muuntaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. BSC kiinnittää huomion neljään eri näkökulmaan: 1) Taloudellinen näkökulma, 2) asiakasnäkökulma, 3) sisäisten prosessien näkökulma sekä 4) oppimisen ja kasvun näkökulma.

**Taulukko 1.** BSC – tasapainotetun tulokortin osa-alueet (vrt. Kaplan & Norton).

Esimerkkejä eri näkökulmien mittareista
<p><b>TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA:</b>  Myyntituotot, voitto, markkina-arvo, pääoman tuottoaste, vakavaraisuus investointien tuottoaste, kokonaiskustannukset</p>
<p><b>ASIAKASNÄKÖKULMA:</b>  Asiakkaiden lukumäärä, markkinaosuus, menetetyt asiakkaat, asiakastyytyväisyysindeksi, reklamaatiot, markkinointikustannukset</p>
<p><b>SISÄISTEN PROSESSIEN NÄKÖKULMA:</b>  Laskujen käsittelyaika, toimitusten täsmällisyys, tuotannon läpimenoaika, päätöksentekoaika, varaston kiertonopeus, tuottavuuden paraneminen, tuotannon ympäristövaikutukset</p>
<p><b>OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA:</b>  T&amp;K- kustannukset, haetut patentit, henkilöstön aloitteet, motivaatioindeksi, henkilöstön vaihtuvuus, koulutuspäivät, sairauspoissaolot, tulleiden työpaikkahakemusten lukumäärä</p>

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi jokaista mitattavaa näkökulmaa kohtaan johtajien on määritettävä strategiset hankkeet, joilla tulokset saavutetaan. Toimintasuunnitelmien avulla tuotetaan resursseja strategiaan hankkeisiin, jotka on mukautettu strategiaan teemoihin. Strateginen teema määrittää prosessin, aineettomat ominaisuudet, tavoitteet ja aloitteet, joita strategian toteuttaminen edellyttää. Strategisia hankkeita ja teemoja tulee tarkastella yhtenäisinä investointikokonaisuuksina ja kuhunkin strategiseen teemaan tulee sisältyä arvio sen vaikutuksista liiketoimintaan (Kaplan ym. 2004: 74–75.)

### 2.3.3 Strategiamuutoksen viestintä ja johtaminen

Strategisen muutoksen käynnistämisessä ensimmäinen vaihe on muotoillun strategian viestiminen organisaatiossa. Strategian toteuttajat ovat usein täysin eri henkilöitä kuin strategian laatijat. Tämä muodostaa haasteen strategian toteutumiselle. Strategisen viestinnän päätavoitteena on antaa tietoa ja näin mahdollistaa ymmärrys, sisäistäminen ja sovellutukset (Kamensky 2000: 276). Karlöfin (1998: 176) mukaan vasta strategian sisäistämisen jälkeen on mahdollista odottaa, että henkilöstö kytkee työtehtävänsä yrityksen uuteen suuntaukseen ja uusiin tavoitteisiin. Olennaista viestinnän onnistumisessa ei ole tiedon määrä vaan laatu. Johdon on myös valvottava, että viestin tarkoitus sisäistetään ja viestin vastaanottaja ymmärtää viestin niin kuin sen lähettäjä on tarkoittanut.

Viestinnän tarkoituksena on myös muutosvastarinnan vähentäminen strategioiden toimeenpanon helpottamiseksi sekä strategisen ajattelun lisääminen organisaatiossa. Tärkeää on myös pitää keskeiset sidosryhmät tietoisina konsernin tilasta ja tulevaisuudesta. Viestittäminen tulisi olla jatkuva strategiaprosessin osa, jossa organisaatio on tietoinen toiminta-ajatuksista, visiosta, päämääristä sekä vallitsevasta strategiasta (Ahola 1995: 175).

Strategian viestiminen on hyvä kohdistaa ensin pienelle, mutta vaikutusvaltaiselle ryhmälle, jotta strategiasta voidaan saada palautetta sekä kehittää strategiaa edelleen ennen sen viestimistä koko henkilöstölle. Samalla on mahdollista varmistua siitä, että päätösketju on looginen ja työntekijät ymmärtävät uuden strategiasuuntauksen syyt eivätkä ainoastaan sen sisältöä. Viestinnän laajuus ja sisällön muotoilu riippuu olennaisesti strategisen muutoksen suuruudesta (Karlöf 1998: 179–180).

Strategian toteuttamisen edellytyksenä on aina muutos. Muutoksen johtaminen on monitahoinen prosessi ja kontekstisidonnainen. Strateginen muutos voi käynnistyä muutoksesta tuote- markkinavalinnoissa, teknologian, organisaatorakenteen, toimialan tai taloudellisen tilanteen muuttuessa. (Pettigrew, Thomas ja Whittington 2002: 206–207) Strategian toteuttamiseksi yrityksen on pystyttävä johtamaan muutosta eikä vain pelkästään sopeutumaan siihen. Muutosjohtamisessa on luotava sellaiset olosuhteet, joissa organisaation jäsenten on mahdollista saavuttaa heille asetetut tavoitteet.



### 2.3.4 Tuki, seuranta ja palkitseminen

Laaditun strategian toteuttamiseksi tärkeitä keinoja ovat myös oppimisen ja työhön määritettyjen tehtävien mahdollistaminen ja tukeminen. Strategian toteutumista on myös seurattava ja henkilöstöä palkittava saavutetuista tavoitteista. Yrityksen on tarjottava työntekijälleen tarvittavat työkalut operatiivisten tehtävien hoitamiseksi. Jatkuva oppimisprosessi ja kehittyminen kasvattavat työntekijöiden halua, rohkeutta ja mielenkiintoa. Strategioiden toteuttaminen vaatii koko organisaation yhteistä tahtoa, jolloin valmennuksen tulee keskittyä joukkuevalmennukseen unohtamatta organisaatiossa olevia yksittäisiä työntekijöitä (Kamensky 2000: 277–288).

Strategian toteutumisen säännöllinen seuranta on olennainen osa jatkuvaa strategiaprosessia. Strategian toteutumisen mittaamiseen on olemassa eri näkökulmista katsovia mittareita. Laitinen (1998: 318) kirjoittaa, että kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston pääidea on kiteyttää tarvittavan ja olennaisen informaation yhdessä viitekehyksessä esitettyyn suppeaan mittaristoon. Laitinen jakaa mitattavat kohteet ulkoisiin (asiakkaan saama arvo) ja sisäisiin (tuottavuus) tekijöihin. Sisäiset tehokkuuden mittarit jakautuvat tuotannontekijäkustannuksia, tuotannontekijöitä, toimintojen tehokkuutta, suoritteiden ominaisuuksia, suorite- ja asiakaskannattavuutta arvioiviin mittareihin. Ulkoiset suorituskykymittarit on jaettavissa kasvu- ja kilpailutilanne sekä taloudellisen suorituskyvyn mittareihin.

Laitisen mittarit painottuvat pääasiassa kvantitatiivisiin ja taloudellisia tunnuslukuja arvioiviin muuttujiin. Karlöfin (1998: 200) mukaan taloudellisia tekijöitä painottavien mittareiden ohella myös kvalitatiiviset kuten osaamista ja asiakasyhteistyötä arvioivat työkalut ovat tärkeitä strategian seurannassa. Kvantitatiivisten, lähinnä toiminnan tehokkuutta arvioivien mittarien ohella tärkeää on mitata asioiden tekemistä oikein ja oikeiden asioiden tekemistä. Tällaisiin tekijöihin on mahdollista löytää vastauksia kysymällä suoraan asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

Liiketoimintastrategiaan olennaisesti liittyvänä osana on henkilöstöstrategia ja sen alaosana palkitsemisstrategia. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenen välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoituksena on tukea organisaation

strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisstrategian tarkoituksena on ottaa kantaa siihen, minkälaisista tuloksista halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja milloin palkkio jaetaan. Palkitsemisstrategian laatimisessa on tärkeää, että se sopii yhteen yrityksen strategian, tavoitteiden, rakenteen ja aiottujen toimintatapojen kanssa. Strategian on onnistumiseksi henkilöstön motivointi ja palkitseminen on olennaisen tärkeää. (Vartiainen, Kauhanen 2005: 16–17.)

Yleensä organisaatiossa tapahtuvat muutokset käynnistävät tarpeen osaamisesta palkitsemiselle. Organisaation uudistaminen edellyttää usein uusien asioiden oppimista, jolloin osaamisen palkitseminen muodostuu tärkeäksi keinoksi motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Palkitseminen on nähtävä laajaksi käsitteeksi, jossa huomioon otetaan niin aineellinen kuin aineetonkin palkitseminen (Moisio, Salimäki 2005: 181).

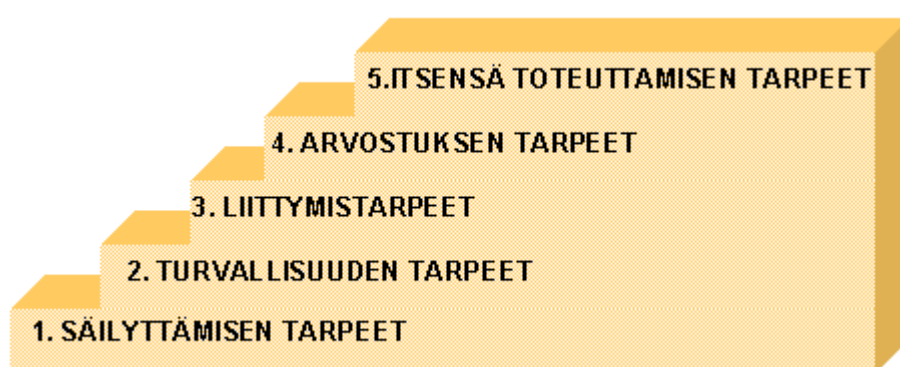
#### 2.4 Kuluttajamarkkinat ja kuluttajakäyttäytyminen

Päivittäistavaramarkkinat muodostavat kuluttajakaupan, johon sisältyvät osat alueet on aiemmin lueteltu. Kuluttajamarkkinat ja kuluttajien ostokäyttäytyminen ovat varmasti eräitä eniten kiinnostusta herättäviä ja tutkimuksen kohteena olevia aiheita markkinoinnissa ja muissa liiketaloustieteissä.

O'Shoughnessyn (1987: 9) mukaan ostaminen on tarkoituksenmukaista, motivaatioon liittyvää toimintaa tavoitteena tehdä elämästä onnellisempi. Kotler (2003: 183) kirjoittaa, että kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat sosiaaliset, persoonalliset, psykologiset ja kulttuuriset tekijät. Samantapaisen jaottelun osto- ja kuluttajakäyttäytymisestä on tehnyt Dubois (2000: 10), joka on jakanut sen kolmeen eri tasoon: 1) Sosiokulttuurinen, 2) ympäristöllinen 3) henkilökohtainen.

Sosiokulttuurisia vaikutteita kuluttajakäyttäytymiselle ovat sosiaaliluokka, elämäntyyli ja kulttuuri. Ympäristöstä kohdistuvia vaikutuksia ovat perheeltä, ystäviltä naapureilta jne. kohdentuvat mielipiteet ja odotukset. Kolmas eli henkilökohtainen taso liittyy kuluttajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivaatioon, havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin sekä asenteisiin. (Dubois 2000: 10.) Kotlerin (2003: 183–199) mukaan kulttuurisilla tekijöillä on syvin vaikutus yksilön käyttäytymiselle. Lapsena opitut arvot ja havainnot ympäris-

töstä muodostavat pohjan kuluttajakäyttäytymiselle. Sosiaaliset tekijät muovaavat kuluttajan mielipiteitä ja käyttäytymistä, riippuen siitä onko kysymyksessä sellaiset tekijät kuten perhe ja ystävät, jotka vaikuttavat suoraan mielipiteisiin tai toissijaiset kuten uskonto ja koulutus, jotka vaikuttavat epäsuorasti. Persoonaan liittyviä tekijöitä ovat mm. ikä, ammatti, taloudellinen tilanne sekä elämäntyyli. Psykologisia tekijöitä kuvaa Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihmiset täyttävät aina ensin tärkeimmät tarpeensa ennen kuin siirtyvät seuraavalle tasolle.



**Kuvio 11.** Maslowin tarvehierarkia.

Kuluttaja ei tavallisesti osta tuotetta tai palvelua kulutushyödykkeen itsensä takia vaan tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarpeet voidaan jakaa käyttötarpeisiin tai välinetarpeisiin. Ihmisen perustarpeet tulevat esiin Maslowin tarvehierarkiassa. Tarvehierarkian mukaan tarpeet täytetään portaittain alhaalta ylös. Kaikki tarpeet eivät kuitenkaan johda kuluttamiseen vaan motiivit ohjaavat kuluttajan ostokäyttäytymistä. Motiivit ovat jaettavissa rationaalsiin ja tunneperäisiin motiiveihin. Rationaaliset motiivien valintaperusteet ovat usein objektiivisia perustuen tosiasioihin, kun taas tunneperäiset motiivit ovat usein subjektiivisia. Kuluttaja saattaa kuitenkin käyttäytyä samoin, vaikka hän toimisi kumman tahansa tunnetyyppin mukaan. (Kuluttajavirasto 2007.)

### 2.4.1 Ostopäätösprosessi

Kotler (2003: 200) kirjoittaa, että markkinoijien on ymmärrettävä ne vaikutukset, jotka vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin. Markkinoijien on erityisesti määritettävä, kuka tekee ostopäätöksen, mikä on ostopäätöksen tyyppi ja mistä vaiheista ostoprosessi koostuu. Murray'n ja O'Driscollin (1996: 90) mukaan kuluttajat käyvät ostopäätösprosessissaan läpi tiettyjä vaiheita ennen päätöstä ostaa tuote tai palvelu. Tutkijat ovat jakaneet kuluttajien ostopäätökseen johtavat vaiheet: 1) tarpeen tunnistamiseen, 2) vaihtoehtojen etsimiseen, 3) vaihtoehtojen arviointiin, 4) ostamiseen ja 5) lopputulokseen eli tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Ylikoski (1997: 67) kirjoittaa, että prosessia on usein hyvin vaikea havaita. Prosessi tapahtuu usein kuluttajan mielessä, minkä takia eri vaiheiden erottaminen ei ole käytännössä mahdollista. Ostoksissa, joissa käytetään paljon aikaa ja vaivaa, kuluttaja kyllä tunnistaa prosessin.

Kuluttajien ostopäätösprosessi riippuu ostettavasta kohteesta. Ostoprosessin pituus ja monimutkaisuus riippuu siitä kuinka sitoutunut kuluttaja on tuotteen. Korkean sitoutumisen ostoprosessissa tuotteen ostamisella on suuri merkitys kuluttajalle ja valinnan tärkeys korostuu. Ostopäätökseen kulutettu aika voi olla erilainen, jos kaupan kohteena on esimerkiksi auto tai keksit (Ylikoski 1997: 66).

Ostopäätökseen johtavassa prosessi myös ympäristöllä on keskeinen merkitys. Ostopäätökseen vaikuttavat roolit vaihtelevat suuresti. Kotler (2003: 200) on jakanut ostopäätökseen vaikuttavat roolit viiteen eri ryhmään:

1. Sytyttävä
2. Vaikuttaja
3. Päättäjä
4. Ostaja
5. Käyttäjä

Sytyttävä on henkilö, joka ensimmäisenä tekee ehdotuksen hankkia tuote tai palvelu. Vaikuttaja taas on henkilö, jonka mielipiteellä on vaikutusta ostopäätökseen. Päättäjä tekee valinnan siitä, ostetaanko tuote vai ei, millainen tuote ostetaan ja miten. Ostaja tekee ostopäätöksen ja käyttäjä kuluttaa tuotteen tai palvelun (Kotler: 2003: 200).

