



Jaakko Ruokolainen

Liiketoimintasuunnitelman mallipohja

Työkaluja ja ideoita pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kiinteistöjohtaminen
Talotekniikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
11.11.2011

Tekijä Otsikko	Jaakko Ruokolainen Liiketoimintasuunnitelman mallipohja – työkaluja ja ideoita pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen
Sivumäärä Aika	36 sivua + liite 30 sivua 11.11.2011
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	talotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	kiinteistöjohtaminen
Ohjaaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuustutkimuksen avulla pienyritysten menestystekijöitä. Työn tavoite oli löytää pienyritysten menestymiseen auttavia asioita, menetelmiä kehittää liiketoimintaa.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehyksenä on käytetty eri tutkijoiden näkemyksiä yrityskulttuurin ja aineettoman pääoman vaikutusta menestykseen. Kirjallisuustutkimuksen tulokset osoittivat, että menestyminen käsitteenä on hyvin arvosidonnainen, vaikeasti arvioitava ja vaikeasti määriteltävissä. Lisäksi yritysten lähtökohdat ovat hyvin moninaisia ja nousevat kunkin organisaation omista tarpeista.</p> <p>Työ rakentui tutkimuskysymysten määrittämisestä, kirjallisuuskatsauksesta yrityskulttuurin ja aineettoman pääoman viitekehyksessä, kirjallisuuskatsauksesta saadun aineiston analysoinnista ja yhteenvedosta, työn laadun arvioinnista ja liiketoimintasuunnitelman mallipohjasta.</p> <p>Kirjallisuustutkimustyön edetessä sai käsitte menestyminen paljon uusia alakäsitteitä. Lukuisien alakäsitteiden valikoimasta valittiin käsitteet, jotka kokonaisvaltaisemmin pystyvät selittämään pienyrityksen menestymistä. Valitut alakäsitteet olivat tieto, taito, tahto, itsensä johtaminen, työhyvinvointi, osaaminen, aineeton pääoma.</p> <p>Yrityksen menestystekijöistä ja liiketoimintasuunnitelmista on paljon hajanaista tietoa, joka on tämän vuoksi vaikeasti sovellettavissa. Insinööriyö soveltuu käytettäväksi pienille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään liiketoimintaansa.</p> <p>Työn vaativimpia tehtäviä oli saada rajattua suuresta aineistomäärästä (n = 250) otos käsitteitä (n = 5), jotka parhaiten selittäisivät pienyrityksen menestymistä. Alakäsitteiden rajauksessa on pyritty huomioimaan, että valitut alakäsitteet edustaisivat myös useamman kuin yhden tutkijan mielipidettä. Näin työn tarkkuus on pystytty varmistamaan, ja saatu johtopäätös on luotettava.</p> <p>Insinööriyön liitteenä on työn tuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma. Siihen on otettu mukaan liiketoiminnan kehittämisen asioita, joita alan kirjallisuudessa ja viimeaikaisissa tutkimusjulkaisuissa on tullut esille. Liite ei ole yleispätevä ja täydellinen kehittämisen suunnitelma vaan tärkeimpien huomioitavien asioiden lista, joka perustuu Mika Kamenskyn kirjaan – Strateginen johtaminen. Jokaisen on aina pohdittava, mitkä ovat tärkeimpiä asioita ja tehtävä kehittämisen suunnitelma omista lähtökohdistaan.</p>	
Avainsanat	tieto, taito, tahto, työhyvinvointi, osaaminen, aineeton pääoma, itsensä johtaminen

Author	Jaakko Ruokolainen
Title	Template for business plans – tools and ideas for a small company interested in business development
Number of pages	36 pages + appendix 30 pages
Date	11.11.2011
Degree	Bachelor of engineering
Degree programme	Building services engineering
Specialization option	Property management
Instructor	Antero Putkiranta, Principal lecture
<p>The purpose of the final year project was to find the factors which lead to success in a small company. The study was accomplished as a literature research and the aim was to recognize the building blocks of a successful enterprise–, e.g. what it is need for the success–, which methods are the most efficient ones for developing a business and what kind of business plans are implemented in successful companies. The study is based on opinions of several researchers. An immediate result was that it is very difficult to define any solid theory of success factors. The situation and circumstances of companies vary, and the success factors also depend on an organisation’s specific needs.</p> <p>The literature review reviled many ways to success. Out of the numerous success factors, five always correlated and comprehensively explained success. These factors are knowledge, skill, willpower, self-leadership and occupational wellbeing. Improving these matters helps a company obtain success.</p>	
Keywords	knowledge, skill, willpower, well-being at work, self-leading

