

# PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAN SUUNNITTELU



Toivo S. Äijö, CEO, Professor

Top Trainers Group

Antibes, France Helsinki, Finland Vista, California



**Top Trainers Finland**

LEADERSHIP AND STRATEGY IN ACTION

# Sisältö

1. Johdanto: Globaalin toimintaympäristön muutostrendien asettamat haasteet yrityksille sekä erilaistamisongelma
2. Strategisen ajattelun ja suunnittelun kriisi sekä tyypilliset puutteet ja sudenkuopat
3. Miten strategisen ajattelun ja suunnittelun kriisi voidaan ratkaista: asiakaslähtöinen liiketoiminta ja menestyksen perusta
4. Miten rakennetaan asiakaslähtöinen ja käytännönläheinen kansainvälinen menestysstrategia?



# Muutokset yritysten globaalissa toimintaympäristössä

- Halvan työvoiman perässä juokseminen
- Jatkuva hintakilpailu
- Painopiste Itä-Aasiaan
- Kotimaan markkinoiden kypsyys, kasvun pysähtyminen
- Uudet mediat- sosiaalinen media- viestintäkulttuurin muutos
- Yksilöllisempien tuotteiden kysyntä
- Kv. Finanssimarkkinat: euron kallistuminen, Suomen devalvointiaseen poistuminen
- Ympäristönongelmat – tietoisuus ja lainsäädäntö
- ”kaikilla on pääsy kaikille markkinoille” – kilpailun kiristyminen
- Ostajan markkinat
- Globaali ostaminen helppoa (läpinäkyvyys)
- Keskittäminen ja nopeat muutokset- päätöksentekijän löytäminen ja myyntiargumentointi

# Muutokset yritysten globaalissa toimintaympäristössä

- Talouden muutokset nopeutuvat
- Epävakauden ja –varmuuden lisääntyminen  
→ennakoinnin vaikeus
- Eurooppalainen sopimuskulttuuri ei päde uusilla markkinoilla
- Kiihtyvä muutosnopeus
- Tiedon nopeus, määrä

# 1. Johdanto: Globaalin toimintaympäristön muutokset

Motto: ”Jatkuva sopeutuminen ympäristöön on yritystoiminnan perusta”

## 1. Poliittiset muutokset:

- **Poliittiset muutokset ja epävakaus:** demokratisoituminen, kommunismin ja diktatuurien kaatuminen, alueelliset konfliktit
- **Kolminapainen maailmanjärjestys:** EU – Pohjois-Amerikka (Nafta) – Itä-Aasia, Taloudellinen valta antaa poliittista valtaa, se johtaa sotilaalliseen valtaan (EU:n ja Japanin militarisoituminen)
- **Markkinatalouden voitto ja neoliberalismi:** talouden liberalisointi, monopolien purkaminen, deregulaatio ja privatisointi



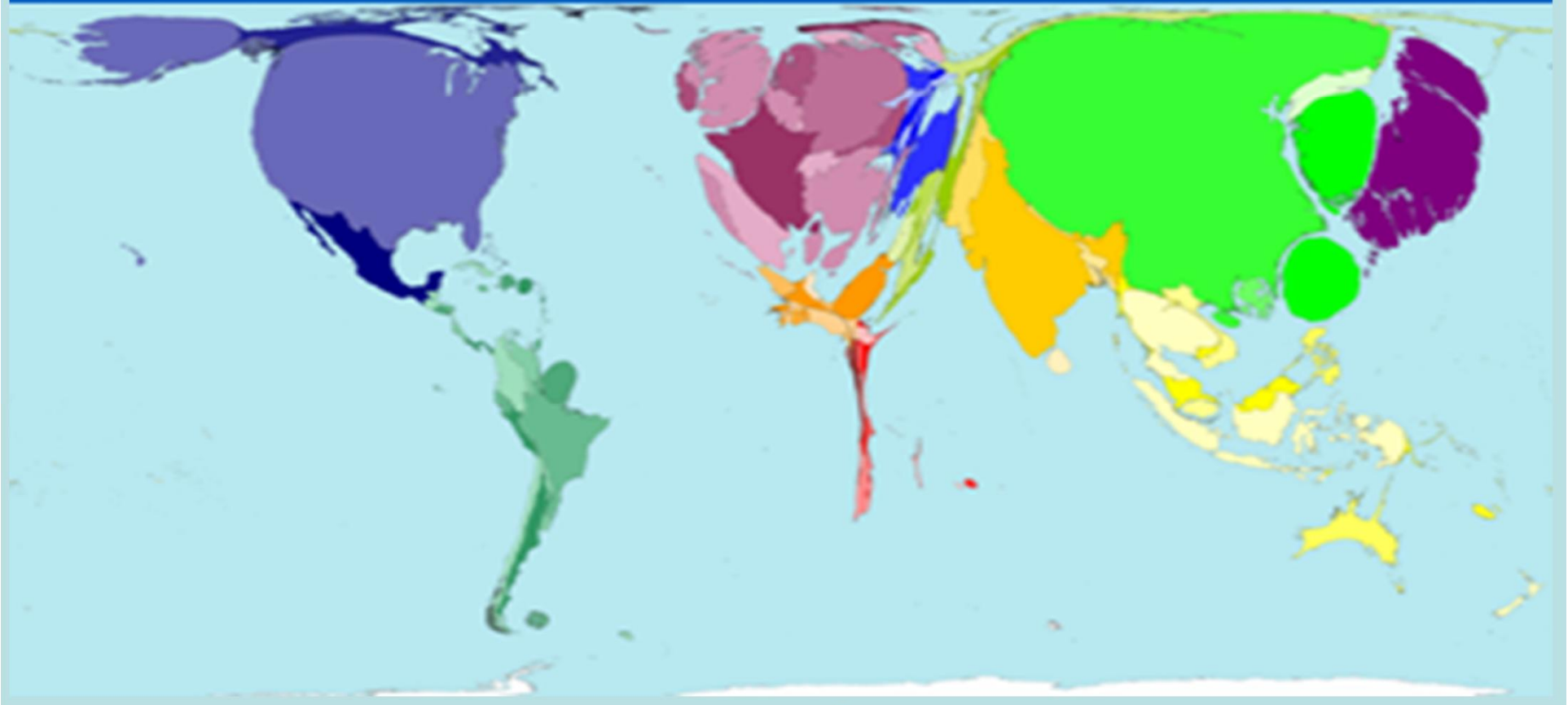
# Globaalin toimintaympäristön muutokset: Talous