Ostopäätösprosessin epäjohtonmukaisuudesta johtuen ostopäätös voi syntyä myös ilman tunnistettavaa prosessia. Murray'n ym. (1996: 90) mukaan prosessi voi vaihdella myös riippuen ympäristöstä sekä kuluttajiin vaikuttavista markkinointitoimista. Esimerkiksi heräteostokset ovat mielenkiintoinen alue kuluttajien käyttäytymisessä, koska ne eivät noudata tunnistettavaa ostopäätösprosessia.

#### 2.4.2 Impulssiostaminen

Impulssiostamisesta voidaan käyttää myös määritelmiä heräteostos tai suunnitteleman ostos. Impulssiostaminen on mielenkiintoinen prosessi, koska se ei noudata kuluttajan normaalisti läpikäymää ostoprosessia. Impulsiivisuus eroaa tuotteittain ja tämä tarjoaa heräteostoille alttiiden tuotteiden tarjoajille haasteen tuotteiden kehittämiseksi ja oikeiden myymäläratkaisujen löytämiseksi.

Aiempi kirjallisuus on yrittänyt määritellä impulssiostamisen ilmiötä. Kollat ja Willet (1967: 21–22) ovat ehdottaneet erilaisia ostoaikeisiin liittyviä piirteitä ennen kauppaan astumista. Kuluttajalla on erilaisia ostoaikeita ennen kauppaan menoa ja ennen ostamiseen johtavaa ärsykettä. Nämä aiheet ovat jaettu seuraavasti:

1. Tuote ja brändi on päätetty
2. Tuote on päätetty, mutta brändiä ei ole valittu
3. Tuotelaji on päätetty, mutta tuoteryhmä on valitsematta
4. Tarve ostamiseen on tunnistettu, mutta ostamisen kohdetta ei millään tavalla
5. Tarvetta ei ole tunnistettu

Kohta viisi, kuvaa impulssiostamista. Tarvetta ei ole tunnistettu ennen kauppaan menoa, mutta ostopäätös voi silti olla rationaalinen. Päätökseen vaikuttavat odottamattomat, ympäristön tarjoamat ratkaisut kuluttajan tiedostamattomiin tarpeisiin. Myymäläratkaisut houkuttelevat ostajaa tekemään odottamattomia ostopäätöksiä ja täyttämään tiedostamattoman tarpeen (Kollat ym. 1967: 22).

Pironin (1991) mukaan impulssiostamista voidaan kuvata kolmella tavalla. Impulssiostaminen on: 1) suunnittelematonta, 2) altistusta ärsykkeelle ja 3) päätetty "on-the-spot".

Impulssiostamisen suunnittelemattomuus tarkoittaa sitä, että kuluttaja ei ole valmistautunut ostamaan kyseistä tuotetta. Hän tekee ostopäätöksensä kaupassa ilman aikaisempaa tarpeen tunnistusta. Impulssiostos on vastaus kuluttajan tiedostamattomaan tarpeeseen. Toiseksi, impulssiostosten syntyyn vaikuttavat kuluttajalle kohdennettu myymälämarkkinointi, jonka tarkoituksena on kiinnittää kuluttajan huomio haluttuihin kohteisiin. Kolmanneksi, impulssiostamiselle on tyypillistä, että se päätetään "on-the-spot" eli ostos tehdään sisällä myymälässä, välittömästi samassa paikassa, missä muutamassa sekunnissa tehty päätös on syntynyt. (Piron 1991.)

Tunteilla on olennainen merkitys impulssiostamisessa. Mielihyvä on tunne joka useimmiten ohjaa ihmisiä impulssiostoihin. Hetki, jolloin päätös impulssiostamisesta tuntuu paremmalta kuin ostamatta jättäminen, vaikuttaa siihen, että mahdolliset katumukseen liittyvät tunteet käsitellään vasta ostoksen jälkeen. Se, että impulssiostos on enemmän tunteisiin kuin harkintaan perustuva ei kuitenkaan tarkoita sitä, että impulssiostos olisi irrationaalinen toimi. (Bayley & Nancarrow 1998.)

Tutkijat eivät ole löytäneet todisteita siitä, että impulssiostaminen olisi henkilökohtainen ominaisuus. Jotkut ihmiset ovat tosin alttiimpia tekemään impulssiostoja ja tämä korostuu etenkin henkilöillä, joilla on "avoimemmat" ostoslistat. Toisaalta impulssiostos syntyy helpommin kiireessä ja ajanpuutteen vallitessa. Tällöin ympäristön suunnittelu ja markkinoinnin keinot ovat avainasemassa (Bayley & Nancarrow 1998).

Courtin (2004: 31) mukaan vapaa-ajasta on tullut avaintekijä kulutuksen lisäämisessä. Rutiininmukaiset ostokset vaihtuvat vapaa-ajalla hemmotteluun ja mielihyvää lisääviin tuotteisiin. Kuluttajat ovat entistä ennakkoluulottomampia ja kokeilunhaluisempia. Bayley ym. (1998) korostavat myös vapaa-ajan ja elämäntyylin merkitystä impulssiostoissa. Ostoksilla käymisestä voidaan tehdä miellyttävä kokemus, josta saatava hyöty ulottuu kaikille osapuolille. Impulssi-tuotteiden tehtävänä on kasvattaa myyntiä ja parantaa kannattavuutta. Tärkeä

seikka on miettiä, mitkä tuotteet sopivat impulssituotteiksi ja millaisia ominaisuuksia niiltä vaaditaan.

Bayley ym. (1998) kuvaavat tuotteisiin liittyviä ominaisuuksia, jotka saattavat kasvattaa impulssiostoja. 1) alhainen hinta, 2) marginaalinen tarve tuotteelle, 3) massajakelu, 4) itsepalvelu, 5) massamarkkinointi, 6) näyttävät lisätelineet, 7) lyhyt elinkaari, 8) pieni koko, 9) helppo varastoida. Vaikuttamalla näihin tekijöihin tuotteiden valmistuksessa ja markkinoinnissa, voidaan toteuttaa impulssituotteiden lisämyyntiä edistäviä myymäläratkaisuja.

### **Myymälämarkkinoinnin toimenpiteet**

Bellenger, Robertson ja Hirschman (1978) kirjoittavat, että herätteelliset tuotteet tulee sijoittaa kaupoissa niin, että ne aktivoivat ihmisiä ostamaan tuotteen ilman aikaisempaa suunnitelmaa. Herätteelliset tuotteet vaativat myös tehokasta valikoimien hallintaa sekä erilaisia menekinedistämistoimia myymälän sisällä. Kauppojen on panostettava myymälämarkkinoinnin suunnitteluun, sekä seurattava kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksia.

Impulssituotteet olisi hyvä sijoittaa myymälässä sellaisten reittien varsille, missä ihmiset eniten liikkuvat, toinen paikka on kassojen läheiset hyllyt/ telineet, jotka ohjaavat kuluttajaa lisäostoksiin. Eräs kuluttajia ohjaava tekninen ratkaisu myymälässä ovat displayt eli tuotteita sisältävät telineet. Niiden tarkoituksena on sijoittaa herätteellisiä tai käyttöyhteyksiltään muihin tuotteisiin sopivia tuotteita myös muualle myymälään kuin perushyllyyn. Kuluttajien ostokäyttäytyminen eroaa tuotteittain ja siinä mitä halutaan. Telineen suunnittelussa on tärkeää, että niistä saatava informaatio on mahdollisimman kattavaa ja tarpeellista ostajalle, esimerkiksi tuotteen hinnan ja ominaisuuksien suhteen. Tärkeää on myös telineen ulkoasu niin, että se herättää kuluttajan huomion. Telineen tarkoituksena on myös nostaa kuluttajien ostosten määrää ja useutta.

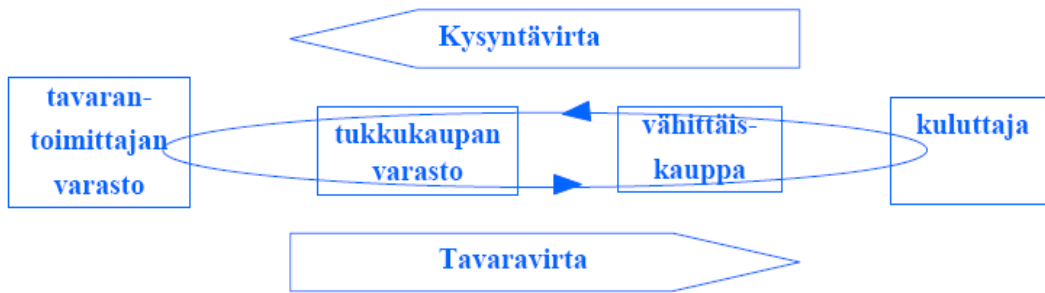
### **2.5 ECR – päivittäistavarakaupan strategia**

Päivittäistavarakaupan ja teollisuuden välisen yhteistyön arviointiin on kehitetty Factum- asiakastytyväisyysmittaristo. Se mittaa asiakastytyväisyyttä yh-

teistyön eri tasoilla ja on päivittäistavarakaupan käytetyin yhteistyösuhteiden laatua kuvaava työkalu. Finfact Oy:n 2007 keräämän päivittäistavarakaupan päättäjien palautteen yhteistyöstä tavarantoimittajien kanssa, korostui yhteistyön laadulle tärkeitä elementtejä. Palautteen perusteella parhaat yritykset erotuivat kokonaisvaltaisuuden kautta. Avainalueita olivat kysynnän- ja tilaus-toimitusketjun hallinta, asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä ja kuluttajan tarpeista lähtevä tuotekehitys, tuettuna markkinoinnilla ja osaavilla ihmisillä. (Kaupan päätöksentekijöiden palaute yhteistyöstä 2007.) Palautteen perusteella voidaan todeta, että kaupan päättäjät odottavat teollisuudelta entistä läheisempää yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi.

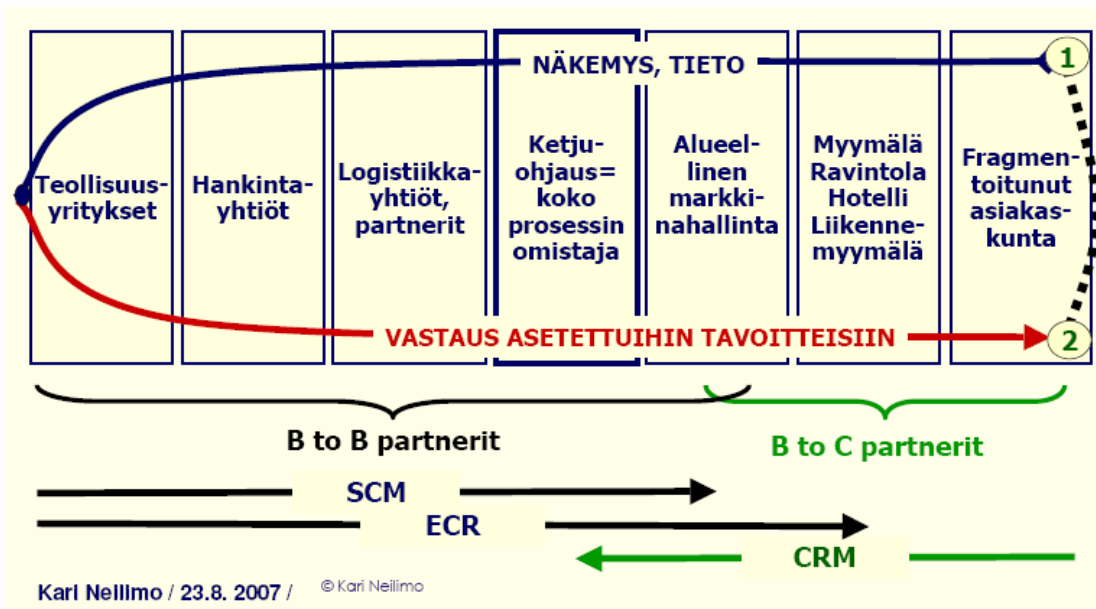
Kaupan keskittymisen ja ketjuuntumisen myötä, valta arvoketjussa on siirtynyt yhä enemmän suurilta tavarantoimittajilta kaupalle ja edelleen kuluttajille. Tästä huolimatta kaupan ja tavarantoimittajien tavoitteeksi on noussut yhteinen tarjontaketjun hallinta. Päivittäistavarakaupan alalle syntyneessä ECR- toiminnassa tarkoituksena on läheinen yhteistyö kaupan ja teollisuuden välillä (Finne, Kokkonen 2005: 139–140). Finne ym. (1998) ovat suomentaneet ECR- käsitteen asiakaslähtöiseksi tarjontaketjun hallinnaksi. Home (2003: 5) on kuvannut strategiaa kysyntälähtöiseksi hankintayhteistyöksi. Finnen ym. (1998: 25) mukaan ECR- ajattelu tarjoaa ensimmäistä kertaa konkreettisen viitekehityksen, jonka puitteissa kauppa ja teollisuus voivat yhdessä kehittää toimintatapojaan molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Perinteisen vastakkainasettelun sijaan ECR- toiminnan lähtökohtana on win/win- periaate. Vesalaisen (2002: 56–57) mukaan win/win- periaate voi syntyä vain silloin kun osapuolille syntyy yhteistyön tuloksena lisää jaettavaa. Tavallisesti markkinaehtoinen suhde synnyttää tilanteen, jossa osapuolet näkevät tavoitteensa ristiriitaisina ja toisen osapuolen hyöty nähdään olevan toiselta pois. Win/win- asetelma voi käytännössä syntyä vain yritysten pyrkiessä lähempään kumppanuuteen, jossa esimerkiksi riskit jaetaan yhteistyössä toimivien osapuolten kesken ja tietoisuus toisten tavoitteista ja arvostuksista hyödyn jakamiseksi on selvillä.





**Kuvio 12.** ECR- tarjontaketjun visio.

Päivittäistavarakaupan ECR- strategiassa lähdetään siitä, että kaiken teollisuuden ja kaupan välisen toiminnan kehittämisen tavoitteena tulisi olla entistä tyytyväisempi asiakas. Finnen ym. (1998: 28–29) mukaan ECR- toiminnan tavoitteena on responsiivinen asiakaslähtöinen järjestelmä, jossa jakelijat ja valmistajat työskentelevät yhdessä maksimoidakseen asiakkaan kokeman arvon ja minimoidakseen kustannukset. Lopputuloksena kustannukset ovat minimissään, jokainen toiminto tarjontaketjussa luo lisäarvoa, kysyntävirta on oikea-aikainen ja vastaavasti tavaravirta on joustava ja kysyntää vastaava.



**Kuvio 13.** Pitkän arvoketjun asiakaslähtöinen hallinta (Neillimo 2007).

Kuviossa Neilimo (2007) esittää oman näkemyksensä arvoketjun asiakaslähtöisestä hallinnasta. Kuviosta voidaan havaita, että arvoketjun hallinnan avainkohdiana on asiakkaan yhteinen palveleminen. Arvoketjua tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja sen osa-alueet liittyvät toimittajan ja kauppaketjun väliseen toimitusketjun (SRM) sekä asiakaslähtöisen tarjontaketjun (ECR) hallintaan sekä kaupan asiakkuuksien (CRM) hallintaan. Tärkeäksi tekijäksi nousee tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen läpi arvoketjun, kuluttajan palautteesta, toimittajan tuotekehitykseen ja edelleen kaupan hyllylle.