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Yrityksen kulttuuri ja aineeton varallisuus	3
2.1 Yritysisorganisaation kulttuuri	3
2.2 Kehittyvä yritysorganisaatiokulttuuri	4
2.3 Yrityksen aineettomat pääomat	6
3 Osaaminen arvoa tuottavan aineettoman pääoman luojana	8
4 Tieto, taito ja tahto arvoa tuottavan aineettoman pääoman tekijät	10
4.1 Tiedon määrittely tämän työn kontekstissa	12
4.2 Taidon määrittely tämän työn kontekstissa	14
4.3 Tahdon määrittely tämän työn kontekstissa	16
5 Työhyvinvointi arvoa tuottavan aineettoman pääoman luojana	18
6 Pienyrityksen liiketoimintasuunnitelma	25
7 Yhteenveto	26
8 Työn tulos	31
8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	31
8.2 Asiakaspalaute	32
Lähteet	34
Liitteet	
Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman mallipohja	

1 Johdanto

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan usein pakosta ja kiireessä esimerkiksi rahoitusta haettaessa. Laadintaan käytetty aika jää usein lyhyeksi ja esitys pinnalliseksi. Rahoittaja saa tarvitsemansa riittävät tiedot ja yrittäjä rahalainan. Hyvä esitys vaatii suunnittelua ja pohdintoja. Rauma-Repola-konsernissa toteutettiin 1984 Kamenskyn vetämänä strategiaproessi. Rauma-Repolan telakka- ja offshore-ryhmän johtajana toimi nykyisin eläkkeellä oleva vuorineuvos Tauno Matomäki, joka tokaisi eräässä seminaarikokouksessa, että *"Liiketoiminnan kehittämiseen tarvitaan vain kahta asiaa: aikaa ja järkeä"* [Kamensky 2006: 31].

Tämä työ auttaa rakentamaan kokonaisnäkemyksiä liiketoiminnan kehittämistoiminnan perusasioista, mitä asioita pitäisi pohtia. Vaikka mallipohjia on paljon, monelta pienyritykseltä puuttuu toimiva liiketoimintasuunnitelma, koska suunnitelmien laadinta vaatii monipuolista tietoa sekä käsitteiden ja terminologian tuntemusta. Myös runsas teoritiedon tarjonta aiheuttaa valinnan vaikeutta, sekaannusta ja epätietoisuutta. Elämme kaupallisuuden aikakautta, ja myös teorioiden on keskenään kilpailtava suosioista. Ajoin joku teoria tai teorian tunnetuksi tehnyt "ismi" saa suuren suosion. Silloin olisi tärkeintä ymmärtää, mihin suosio perustuu vai onko se vain ohimenevä ajanilmiö.

Usein luullaan, että pienen yrityksen asiat pystytään hoitamaan ilman erillistä suunnitelmaa. On myös esitetty, ettei suunnitelmia kannata kirjoittaa, koska strategiat voivat muuttua yhdessä kahvitaukiossa. Tämä osoittaa toiminnan ja tavoitteen olevan vielä hakuvaiheessa, tai todellisuudessa yrityksen markkina-asema on niin hektinen, että joudutaan jatkuvasti sopeutumaan äkillisiin toiminnan muutoksiin. Viimeksi mainittu hektinen liiketoiminta-asema onkin suunnittelun kannalta haastava.

Insinööriyön ensimmäinen lähtökohta on saada pienien eli mikrotason yritysten liiketoimintasuunnitelmaan näkökulmaa menestymisen kannalta tärkeistä asioista. Päämääränä on havaita sellaisia tekijöitä, joita on tunnistettu liittyvän menestymiseen. Kaikkia asioita ei tarvitse toteuttaa, vaan voidaan soveltaa niiden parhaimpia piirteitä. Toinen lähtökohta on tuoda esille yritystoiminnan tärkeimpiä avainasioita. Miten liiketoimintasuunnitelma, työhyvinvointi, tahto ja osaaminen hyödynnetään? Miten ne näkyvät ja vaikuttavat jokapäiväisessä elämässä?

Kolmantena lähtökohtana on saada kehitettyä liiketoimintasuunnitelmapohja, joka perustuu parhaisiin käytäntöihin kehittää toimintaa jatkuvana prosessina. Jatkuvan prosessin tavoite olisi saada pienyrityksen toimintaan prosessimainen ote ja jatkuva oppimisen kehä.