- **Globalisaatio:** kaikilla on pääsy kaikille markkinoille. Uudet yhteiset kansainväliset pelisäännöt: (WTO), standardit, säätely, verokilpailu
- **Taloudellinen ja poliittinen integraatio:** keskinäisen riippuvuuden kasvu, esim. globaalit finanssimarkkinat ja samanaikaiset suhdanteet) Markkinoiden vallan kasvu suhteessa valtioihin ja poliittisten toimijoihin
- **Mobiliteetti ja globaali työnjako:** tuotannontekijät (työvoima, raha, raaka-aineet, tuotteet, palvelut, osaaminen, teknologia) ja yritykset liikkuvat → **yritykset siirtyvät sinne missä on parhaat toimintaolosuhteet**
- **Uusien markkinoiden ja talousmahtien nousu:** Itä-Aasian nousu, ”Kiina-ilmiö”, ”BRIC-maat” (Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina)
- **Kilpailun kiristyminen:** halpatuotanto- ja hintakilpailu, yritysten siirtyminen halpamaihin;
- **Aasian suuret kasvumarkkinat**



# Varallisuuden uusjako maailmassa

## Distribution of World Wealth 2015



**Top Trainers Finland**  
LEADERSHIP AND STRATEGY IN ACTION

# Fertility in Developed Countries (Pocket World In Figures 2008)

• Czech	1,2	• Estonia	1,5
• Poland	1,2	• Portugal	1,5
• Bulgaria	1,3	• Belgium	1,7
• Greece	1,3	• Netherlands	1,7
• Hungary	1,3	• Australia	1,8
• Japan	1,3	• Denmark	1,8
• Latvia	1,3	• Finland	1,8
• Lithuania	1,3	• Sweden	1,8
• Romania	1,3	• UK	1,8
• Slovakia	1,3	• France	1,9
• Slovenia	1,3	• Norway	1,9
• Austria	1,4	• Ireland	2,0
• Germany	1,4	• New Zealand	2,0
• Italy	1,4	• USA	2,0
• Spain	1,4	• ...	
• Switzerland	1,4	• Kenya	5,0
• Canada	1,5	• Nigeria	5,3

## SLOWEST GROWING POPULATION IN THE WORLD 2005-2010

### Pocket World in Figures

1. Moldova	-0,10	11. Hungary	-0,29
2. Georgia	-0,79	12. Armenia	-0,21
3. Ukraine	-0,76	13. Poland	-0,15
	(-353'400/year)		(-60'000/year)
4. Bulgaria	-0,72	14. Croatia	-0,09
5. Belarus	-0,55	15. Germany	-0,07
6. Lithuania	-0,53		(-300'000/year)
7. Latvia	-0,52	16. Czech	-0,03
8. Russia	-0,51	17. Japan	-0,02
	(-800'000/year)	18. Cuba	-0,01
9. Romania	-0,45	19. Slovenia	+0,01
10. Estonia	-0,35	20. Slovakia	+0,03

# Globaalin toimintaympäristön muutokset: Talous ...

- **Kehityskuilu maiden sisällä:** tuloerojen kasvu ("a ja b-kansalaiset", Info-vallankumoukseen osallistujat ja muut, jne,)
- **Kehityskuilu kasvaa maiden välillä:** kehittynyt maailma (20%) jossa väestö vähenee, ikääntyy ja rikastuu vs. kolmas maailma (80%) jossa väestö kasvaa ja jopa köyhtyy
- **Raaka-aineiden ja energian rajallisuus**
- **Konsumerismi ja asiakkaan valta:** ostajien tiedon, vaihtoehtojen ja vallan lisääntyminen
- **Kulutuskäyttäytymisen ja ostokäyttäytymisen samankaltaistuminen**

# Globaalin toimintaympäristön muutokset: Teknologia

- **Informaatiovallankumous:**  
kommunikaation nopeus ja helppous, tiedon määrä, ”infoähky”
- **Bioteknologinen vallankumous:**  
seuraava vallankumous joka on jo alkanut: geenimanipulaatio, kloonaus jne.
- **Nopea teknologian kehitys:** innovaatiot leviävät ja kypsyvät nopeasti

# Globaalin toimintaympäristön muut muutokset: väestö, kulttuuri, arvot ..

- **Raja-aitojen hämärtyminen** työtehtävien, osastojen, teknologioiden, yritysten, teollisuudenalojen, alueiden ja valtioiden välillä
- **Maailmankylä:** globaalisuus vs. nouseva paikallisuus ja regionalismi
- **Kulttuurien samankaltaistuminen:** globaali nuorisokulttuuri, Internet, englantia de-facto maailmankieli
- **Globaali väestönkasvu yhä ongelmana:** lähes 80 miljoonaa ihmistä joka vuosi lähinnä kehitysmaihin, maailman suurin 500 miljoonan ihmisen talousalue EU on vain 7 % maapallon väkiluvusta
- **Väestön ikääntyminen rikkaissa maissa:** Euroopassa syntyvyys on jo alle sen mitä väkiluvun säilyminen vaatii