### **ECR- strategian osa-alueet**

ECR- strategian osa-alueet ovat tuotetäydennys, menekinedistämistoimien suunnittelu, valikoiman hallinta sekä uusien tuotteiden lanseeraukset. Tehokas tuotetäydennys on ehkä keskeisin osa ECR- toimintaa. Tehokkaalla tuotetäydennyksellä pyritään siirtämään tuotteet entistä tehokkaammin tarjontaketjun läpi, vähentäen läpimenoa kuluvaan aikaan ja varastointikustannuksia. Myymälöiden kassapäätietoinformaation avulla voidaan ennustaa tuotteiden kysyntää. Tavoitteena ovat automaattitilaukset varastoarvojen pudottua varmuusrajan alle. Elintarvikealan markkinointiviestintä voidaan jakaa kuluttajille suunnattuun mainontaan sekä kuluttajille tai kauppiaille myönnettäviin hinnanalennuksiin. On odotettua, että markkinointiviestinnän painopiste siirtyy suoraan kuluttajille suunnattavan mainonnan ja alennusten sijaan. Valmistajien ja jakelijoiden välinen yhteistyö on tärkeää esimerkiksi asiakastiedon hyödyntämisessä. Tärkeätä on myös sopivan tuotevalikoiman suunnittelu. Asiakkaalle on tarjottava niitä tuotteita, joita he haluavat, siten että liiketila on hyödynnetty mahdollisimman tehokkaasti. Entistä paremmalla suunnittelulla voidaan mahdollistaa tuotevalikoimien laajentaminen ilman, että varsinaista myymälätilaa kasvataan. Elintarvikkeiden myynnistä uusien tuotteiden osuus on huomattava. ECR- toiminnan tarkoituksena on käyttää hyväksi kauppojen asiantuntemusta uusien tuotteiden suunnittelussa. Yhteinen suunnittelu ja asiakasrekisterien käyttö tässäkin tapauksessa tuo hyötyjä kaikille osapuolille. (Finne ym. 1998: 30–34.)

ECR- strategian hyödyt kulminoituvat etenkin siinä, että yhteistyö kaupan ja teollisuuden välillä paranee yhteisten tavoitteiden ansiosta. Samalla kuluttajat hyötyvät saamalla entistä parempia tuotteita ja palveluja oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. ECR- strategia tarjoaa paremmat mahdollisuudet asiakkaiden

odotusten ja tarpeiden tyydyttämiseksi. Läheinen yhteistyö auttaa myös tunnistamaan toiminnan kehitettävät alueet ja lisäarvoa tuottamattomat prosessit. Yhteinen ECR- strategia edellyttää osapuolten välistä kumppanuutta. Läheinen kumppanuussuhde auttaa tunnistamaan toisen tarpeet ja odotukset sekä palvelemaan entistä paremmin asiakasta.

## 2.6 Yhteenveto

Tutkimuksen teoriaosuus käsitteli yrityksen strategiaprosessia. Luvun alussa esitettiin strategiaprosessin vaiheita kuvaava viitekehys. Kappale 2.1 keskittyi kuvaamaan strategiseen suunnitteluun ja analyysiin liittyvää teoriaa, joka koostui organisaation ulkoisesta ja sisäisestä analyysistä sekä sidosryhmien asemasta strategisen tilanteen analyysissä. Kappale 2.2 paneutui taas erilasiin strategiavaihtoehtoihin ja strategiseen valintaan. Luvun tarkoituksena oli myös kuvata erilaisia kilpailuedun lähteitä sekä strategiatyöhön olennaisesti liittyvät markkinoinnin kilpailukeinot. Seuraavassa kappaleessa 2.3 huomio kiinnittyi strategian toimeenpanoon sekä jatkuvan seurannan ja mittaamisen tärkeyteen.

Kappale 2.4 muodosti tutkimukseen läheisesti liittyvän teorian kuluttajakäyttäytymisestä ja erityisesti impulssiostamisesta. Tämän jälkeen kappaleessa 2.5 tehtiin katsaus päivittäistavarakaupan kannalta olennaiseen ECR- yhteistyöhön.

Teoriakatsauksessa kävi ilmi, että vuosikymmenten kuluessa näkemykset strategiaprosessista, sen sisällön tärkeydestä ja painotuksista ovat vaihdelleet kirjoittajasta riippuen. Toisaalta strategiaprosessi nähdään hyvin pitkälti koostuvan tietyistä vaiheista, mutta prosessin kulku ja järjestys ovat aiheuttaneet paljon enemmän tulkintaa. Osa tutkijoista pitää strategiatyötä lineaarisesti kulkevana prosessina, kun taas toinen ääripää tutkijoista korostaa formaalisen strategian olevan turhaa tämän päivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Toinen näkökulma strategiaprosessiin liittyy tutkijoiden näkemykseen ympäristön ja resurssien vaikutuksista. Kenties suurimmat erot tulevat esiin perinteisen porterilaisen ympäristönäkökulman ja vastaavasti yrityksen resursseja korostavan näkökulman välillä. Resurssiperustainen näkemys pohjautuu siihen, että yrityksen kilpailuetu syntyy organisaatiossa olevista resursseista, joita kehittä-

mällä ja varjelemalla voidaan erottua kilpailijoista. Ympäristökeskeisyys vastaavasti korostaa, ettei toimialaa ja siellä olevaa kilpailua voida muuttaa, vaan kilpailuetu voidaan saavuttaa suojautumalla ja asemoitumalla ylivoimaisia kilpailuvoimia vastaan.

Molemmat keskenään enemmän tai vähemmän riitelevistä käsityksistä esittävät perusteltuja näkemyksiä kilpailuedun hankkimiseksi. Toisaalta resurssiperustainen näkemys tuntuu tämän päivän hektisessä liiketoimintaympäristössä sopivammalta strategianäkemykseltä, toisaalta porterilainen ympäristön tarkastelu on säilyttänyt asemansa tärkeänä osana yritysten strategiatyötä vielä tänä päivänäkin.

Se miten mikäkin organisaatio kilpailuetunsa saavuttaa on yhä enemmän kiinni organisaatiossa toimivista ihmisistä, heidän tiedoistaan ja taidoistaan sekä hyvästä johtamisesta. Näkemykseni mukaan resurssiperustainen ydinsaamisten ja ydinkyvykkyyksien tehokas yhdistäminen on haastava, mutta yrityksen olemassaolon kannalta tärkein tekijä. Toimintaympäristön hektisyys ajaa organisaatioita jatkuviin muutoksiin, jolloin johtajien merkitys ydinsaamisten säilyttämisessä ja muuntamisessa korostuu.

Tänä päivänä yritysten liiketoimintaympäristö on entistä vaikeaselkoisempi. Toimialarajat hämärtyvät, jolloin yrityksen on yhä vaikeampi erottaa kilpailijoita ja muita toimijoita toisistaan. Ympäristön tulkinta on kuitenkin erittäin tärkeää. Mielestäni verkostoituminen ja strategiset kumppanuudet ovat resurssien ohella tulevaisuuden kilpailukyvyn perustoja. Yritysten on vaikea pärjätä yksin. Tällöin yrityksen on etsittävä kumppaneita ja pyrittävä entistä läheisempiin asiakassuhteisiin. Näin ollen ympäristössä olevien muutosten ennakointi helpottuu ja siellä olevilta uhkilta on helpompi suojautua.

Strategiaprosessin erilaiset tulkinnat ja näkökulmat eri tekijöiden tärkeydestä kuuluvat strategiatyöhön. Toisaalta on tärkeää, että yrityksissä otettaisiin huomioon erilaisissa strategianäkemyksissä piilevät hyödyt. Tulevaisuuden menestyvät yritykset tuskin unohtavat Porterin oppeja liiketoimintaympäristön hektisyydestä huolimatta. Toisaalta strategiatyö tulee varmasti elämään ja ottamaan oppia myös sen hetkisistä parhaista käytännöistä ja trendeistä.

### 3. TOIMINTATUTKIMUS LU SUOMI OY

Aikaisempi luku kuvasi näkökulmia strategiaprosessiin. Tämän luvun tarkoituksena on hyödyntää strategiaprosessin teoria kohdeyrityksen strategian laadinnassa. Luvussa esittelen lyhyesti Suomen päivittäistavaramarkkinat sekä LU Suomi Oy:n yrityksenä ja keksituoteryhmän. Luku muodostaa tutkimukseni empiirisen aineiston ja analyysin. Tutkimusdatani muodostuu kolmesta pääalueesta. Ensimmäisenä arvioin LU Suomen strategisen nykytilanteen käyttäen apuna laatimiani haastatteluja. Toiseksi kartoitan erilaiset strategiavaihtoehdot käymämme palautekeskustelun pohjalta. Lopuksi hyödynnän strategian valintapalaverissa hankkimaani aineistoa toimenpidesuunnitelmani laadinnassa.

#### 3.1 Päivittäistavarakauppa ja keksit

Kaupan ala elää kaikkialla maailmassa voimakkaan muutoksen aikaa. Väestö ikääntyy ja samalla kuluttajien tarpeet kehittyvät ja monipuolistuvat ennenäkemättömällä tavalla. Kauppa ja tavarantoimittajat pyrkivät vastaamaan tähän kehitykseen tarjoamalla uusia tuotteita ja rakentamalla täysin uudenlaisia myymäläkokonaisuuksia. Kilpailu kansallisilla markkinoilla on kansainvälistynyt, jolloin kuluttajalla on enemmän vaihtoehtoja valita haluamansa tuotteet ja palvelut. Samalla yritykset pakotetaan kehittämään resurssejaan ja osaamistaan (Finne ym. 1998: 18).

Kaupan rakennemuutokseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Väestön rakenteessa, alueellisessa jakaumassa, kulutuksessa ja ostovoimassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kaupan rakenteeseen ja toimintatapojen kehitykseen. Kaupan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kuluttajien ostopaikan valinta, ostokäyttäytyminen sekä autoon liittyvien tapojen ja tottumusten muutokset. Näiden seurauksena myymäläverkko on harventunut, myymälämäärät ovat vähentyneet, yksikkökoot kasvaneet, valikoimat ja lajitelmat monipuolistuneet, myynnin lisääntyminen myymäläneliometriä kohden sekä kaupan kansainvälistyminen ja ketjuuntuminen. (Koistinen ja Vesala 2006:1.)

### 3.1.1 Päivittäistavaramarkkinat

Päivittäistavaramarkkinoita on perinteisesti kuvattu Suomessa päivittäistavarojen vähittäismyynnin perusteella. Marketkauppa on kuitenkin vain osa laajasta, koko ajan muuttuvasta ja keskenään kilpailevasta kentästä. Päivittäistavarojen vähittäiskauppaan lasketaan myös elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, kioskien, huoltamoiden ja torikaupan päivittäistavaroiden myynti. Päivittäistavaramarkkinoihin luetaan myös HoReCa tukkukaupan asiakkaiden, kuten julkisten laitosten päivittäinen ruokahuolto sekä muiden asiakkaiden, kuten yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden sekä henkilöstöravintoloiden myynti. Myös alkoholijuomien vähittäismyynti luetaan EU-tilastoinnissa päivittäistavaramarkkinoihin. (Pty Päivittäistavara-kauppa 2007–2008.)



**Kuvio 14.** EU:n mukaiset päivittäistavaramarkkinat (AC Nielsen 2006).

### 3.1.2 Jakelukanavarajojen hämärtyminen

Perinteisesti vähittäiskaupan jakelukanavat on jaettu ruoka- ja erikoistavara-kaupan myymälöihin. Totuttu jako ruoka- ja erikoistavara-kaupan myymälöihin ei sellaisenaan enää päde ja erityisesti erikoistavaroita on myynnissä epätavallisissa pisteissä ja usein myös totuttua alhaisempaan hintaan. Esimerkiksi hypermarketit ovat jo hyvän aikaa pitäneet valikoimissaan kotitalouskoneita, mutta myös tietokonetarvikkeet ja kodinsisustus ovat tulleet useiden suurmyymälöiden pysyviin valikoimiin omine tuotemaailmoineen. Vastaavasti makeisteline löytyy tänä päivänä lähes jokaisesta myyntipisteestä, mukaan lukien postikonttorit ja puutarhamyymälät. Päivittäis- ja erikoistavara-kaupan raja siis hämärtyy entisestään ja uudet myymäläkonseptit sotivat tietoisesti totuttuja kaupan malleja vastaan. Markkinoiden rajapintojen hämärtyessä myös keksituoteryhmän mahdollisuudet kasvavat. Perinteisten ja jo olemassa olevien jakelukanavien lisäksi on mahdollista pohtia uusien jakelukanavien hyväksikäyttöä liiketoiminnan kasvattamiseksi. (Finne ym. 2005: 41- 42.)

### 3.1.3 LU Suomi Oy yrityksenä

LU on yksi Euroopan tunnetuimpia keksintekijöitä. Sen juuret ovat 1800- luvun perheyrietyksessä Ranskassa. Samanlainen perhetausta on LU Suomella, joka on perustettu jo 1920- luvun alussa. Marraskuun lopussa 2007 LU Suomi Oy siirtyi Kraft Foods -elintarvikekonsernin omistukseen osana Kraft Biscuits Europe - keksiliiketoimintaa. Kraft Foods konserni on maailman toiseksi suurin elintarvikeyritys ja sen tuotteita on saatavilla 150 maassa. Kraftilla on Suomessa oma organisaatio. Yrityskaupan jälkeen myös LU Suomi jatkaa omana itsenäisenä organisaationa.

### 3.1.4 Keksit tuoteryhmänä ja LU keksien markkina-asema

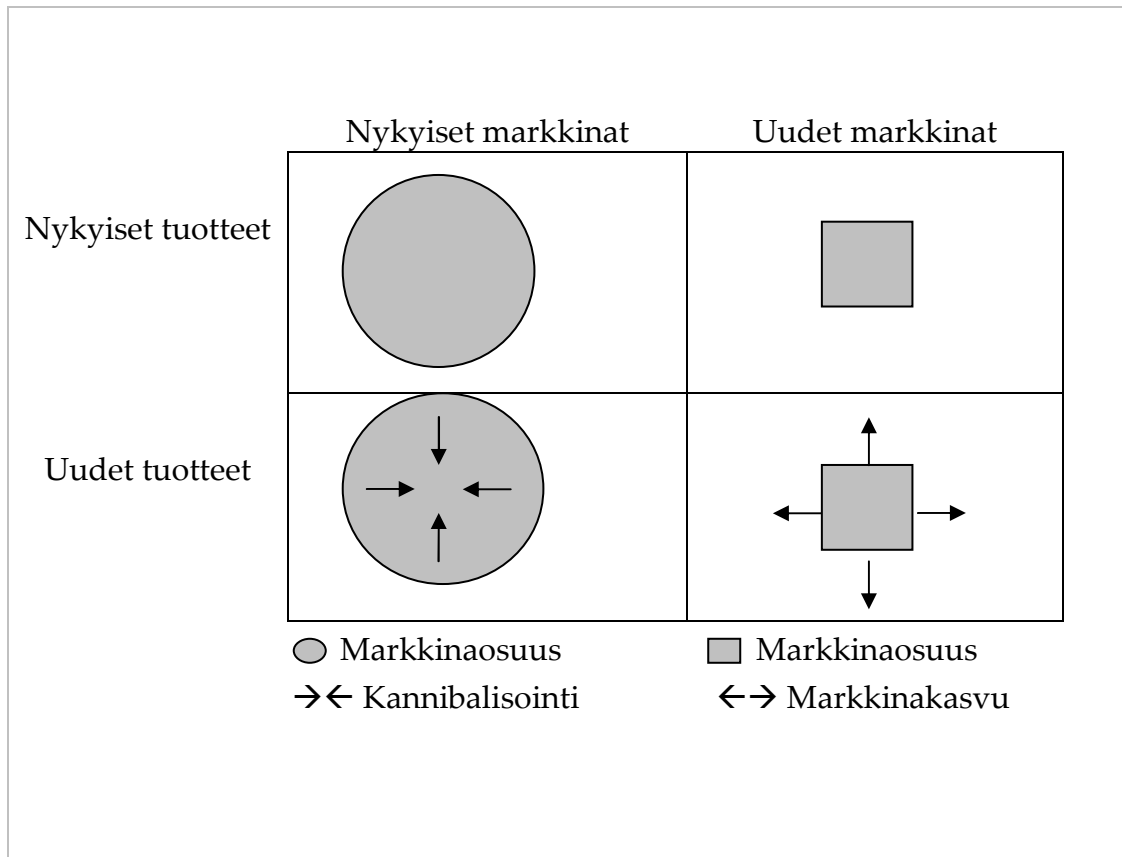
Päivittäistavara-kaupan tuoteryhmäjaottelussa keksit muodostavat oman tuoteryhmänsä. Markkinatutkimuksia tekevä AC Nielsen on luokitellut keksituoteryhmän osaksi pakattuja elintarvikkeita. Pakattuihin elintarvikkeisiin sisältyviä tuoteryhmiä ovat esimerkiksi snacksit, texmex- tuotteet ja dippikastikkeet sekä mausteet ja maustekastikkeet. Nielsenin vuoden 2007 markkinatrenditutki-

muksen perusteella keksit ovat koko päivittäistavarakaupan 18:sta suurin tuoteryhmä ja pakatuissa elintarvikkeissa suurin. Tutkimuksen mukaan vuonna 2004 alkanut keksimyynnin volyymin lasku on jatkunut edelleen vuonna 2006. Tuoteryhmän volyyminmyynti oli 16 miljoonaa kiloa, joka laski 2,8 prosenttia. Tuoteryhmän markkina-arvo oli 103,9 miljoonaa euroa, joka myös laski 3,1 prosenttia. Tuoteryhmän sisäisen kilpailun lisäksi keksit kilpailevat muiden heräteellisten tuoteryhmien, kuten jäätelöiden, snacksien ja karkkien kanssa. (AC Nielsen 2007.)