Pienyrityksen ongelmana ovat rajalliset resurssit toteuttaa järkeviltäkin kuulostavia kehittämishjelmia. Tämän työn teoriaosan tarkoitus on auttaa pienyrityksiä rakentamaan kokonaisnäkemyistä liiketoiminnan kehittämistoiminnan perusasioista ja valitsemaan oikeasuuntaisia toimenpiteitä toiminnan kehittämisen. Tämän työn liiketoimintasuunnitelman mallipohjan tarkoituksena on antaa ideoita yrityssuunnitteluun, saada yritys-suunnittelua järjestelmällisemmäksi ja toiminnan parantamisen prosessi jatkuvaksi. Prosessin aikana syntyneiden kysymyksien ja vastauksien avulla saadaan oppimiskokemuksia. Tavoitteen asettelu antaa ryhdikkyyttä, määrätietoisuutta ja tuloksia. Työn lähteaineistoon tutustuminen auttaa laajentamaan ymmärrystä menestymisestä ja löytämään uusia tietolähteitä.

2 Yrityksen kulttuuri ja aineeton varallisuus

Yrityksen organisaation kehittyminen huippuorganisaatioksi ei tapahdu vahingossa. Huippuorganisaatioksi kehittyminen tapahtuu hitaasti ja monen luonnollisen kehitysvaiheen kautta. Ponnisteluista huolimatta saattaa yrityksen kehitysaste jäädä keskinertaiseksi tai pahimmassa tapauksessa yritys alkaa taantua. Toiminnan kehittymisen taustavaikuttajana on viime kädessä aina yrityksen toimintakulttuuri.

2.1 Yritysorganisaation kulttuuri

Lipiäisen [2000: 11] julkaisun perusteella koostettuna kulttuuri on määriteltävissä yleisesti Dictionary of Sociologyn ja lähes samoin sanoin International Dictionary of Educationin mukaan arvojen, uskomusten, tapojen, tieteiden, oppineisuuden, moraalin ja lain opituksi kokonaisuudeksi. Lipiäinen mainitsee myös Dictionary of Businessin määritelleen samansuuntaisesti yrityskulttuurin ilmentyvän organisaation sisäisinä arvoina, uskomuksina, normeina, perinteinä ja jäsenistönsä käyttäytymisenä [Lipiäinen 2001: 375]. Dictionary of Psychology painottaa yrityskulttuurin määrittämisessä informaatiota ja näkee sen informaatiojärjestelmänä, joka koodaa tavan, jolla ihmiset organisatorisessa ryhmässä, yhteisössä tai kansassa kohtaavat sosiologisen ja fyysisen ympäristön [Lipiäinen 2000: 14].

Lipiäisen mielestä yrityskulttuuriin liittyy oleellisesti myös käsite mielikuva. Mielikuvalla Dictionary of Business tarkoitetaan *yrityksen itsensä projisoimaa mielikuvaa tavasta kohtella omaa henkilöstöään ja ympäristöään ja jolla on merkittävä vaikutus sen tuotteiden/palveluiden myynnille sekä sen yksittäisille tuotemerkeille*. Lipiäinen on päätellyt Scheinin määrittämisestä, että yrityskulttuuria ei voi muuttaa, ellei kartoiteta sen jäsenten olettamuksia ja oteta huomioon organisaation perustajan istuttamaa tai jättämää kulttuuriperintöä. Tämä pitää hyvin paikkansa varsinkin pienissä ylhäältä alaspäin johde-tuissa pk-yrityksissä. [Lipiäinen 2001: 375.]

Mäkipeska & Niemelä [2005: 87] ovat ottaneet yrityksen organisaation kulttuuria määrittävään käsitteistöön mukaan käsitteen *toimintakulttuurin syvärakenne*. Syvärakenne-teoriassa otetaan huomioon aikaisempia historiassa koettuja ja tapahtuneita asioita, jotka vaikuttavat vielä nykypäivän arvomaailmaan tietoisesti ja alitajunnan kautta.