# Globaalin toimintaympäristön muut muutokset: väestö, kulttuuri, arvot ..

- Ympäristöongelmien ja **ympäristötietoisuuden lisääntyminen**
- **Arvokriisi vs henkisten arvojen renessanssi:** vanhat arvot eivät puhuttele nuoria, jotka etsivät uusia arvoja ja sisältöä – osa vaipuu vieraantumiseen ja huumeisiin
- **Negatiiviset vastatrendit:** rasismi, populismi, nationalismi, uusnatsismi, ”ekofasismi”, anti-globalisaatioliike, uskonnollinen fundamentalismi, ja terrorismi
- **Epävarmuus, haavoittuvuus, ja uudet uhat:** seurauksena turvallisuusbuumi
- **Muutosnopeus kiihtyy:** muutosilmiöt ruokkivat toisiaan (esim. infovallankumous ja globalisaatio ruokkivat ja nopeuttavat toisiaan)

## Muutokset yritysten omassa toiminnassa

- Pelikentän muuttuminen ja kasvu
- Kilpailukyvyn tärkeys
- Ostajien kasvottomuus → myyntiosaaminen
- Työpaikan vaihtaminen, sitoutuminen
- Työurien pidentyminen, sukupolven vaihdos
- ”saastuttaminen kallistuu”
- Kv. Palkkaerot kasvavat
- Korkeatasoiseen osaamiseen keskittyminen
- Kasvumarkkinoiden hyödyntäminen (Aasia)
- Palveluiden korostuminen
- Maksutapojen muutos

# Miten yritysten toiminta on muuttunut ja miten sen pitää muuttua?

## Kansainvälistyminen ja globalisaatio:

- **Yritystoiminnan kansainvälistyminen ja globalisoituminen:** tähän osallistuvat kaikki, yritykset, asiakkaat ja kilpailijat. Kaikki yritykset ja liiketoiminta kansainvälistyy joko aktiivisesti tai passiivisesti
- **Uudet globaalit strategiset roolit:** globaalit yleisyrmat, markkinakohtaiset erikoistujat, markkinakohtaiset nicheyritykset ja globaalit nicheyritykset
- **Konsolidaatio:** yritystoiminnan, asiakkaiden ja kilpailijoiden keskittyminen (fuusioaalto)
- **Omistuksen kansainvälistyminen**



# Yritystoiminnan muutokset ...

## Kilpailun kiristyminen nostaa vaatimustasoa:

- Tuotteiden, palveluiden, osaamisen ja teknologioiden nopea leviäminen, kypsyminen. **standardisoituminen ja bulkkiutuminen** seurauksena nopeasta teknologisesta kehityksestä, tiedon liikkumisesta ja markkinoiden avautumisesta
- **Erilaistamisen vaikeus** seurauksena kilpailun kiristymisestä (hyperkilpailu). **Palveluiden ja brandin merkitys** lisääntyy erilaistamiskeinoina kaikilla aloilla.
- **Kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen** seurauksena hintakilpailusta ja bulkkiutumisesta



# Yritystoiminnan muutokset ...

- **Nopeus ja joustavuus korostuvat** muutosten nopeutuessa ja kilpailun kiristyessä, kvartaalitalous
- **Jatkuva kehittäminen ja oppiminen:** älypääoma tärkein pääoman muoto
- **Innovaatiot ja luovuus: tarve nopeuttaa ja hallita innovaatiocykli**
- **IT:n integrointi** kaikkeen yritystoimintaan
- **Yhteistyö ja verkostot:** ulkoistaminen, partnerisuhteet ja strategiset allianssit
- **Aito asiakaslähtöisyys**