Suomalaisista kotitalouksista 97 prosenttia ostaa keksejä. Keksejä ostetaan keskimäärin 17 kertaa vuodessa. Lapsiperheet ovat suurimpia keksikuluttajia ostamalla keksejä keskimäärin 25 kertaa vuodessa. LU Suomi on keksimarkkinoiden ylivoimainen markkinajohtaja. Yli 2 miljoonaa kotitaloutta ostaa vuosittain LU Suomen tuotteita. Pelkästään Domino-brändin tuotteita ostaa vuosittain lähes miljoona kotitaloutta, joka on samalla markkinoiden myydyin brändi. Keksimyynnin arvosta 50 prosenttia saadaan aikaan vain 60 tuotteella, joista LU Suomen osuus on 38 tuotetta. (LU Suomi tuoteryhmä uutiset 9-12:4.) LU Suomen suurimpia kilpailijoita kekseissä ovat Kantolan ja Vanajan keksit. Lisäksi kaupan omat merkit kilpailevat keksimyynnistä.

LU Suomen markkina-asemaa voidaan arvioida kasvumatriisin avulla. Seuraavassa kuviossa uusien markkinoiden ja tuoteratkaisujen arviointi on vielä osittain hypoteettista, mutta tutkimuksen edetessä saadaan vastaukset uusiin markkinoihin ja tuotteisiin liittyviin kysymyksiin. Viimevuosien keksimarkkinoiden kehityksen perusteella voidaan todeta, että LU keksien asema Suomen päivittäistavarakaupassa on erittäin vahva. Toisaalta tiedetään, että päivittäistavaramarkkinat ovat tällä hetkellä LU:n kannalta melko kypsässä vaiheessa. Tästä johtuen on tarkasti arvioitava LU:n potentiaaliset kasvumahdollisuudet nykyisissä jakelukanavissa. Päivittäistavarakaupan keskittymisen takia toimialalla on nykyään entistä vähemmän kaupan ryhmittymiä, jotka kaikki ovat jo LU Suomen asiakkaita. Tulevaisuuden kasvun kannalta uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen uusilla jakelukanavilla voi olla ainoa keino merkittävämpään kasvuun kansallisilla markkinoilla. Uusien tuotteiden lanseeraamisella nykyisille markkinoille, vaarana on nykyisten tuotteiden kannibalisointi. Kannibalisoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että uusien tuotteiden tuominen markkinoille kasvattaa myyntiä, mutta nykyisten tuotteiden ja markkinoiden kustannuksella.





**Kuvio 15.** LU keksituoteryhmän kasvu/kannibalismi.

Kuviossa havainnoidaan LU keksituoteryhmän markkinatilannetta. Nelikentän vasemmalla puolella (vas. ylhäällä), nykyisillä markkinoilla ja tuotteilla LU:n markkinaosuus on suuri. Uusien tuotteiden lanseeraaminen markkinoille (vas. alhaalla) ei kasvata merkittävästi ryhmän markkinaosuutta vaan pelkona on pikemminkin nykyisten tuotteiden ja markkinoiden kannibalisointi. Nelikentän oikealla puolella havainnoidaan markkinoiden kasvattamista uusien jakelukanavien avulla. Kuvioista käy ilmi, että laajentuminen kokonaan uusille markkinoille mahdollistaa markkinoiden kasvattamisen ilman, että uhkana olisi nykyisten tuotteiden tai markkinoiden kannibalisointi. Tämä johtuu siitä, että suurin osa impulssikanavasta on vielä hyödyntämättä. Toisaalta, oletuksena on, ettei nykyisillä tuotteilla pystytä kasvattamaan impulssimarkkinoita. Impulssikanavassa toimiminen edellyttää tarkastelua nykyisten resurssien riittävydestä. Kasvustrategian luominen impulssikanavaan edellyttää yrityksen nykyisen strategisen tilanteen arviointia sekä asiakastarpeiden ja vaihtoehtojen kartoitusta.

### 3.1.5 LU keksien tuoteryhmäkuvaus

LU Suomen keksituoteryhmä on jaettu viiteen eri segmenttiin. Tuotepuun tarkoituksena on heijastella kuluttajan ostamisen motiiveja.

- **Herkuttelutuotteet** ovat suurin alatuoteryhmä. Herkuttelutuotteet ovat tyypillisesti täytteellisiä ja usein suklaisia. Erityisesti lapsiperheet korostuvat herkuttelutuotteiden ostajina.
- **Joka päivä – tuotteet** ovat arkisia päivittäin nautittavia tuotteita. Ne eivät sisällä merkittävästi täytettä tai kuorrutetta. Varttuneemmat kuluttajat korostuvat suhteellisesti alatuoteryhmän ostajina.
- **Suolaiseen nälkään – tuotteet** sopivat tarjottavaksi tai naposteluun. Suolaisten tuotteiden asiakaskunnassa korostuvat aikuistaloudet.
- **Pikkuherkuttelutuotteet** ovat napostelu- ja herkutteluhetkiin. Pikkuherkuttelun ostaminen on hyvin impulsiivista, joten tuotteiden esillepanolla ja aktiivisella tarjonnalla on suuri merkitys.
- **Välipalaksi – tuotteet** sopivat välipaloiksi, koska ne ovat viljaisia ja maistuvia. Välipalatuotteiden ostajina korostuvat alle 50-vuotiaat ja kaupunkilaiset. Myös myslipaketit kuuluvat tähän segmenttiin.

LU Suomen brändit koostuvat Jyväshyvä, Domino, Fanipala, LU Jaffa, TUC, Carneval, Digestive ja Hangon kekseistä.

### 3.1.6 Tavoitteiden vahvistaminen ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vaihtoehtoisia jakelukanavia LU Suomen keksimarkkinoiden kasvattamiseksi sekä arvioida tutkittavia jakelukanavia kilpailukykyisen strategian luomiseksi. Keksit ovat erittäin herätteellinen tuoteryhmä. Peräti 42 prosenttia kaikista keksiostoista on impulsiivisia. (LU tuoteryhmä uutiset 5-8: 9). Keksiherätteellisuuden vuoksi päätimme ensimmäisessä tapaamisessa LU Suomen johtoryhmän kanssa määrittää kekseille tiettyjä ja-

kelukanavia, joissa tuotteiden impulssiostot korostuvat. Päätimme käsitellä impulssikanavaa kokonaisuutena, koska kyseisillä myyntikanavilla ja siellä asioivilla ihmisillä on monia toisiaan yhdistäviä piirteitä.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin sellaiset jakelukanavat, joissa keksien hankinta on kuluttajan henkilökohtainen ostopäätös ja kyseisiä jakelukanavia yhdistää ostamisen impulsiivisuus.

Määritimme impulssikanavan seuraaviin liiketyyppeihin:

- Liikenneasemat, huoltoasemat
- Kioskit
- Karkkikaupat
- Elokuvavuokraamot
- Elokuvateatterit
- Urheilukaupat
- Rautakaupat
- Puutarhamyymälät
- Musiikkikaupat
- Baarit/ kahvilat
- Pubit/ yökerhot

Päätimme toteuttaa haastatteluja strategisen analyysiin tueksi. Tarkoituksena oli haastatella avainhenkilöitä ABC- liikennemyymälästä ja R- Kioskilta. Asiakshaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä yhteistyömme ja tarjontamme organisoimiseksi. Lisäksi päätettiin haastatella hyvin impulssikanavassa menestyviä yrityksiä ja kysyä heidän kokemuksiaan impulssikanavassa toimimisesta.

### 3.2 LU Suomen strateginen analyysi

Ennen strategian valintaa tulee arvioida yrityksen nykytilanne. Arvioinnissa keskityn kuvaamaan impulssikanavan toimintaympäristöä, alan kriittisiä menestystekijöitä sekä yrityksessämme olevaa resurssiperustaa. Lisäksi analysoin asiakkaidemme odotuksia yhteistyölle.

### 3.2.1 Kilpailuympäristön analyysi

Kilpailuympäristön analyysissä käytän apuna Porterin viiden kilpailuvoiman mallia.

#### **Toimialan sisäinen kilpailu**

LU Suomen keksit ovat tällä hetkellä edustettuna noin puolessa määritellyn impulssikanavan liiketyypeistä. Impulssikanavan sisäinen kilpailu muodostuu lähinnä makeisten, snacksien, virvoitusjuomien ja jäätelöiden tarjonnasta. Kilpailu impulssipaikoista on kovaa, johtuen suhteellisen pienistä valikoimista ja tilanhallinnasta. Toisaalta impulssikanavat ovat vasta kehitysvaiheen alussa, jolloin markkinarako hyvälle tuote- ja palveluratkaisuille on olemassa. Siitä huolimatta, että LU keksit ovat melko rajallisesti edustettuna impulssikanavassa, verrattuna muihin tuoteryhmiin on se ainoa merkittävä keksien tarjoaja. Tämä muodostaa potentiaalisen markkinaraon vaihtoehtoiselle impulssituotteelle liikkeen valikoimiin, ja kuluttajille. Hintakilpailu impulssikanavassa on vähäistä johtuen herätteellisten ostosten luonteesta. Impulssi asiakkaalle hinta ei ole olennainen tekijä vaan ostopäätökseen vaikuttavat muut seikat, kuten kokeilunhalu ja mielihyvä. Impulssikanavassa parhaiten menestyvillä yrityksillä on ollut yhteistä innovatiivisten tuotteiden kehitys ja pakkauksien räätälöinti. Kilpailuedun lähteinä on ollut lisäksi tuotteiden ja palveluratkaisujen räätälöinti niin, että ne tukevat kunkin asiakkaan liikeideaa.

#### **Alalle tulon esteet**

Useat päivittäistavarakaupan toimittajat ovat ymmärtäneet liiketoiminnan kasvumahdollisuudet impulssikanavassa. Suuri määrä tulijoita on pyrkimässä markkinoille. Markkinoilla on etenkin makeisilla ja virvoitusjuomilla erittäin vahva asema. Ne ovat kehittäneet asiakkaita hyvin palvelevia ratkaisuja ja kuluttajat ovat sisäistäneet kilpailijoiden voimakkaat brändit. Tilanhallinnan korostuessa, suurimmilla makeisten ja virvoitusjuomien tarjoajilla on usein vankka edustus valikoimissa. Toisaalta, alalle tulo helpottuu, jos asiakkaalle on tarjottavana uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Tällä hetkellä tuotevalikoiman laajuus impulssipaikoissa on suhteellisen vähäinen. Toisaalta alalle tulon esteitä voitaisiin murtaa, jos keksituotteet pystyisivät nostamaan valikoiman kannatta-

vuotta. LU Suomella on vahvat, kuluttajien tuntemat brändit. Innovatiivisilla ratkaisuilla on mahdollista hankkia tukeva asema impulssivalikoimista.

### **Ostajien vaikutusvalta**

Toisin kuin perinteisessä ruokakaupassa, impulssikanavassa on paljon ostajia. Tämä johtuu siitä, että impulssiostopaikkoja voi olla kaikkialla, missä ihmiset liikkuvat. Toisaalta tällä hetkellä osa asiakkaista on paljon merkittävämpiä kuin toiset. Liikennemyymälät ja kioskit erottuvat ostajina eniten. Varsinkin SOK:hon lukeutuva ABC- ketju omaa varsin vahvan vaikutusvallan toimittajiin. Toisaalta myyntivolyymit näissä paikoissa ovat suuria ja kasvupotentiaali erityisen merkittävä. LU on markkinoiden merkittävin keksientarjoaja. Sillä on lisäksi erittäin kunnioitettu asema vahvana brändinä ja yhteistyökumppanina päivittäistavarakaupassa. Näin ollen LU Suomelle ostajien vaikutusvalta ei ole ongelma. Tällä hetkellä merkittävien ostajien määrään vähyys ei myöskään ole laskenut impulssituotteiden kannattavuutta, koska hintakilpailuun ei ole lähdetty.

### **Korvaavien tuotteiden uhka**

Tällä hetkellä impulssipaikoista kilpailevat vahvimmin, makeiset, snacksit, jäätelöt ja virvoitusjuomat. Nämä tuotteet tyydyttävät periaatteessa samoja tarpeita impulssiostoissa. Kuluttaja ei ole päättänyt ennalta ostettavaa tuotetta. Tällöin mikä tahansa kyseisistä impulssituotteista saattaa täyttää kuluttajan tarpeen. Vaikuttava tekijä voi olla esimerkiksi kiire, jolloin asiakas ostaa kassalla havaitsemansa suklaapatukan matkalla autoon. Impulssituotteiksi soveltuvat parhaiten vahvat, kuluttajien tuntemat brändit, jotka helpottavat kuluttajan ostopäätöstä. LU on kekseissä Suomen ehdottomasti vahvin brändi. Tämä antaa suojaa ainakin muiden keksintoimittajien kilpailulta impulssipaikoista. Toisaalta pelkkä brändi ei riitä, jos asiakkaan toiveet kuluttajälähtöisistä pakkauskoista ja palveluratkaisuista eivät täyty.

### **Tuotantopanosten toimittajien valta**

Tuotantopanoksiin vaikuttavat kolme keskeisintä tekijää ovat tuotteisiin käytettävät raaka-aineet, pakkausmateriaalit sekä muuttuvat kustannukset kuten työvoima ja energia. Keksien käytetyimpiä raaka-aineita ovat jauhot, rasvat ja suk-

laa. Tällä hetkellä suurimman uhkan kannattavuudelle muodostavat juuri kyseisten raaka-aineiden hinnan nousut lähitulevaisuudessa. On mahdollista, että etenkin jauhojen ja rasvojen hinnat kohoavat useita kymmeniä prosentteja, jolloin LU:n on joko nostettava hintoja tai pienennettävä pakkauskokoja. Raaka-aineiden saatavuus ei ole kuitenkaan ongelma, johtuen LU:n hyvästä neuvotteluvoimasta. Pakkausmateriaalien hintojen odotetaan myös nousevan, mutta vähäisen nousun takia sitä ei pidetä uhkana kannattavuudelle. Työvoiman kustannukset on määritelty tällä hetkellä hyvin pitkälti liittokohtaisissa sopimuksissa, jolloin kustannukset LU:lla ja sen kilpailijoilla eivät muodosta merkittävää eroa. Lisäksi LU Suomen maine hyvänä ja arvostettuna työnantajana lisää kilpailukykyä työvoiman saamiseksi.