Mäkipeska ja Niemelä esittävät organisaatiossa vallitsevien arvojen ja arvostuksien sijoittuvan osin työyhteisötasoon, osin toimintakulttuurin syvärakenteeseen. Käsitteenä syvärakenne sai alkunsa Hyrckin tutkimuksesta Suhteessa olon perusmielikuvaa. Hyrckin teorian mukaan tiedostamattomat objekti-subjektisuhteet ja lapsi-vanhempi-suhteet vaikuttavat kaikissa tärkeissä ihmissuhteissa. Mäkipeskan ja Niemelän toimintakulttuurin syvärakenne edustaa tässä toimintakulttuurin yksittäisiä jäseniä ja heidän arvomaailmojaan. Mäkipeska ja Niemelä käsittävät syvärakenteeseen kuuluvaksi kaikki ne menneisyyden tekijät aina lapsi-äitisuhteesta lähtien, jotka ovat olleet vaikuttamassa alitajuisesti yksilön myöhempiin arvoihin, arvovalintoihin ja yksilön käyttäytymiseen. [Mäkipeska ja Niemelä: 65.]

2.2 Kehittyvä yritysorganisaatiokulttuuri

Yrityskulttuurin muodostumisprosessi on lukuisien yksittäisten tekijöiden yhteisvaikutusten summa. Kulttuuri on tapa toimia sisäistettyjen arvojen, uskomusten, normien ja perinteiden mukaan. Uuden yksilön liittyessä yhteisöön pyrkii yhteisö sulauttamaan yksilön kulttuuria itseensä. Uuden kulttuurin sulautuessa yhteisön kulttuuriin rikastaa se samalla yhteisön kulttuuria. Tekijät, jotka eivät sulaudu täydellisesti tai ollenkaan, aiheuttavat organisaatiokulttuuriin jännitteitä ja ristiriitoja, mikä osaltaan vahvistaa yhteisön kulttuurikäyttäytymistä ja kasvattaa yhteisöä henkisesti. Ongelmat pakottavat yhteisön jäseniä hakemaan tietoa ja etsimään yhteistä ratkaisua organisaatiokulttuurin arvojen ja toimintatapojen pohjalta. Kulttuuritausta voi olla myös rasite tehokkaalle ja kaikkia sidosryhmiä tyydyttävälle toiminnalle. Toiminnan kehittäminen olisi aloitettava silloin sopimalla selkeät toimintaohjeet, hyväksyttävä kulttuuriin yhteiset arvot ja käynnistettävä jatkuvan toiminnan parantamisen ohjelma. Yhteinen ymmärrys kasvattaa yhteenkuuluvuutta ja kehittää yhteistä kulttuuriperintöä, joka siirtyy pohjaksi seuraaville ratkaisuille. [Nakari 2003: 38–41.]

Yrityksen alkaessa toimintansa muodostuu yrityksen arvoperustaksi yrittäjän oma arvomaailma, johon Mäkipeskan & Niemelän toimintakulttuurin syvärakenneteorian mukaan vaikuttaa yrittäjän aiempi elämäkokemus aina lapsi-äitisuhteesta lähtien. Yrityksen kulttuuriperusta laajenee yrittäjän palkatessa lisää työntekijöitä. Uusien työntekijöiden syvärakenneteorian mukaiset omakohtaiset historian muokkaamat käsitykset ja uskomukset sulautuvat yrityksen arvojen kanssa. [Mäkipeska & Niemelä: 2005: 65–66.]

Kulttuurillisessa vuorovaikutuksessa syntyy tunnekokemuksia eri arvomaailmojen kohdatessa. Organisaation yhteinen käyttäytyminen synnyttää yhteisöllisyyttä, tämän perustana ovat yhteisön arvot, jotka ovat jalostuneet organisaatiossa toimivien yksittäisten jäsenten käsityksistä ja uskomuksista asioihin. [Mäkipeska & Niemelä: 2005: 65–66.]

Lipiäisen mielestä tunnekokemukset muodostavat yhteisiä tunnekokemuksia, jotka ajan myötä muodostuvat organisaatiossa yhteiseksi tunnekimpuiksi ja edelleen organisaation asenteeksi ja ideologiaksi. Organisaatiossa toimivien jäsenien uudet kokemukset asioista vahvistavat ja muokkaavat organisaation tunnekokemuksia, jotka heijastuvat yhteisön yhteiseen käyttäytymiseen. [Lipiäinen 2000b: 664.]