# Yritystoiminnan muutokset: omistajuus, johtajuus, yrityskulttuuri ja henkilöstösuhteet

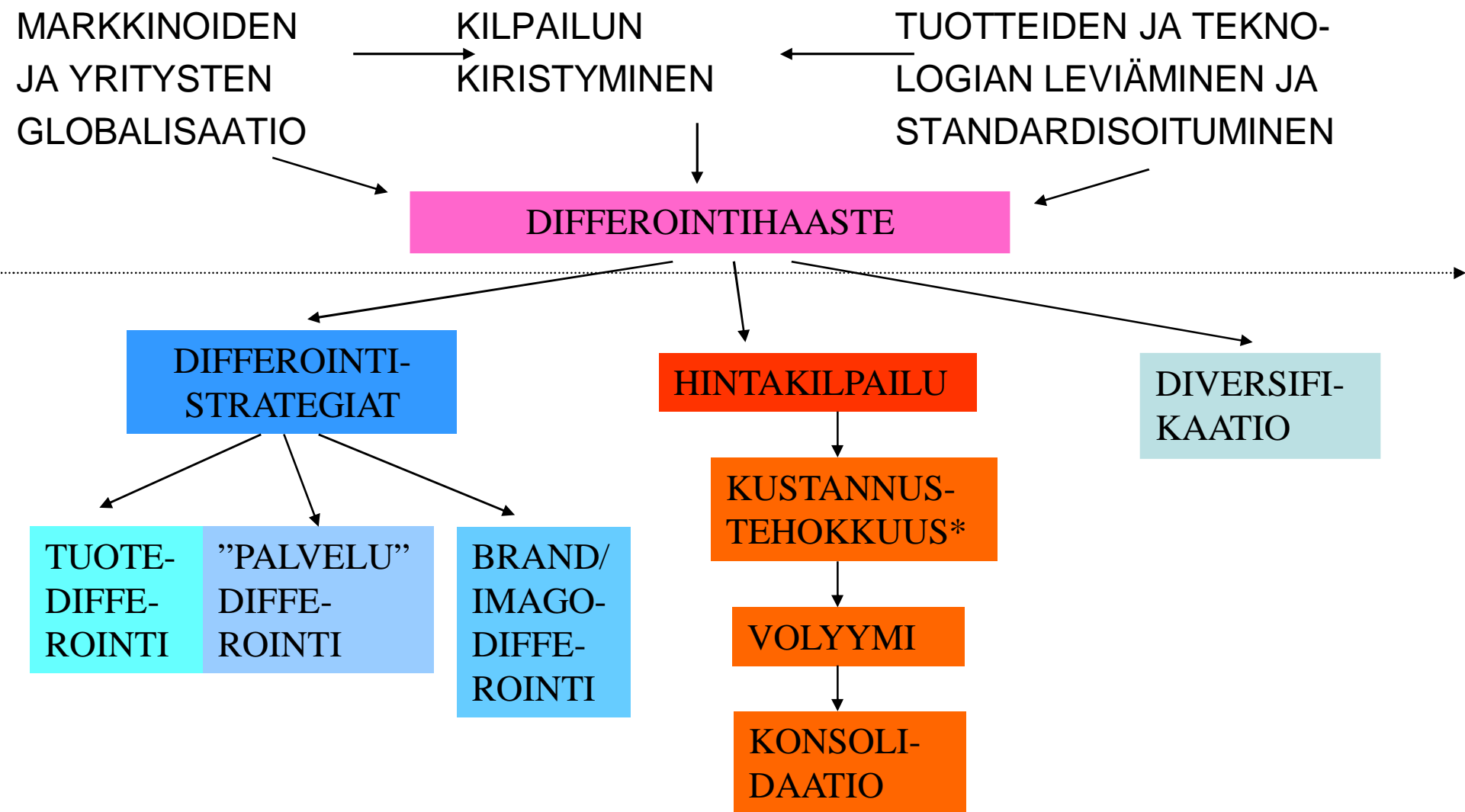
- **Omistaja-arvon korostuminen** ja hallituksen roolin korostuminen (corporate governance)
- **Ihmiset tärkein voimavara:** johtamis- ja yrityskulttuurin tärkeys
- **Pehmeiden taitojen merkitys liikkeenjohdossa:** valmennus, mentorointi ja johtajuus: pois ”komento- ja kontrolli” johtajuudesta valmentamiseen ja motivointiin
- **Yrityksen sisäinen yrittäjäyys**
- **Etiikan ja henkisten arvojen renessanssi:** arvot tulevat yhä tärkeimmiksi imagolle, nuoret työntekijät kyselevät mitä arvoja yritys edustaa
- **Yhteiskuntavastuu ja ympäristöystävällisyys,** kierrätys
- **Ennakoinnin vaikeus:** vaikeuttaa strategista suunnittelua ja korostaa visiointikyvyn tärkeyttä



# STRATEGISET JOHTOPÄÄTÖKSET MUUTOKSISTA GLOBAALISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ (Lähde: Lasse Kurkilahti •Toivo Äijö UI TAI UPPOA Suomalaisyriykset globaalitalouden hyökyaallossa

- 1. Omaksu globaali perspektiivi tai kuole.**
- 2. Valitse oikein kilpailuareenasi, jolla voit olla paras. Jos se ei onnistu, bisnestä ei ole määritelty oikein.**
- 3. Valitse oikea strateginen rooli kilpailuareenalla ja ymmärrä valitsemasi roolin vaatimukset.**
- 4. Lähde strategiassa aina liikkeelle asiakkaasta. Kaikki bisnes on asiakaslähtöistä.**
- 5. Strategiassa on aina oltava tasapaino ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten kyvykkyyksien välillä. On tunnettava asiakkaat ja kilpailijat syvällisesti.**
- 6. Globaalissa maailmassa ainoa turva tulee jatkuvasta kehityksestä, ”nopeammin edellä juoksemisesta”.**
- 7. Ilman kunnianhimoa, rohkeutta ja riskinsietokykyä ei kannata mennä globaaliin kilpailuun.**
- 8. Maailmanluokan johtajuus ja henkilöstö ovat globaalin menestyksen ydin ja sydän.**

# TUOTTEIDEN JA OSAAMISEN KYPYSYMINEN SEKÄ ERILAISTAMISHAASTE



# Differointi kypsävillä aloilla

- Yhä useammat yritykset törmäävät kypsillä aloilla tilanteeseen, jossa on vaikea kehittää selkeää erilaistamisstrategiaa.
- Jos kilpailijoiden strategia on suurin piirtein sama kuin meidän, ainoa asia joka meidät voi pelastaa jatkuvalta hintakilpailulta on parempi kustannustehokkuus ja kyky implementoida strategia kilpailijoita paremmin.



# Strategisen ajattelun ja suunnittelun kriisi

**PÄÄOIRE: ”STRATEGINEN SUUNNITTELU KOETAAN KÄYTÄNNÖLLE VIERAAKSI RUTIINITOIMINNAKSI”**

Ylin johto: ”Kallis aikaa vievä prosessi – tulokset turhauttavat - ei mitään uutta

Keskijohto: ”Pelkkää byrokratiaa – kerran vuodessa eteen paperi, johon reagoin viime vuoden lukujen pohjalta”

Etulinjan myynti- ja asiakaspalveluhenkilöt: ”Joku niitä jossakin korkealla pohtii, ei minulle ole kerrottu, minä vain myyn”

Pk-yrittäjä: ”Nyt puhutaan konsulttikieltä – ei ole aikaa sellaiseen, minulla on kädet täynnä todellista työtä”



# Tyypillisiä strategisen suunnittelun puutteita

- Strategialla ymmärretään koko suunnitteluprosessin tuloksena syntyvää dokumentaatiota
- Visiot, missiot, tavoitteet ja itse strategia sekoittuvat
- Usein siirrytään strategisista tavoitteista suoraan toimenpideohjelmiin ja koko strategia jää määrittelemättä
- Strategiat laaditaan sisä- ja tuotelähtöisesti, aito asiakas- ja markkinalähtöisyys puuttuu
- Usein syvällinen asiakas- ja kilpailijatieto puuttuu. Joskus sulattamatonta raakaa dataa on liikaa
- Ongelmista syytetään alaisia, vaikka syynä saattaa olla strategian puuttuminen tai sen epäselvyys