Impulssikanavan luonteen vuoksi, tarvittavia kriittisiä menestystekijöitä ovat innovatiivinen ja kuluttajan tarpeista lähtevä tuotekehitys. Tämä tarkoittaa etenkin kuluttajan ostokäyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtämistä. Muita kriittisiä menestystekijöitä impulssikanavassa ovat voimakkaat esillepanot sekä tuotteiden helppo saatavuus. Räätelöity tuotekehitys yhdistettynä vahvaan kuluttajakommunikaatioon ovat edellytyksiä kilpailussa menestymiselle.

### 3.2.2 Osaamisresurssit ja ydinkyvykkyydet

Osaamiskartoituksessa pystyttiin määrittämään yrityksessä olevia ydinosaimia, jotka ovat tärkeitä myös impulssikanavassa. Toisaalta, organisaatiossa tarvitaan uusia prosesseja osaamisen hyödyntämiseksi. Menestyminen impulssikanavassa vaatii tiettyjä kriittisiä menestystekijöitä, joihin LU pystyy toimintaansa kehittämällä vastaamaan.

Asiakastyytyväisyyspalautteen perusteella, LU Suomen erityinen kilpailuvahvuus liittyy vahvoihin tuotemerkkeihin. LU on määritellyt yhdessä asiakkaiden kanssa kaksi erityistä ydinosaimialuetta. Näitä ovat kannattava valikoiman hallinta sekä myymälätoimintojen tehokkuus. Valikoiman hallinnassa korostuvat monipuolinen ja tasapainoinen tuoteportfolion hallinta. Myymälätoiminoissa kannattavuus ja oman toiminnan laatu ovat keskeisiä kilpailijoista erottavia tekijöitä. Muita asiakkaan arvostamia osaamisalueita olivat operatiivinen tehokkuus sekä yhteistyön laatu asiakasrajapinnassa. Tämän perusteella voi-

daan todeta, että oma ydinosaamismääritelmä on linjassa asiakkaan näkemyksen kanssa.

Johdon kanssa käytyjen keskustelujen ja asiakaspalautteen pohjalta päätin määrittää ydinosaamisiksemme brändin hallinnan sekä asiakaspalvelun. Määrittelin ydinosaamisen uusilla termeillä, koska mielestäni brändiosaaminen johtaa tehokkaaseen valikoiman hallintaan ja taas toisaalta asiakaspalvelu yhdessä tehokkaiden asiakashallintaprosessien ansiosta luo lopulta arvon asiakkaalle.

**Taulukko 2.** LU Suomi ydinosaamisten arviointi.

Kriteerit	Ainutlaatuisuus suhteessa kilpailijoihin	Imitoitavuus suhteessa kilpailijoihin	Siirrettävissä impulssikanavaan
Ydinosaaminen			
Brändin hallinta	Kilpailijoita vahvemmat tuotemerkit, valikoiman hallinta	Vaikea. Kuluttajalla tunneside tuotteisiin ja lojaalisuus tuotemerkkiin	Siirrettävissä
Asiakaspalvelu	Asiakastyytyväisyys kilpailijoita parempi, operatiivinen tehokkuus	Vaikea. Yhteiset tavoitteet ja kumppanuuteen perustuva yhteistyö	Siirrettävissä

Taulukkoon on eriteltyä LU Suomelle tärkeitä ydinosaamiset. Brändin hallinnassa korostuvat mielikuvien ja kuluttajien tunteisiin vetoaminen. Esimerkiksi Domino keksit ovat kuluttajien mielessä Suomen kansalliseksi. LU:n tuotemerkit ovat sen verran perinteisiä ja suomalaisuuteen vetoavia, että kilpailijoiden on hyvin vaikea hankkia samanlaista mielikuvaa omilla tuotteillaan. Asiakkaalle syntyvä arvo perustuu siihen, että LU pystyy muuntamaan ydinosaamisensa (brändin hallinta) tehokkaiksi markkinointiviestinnän prosesseiksi. Toisaalta asiakkaiden mielestä LU:n tuotekehitystä ei nähdä erityisenä kilpailuvahvuutena. Tästä voidaan päätellä, että LU:n menestyminen perustuu enemmänkin siihen, että kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa tehokas markkinointiviestintä ja ostopäätökseen vaikuttaminen eikä niinkään innovatiivinen tuotekehitys.

Toinen tunnistettava ydinosaamisalue on asiakaspalvelu. Asiakastyytyväisyystutkimusten perusteella asiakkaat pitävät LU Suomea hyvänä ja tärkeänä yhteistyökumppanina. Asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä yhteistyöhön organisaation eri tasoilla. LU:n operatiivinen tehokkuus korostuu etenkin kampanjoiden toteutuksessa ja myymälätyöskentelyssä. Lisäksi organisaation johtamisjärjestelmät kannustavat asiakaslähtöiseen toimintaan.

Ydinosaamiskartoituksen perusteella voidaan huomata, että menestyäkseen impulssikanavassa LU:lla on siihen tarvittavaa osaamista, mutta sen tulee kehittää ydinkyvykkyyksiään.

**Taulukko 3.** Asiakkaan arvon muodostuminen.

YDINOSAAMINEN	YDINKYVYKKYYS Prosessi	ARVO ASIAKKAALLE Tukee asiakkaan liikeideaa
Brändin hallinta	Tuotekehitys/räätälöinti Tehokas markkinointiviestintä	Parempia, kuluttajan arvostamia tuotteita
Asiakaspalvelu	Toiminnan räätälöinti Organisoituminen	Kuluttajan tarpeista lähtevä, asiakkaan liikeideaa tukeva, kannattava liiketoiminta

Haastattelujen perusteella selvisi, että menestyminen impulssikanavassa edellyttää ennakkoluulottomia, kuluttajan mielihalun herättäviä tuotteita. Kilpailukseen impulssikanavassa LU:n tulee kehittää parempia, kuluttajan arvostamia tuotteita. Aikaisemmin yritys on pystynyt luomaan brändeilleensä kuluttajiin vetoavia tarinoita. LU:n vahvuutena on myös ollut rakentaa asiakkaan tarpeisiin sopivan ja kannattavan tuotevalikoiman. Tulevaisuudessa sen on kuitenkin panostettava tuotekehitykseensä, jonka perustana tulee olla yrityksen ydinosaaminen, kuluttajien tuntemat vahvat tuotemerkit.

Toinen osaamisperusta on asiakaspalvelu. LU omaa vahvan osaamisen myymälätoiminnoissa. Se on onnistunut rakentamaan menestyviä kampanjoita ja pys-



tyy jatkuvasti kehittämään uusia ja parempia kuluttajien herätteellisyyttä lisääviä myymäläratkaisuja. Impulssikanavassa kilpaileminen vaatii uudenlaista toiminnan räätälöintiä. Samanlainen toimintakonsepti kuin päivittäistavara-kaupan puolella ei takaa menestymistä impulssikanavassa. LU:n asiakaspalveluun liittyvä ydinosaaminen on tärkeä perusta uusien toimintamallien kehittämiseksi. Impulssikanavassa vaaditaan asiakkaan liikeidea tukevia toimintatapoja, jolloin asiakaspalvelun muuttaminen asiakkaan arvostamiseksi toiminnan prosesseiksi on keskeistä. Tähän tarvitaan oikeanlaista organisoitumista sekä palvelun räätälöintiä.

Ydinosaamiskartoituksessa tunnistettiin tarvittavat ydinosaamiset impulssikanavassa menestymiseksi. Tällä hetkellä LU:lta puuttuu tarvittavia prosesseja ydinosaamisten jalostamiseksi asiakkaan tarpeita vastaaviksi. LU:n on hankittava tarpeellisia resursseja ydinkyvykkyyksien muodostamiseksi. Hankkimalla tarvittavia resursseja ja kehittämällä ydinkyvykkyyksiä LU voi resurssikombinaationsa puolesta hankkia riittävää kilpailuetua impulssikanavassa.

### 3.2.3 SWOT – analyysi

Strategisen aseman kuvaamiseksi tarkasti, on hyvä koota yhteen vielä yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT – analyysi auttaa kokoamaan yhteen LU Suomen strategiseen asemaan vaikuttavat tekijät.

**Taulukko 4.** SWOT – analyysi LU Suomi.

SISÄISET VAHVUUDET	ULKOISET MAHDOLLISUUDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oppimista edistävät johtamisjärjestelmät</li> <li>▪ Tilaus-toimitusketjun hallinta</li> <li>▪ Brändiosaaminen</li> <li>▪ Asiakaspalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laaja impulssikanava</li> <li>▪ Kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokset</li> <li>▪ Ihmisten liikkuminen</li> </ul>
SISÄISET HEIKKOUEDET	ULKOISET UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tuotannon joustavuus</li> <li>▪ Tuotekehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raaka-aineiden hinnannousu</li> <li>▪ Vahvat kilpailijat sekä keksituoteryhmän kilpailukyky suhteessa muihin tuoteryhmiin</li> </ul>

Taulukkoon on tiivistettynä LU Suomen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Analyysissa pyrin tarkastelemaan tilannetta mahdollisen impulssikanavaan laajentumisen kannalta.

LU Suomen sisäisiä vahvuuksia ovat oppimista edistävät johtamisjärjestelmät, brändiosaaminen ja asiakaspalvelu. Johdon panostaminen henkilöstön jatkuvaan kouluttamiseen ja työkiertoon on nähtävä erityisenä oppimista, sitoutumista ja työhön motivoitumista edistävänä vahvuutena. LU:ssa pyritään esimerkiksi siihen, että mahdollisimman moni henkilöstöstä ja eri toiminnoissa työskentelevistä ihmisistä saisi kokemusta myymälätason toiminnasta. Tämä on tärkeä kilpailuedun luoja, kun ydinosaamiseksi määritellystä myymälätason toiminnasta on mahdollisimman monella kokemusta. Tällöin esimerkiksi myynti ja markkinointi saadaan helpommin toimimaan ”käsi kädessä”. Brändiosaaminen ja asiakaspalvelu määritettiin aiemmin yrityksen ydinosaamiseksi, joten ne muodostavat sisäisten vahvuuksien perustan.

Sisäisiä heikkouksia arvioitaessa osaamiskartoituksessa esiin nousseen tuotekehityksen lisäksi ongelmana saattaa olla tuotannon joustavuus. Tuotannon resurssit ovat varmasti riittäviä, mutta tuotantolinjan muuttaminen on aikaa vie-

vää ja kallista. Silloin, kun tuotantoa joudutaan räätälöimään impulssikanavan tarpeita vastaavaksi, tulisi huomio kiinnittää myös kustannustehokkuuteen. Näin ollen tuotannon joustavuuteen sekä tuotekehitykseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, että sisäiset heikkoudet voidaan kääntää vahvuudeksi.

Ulkoiset mahdollisuudet liiketoiminnan kasvulle ovat erittäin hyvät. Impulssikanava on erittäin laaja. Mahdollisia impulssiostopaikkoja on kaikkialla missä ihmiset liikkuvat. Nykyään ihmiset arvostavat yhä enemmän vapaa-aikaa ja hyvien kulkuyhteyksien johdosta ihmiset liikkuvat entistä enemmän. Lisäksi kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttumassa yhä enemmän impulsiivisemmaksi. Ostoksilla käynnistä on tullut miellyttävä kokemus, jossa kuluttaja etsii uusia elämyksiä. Kuluttaja on entistä valmiimpi kokeilemaan uusia tuotteita ja palveluja. Keksien ollessa herätteellinen tuoteryhmä, on niillä potentiaaliset mahdollisuudet vastata kuluttajien muuttuviin tarpeisiin.

Ulkoisen uhan kannattavuudelle muodostaa raaka-aineiden hinnannousu. Tämä pakottaa yrityksen miettimään hinnan korotuksia tai vastaavasti pakkauskojojen pienentämistä. Toisaalta, sama uhka koskee oikeastaan kaikkia muitakin impulssituoteryhmiä. Hyvin monissa impulssituotteissa kuten karkeissa ja jäätelöissä käytetään ainakin osaltaan samoja raaka-aineita. Suuremman ympäristöstä tulevan uhan muodostaa kilpailu vahvoja tuoteryhmiä vastaan. Tällöin on mieltävä sitä kiinnostaako keksituoteryhmä kuluttajia yhtä paljon tai enemmän kuin esimerkiksi makeiset, jäätelöt tai virvoitusjuomat. Mikäli perinteisessä ruokakaupassa tuoteryhmien välinen kilpailu on vielä suhteellisen hillittyä, on se impulssikanavassa todella suuri haaste.

### 3.2.4 Asiakkaiden odotukset yhteistyölle

Haastattelujen perusteella selvisi, että myös impulssikanavan sisällä olevien asiakkaiden välillä on tiettyjä eroja, mutta osaltaan samat lainalaisuudet vastaavat kaikkia impulssiasekkaita. Suurimmat erot ovat lähtöisin asiakkaan liikeideasta. Tällöin vaatimukset tavarantoimittajille eroavat lähinnä toiminnan organisoinnissa. Impulssiasekkaita tärkein yhdistävä tekijä on tuotteiden ja pakkausten räätälöinti verrattuna perinteiseen ruokakauppaan.

## **Impulssituotteiden tehtävät ja tilanhallinta**

Impulssituotteiden tärkeimmiksi tehtäviksi määritettiin lisämyynti, kannattavuus sekä mielihyvän tuottaminen kuluttajalle. Impulssituotteiden tehtävänä on lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä tarjota elämyksiä. Lisäksi asiakkaan arvostama tekijä on impulssituotteiden yksikköhinnoiltaan hyvä katerakenne. Impulssituotteiksi pääsevät parhaiten korkean herätteellisyyden tuotteet sekä kausituotteet.

Etenkin impulssikanavassa, jossa tilanhallinta korostuu, suppeampien valikoimien johdosta tuotteiden kannibalisointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tärkeä huomio on, että tuotteiden runsas lukumäärä ei välttämättä lisää tuoteryhmän kannattavuutta. Usein tuotteiden lukumäärää vähentämällä voidaan lisätä myyntiä ja asiakkaan valikoiman laajuus paranee. Ratkaiseva tekijä on tuotteiden herätteellisempi esillepano. Asiakkaat ovat usein määritelleet myyntiryhmilleen omat roolit, strategiat ja taktiikat. Tuoteryhmissä on siis omat liikeideat ansaintatavoiksi. Esimerkiksi makeistuoteryhmissä voidaan panostaa kymmeneen parhaimpaan tuotteeseen ja uutuustuotteisiin kilpailijoita nopeammin. Tällöin kannibalisointia voidaan mitata esimerkiksi myynnin määrällä tai tuotteesta saatavalla katteella.

## **Tuoteräätälöinti ja ostokäyttäytyminen impulssikanavassa**

Asiakkaita voimakkaimmin yhdistävä tekijä on vaatimus tuotteiden räätälöinnille. Tuoteräätälöinti koetaan tällä hetkellä liian vähäiseksi. Myyntierien tulisi olla pienempiä sekä tuotekombinaatioita enemmän. Asiakkaat odottavat erilaisen ratkaisujen tarjoamista kuluttajille. Esimerkiksi pakkaus, joka sisältää keksien lisäksi mehun käyttöyhteystuotteena, voisi olla tällainen kuluttajan tarpeita palveleva ratkaisu. Asiakkaiden mukaan LU:n nykyiset tuotteet soveltuvat heikosti impulssikanavaan. LU:n vahva brändi on erinomainen lähtökohta tuotekehitykselle. Tällä hetkellä esillepano ja pakkauskoko estävät LU keksejä kilpailemasta makeisten kanssa parhaista impulssipaikoista. Asiakkaiden mukaan teollisuuden on itse tehtävä tuotteistaan haluttuja kuluttajille, markkinointiviestinnän keinoin ja innovatiivisia tuotteita kehittämällä.