Lipiäinen luokittelee käyttäytymistä helpommin vaikutettavissa oleviin ulkosyntyisiin ja vaikeammin vaikutettavissa oleviin sisäsyntyisiin tekijöihin. Käyttäytymisessä voidaan asenteita pitää enemmän kokemusperäisinä eli ulkosyntyisinä ja luonteenpiirteitä sisäsyntyisinä tekijöinä. Jo käsitteen määritelmästä lähtien asenteet ovat tahallisten ja tahattomien vaikuttajien tuote. Tahallisesti se siirtyy yksilön tietoisesta minän »kontrolloidun egon» kautta ja tahattomasti samansuuntaisten tunnekokemusten kautta mielipiteeksi. [Lipiäinen 2000a: 659–669.] Tällaisia yhtä aikaa rinnakkain ja sarjassa tahattomasti vaikuttavia tunnekokemuksia muokkaavia jaksoja [Lipiäinen: 2000a: 669] ovat

- koti ja ystäväpiiri
- koulu ja koulutoverit
- yhdistykset ja harrastustoiminta
- varusmies aika ja vastaavat
- ammatilliset ja teoreettiset opinnot
- harjoittelu ja työpaikat.

Näissä tahattomasti vaikuttavissa tunnekokemusjaksoissa pystytään asenteisiin vaikuttamaan helpoimmin aina kunkin jakson alussa, mikä olisi otettava huomioon perehdytettäessä henkilöitä uusiin tehtäviin. Tietyissä tilanteissa käyttäytymistä ohjaa voimakkaasti henkilön työasenne, tällä Cappelli tarkoittaa yksilön arviointia ja reagointia tilanteisiin. Asenne ilmenee negatiivisena tai positiivisena reagointina, johon vaikuttavat henkilön aikaisemmat kokemukset ja kulttuuriperintö. [Ks. Lipiäinen 2000a: 660–669.]

Työasenteessa ja myös motivaatiossa voidaan havaita miten henkilö kokee esimerkiksi häneen kohdistuvan arvostuksen ja luottamuksen [Lipiäinen 2000b: 664]. Lipiäinen tuo esille työajan seurantajärjestelmien käyttämisen, joka väärinymmärrettynä aiheuttaa henkilössä tietynlaista epäluuloisuutta, ettei häneen luoteta Lipiäinen [2000a: 662].

2.3 Yrityksen aineettomat pääomat

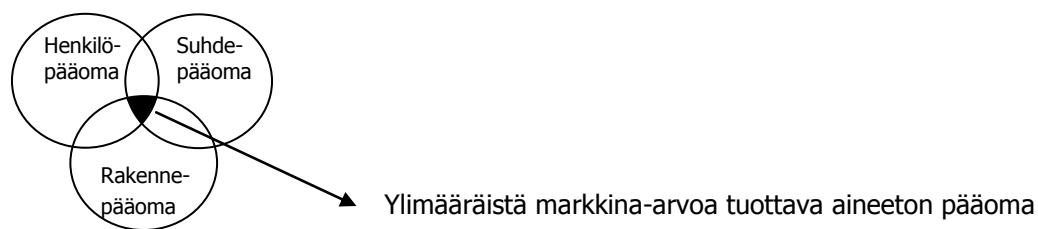
Työntekijät olisi nähtävä nykyisen tietoyhteiskunnan ja osaamisen aikakaudella strategisesta näkökulmasta. Karttunen [2007] kertoo Yhdysvalloissa tehdystä havainnosta, jonka mukaan perinteisillä tuotantotekijöillä työvoima ja raha ei pystytty enää 50-luvun tapaan selittämään koko talouskasvua. Havaittua eroa selitettiin jäljelle jäävällä tekijällä, jota kutsuttiin inhimilliseksi pääomaksi. Karttunen käyttää aikakaudesta Hannuksen käsitettä teollinen aikakausi. Inhimillisen pääoman käsite muotoutui 80-luvun loppupuolella uudelleen aineettoman pääoman kautta ja inhimillinen pääoma alettiin nähdä organisaatiolle arvoa tuottavana tekijänä. Aineeton pääoma liittyi nyt keskeisesti organisaatioiden strategiaan ja vaikutti merkittävästi organisaation tulokseen. Karttunen käyttää tästä uudesta aikakaudesta Hannuksen käyttämää käsitettä osaamisen aikakausi. [Karttunen 2007: 20–23.] Kuva 1 esittää, miten todellisen tietoyrityksen tase muodostuu.

Omaisuus	Pääoma	Markkina-arvo
Käyttöomaisuus	Vieras pääoma	
Vaihto-omaisuus		
Rahoitusomaisuus	Omapääoma	
<u>Aineeton omaisuus</u>	Ylimääräinen	Osakkeiden markkina-arvo x
– henkilöpääoma	markkina-arvo	osakkeiden määrä
– rakennepääoma		
– suhdepääoma		

Kuva 1. Aineettomien omaisuuserien muodostuminen tietoyrityksen taseeseen (muokattu Ojala & Ahonen 2003: 64).