# Pk-yritysten markkinoillepääsyn esteet:

- Paikallisten valmistajien suhteet asiakkaisiin ovat vakiintuneempia ja luottamuksellisempia (38%)
- Tiedot kansainvälisistä markkinoista (kilpailu, jakelu, kulttuuri jne.) ovat puutteellisia (26%)
- Paikallisten valmistajien markkinatuntemus on ulkomailla parempi (25%)
- Henkilöstömme kielitaito on puutteellista (22%)
- Yhteistyö ulkomaisten asiakkaiden kanssa on vaikeata tuntemattomalle suomalaisyritykselle (19%)
- Ulkomaisilla markkinoilla jo olevien valmistajien vastatoimenpiteet (13%)
- Tullit, tariffit tai protektionistinen kauppapolitiikka vaikeuttavat vientiä (10%)
- Viranomaishyväksyntöjen saaminen tuotteillemme on ulkomailla kallista ja aikaa vievää (7%)
- Viennin rahoitus- ja valuuttariskit (5%)
- Markkina tiedon hankkimisen vaikeus (2%)

# **Pk-yritysten tyypilliset menestystekijät**

1. Teknologinen ylivoimainen osaaminen
2. **Tuoteominaisuuksien räätälöinti**
3. **Asiakassuhteiden pitkäjänteisyys ja luottamuksellisuus**
4. **Toimitusten nopeus, joustavuus ja sopeutuvuus**
5. Sovellusosaaminen (kyky soveltaa teknologista ydinosaamista)
6. **Tuotteiden tasalaatuisuus**
7. **Toimitusaikojen täsmällinen noudattaminen**
8. **Tuotemallien lukumäärä/kattavuus**
9. **Tuotevalikoiman uudistuvuus**
10. **Huollon/teknisen tuen nopeus ja joustavuus**
11. **Muut palvelut (esim. koulutus)**

# Saksalaisten pk-yritysten menestystekijät

1. Tuotteen laatu (38%)
2. Teknologia/innovaatio (16%)
3. Tuotesortimentti ja sen yhteensovittaminen (15%)
4. Palvelu (12%)
5. Asiakaskohtaiset ratkaisut (10%)
6. Tuotteen arvo hintaan nähden (7%)
7. Myynti/jakelu (7%)
8. Toimitukset (4%)
9. Design (3%)
10. Ekologisuus (3%)

# Miten strategisen suunnittelun kriisi voidaan ratkaista

- **Kriisin ratkaiseminen edellyttää uudenlaista strategista ajattelua menestyksen perustasta ja strategian ytimestä: markkinoille tulon ja menestymisen esteet**
- Jokaisella yrityksellä on vastassaan markkinoille tulon ja menestymisen esteitä, jotka koostuvat kilpailijoiden vahvuuksista ja osaamisesta:

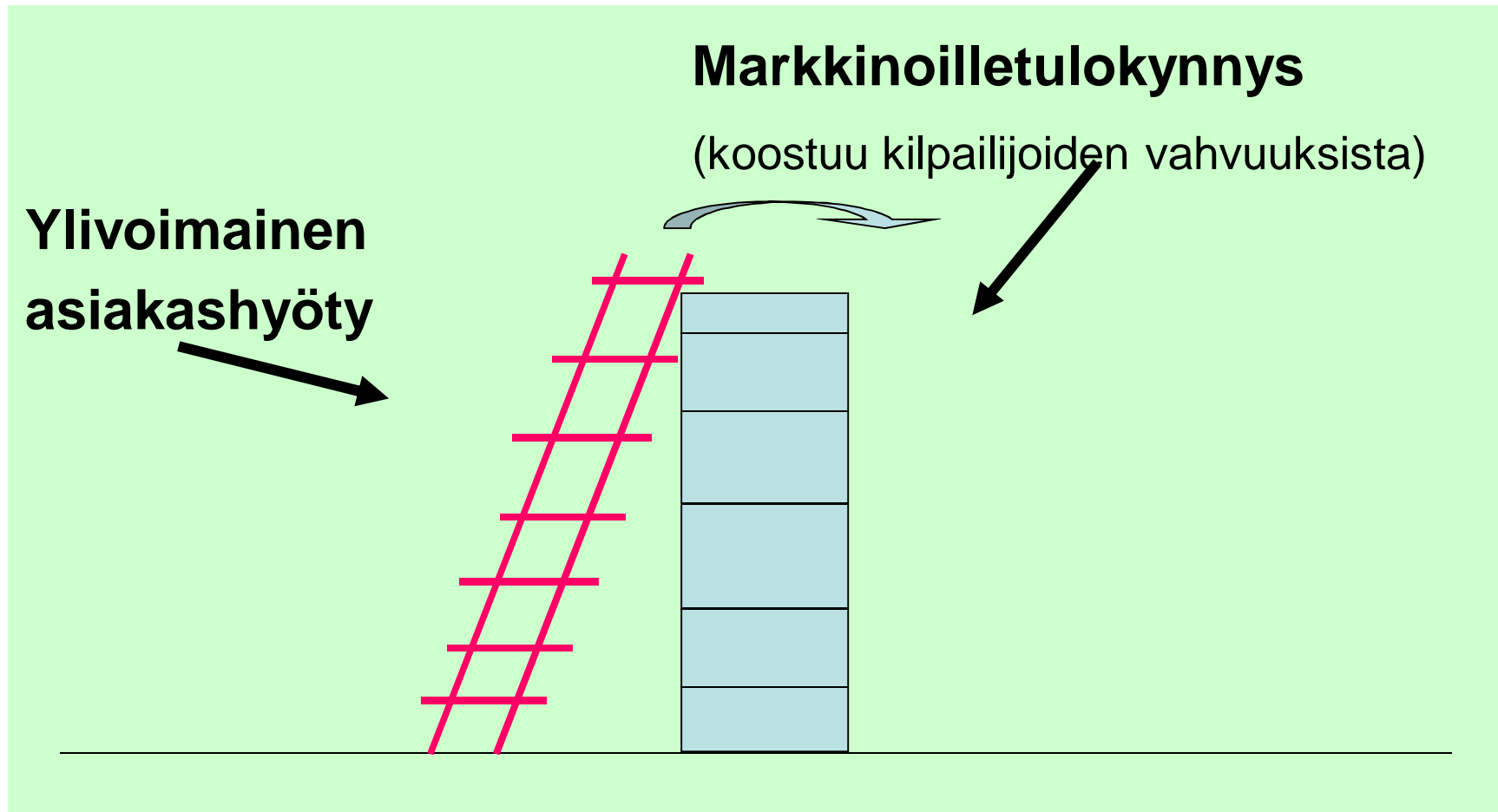
# Markkinoille tulon esteet

- Alkuinvestoinnit
- Kokemus – ideat, prosessien kehittäminen, teho, liiketoimintaosaaminen
- Asiakassuhteet, verkostot suhteet
- toimittajasuhteet
- Markkinatieto
- Resurssit – rahoitus
- rekrytointi
- Tuotteen hyväksymisaste uutuustuotteilla
- Tuntemattomuus
- Uskottavuuden puute
- Referenssien puute
- Toimittajan vaihto kustannus
- Aikataulupaine
- Sarjatuotantoedun puute YK/vol (myös ostossa ja myynnissä)
- Kilpailijoiden vastatoimet

# Kv.Markkinoille tulon esteet

- Yrityskulttuuri, markkinakulttuuri, kommunikaatio – ostokäyttäytyminen, kysyntä
- Standardit, normit, lait
- Kaupan ja investointien esteet
- Etäisyys – kuljetus/toimitus, kommunikointikust.
- Paikallisen tuen puute
- Ulkomaalainen imago, omien tuotteiden suosiminen
- Yl. turvallisuus

# ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA – MENESTYKSEN PERUSTA



# STRATEGISEN AJATTELUN JA SUUNNITTELUN PEUKALOSÄÄNNÖT

1. "Yhtä hyvä ei riitä!"
2. "Vähän parempikin voi olla vaarallista!"
3. "Jokaisen yrityksen on oltava kilpailijoitaan selvästi parempi jossakin valitsemilleen asiakkaille ratkaisevan tärkeässä asiassa!"
4. "Jokaisen yrityksen tavoitteena pitää olla johtavan ja puolustettavissa olevan aseman saavuttaminen valitsemillaan markkinoilla!"

# RATKAISU STRATEGISEN SUUNNITTELUN KRIISIIN

## **Ylivoimainen asiakashyöty (YAH)**

- = missä olemme kilpailijoita selvästi parempia asiakkaan kannalta
- = **syy miksi asiakas ostaa meiltä eikä kilpailijoita**
- = tärkein myyntiargumentti
- = menestyksen perusta
- = **strategian ydin**

## Kriisi ratkaistaan tekemällä **menestys** **asiakaskontaktipinnassa** strategian ytimeksi

- Tällaista strategiaa ei voi tehdä käytännölle vieraaksi
- Totuuden hetket = jokainen asiakaskontakti (Jan Carlson)
- Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöt: strategian testaajat ja implementoijat
- Strategian onnistuminen edellyttää saumatonta kommunikointia yritysjohdon ja myyntihenkilöstön välillä
- Menestys = kannattava myynti asiakaskontaktipinnassa
- Markkinat koostuvat asiakkaista ja kilpailu tapahtuu asiakkaiden tietoisuudessa

# ASIAKASLÄHTÖISEN JA KÄYTÄNNÖNLÄHEISEN MENESTYSSTRATEGIAN RAKENTAMINEN

## MENESTYKSEN ULKOINEN JA SISÄINEN PERUSTA

- Ulkoinen suorituskyky/paremmuus (YAH): esim. tuote-/palveluominaisuudet, laatu, hinta/arvo, imago, toimitukset (nopeus, varmuus, joustavuus jne.), saatavuus, räätälöinti, viestintä, asiakastuki, myynti
- Sisäinen suorituskyky/paremmuus (YO): esim. tuotanto- ja toimintaprosessien tehokkuus, innovatiivisuus, kustannustehokkuus, henkilöstö, asiakastuntemus, myynti-/markkinointiosaaminen, johto
- Kynnystekijät (sisäiset ja ulkoiset)



# MENESTYKSEN PERUSTA

## YLIVOIMAINEN OSAAMINEN JA RESURSSIT'

- Tuotteistusosaaminen, myös asiantuntijatyössä
- Syväll. Asiakastuntemus
- Rääätälöintikyky
- Teknologia
- Valmistus. Laadunhall.
- T&K, innovatiivisuus
- Henkilöstö: osaam, joustav., innovat.sitoutun...
- Verkostoituminen ja verkostonhallinta
- Hankinta
- Johto:
- Viestintäosaaminen (sisäinen & ulkoinen)

## YLIVOIMAINEN ASIAKASHYÖTY

- "Palvelu"
  - Asiakaspalvelu, henkilökohtainen ote. Kohtaamiskokemus
  - Kokonaisratkaisu, yksi luukku lisäarvo
  - Toimitukset: varmuus, nopeus, joustav,kust, turvallis...
  - Uusi innovat. ratkaisu
- Hinta/laatusuhde
- Tuoteominaisuudet
  - Käytön helppous, toimivuus/luotettav.
  - Lyhyt takaisinmaksuaika
  - Uusi innovatiivinen ratkaisu, esim. kustomointi/personi
  - Läpinäkyvyys, tarjous/tilausratkaisu
  - Kierrätettävyys, hiilijalanjälki