Impulssikanavassa asiakasvirta on kova. Keskiostokset ovat usein pienempiä, mutta niitä on enemmän kuin päivittäistavarakaupassa. Impulssikanavassa asi-

akkaita yhdistää usein halu kokeilla uutta, ennakkoluulottomuus, nuorekkuus sekä uutuusien kokeilu. Impulssikanavassa asiakaskäyttäytyminen korostaa kokonaisuudessaan näitä piirteitä, koska asiakasvirta muodostuu paljon liikkeellä olevista ihmisistä.

### **Yhteismarkkinointi ja palvelukonseptin räätälöinti**

Suurimmat, impulssi-asiakkaita erottavat piirteet liittyvät yhteismarkkinointiin ja palvelukonseptiin. Esimerkiksi R- Kioski nimesi yhteismarkkinoinnin erittäin tärkeäksi, kun taas ABC- liikennemyymälöissä halutaan keskittyä oman brändin rakennukseen sivuuttamalla yhteismarkkinointi lähes kokonaan. Yhteismarkkinointi kyseisissä paikoissa tulee olla tarkoin harkittua ja erittäin voimakasta. R- Kioskillä taas korostetaan teollisuuden kykyä suunnitella sellaisia kampanjoita ja kampanjamuotoja joilla tuotteet ja tarinat tuodaan kuluttajan tietoisuuteen. Molempia näitä on tehtävä yhteistyössä kaupan ja teollisuuden välillä.

ABC- liikennemyymälöissä ei odoteta teollisuudelta omia promootioita vaan lähtökohtana on, että tuote myy itse itsensä. Toisaalta, halutaan korostaa, että palvelukonseptin tulee erottua päivittäistavarakaupasta. ABC:llä parhaat impulssipaikat ovat vielä heikosti hyödynnettyjä. Konseptin kehitys on ABC:n oma asia, mutta esimerkiksi tuotetuntemusta ja konkreettisia kuluttajia palvelevia ratkaisuja teollisuudelta kuunnellaan. R- Kioski odottaa vahvoja merkkituotteita sekä tuoteinnovaatioita, jotka sopivat paremmin kioskimaiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa pienempiä myyntieriä, pakkauksia ja tuotekombinaatioita. Molemmissa liiketyypeissä korostetaan avainasiakastason yhteistyötä, kun taas kenttäorganisaatiota ei pidetä tarpeellisena.

#### **3.2.5 Impulssikanavassa menestyvien yritysten näkemykset kilpailusta**

Haastattelemani kilpailijat edustavat impulssikanavan vahvoja tuoteryhmiä. Ne ovat toimineet impulssikanavassa pitkään ja niiden toiminta edustaa alan parhaita käytäntöjä. Kyseiset yritykset kilpailevat kaikissa määritellyissä impulssikanavan tyypeissä. Näiden yritysten mukaan impulssikanavaan ja siellä toimimiseen liittyy tiettyjä piirteitä, jotka tulee huomioida kilpailussa impulssikanavassa.

Teollisuuden yritykset olivat samaa mieltä asiakkaiden kanssa impulssituotteiden tärkeimmistä tehtävistä. Toimittajien näkökulmasta impulssituotteet ovat hyväkattaisia eikä hinta ole impulssikanavassa oleellinen kilpailukeino. Tärkeämpää on tuotteiden helppo saatavuus sekä kuluttajan ostopäätösten helpottaminen herätteellisillä esillepanoratkaisuilla. Tavarantoimittajat korostavat asiakkaiden tapaan tuoteräätälöinnin merkitystä. Keskeinen tekijä menestymiselle on se, että tuotteet ovat vahvoja brändejä. Tämä korostuu myös silloin, jos tuotteista rakennetaan erilaisia kombinaatioita käyttöyhteystuotteilla. Molempien tuotteiden tulee tällöin olla kärkituotteita. Silloin, kun tuotteet kommunikoivat hyvin kuluttajille, lisää se myös yrittäjien eli asiakkaiden mielenkiintoa ottaa yrityksen tuotteita valikoimiinsa.

Yleisesti impulssikanavassa menestyminen vaatii kilpailijoiden mukaan erilaisista palvelukonseptia kuin päivittäistavarakaupassa. Palvelukonseptia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös impulssikanavan sisällä olevat erilaiset asiakkaat. Kaiken toiminnan perustana tulee olla asiakkaan liikeidean ja toimintakonseptin huomioiminen. Asiakkaiden palveleminen yksityiskohtaisesti on edellytys menestykselle. Esimerkiksi osassa impulssi-asiakkaista myymälätason yhteistyö edustajan ja kaupan välillä on tärkeää, kun taas toisaalla päätökset halutaan rajata avainhenkilötasolle. Osassa impulssiliiketyyppejä on myös logistiikkaeroja kuten omat myyntipalvelut sekä räätälöityä tilaus-toimitusketjun hallintaa. Eräs välttämätön tekijä kilpailijoille on myös tarjota asiakkaille koneita ja kalusteita tuotteiden säilymiseksi ja esille laittamiseksi. Kuluttajille tarjottavat lisämateriaalit sekä tuoteportfolion räätälöinti ovat keskeisiä kilpailussa menestymisen keinoja.

Teollisuuden kannalta impulssikanavassa menestyminen vaatii siis tiettyjä tuotteiden ja toimintatapojen muutoksia. Samat toimintatavat kuin päivittäistavarakaupassa eivät päde vaan impulssikanavan erityispiirteet sekä asiakkaiden erilaiset liikeideat on otettava huomioon.

### 3.2.6 Palautekeskustelu LU Suomen strategisesta asemasta

Strategisen analyysin jälkeen kävimme palautekeskustelun koskien LU Suomen mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvulle impulssikanavassa. Tulimme siihen tulokseen, että impulssikanavan toimintaympäristö on haasteellinen, mutta asi-

akkaille arvoa tuottavia ydinprosesseja kehittämällä LU:n resurssikombinaatio mahdollistaa liiketoiminnan kasvun impulssikanavassa. LU:lta löytyy tarvittavaa ydinosaaamista kilpailuedun hankkimiseksi mutta ydinkyvykkyyksiä, etenkin brändin hyödyntämistä ainutlaatuisella tuotekehityksellä on parannettava. Lisäksi toimintakonsepti, jota tällä hetkellä toteutetaan päivittäistavarakaupassa, ei ole riittävä sellaisenaan kattamaan koko impulssikanavaa. LU tarvitsee lisää resursseja sekä toiminnan uudelleenorganisointia.

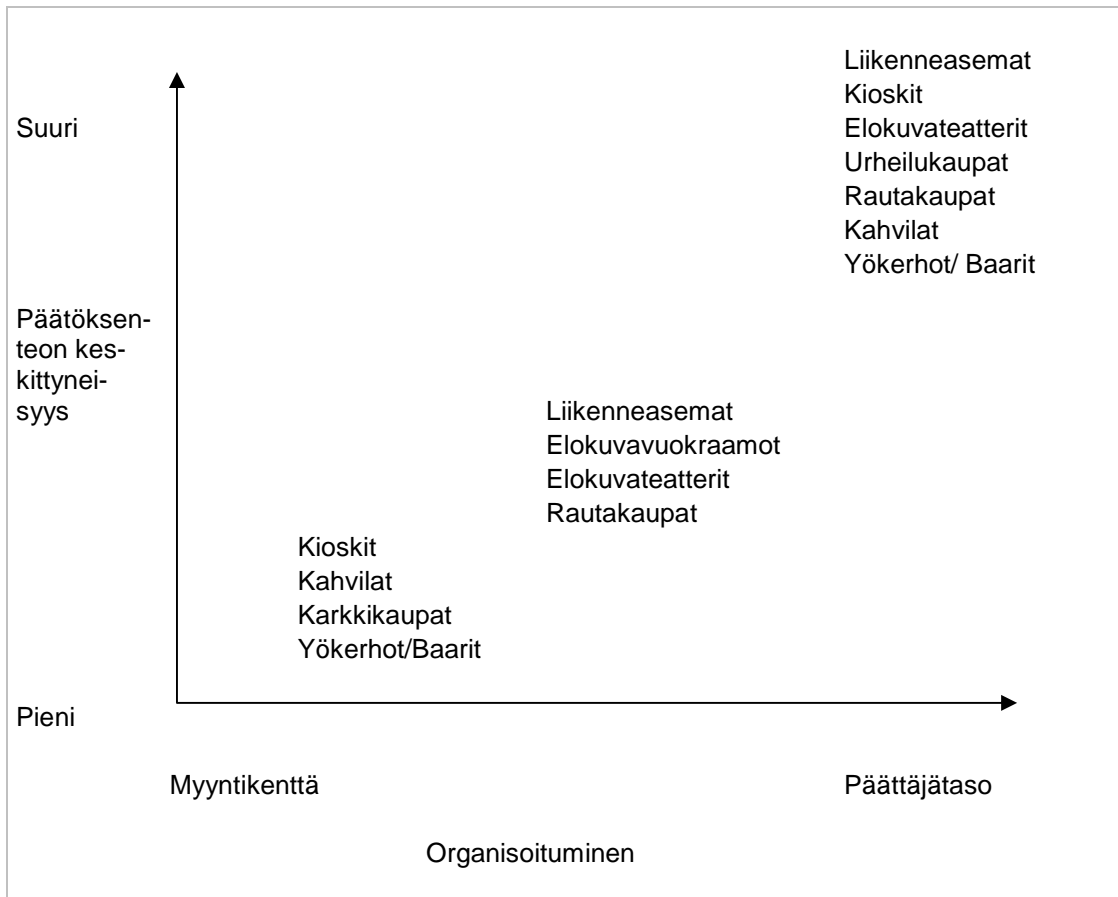
Päätimme, että strategiavaihtoehtoja arvioitaessa pyritään arvioimaan impulssikanavaa mahdollisimman paljon kokonaisuutena. Tämä johtuu siitä, että impulssikanavassa asioivia kuluttajia yhdistää impulsiivisuus ostokäyttäytymisessä liiketyypistä riippumatta. Asiakkaita on mahdollista segmentoida päätöksen teon keskittyneisyyden mukaan. Päätimme, että keskitytään strategiavaihtoehtojen arvioinnissa eri tuote- ja jakelukanavastrategioiden arviointiin. Tärkeätä on arvioida sitä, mikä on LU:n kannalta paras organisoitumisen muoto impulssikanavassa. Tällöin on mahdollista arvioida LU:lle kannattavin ja asiakkaan kannalta paras palveluratkaisu. Tarkoituksena on siis mallintaa eri vaihtoehtoja ottaen huomioon strateginen analyysi. Tällöin on mahdollista löytää strategia, joka perustuu LU:n vahvuuksille ja ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet.

### 3.3 Strategiavaihtoehdot

Seuraavaksi kuvataan LU Suomen strategiavaihtoehdot impulssikanavassa. Strategiavaihtoehdot perustuvat strategiseen analyysiin ja yrityksen johdon kanssa käytyyn palautekeskusteluun. Strategisen analyysin perusteella strategiavaihtoehdot on rakennettava LU:n vahvuuksille ja ottamalla huomioon ympäristössä vallitsevat tekijät niin, että markkinoilta voidaan saavuttaa kestävä kilpailuasema. Tutkimuksessa tarkastellaan strategiaa etenkin markkinoinnin kilpailukeinojen pohjalta. Näiden lisäksi tuodaan esiin erilaisia strategisia vaihtoehtoja asemoitumisessa markkinoille.

### 3.3.1 Asiakkaiden segmentointi

Seuraavaksi segmentoidaan asiakkaita impulssikentän rakenteen hahmottamiseksi. Segmentoinnin perusteella on mahdollista pohtia toiminnan organisointia impulssikanavassa.



**Kuvio 16.** Impulssiasekkaiden segmentointi.

Impulssikanavaan organisointumisen muodostaa LU:lle yhden tärkeimmistä strategisista päätöksistä. Kuviossa pystyakselille sijoittuvat tekijät kertovat asiakkaiden päätöksenteon keskittyneisyyden tason. Vastaavasti vaaka-akselilla arvioidaan toiminnan organisointitarvetta suhteessa asiakkaiden päätöksenteoon. Kuviossa osa asiakaskunnista on sijoitettuna kuviossa useammille tasoille. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi liikenneasemien joukossa on sellaisia ketjuja kuten ABC jossa hinta- ja valikoimapäätökset tehdään keskitetysti. Tähän



ryhmään lukeutuvat myös esimerkiksi R- Kioski, Finnkino, Intersport, K- Rautia, Wayne's Coffee ja SK- ravintolat. Toisaalta osassa asiakaskunnasta päätöksenteko on osittain keskittynyttä, mutta myös yksittäisten myymälöiden päätöksille jätetään mahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi Teboil, Shell, yksityiset elokuvateatterit, Rautia. Loppu asiakaskunnasta on erittäin pirstaloitunut, yksityisiä ja ketjuuntumattomia yrityksiä.

Segmentoinnin perusteella, tällä hetkellä suurimmat asiakkaat muodostuvat suurista ja päätöksenteoltaan keskitetyistä yrityksistä. Tällä hetkellä näistä lähes kaikki ovat LU:n asiakkaita. Toisaalta, LU on vasta kasvuvaiheessa kyseisissä kanavissa eikä se ole vielä pystynyt vastaamaan täysin impulssiasiakkaidensa tarpeisiin. Segmentoinnin perusteella ja markkinoinnin kilpailukeinojen avulla voidaan LU:lle etsiä vaihtoehtoisia jakelukanavastrategioita.

### 3.3.2 Tuote

Strategisen analyysin perusteella havaittiin, että kilpaileminen impulssikanavassa edellyttää yritykseltä uudenlaisia tuotteita. LU:n johdon tulee tarkasti pohtia, nähdäänkö nykyinen liiketoiminta-alue kenties liian kapeana. Kuluttajat ovat impulssikanavassa hyvin erilaisia. Päivittäistavarakaupassa kuluttajat ovat tyydyttämässä ennen kaikkea perustarpeitaan, mutta impulssikanavassa asioidaan usein eri aikaan ja etsitään nautintoa. Keksit voisi tällöin pyrkiä vastaamaan myös vahvojen kilpailijatuoteryhmien kilpailuun tarjoamalla myös enemmän snackseja tai välipalatuotteita. Ennen kaikkea, impulssikanavassa toimiminen edellyttää pienempiä pakkauskokoja ja herätteellisempiä tuotteita. Kuluttajat on saatava innostumaan tarjoamalla heille kokonaan uusia ja elämyksiä tuottavia tuotteita. LU:n asema keksien ykkösbrändinä luo mahdollisuudet uusien ja kokeilevien tuotteiden kehittämiseksi sekä herätteellisyyden kasvattamiseksi. LU:n on panostettava tuotekehitykseensä, jotta asiakkaille voidaan tarjota impulssikanavaan soveltuvia tuotteita. Tämä tulee yhdistää LU:n vahvaan osaamiseen eli valikoimien hallintaan ja markkinointiviestintään niin mediassa kuin myymälätasollakin. Asiakkaat haluavat tuotteita joilla voidaan ratkaista kuluttajien tarpeita. Tällöin on syytä pohtia mahdollisuuksia tuotekombinaatiolle yhdessä muiden vahvojen tuotemerkkien kanssa. Tuoteräätelöinti on siis ensimmäinen ja tärkein tekijä kilpailussa impulssikanavassa. Pienet tuotekoot, nopeakäyttöisyys ja toisaalta peruskeksien laajentaminen lä-

hemmäs kilpailevia tuoteryhmiä mahdollistavat LU keksien markkinoinnin kaikkialle impulssikanavaan. Mahdollisesti pidemmälle viety räätälöinti voidaan tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa esimerkiksi ketjun tai paikallisten tarpeiden mukaan.