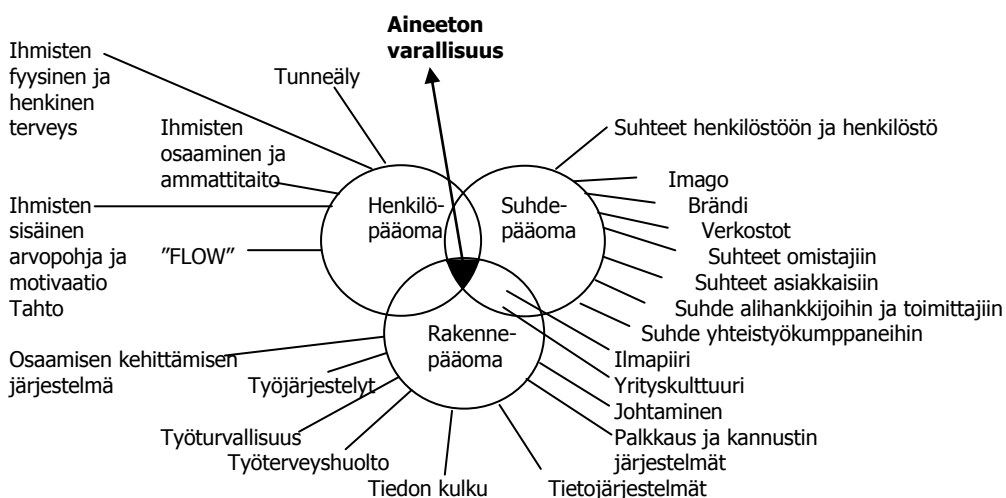
Kuva 2 esittää kaaviota, miten ylimääräistä markkina-arvoa tuottava aineeton pääoma muodostuu yrityksen henkilö-, suhde- ja rakennepääomien yhteisessä leikkauskohdassa. Kuvan 2 leikkauspisteeseen syntyvä aineeton omaisuus tuo yritykselle ylimääräistä markkina-arvoa, se kehittää yritystä, tuotteita ja antaa lisäarvoa asiakkaille. [Ojala & Ahonen 2003: 61.]

Inhimillisen pääoman tuottamat aineettomat suhde- ja rakennepääomat tuottavat yritykselle eniten lisäarvoa, koska ne eivät ole kilpailijoiden kopioitavissa. Karttunen [2007: 37] mielestä inhimillinen pääoma on edellytys suhde- ja rakennepääoman syntymiselle.



Kuva 2. Ylimääräistä markkina-arvoa tuottavan aineettoman pääoman muodostuminen aineettomien pääomien yhteisessä leikkauskohdassa (muokattu Ojala & Ahonen [2003: 64]).

Karttunen luetteli Edvinssonin ja Malonen mukaisesti inhimilliset pääomat tiedoksi, kokemukseksi, taidoiksi, luovuudeksi ja kyvyksi vastata annettuihin tehtäviin, organisaation arvoiksi, kulttuuriksi ja filosofioiksi. Roos ym. määrittelevät työnjako, johtamisjärjestelmät, informaatioteknologiat ja patentit työpaikan rakenteellisiksi pääomiksi, mitkä jäävät työpaikalle henkilöstön poistuessa kotiin. [Karttunen 2007: 37–38.] Kuvassa 3 edelleen pääomalajeittain, mitä käsitteitä niihin kuuluu.



Kuva 3. Ylimääräistä markkina-arvoa tuottavan aineettoman pääoman muodostuminen eri osatekijöistä (muokattu Ojala & Ahonen [2003: 65]).

3 Osaaminen arvoa tuottavan aineettoman pääoman luojana

Forsellin [2009: 12] mielestä osaamiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, jotka ennustavat yksilön tulevaisuuden käyttäytymistä ja menestymistä. Kaikkien määritelmien mukaan osaaminen muodostuu ainakin yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista ja luonteenpiirteistä. Jokimies [2006:9] mainitsee Ståhlen & Grönroosin määritelleen tiedolle myös jalostuneempia esiintymismuotoja, kuten inhimillinen tieto ja osaaminen. Heidän mielestään inhimillinen tieto sisältää informaation sekä sen vaikutuksen, ja osaaminen on kykyä soveltaa tietoa ratkaistaessa tai suoritettaessa tehtävää.