# Sopimusvalmistusstrategia haasteita

Päämiehelle ulkoistaminen: syy tehokkuuden ja kustannusten parantamiseksi (vs. korkeamman osaamisen ostaminen) →

- Jatkuva kustannuspaine (päämiehen ymmärrys)
- Riippuvuus päämiehestä

## STRATEGISET VAIHTOEHDOT:

- Kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen
- Riskinhallinta, katteen edellytys
- Osaamisen/YAH:n kehittäminen jalostusarvon nostamista, → asiakasarvo (→ riippuvaiseksi meistä), panos päämieheltä
- Tuotevalikoiman laajentaminen
- Päämiesten määrän lisääminen
- Palvelu/CRM, asiakassuhteen kehittäminen

# KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN ANALYYSI

YLIVOIMAINEN OSAAMINEN

YLIVOIMAISET ASIAKASHYÖDYT

SISÄISET KYNNYSTEKIJÄT

ULKOISET KYNNYSTEKIJÄT

SISÄISET HEIKKOUDET

ULKOISET HEIKKOUDET

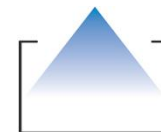
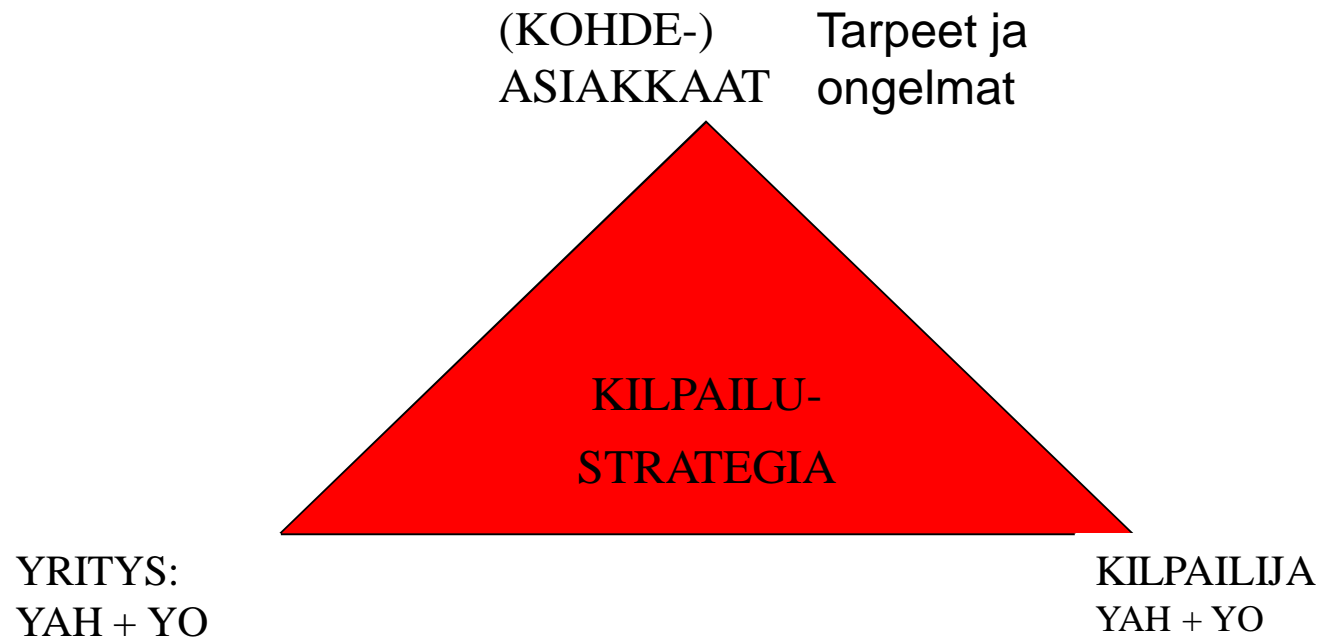
# KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN KILPAILUSTRATEGIAN MÄÄRITELMÄ

## Strategian kolme ulottuvuutta

- 1. BISNESKONSEPTI** ("KILPAILUAREENAN VALINTA"):  
Tuote- ja palvelukonsepti  
Kohdeasiakaskonsepti  
Teknologiakonsepti/osaamiskonsepti\*\*  
Ulkoistus, yhteistyökonsepti\*\*
- 2. MENESTYKSEN PERUSTA:** Strategian ydin:  
ylivoimainen asiakashyöty ja  
ylivoimainen osaaminen sekä  
kynnystekijät
- 3. STRATEGISET TOIMINTAPERIAATTEET JA  
STRATEGISET TOIMENPITEET**

**Edellä kuvattu menestysstrategia edellyttää globaalissa ympäristössä entistä enemmän omakohtaista syvällistä tietoa trendeistä, asiakkaista ja kilpailijoista.**

## Tiedontarve



# Kilpailustrategian suunnitteluprosessi

Selvitykset ja  
analyysit

Strategiset  
johtopäätökset



Strategian  
muotoilu

Toimintasuunnitelma,  
jalkauttaminen  
ja implementointi

## Selvitykset ja analyysit

- Suunnittelu-tilanneanalyysi
- Trendianalyysi
- Markkina- ja Asiakasanalyysi
- Kilpailija-analyysi
- Muut analyysit, esim. Entry-muodon ja kohdemarkkinoiden analyysi
- Yritysanalyysi

## Strategiset johtopäätökset analyyseistä:

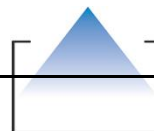
- **YHTEENVETO SWOT-  
taulukko**
-  Strategiset haasteet
-  Strategiset ratkaisuvaihtoehdot

## Strategian muotoilu

- Johdanto:  
lähtökohtaoletukset [Visio, Missio, ja Arvot]
- Strategiset tavoitteet
- Strategiamääritelmä
  - Bisneskonsepti
  - Menestyksen perusta
  - Strategiset periaatteet ja strategiset toimenpiteet
- Funktionaaliset strategiat

## Toimintasuunnitelma ja budjetti

- Strategian operaationalisointi
- Strategian jalkauttaminen ja implementointi**
- Operatiivinen johtaminen
- Kommunikaatio
- Motivointi, palkitseminen ja mukaan otto
- Organisaatio-rakenne



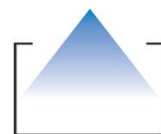
**Top Trainers Finland**

LEADERSHIP AND STRATEGY IN ACTION

# KRIITTISET STRATEGIAKYSYMYKSET:

Miten selvä ylivoimainen asiakashyöty on?