### 3.3.3 Hinta

Tuotteiden oikea hinnoittelu on myynnin ja kustannusten kannalta erittäin tärkeä tekijä. Haastattelujen perusteella selvisi, että impulssikanavassa hinta ei kuitenkaan ole keskeisin kilpailukeino. Impulssikanavassa asioivat kuluttajat eivät pidä hintaa niin keskeisenä tekijänä ostopäätöksissään kuin päivittäistavarakaupassa. Tämä johtuu tuotteiden herätteellisyydestä ja siitä, että kuluttajat ostavat usein impulssikanavassa asioidessaan jonkun muun hintamerkitykseltään tärkeemmän tuotteen. Impulssituotteet ovat asiakkaille usein puhdasta lisämyyntiä ja samalla ne ovat yrityksille melko hyvä katteisia. Yritykselle jäävä kate tosin riippuu pitkälti mahdollisen toiminnan räätälöinnistä aiheutuvista kustannuksista. Hintamielikuvan on kuitenkin oltava sellainen, että kuluttaja on valmis ostamaan tuotteen ja kokee saavansa rahoilleen vastineen.

### 3.3.4 Jakelu

Jakelutieratkaisu on tuoteräätälöinnin lisäksi toinen keskeinen tekijä liiketoiminnan kasvattamisessa impulssikanavassa. Jakelutieratkaisuun liittyy niin palveltavien asiakassegmenttien valinta kuin oman toiminnan organisointi. Ensinnäkin on päätettävä halutaanko toimia yhteisesti Kraftin valmiin impulssiorganisaation kanssa, halutaanko ostaa ulkopuolinen myyntipalvelu esimerkiksi Valora vai panostetaanko resursseja omaan myyntiorganisaatioon. Toisaalta, LU:n ydinosaamista on asiakaspalvelu organisaatioiden eri tasoilla. Se ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja liiketoimintaa ja pystyy tuottamaan heidän arvostamia ratkaisuja. LU:lle kannattavin ratkaisu aluksi saattaisi olla avainasiakasyhteistyöhön panostaminen, jolloin se voisi hyödyntää suhteellisen pienin uudelleen organisoitumisen kustannuksin omaa ydinosaamistaan ja palvella impulssikanavan keskittyneen päätöksenteon ja suuren myyntipotentialin omaavia yrityksiä. Kuviossa 16 keskelle sijoittuvien yritysten palvelemiseksi olisi mahdollista uhrata resursseja omasta myyntiorganisaatiosta tai ostaa ul-

kopuolisen myyntiorganisaation palveluja tai menekinedistämistä. Suuremman asiakaskunnan palvelemiseksi tarvitaan myymälätason toimintaa päätöksenteon keskittyneisyyden puuttuessa, jolloin tarvitaan suurempia panostuksia.

### 3.3.5 Markkinointiviestintä

Impulssikanavassa tuotteiden herätteellisyys on avainasia. Tuotteisiin liittyvät ostopäätökset tapahtuvat vasta paikan päällä, koska ostoksen teko ei ole suunnitelmallinen. Tällöin myymälämarkkinointi ja esillepanoratkaisut ovat avainasemassa. LU:n yksi erityinen, myös asiakkaiden arvostama osaamisalue on ollut yhteismarkkinointi asiakkaiden kanssa. Tämä tarkoittaa laadukkaita kampanjoita ja panostamista kuluttajan mielenkiintoa herättäviin myymäläaktiiviteetteihin. Impulssikanavassa korostuvat esillepanoratkaisut, jotka kannustavat asiakkaita ostamaan herätteellisesti ja kokeilemaan uutuuksia. Esillepanoratkaisuissa tulee ottaa huomioon kuluttajien lisäksi asiakkaan tarpeet. Usein myyntitila impulssikanavassa on rajallinen, jolloin esillepano tulee sopia asiakkaan myymälätilaan. Tällöin erilaisten lisämateriaalien tarjoaminen on oltava harkittua. Osassa asiakastyypeistä lisämateriaali on jopa välttämätöntä, kun taas esimerkiksi ABC:llä halutaan käyttää vain omaa kalustoa ja myynninedistämismateriaalia. Markkinointiviestinnän lähtökohtana tulee olla itse tuotteen herätteellisyys myymälässä. Tuotteen tulee olla sellainen, joka houkuttelee kuluttajaa ostamaan. LU:n ydinosaamista on myös valikoiman hallinta, jota tulee hyödyntää yhdessä impulssi-asiakkaiden kanssa. Niissä paikoissa, joissa esillepanomateriaalia tarvitaan, on asiakkaille tarjottava myymälään sopivaa kalustoa ja myynninedistämismateriaalia. Kaiken lähtökohtana tulee olla myymälätason markkinointi, josta LU:lla on riittävästi kokemusta päivittäistavarakaupan puolelta.

### 3.3.6 Vaihtoehtojen määrittäminen

LU Suomen strategiavaihtoehdot muodostuvat niin, että strategiavaihtoehdot rakentuvat LU Suomen resurssikombinaatiolle. Näiden tekijöiden perustalle rakennetaan erilaiset strategiavaihtoehdot. Vaihtoehtoiset strategiat kuvataan niin, että samalla otetaan huomioon kilpailuympäristön ominaispiirteet sekä

asiakkaiden odotukset yhteistyölle. Strategisissa valinnoissa korostuvat asiakkaiden segmentointi, tuote, organisoituminen sekä valittava jakelukanava.

	TUOTE	ORGANISOINTI	JAKELU	
STRATEGIAVAIHTOEDOT	1. Nykyisten keksituotteiden ja pakkausten räätälöinti  2. Tuotevalikoiman räätälöinti uusille tuotealueille	1. Myyntikenttä  2. Päätäjätaso	1. Oma myyntiorganisaatio/päätäjätaso  2. Yhteinen myyntiorganisaatio Kraftin kanssa  3. Ulkoistettu myyntiorganisaatio esim. Valora	VALITTU STRATEGIA
				➔

**Kuvio 17.** LU Suomen strategiavaihtoehdot impulssikanavassa.

### Strategiavaihtoehdot

LU voi valita tuotestrategiakseen joko nykyisten tuotteiden ja pakkausten räätälöinnin tai sen lisäksi tuotevalikoiman räätälöinnin kokonaan uusille tuotealueille, kuten lähemmäs makeisia ja snacksejä. Organisoituminen voidaan toteuttaa niin, että organisoidutaan myyntikentän tai päätäjätason mukaan. Tämä päätös on paljon riippuvainen siitä minkä laajuista segmenttiä halutaan palvella. Päätäjätason organisoituminen olisi lähtötilanteessa riskittömin vaihtoehto. Tällöin pyrittäisiin palvelemaan aluksi korkeaan päätöksentekoon keskittyneitä asiakkaita. Tämän jälkeen LU voisi omalla myyntiorganisaatiolla, resurssiensa puitteissa palvella osaltaan keskittyneitä, mutta paikallista joustovaraa myymälöille antavia ketjuja. Kolmas tekijä eli jakelun toteuttaminen riippuu pitkälti toisen vaiheen päätöksestä. Mikäli valitaan asiakaskunnaksi koko segmentti, mikä edellyttäisi päätäjätason yhteistyön lisäksi myymälätason edustamista,

tarvitaan resursseja kokonaisen impulssimyyntiorganisaation perustamiseen. Tämä voitaisiin toteuttaa joko itse, yhdistämällä voimia Kraftin kanssa tai osittamalla ulkoistettuja myyntipalveluja. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomiota myös tuotannon joustavuuteen. Tuotannon suunnittelua ja kustannusten arvioimista helpottaisivat pidempiaikaisemmat suhteet ja läheinen yhteistyö impulssiassiakkaiden kanssa. Tosin tällainen yhteistyö on mahdollista vain osassa keskittyneitä impulssiasiakkaita. Toisaalta kilpailu impulssikanavassa tulee kovenemaan lähivuosina, jolloin markkinoiden nopea kasvattaminen voi luoda tulevaisuuden kilpailuetua. Tällöin ei riitä pelkkä päättäjätason yhteistyö vaan myynnin kasvattamiseksi tarvitaan paljon henkilökohtaista myyntityötä. Henkilökohtainen myyntityö on siksi merkittävää, että impulssikanava on todella pirstaloitunut. Tämän vuoksi laajemman markkinapeiton hankkimiseksi tarvitaan kenttämyyntiorganisaatioita.

### 3.3.7 Palautekeskustelu strategiavaihtoehdoista ja strategian valinta

Toinen palautekeskustelumme piti sisällään strategiavaihtoehtojen arvioinnin. Arvioimme eri vaihtoehtoja suhteessa yrityksen nykytilanteeseen. Arviomme keskittyi siihen kuinka ehdotettu strategia sopii strategisessa analyysissä tunnistettuun tilanteeseen ja miten ehdotettu strategia ylläpitää yrityksen nykyistä kilpailutilannetta. Muut arvioitavat tekijät olivat strategian kannattavuus ja hyväksyttävyyys sidosryhmien keskuudessa.

Keskustelun ja vaihtoehtojen arvioinnin perusteella päädyimme strategiseen päätökseen. LU päätti alkaa toteuttamaan kasvulle perustuvaa strategiaa impulssikanavassa. Tähän päästään niin, että panostetaan tuotekehitykseen ja pyritään differoimaan asiakkaiden tarpeisiin sopivia tuotteita. Markkinoille meno päätettiin toteuttaa aluksi yhteistyössä keskitettyjen impulssiassiakkaiden kanssa. Organisoituminen päätettiin näin ollen toteuttaa panostamalla resursseja päättäjätasolle.

Ratkaisuun päädyttiin, koska kyseinen strategiavaihtoehto noudattaa luonnollisinta siirtymää. Strategian todettiin hyödyntävän yrityksen vahvuuksia, samalla ottaen huomioon ympäristön mahdollisuudet. Toiseksi, katsottiin, että valittava strategia on toteutettavissa kaikkein riskittömimmin ja kannattavimmin. Se ei myöskään vaadi heti mitään merkittäviä panostuksia yrityksen orga-

nisaatioon. Resursseja tarvitaan ennen kaikkea tuotekehitykseen, ja impulssiastiakkaisiin keskittyvän avainasiakashenkilön palkkaamiseen. Strategian valinta antaa myös tarpeeksi aikaa tuotekehitykselle, kehittää uusia, impulssikanavaan soveltuvia tuotteita sekä myöhemmin mahdollisen liiketoiminta-alueen laajentamisen kannalta olennaisten päätösten tekemiseen. Strategian katsottiin soveltuvan hyvin myös yrityksen tuotantoon, koska keskitettyjen päätösten ja yhteisten tietokantojen johdosta myynnin ennustaminen helpottuu ja tuotannon joustavuus paranee. Yrityksen sidosryhmien suhteen päätöstä pidettiin oikeana. Liiketoiminnan kasvu on LU:n suurin haaste tulevaisuudessa. Tätä odottavat niin sijoittajat kuin henkilöstökin. LU on saavuttanut päivittäistavarakaupassa vankan markkinaosuuden ja liiketoiminnan kasvua tulee hakea kokonaan uusilta markkinoilta. Strategian valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että se tarjoaa tulevaisuudessa hyvän mahdollisuuden toiminnan laajentamiseen. Päätöstä myyntikenttään liittyvistä kysymyksistä ei haluttu vielä ratkaista.

Päätimme, että strategian toteuttamiseksi laaditaan LU:lle toimintasuunnitelma, joka pyritään toteuttamaan mahdollisimman nopeassa aikataulussa.

### 3.4 Strategian formalisointi ja toimeenpano

LU Suomen strategiana on keksimarkkinoiden vaiheittainen kasvattaminen impulssikanavassa, uudistuneella, kuluttajan tarpeista lähtevällä tuotekehityksellä sekä organisoitumisella asiakkaan liikeidea palvelevalla tavalla.

Seuraavassa kuvaan LU Suomen strategian toimeenpanon vaiheet. Toimintasuunnitelmassa strategia on purettu kahdeksaan eri toimenpiteeseen.

**Taulukko 5.** Strategian toimeenpano.

VAIHEET:	TOTEUTETTAVA TOIMENPIDE:
1.	Palkitsemis- ja seurantajärjestelmän rakentaminen
2.	Strategian viestintä henkilöstölle
3.	Tarvittavien resurssien hankinta ja henkilökunnan kouluttaminen
4.	Resurssien käyttöönotto ja organisoituminen
5.	Kontaktit valittuihin asiakkaisiin
6.	Uusien tuotteiden lanseeraaminen impulssikanavaan
7.	Tulosten mittaaminen, palkitseminen ja kehittäminen
8.	Strategian uudelleenmäärittely

**Vaiheet 1-2.**

Strategian toimeenpanon ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan tavoitteita tukeva palkitsemisjärjestelmä sekä strategian toteutumisen arviointia kuvaava seurantajärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä perustuu koulutuksen kautta tapahtuvaan työntekijöiden jatkuvaan oppimiseen. Samalla varmistetaan, että yrityksen henkilökunta pysyy ammattitaitoisena ja yrityksen kilpailukyky turvataan. Lisäksi myyntitavoitteiden toteutumisesta palkitaan. Strategian seurannaksi tulee valita riittävät taloudelliset mittarit:

1. Myynti/asiakas
2. Kannattavuus/asiakas

Vaiheessa kaksi strategia viestitään henkilöstölle ja sidosryhmille. Viestintä toteutetaan aluksi osalle henkilöstöä ja näin mahdollistetaan palautteen saaminen strategiasta. Tämän jälkeen strategia viestitään koko henkilöstölle ja sidosryhmille sekä varmistetaan sen ymmärrettävyys.

**Vaiheet 3-4.**

Hankitaan strategian toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Tarvittavia resursseja ovat tuotekehityksen uudelleenorganisointi impulsiivisten tuotteiden kehittämiseksi sekä impulssikanavaan keskittyvän avainasiakashenkilön palkkaami-

nen. Vaiheessa neljä organisoidutaan strategian vaatimalla tavalla sekä varmistetaan tuotekehityksen suunta.

#### **Vaiheet 5-6.**

Vaiheessa viisi otetaan kontaktit valittuihin asiakkaisiin. Kerrotaan strategiasta ja asiakkaille räätälöidystä toimintakonseptista. Sovitaan yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Vaiheessa kuusi varmistetaan tilaus- toimitusketjun toimivuus ja lanseerataan tuotteet.

#### **Vaiheet 8-9.**

Riittävän aikavälin jälkeen tehdään toiminnan tulosten arviointi, vaiheessa yksi määriteltujen mittareiden avulla. Kehitetään tuotteita, yhteistyötä ja omaa osaamista tarpeiden mukaan. Palkitaan henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan nykyisen strategian toimivuus ja tehdään uusia strategisia valintoja liiketoiminnan kasvattamiseksi.



#### 4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää LU Suomi Oy:n mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen määritellyssä impulssikanavassa. Tarkoituksena on ollut selvittää sitä, mitkä ovat ne jakelukanavat, joissa LU:n kannattaa kilpailla ja millä strategialla. Samalla pyrittiin selvittämään erilaisia impulssi-asiakkaita yhdistäviä piirteitä.