Karttunen esittelee inhimillisen ja aineettoman pääoman käsitteiden synnyn ja käytön kaksi erilaista vaihetta, joita hänen mielestään voidaan kuvata myös Hannuksen ym. mukaisilla käsitteillä *teollinen aika* ja *osaamisen aika*. Karttunen mielestä teollisen ajan vaihe, joka kesti 1950-luvulta 1980-luvulle, korosti ainoastaan inhimillisen pääoman tuottavuutta. Osaamisen aikakausi alkoi 1980-luvun loppupuolella, kun inhimillisen pääoman sisältämä kyvykkyys alettiin nähdä laajemmin kuin pelkkinä henkilöstön tietoina ja taitoina. Tästä lähtien on inhimillinen pääoma nähty olevan organisaatiolle arvoa luova tekijä. [Karttunen 2007: 23–26.]

Osaamisen aikakaudella on arvoa tuottavaksi lähteeksi havaittu aineettomat tekijät kuten inhimillisen pääoman sisältämät taidot ja näiden taitojen toimivuuden edellyttämät tiedot. Siirryttäessä osaamisen aikakauteen laajeni inhimillisen pääoman käsitteen sisältö organisaation strategiaan, visioon ja liiketoiminnan määrittelyyn. Työntekijän arvottaminen perustuu osaamisen aikakaudella tuotantomäärän sijaan arvoon, jonka työntekijä luo organisaatioon henkilökohtaisella inhimillisellä pääomalla. [Karttunen 2007: 24, 27.]

Karttunen mainitsee Sveiby'n käyttäneen *kompetenssi*-käsitettä suoranaisena vastineena inhimillisen pääoman käsitteelle. Karttunen tulkitsee käsitteen kompetenssi heijastavan myös organisaation osaamista. Garavan määrittelee organisaation kompetenssin tietämykseksi, asiantuntijuudeksi ja osaamiseksi, jotka ovat organisaatiossa kollektiivisesti opittuja asioita. Tarkasteltaessa kompetenssia kollektiivisena ominaisuutena Garavan määrittelee käsitteeseen sisältyväksi teknologiat, tietojärjestelmät ja proseduurit. [Ks. Karttunen 2007: 33–34.]

Osaamisen ajan keskeiseksi asiaksi Karttunen [2007: 27] luonnehtii inhimillisen pääoman kehittämistä. Karttunen on samaa mieltä Hätösen kanssa siitä, että osaamisen ajan nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää yksilöltä myös strategisia taitoja ammattitaidon lisäksi. Karttunen mielestä organisaation tehokkuus ei yksistään riitä menestykseen, siihen tarvitaan myös aineettomien pääomien yhteisvaikutuksen aikaansaama lisäarvo. Ahoon mukaan taas kaupallisesti hyödynnettävissä olevaa aineetonta pääomaa muodostuu ainoastaan aineettoman pääoman varallisuuslajien yhdistyessä [ks. Karttunen 2007: 48.] Inhimillisen pääoman voidaan myös nähdä olevan synergioiva [Karttunen 2007: 58.] Karttunen tarkoittaa inhimillisen pääoman synergialla, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Karttunen [2007] tuo esille inhimillisen pääoman käsitteen yhtenä tärkeänä ominaispiirteenä sen kehitettävyyden esimerkiksi oppimalla, harjoittelemalla ja kokemuksilla. Inhimillinen pääoma on luonteeltaan dynaamista, koska säilyäkseen se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tietojen päivittämistä. Inhimillisen pääoman ominaispiirteisiin kuuluvat myös kumulatiivisuus ja pilaantuvuus. Pidettäessä inhimillisestä pääomasta hyvää huolta kasvaa sen arvo kumulatiivisesti, ja huonosti hoidettaessa se pilaantuu eli menettää arvoansa. Sveiby on kuvannut inhimillisen pääoman ominaispiirteitä dynaamisiksi sen liittyessä toiminnallisuuteen. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mielestä dynaamisuus on inhimillisen pääoman jatkuvaa muodonmuutosta ihmisessä sen ollessa vuorovaikutuksessa käsitteiden, tahdon, sitoutumisen ja innostuksen kanssa. [Ks. Karttunen 2007: 55.]