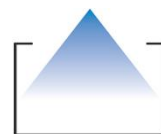
- Olemmeko varmasti asiakkaan kannalta parempia kuin kilpailija?
- Kuinka paljon parempia? Kuinka paljon enemmän asiakas hyötyy?
- Onko meidän tarjoamamme ylivoimainen asiakashyöty juuri se tekijä, joka on asiakkaalle niin tärkeä että se ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen meidän eduksemme?



# KRIITTISET STRATEGIAKYSYMYKSET:

Miten turvallinen ylivoimainen asiakashyöty (paremmuus) on?

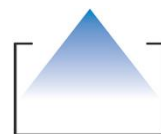
- Miten helppoa kilpailijoiden on se kehittää itse ja/tai kopioida
- Miten suojaamme teknologisen paremmuutemme/ teknologiainnovaatiomme?
- Miten varmistamme sen säilymisen ja kehittymisen tulevaisuudessa?



# KRIITTISET STRATEGIAKYSYMYKSET:

Miten selvä ylivoimainen osaamisemme on?

- Mitä osaamme yrityksen sisällä varmasti paremmin kuin parhaat kilpailijat?
- Kuinka paljon paremmin sen osaamme tehdä? Onko tämä osaaminen juuri se mikä varmistaa ylivoimaisen asiakashyödyn?
- Miten helppo kilpailijoiden on kehittää tai kopioida sama osaaminen?
- Miten suojaamme ja varmistamme ylivoimaisen osaamisen ja innovatiivisuuden säilymisen ja kehittymisen tulevaisuudessa?



# Strategian laadinnassa noudatettavia periaatteita:

- Menestyksen perusta on tehtävä strategian ytimeksi ja sen kriittinen tarkastelu
- Selkeä strategia ja bisneskonsepti vaatii usein erillisiä SBA/SBU strategioita
- Vaikka kilpailijat näkevät mihin menestyksemme perustuu ja yrittävät tehdä saman, meidän on osattava tehdä se silti paremmin. Lähes kaikki yrittävät menestyä kilpailussa lisäämällä asiakasarvoa ja kehittämällä brand-tuotteita ja/tai brand-formaatteja.
- Kaikki salaisuudet ovat ennemmin tai myöhemmin ”julkisia salaisuuksia” (ulkoista strategiaa ei voi pitää salassa)

# Strategian laadinnassa noudatettavia periaatteita:

- Jos kotimaan markkinat eivät kasva ja/tai kilpailu kiristyy täytyy löytää uusi kasvustrategia
- Kun ala kypsyy, erilaistamisstrategiat tulevat yhä tärkeämmiksi
- Kansainvälistymisstrategiassa kaksi perustapaa: oma orgaaninen kasvu tai yhteistyöstrategia
- Kustannustehokkuus: prosessien tehokkuus, nopeus ja joustavuus
- Strategian toteutumisen seuranta: tuloskortti ja strategiakartat

# Mitä yrityksen menestys on?

- Menestyksen määräävät omistajat. Tavallisinta tämän päivän maailmassa on pyrkiä kannattavaan kasvuun.
- Yrityksen menestys edellyttää viime kädessä kannattavaa myyntiä asiakaskontaktipinnassa.
- Yrityksen menestysstrategiaa testaavat ja toteuttavat myynti- ja asiakaspalveluhenkilöt.

# Menestyksen kynnykset

- Kyky laatia kilpailijoita parempi terävä menestysstrategia
- Kyky panna tämä menestysstrategia täytäntöön kilpailijoita paremmin.

# Mitä vaaditaan menestyksen kynnysten ylittämiseksi?

## Kilpailijoita paremman terävän menestysstrategian on täytettävä seuraavat vaatimukset:

- Strategian on oltava faktapohjainen ja perustuttava kriittiseen tietoon siitä mitä on tapahtumassa markkinoilla (asiakkaat ja kilpailijat) sekä ympäristössä.
- Strategian on perustuttava kriittiseen tuntemukseen omasta yrityksestä suhteessa asiakkaisiin ja verrattuna kilpailijoihin.
- Strategian on perustuttava kriittisiin menestystekijöihin, toisin sanoen sen ytimen muodostaa määritelmä yrityksen menestyksen sisäisistä ja ulkoisista perusteista.

**Vain tällainen strategia on mahdollista implementoida menestyksekkäästi ja kilpailijoita paremmin.**



## Mitä strategian jalkauttaminen ja toteuttaminen vaativat?

- Vain implementointikelpoinen strategia mahdollistaa menestyksen.
- Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, sisäistettävä ja sitouduttava strategiaan
- Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä oma roolinsa strategian toteutumisessa
- Strategia on tiedotettava oikein, mutta se ei riitä.
- Paras tapa sitouttaa henkilöstö on ottaa heidät mukaan strategiaprosessiin.



- **Strategia toteutuu vasta kun se implementoidaan yhtä hyvin tai paremmin kuin kilpailija, muuten se jää pelkäksi paperiksi.**