Tutkimusongelmiin pyrittiin löytämään ratkaisu strategiaprosessin avulla, kuvaamalla LU Suomen tämän hetkinen strateginen asema sekä kartoittamalla eri strategiovaihtoehdot. Strategisen analyysin tueksi kerättiin haastatteluja niin asiakkailta kuin kilpailijoiltakin sekä käytettiin hyväksi Finfact Oy:n tutkimustietokantaa kaupan palautteesta tavarantoimittajille.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että markkinoiden kasvattamiseksi LU:n tulee laajentaa toimintaansa yli perinteisten päivittäistavarakaupan rajojen. LU:n markkinaosuus päivittäistavarakaupassa on niin korkea, että markkinaosuuden merkittävä kasvu ei ole enää mahdollista. Tämän vuoksi orgaaninen kasvu voidaan saavuttaa vain menemällä uusille markkina-alueille. Tämän takia oli tarkasti arvioitava LU:n mahdollisuudet menestyä impulssikanavassa.

Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella selvisi, että kilpaileminen impulssikanavassa edellyttää erilaisia toimenpiteitä ja uudistuksia verrattuna perinteiseen päivittäistavarakauppaan. Tämä johtuu ennen kaikkea kulutuskäyttäytymisen sekä asiakaskunnan eroista. Impulssikanavassa asioivalle kuluttajalle tyypillisiä ominaispiirteitä on mm. halu kokea elämyksiä, ennakkoluulottomuus, nuorekkuus sekä uutuustuotteiden kokeilu. Impulssi-asiakkaista kaikille yhteinen piirre on se, että keskiostokset impulssipaikoissa ovat usein pieniä, mutta niitä tehdään usein. Impulssiostopaikoissa korostuvat ostamisen herätteellisyys, koska kuluttaja ei useinkaan ole ennen kauppaan astumista päättänyt ostettavaa tuotetta. Tuotteille asetetut vaatimukset ovat näin ollen erilaisia impulssikanavassa. Tutkimuksessa selvisi, että kuluttajille on tarjottava entistä pienempiä pakkauskokoja ja herätteellisempiä tuotteita.

Tutkimuksessa impulssi-asiakkaita pystyttiin segmentoimaan päätöksenteon keskittyneisyyden asteen mukaisesti. Osa impulssi-asiakkaista muodostuvat

suurista ketjuista kuten ABC- liikennemyymälät ja R- Kioskit joille ominaista on keskitetyt ketjujohtoiset päätökset koskien esimerkiksi hintoja, valikoimia ja kampanjoita. Toisaalta, suuri osa impulssikanavan asiakaskunnasta on vain osin päätöksenteoltaan keskittyneitä yrityksiä ja vielä suurempi osa pirstaloituneita itsenäiseen päätöksentekoon keskittyviä yrityksiä. Nämä ominaisuudet nousivat tärkeiksi strategisessa valinnassa.

Yrityksen toimintaympäristön analyysissä selvisi, että ympäristöön liittyvät mahdollisuudet ovat suuremmat kuin sinne liittyvät uhat. Analyysissä todettiin, että kilpailu impulssikanavassa on kovaa ja se tulee lähivuosina edelleen kovenemaan. Kilpailussa kovimman uhkan muodostavat kilpailijoiden vahvat tuoteryhmät, kuten jäätelöt ja makeiset. Toisaalta impulssikanavan kriittisiä menestystekijöitä arvioitaessa havaittiin, että LU:n mahdollisuudet niiden vastaamisen ovat hyvät. Tämä, johtuu siitä, että LU:lla on riittävää osaamista kilpailuedun hankkimiseksi.

LU Suomen osaamiskartoituksessa selvisi, että LU:n erityisiä vahvuuksia ovat valikoimien ja brändin hallinta sekä operatiivinen tehokkuus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ydinkyvykkyyksiä kehittämällä LU:n mahdollisuudet tuottaa arvoa asiakkaille ovat erittäin hyvät. Riittävän resurssikombinaation aikaansaamiseksi LU:n tulee hankkia uusia resursseja ydinsaamisten hyödyntämiseksi. Nämä resurssit tulee kohdistaa etenkin tuotekehitykseen ja vaadittavan organisaation rakentamiseen. Strategisen analyysin perusteella selvisi, että LU Suomen kannattaa tavoitella markkinoiden kasvattamista impulssikanavassa.

Strategiavaihtoehtojen kartoituksessa kiinnitettiin huomiota ennen kaikkea tuoteräätälöintiin, koska kilpailu impulssikanavassa vaatii kokonaan uusia tuoteratkaisuja. Toinen tärkeä tekijä oli organisoituminen, jonka takia impulssi-asiakkaita pyrittiin segmentoimaan niiden päätöksenteon keskittyneisyyden mukaan. Riittävä organisoituminen joko päättäjätason, myyntikentän tai molempien mukaan riippuu valittavan asiakassegmentin koosta.

Strategian valinta oli lopulta helppoa, koska ajateltiin, että valittava strategia soveltuu parhaiten yrityksen nykytilanteeseen. Sen katsottiin rakentuvan yrityksen vahvuuksille, soveltuvan toimintaympäristöön ja olevan kannattavin ja riskittömin vaihtoehto. Strategisessa valinnassa päätettiin, että LU Suomi pyrkii palvelemaan aluksi korkeaan päätöksentekoon keskittyneitä yrityksiä ja panos-

tamalla näin ollen resursseja päättäjätasolle. Toinen tärkeä panostuskohde on tuotekehitys. Tuotteiden räätälöinti asiakastarpeita vastaaviksi on impulssikanavassa kilpailussa keskeisin tekijä. Vaiheittaisen strategian katsottiin antavan aikaa tulevaisuuden strategisille päätöksille liittyen esimerkiksi kokonaan uuden impulssiorganisaation perustamiseksi tai mahdolliseen tuoteräätälöintiin kokonaan uusille liiketoiminta-alueille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjosi hyvän perustan tutkimuksen empi-riaosalle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimusprosessin suurin anti liittyi aineistoon, jonka tuella strateginen päätös lopulta tehtiin. Asiakkaiden ja kilpailijoiden haastattelut toivat esiin impulssikanavassa huomioitavia tekijöitä. Samalla saatiin varmuus siihen, että kilpailu impulssikanavassa vaatii tuotekehitysprosessien kehittämistä ja uudenlaisia, asiakkaan liikeidea tukevia toimintatapoja. Lopulta voitiin tulla siihen tulokseen, että tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Jatkossa strategisten vaihtoehtojen arvioinnissa huomiota tulee kiinnittää siihen, miten myyntikenttä halutaan organisoida, koska tulevaisuuden markkinoiden kasvattamisessa nykyisenlainen organisaatio ei ole riittävä. Toinen ratkaistava päätös on mahdollinen tuoteräätälöinti kokonaan uusille liiketoiminta-alueille, kuten lähemmäs makeisia tai snacksejä.

## LÄHDELUETTELO

- AC Nielsen (2007). *Markkinatrendit 2007. Päivittäistavarakauppa Suomi*. Espoo. AC Nielsen Finland Oy.
- Ahola, Jyrki (1995). *Yrityksen strategiaprosessi*. Lappeenranta: Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu.
- Ansoff, Igor, H (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: Penguin Books LTD.
- Bayley, Geoff & Clive Nancarrow (1998). Qualitative Market Research: An International Journal. *Business Source Premier* Vol. 1 Issue 2, p99-114, 16p. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=102&sid=4dc68b25-6dd1-41ea-aa20-74a83959f884%40sessionmgr104>
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26(1): 41-56.
- Bellenger, Danny, N. Dan H. Robertson & Elisabeth C. Hirschman (1978). Impulse Buying Varies by Product. *Journal of Advertising Research*. vol. 18. No. 6.
- Court, Yvonne (2004). Leisure Principle is the Key to Winning Future Shoppers. *EuroProperty*; 2004, p31-31, 2/3p. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=1&hid=102&sid=66c75cea-c5ba-4785-8a5e-5c087c240811%40sessionmgr106>
- Dubois, Bernard (2000). *Understanding the Consumer*. Lontoo: Pearson Education Limited.
- Driscoll, Aidan O & John A. Murray (1996). *Strategy and Process in Marketing*. Lontoo: Prentice Hall Europe.
- Drucker, Peter, E (2004). *The Daily Drucker*. New York: Harper Collins.

- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finne, Teemu & Tuomas Kokkonen (1998). *ECR- Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.
- Finne, Teemu & Tuomas Kokkonen (2005). *Asiakaslähtöinen kaupan arvoaketju. Kilpailukykyä ECR- yhteistyöllä*. Juva: WSOY.
- Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Ensimmäinen painos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hamel, Gary & C.K Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harper, Stephen C (1992). Developing a "Corpreneurial" Strategy for Fostering Business Growth and Revitalization. *IM*, July/August.
- Home, Niilo (2003). *Puheenvuoroja ECR- toiminnasta*. Helsinki: Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja.
- Horner, S, Swarbrooke, J (2005). *Leisure Marketing a Global Perspective*. Oxford.
- Ilinitsch, A., R. D'Aveni & A. Lewin (1996). New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*. Vol. 7, No. 3 Special Issue Part 1 of 2: Hypercompetition (May-June., 1996), pp. 211-220.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes (1988). *Exploring Corporate Strategy*. Lontoo: Prentice Hall International.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

- Juuti, Pauli (2006). *Johtamisen kehityslinjoja. Johtaminen eilen, tänään, huomenna.* JTO- Palvelut Oy.
- Juuti, Pauli (2006). Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta* s. 151- 163, Toim. Pauli Juuti, Otava.
- Jylhä, Eila, Antti Paasio & Riitta Strömmer (1997). *Menestyvä yritys*. 1. Painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kamensky, Mika (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton, (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert S, & David P. Norton, (2004). *Strategiakartat*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt (1998). *Strategia- Suunnitelmasta toteutukseen*. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, Bengt (1995). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo: WSOY.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Koistinen, Katri & Tiina Vesala (2006). *Päivittäistavarakaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995-2006*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja.
- Kollat, David, T & Ronald P. Willet (1975). Customer Impulse Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research (JMR)*; Feb67, Vol. 4 Issue 1, p21-31, 11p, 5 charts, 3 graphs. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=1&hid=104&sid=93c4e50c-883a-4a13-bff2-b684273642d6%40sessionmgr109>
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education LTD.

- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education LTD.
- Krajewski, Lee, Manoj Malhotra & Larry Ritzman (2007). *Operations Management. Processes and Value Chain*. New Jersey: Pearson Education LTD.
- Kuluttajavirasto (2007). Viraston internet sivut 5.11.2007. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/99432720-c0ba-4614-bd33-468cead78f0f.aspx>
- Laamanen, Tomi, M Kamensky, T Kivilahti, P Kosonen, K Laine, M Lindell (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Juva: WSOY.
- Lahti, A (1992). *Markkinointi kilpailuetuna*. Keuruu: International Networking Publishing INP Oy.
- Lahti, A (1987). *Strateginen markkinointi*. Helsinki: Arto Lahti.
- Laitinen, Erkki, K (2003). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum
- Long, Carl & Mary Vickers-Koch (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*; Summer95, Vol. 24 Issue 1, p6-22, 17p, 3 diagrams, 3bw. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=6&hid=120&sid=95705dcc-57d8-4d0b-b7af-fc49449ae1ae%40sessionmgr106>
- Luoma, Mikko (2007). Strategiatyön kontekstit – haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta. Teoksessa: *Strategia, tunteet ja toiminta* s. 29- 45. Toim. Pauli Juuti. JTO- Palvelut Oy.
- LU Suomi (2007). *Tuoteryhmä uutiset 1-4*. Vantaa: LU
- LU Suomi (2007). *Tuoteryhmä uutiset 5-8*. Vantaa: LU
- LU Suomi (2007). *Tuoteryhmä uutiset 9-12*. Vantaa: LU

- Miles, Raymond E, Snow, Charles, C (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International.
- Moisio, Elina & Aino Salimäki (2005). Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa* s. 178–198. Toim. Matti Vartiainen & Juhani Kauhanen, WSOY.
- Mäntynen, Harri (2007). *Kauppan päätöksentekijöiden palaute yhteistyöstä*. Vantaa: Finfact Oy.
- Neilimo, Kari (2007). *Kilpailu liiketoimintamalleilla – asiakkaat mukana liiketoimintainnovaatioissa*. Helsinki.
- Näsi, Juha (2007). Kovis ja pehmo eilen, peli ja malli tänään - Strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa. Teoksessa: *Johtaminen, eilen, tänään, huomenna* s. 30- 42. toim. Pauli Juuti, JTO- Palvelut Oy.
- O'Shaughnessy, John (1989). *Why People Buy*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Pettigrew, Andrew, Howard Thomas & Richard Whittington (2002). *Handbook of Strategic Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Piron, Francis (1991). *Defining Impulse Purchasing. Advances in Consumer Research*, 18.
- Porter, Michael E (1984). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Porter, Michael, E (1991). *Kilpailuetu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porter, Michael, E (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12. 95- 117.



- Pty. Päivittäistavarakauppa (2007). *Päivittäistavarakauppa 2006-2007 julkaisu*. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.ptv.fi/julkaisut.html>>
- Rope, T (1995). *Markkinointiosaaminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Räisänen, Keijo (2000). *Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajalle*. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ylikoski, T (1997). *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ylikoski, T (1999). *Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

**LIITTEET**

LIITE 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

4.12.2007. Ala-aho Hannu. Markkinointijohtaja, R-Kioski.

5.12.2007. Virkkunen Aleks. Kehityspäällikkö, ABC- liikennemyymälät.

7.12.2007. Tiainen Pekka. Myyntijohtaja, Oy Sinebrychoff Ab.

10.12.2007. Palokangas Jouni. Myyntijohtaja, Suomen Nestlé Jäätelöt.

Palautekeskustelut LU Suomi:

19.9.2007.

18.10.2007.

8.1.2008.

Anttila Pasi. Kaupallinen johtaja, LU Suomi Oy.

## LIITE 2. Tutkimuskysymykset asiakkaille

Yleisesti:

1. Miten määrittelet impulssituotteet?
2. Mitkä ovat mielestäsi impulssituotteiden tärkeimmät tehtävät?
3. Mitkä ovat kriteerinne tuotteille, jotka pääsevät impulssituotteiksi?
4. Miten mittaatte tuotteiden kannibalisointia ja millä kriteereillä sitä arvioitte?
5. Millaiset ovat vaatimuksenne tuoteräätälöinnille?
6. Millainen on tyypillinen impulssiostoja tekevä asiakas myymälässänne?
7. Mikä on yhteismarkkinoinnin merkitys yhteistyössä toimittajan kanssa?

Keksinäkökulma:

1. Miten arvioit keksien soveltuvuutta impulssituotteeksi?
2. Millä edellytyksillä keksit voisivat olla menestyvä impulssituote?
3. Millaisiin asioihin kiinnittäisit erityistä huomiota keksien markkinoimiseksi impulssikanavassa?

LU Keksit:

1. Kuinka houkuttelevina, herätteellisenä koet LU keksit tällä hetkellä?
2. Millä edellytyksillä keksit voisivat olla menestyvä implssituote?
3. Minkälaista palvelukonseptia odotat meiltä?
4. Miten arvioit LU:n tarjonnan ja toimintatapojen vastaavuutta teidän tarpeisiinne ja liiketoiminnan tavoitteisiin?

### LIITE 3. Tutkimuskysymykset kilpailijoille

1. Miten määrittelet impulssituotteet?
2. Mitkä ovat kriittiset menestystekijät impulssikanavassa?
3. Mitä yhteistyön elementtejä pidät tärkeimpinä impulssi asiakkaiden palvelussa?
4. Mitä toimenpiteitä impulssikanavassa kilpaileminen edellyttää?
5. Eroaako palvelukonseptinne impulssikanavan ja normaalin ruokakaupan välillä?
6. Miten organisoitumisenne huomioi eri asiakkaiden toimintatavat ja erityispiirteet?