Korpelainen & Vartiainen [2007] kiteyttävät osaamisen oppimisen tulokseksi ja menetelmäksi kehittyneitä toimintatapoja, joilla tavoitteeseen pyritään. Osaamista voidaan kuvata kolmitasoisena. Osaaminen on muuttunut yhä yhteisöllisemmäksi: oppiminen ja osaaminen ovat laajentuneet yksilöiden ja pienien työyhteisöjen piiristä organisaatioiden ja verkostojen oppimiseksi. Ydinosaaminen on sellaista ylivertaista osaamista, jolla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa ja yritykselle kilpailuetua. Ydinosaaminen voidaan määritellä ydinosaamisen teknologisten ja tuotannollisten taitojen yhdistelmänä, jossa erikokoisten ihmisyyhteisöjen osaaminen yhdistyy yrityksen organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytössä oleviin teknologioihin. Ydinosaamisen sijasta voidaan käyttää käsitettä työjärjestelmän osaaminen. [Korpelainen & Vartiainen 2007: 11.]

Prahalad ja Hamel yhdistävät ydinosaamiseen kolme asiaa: se mahdollistaa uusia markkinoita, antaa lisäarvoa loppukäyttäjille ja kilpailijoiden on vaikea kopioida sitä [ks. Korpelainen & Vartiainen 2007: 11]. Korpelainen & Vartiainen mainitsevat myös työryhmien ja tiimien kollektiivisen osaamisen osana työyhteisön ydinosaamista. He käyttävät käsitettä kyvykkyys, joka viittaa organisaation kykyyn hyödyntää resurssejaan. Kyvykkyudet ovat toimintopohjaisia ja muodostuvat joukosta prosesseja ja rutiineja hallita ja muuttaa resurssien välisiä suhteita. Heidän mielestään organisaatiotasolla niitä voisivat olla esimerkiksi markkinointi-, tuotanto- ja logistiikkakyvykkyudet. Kyvykkyys on potentiaalista osaamista, jota tarvitaan erityisesti avoimessa, monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kaaoksen keskellä. Korpelainen & Vartiainen käyttävät ilmaisua *tuntuma* kuvaamaan kaaoksen keskellä tehtyjen ratkaisujen syntyperustaa. [Korpelainen & Vartiainen 2007: 11–12.]

Korpelaisen & Vartiaisen mukaan yhteisöllinen osaaminen on ihmisten, tiimien ja projektiryhmien välistä taitavaa työskentelyä ja tietojärjestelmien hyödyntämistä. Yhteisöllinen osaaminen toteutuu yhteisten mekanismien, toimintatapojen ja kommunikoinnin kautta, joita erilaiset tietotekniset järjestelmät auttavat pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Yksilön osaamisessa tarkoitetaan ominaisuuksilla yksilön tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, jotka auttavat suoriutumaan työtehtävistä ja saavuttamaan hyvä työsuoritus. [Korpelainen & Vartiainen 2007: 12.] Jokimies [2006: 34] tuo esille Rangin mikroyrityksille soveltuvan osaamisen jaottelun:

- Ydinosaaminen on toiminnan kannalta ehdottoman tärkeä. Yrityksen ydinosaaminen tuottaa yritykselle kilpailuetua.
- Mahdollistava osaaminen on osaamista, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan, mutta yksinään se ei riitä tuottamaan kilpailuetua.
- Täydentävä osaaminen on perusosaamista, joka on helposti jäljiteltävissä ja siirrettävissä. Täydentävän osaamisen työtehtävät voidaan ostaa ulkopuoliselta toimittajalta vaarantamatta yrityksen toimintaa. Täydentävä toiminta on yritykselle kuitenkin tärkeää ja se kasvattaa yrityksen ydinosaamisen arvoa.

4 Tieto, taito ja tahto arvoa tuottavan aineettoman pääoman tekijät

Käsitteet tieto, taito ja tahto ovat moniulotteisia ja erittäin vaikeasti määriteltäviä asioita. Käsitteitä on yritetty selittää ja luokitella usealla eri tavalla, mutta yhtenäistä ja kiistatonta ymmärrystä asiasta ei ole syntynyt [Hyppänen 2007: 25].

Käsitteet esiintyvät monessa yhteydessä, monella eri tavoin ja ne ovat sidoksissa tilanteeseen, aikaan ja paikkaan, lisäksi niillä on näkyvä ja näkymätön muoto. Hyppänen on pohtinut käsitteitä tieto, taito ja tahto esimiehen osaamisen näkökulmasta. Hyppänen [2007: 25] esimiesosaamisen kokonaisuusmalli rakentuu kolmesta päätekijästä: tieto, taito ja tahto (kuva 4). Hän tarkentaa käsitteitä jakamalla niitä alakäsitteisiin seuraavasti:

Tieto

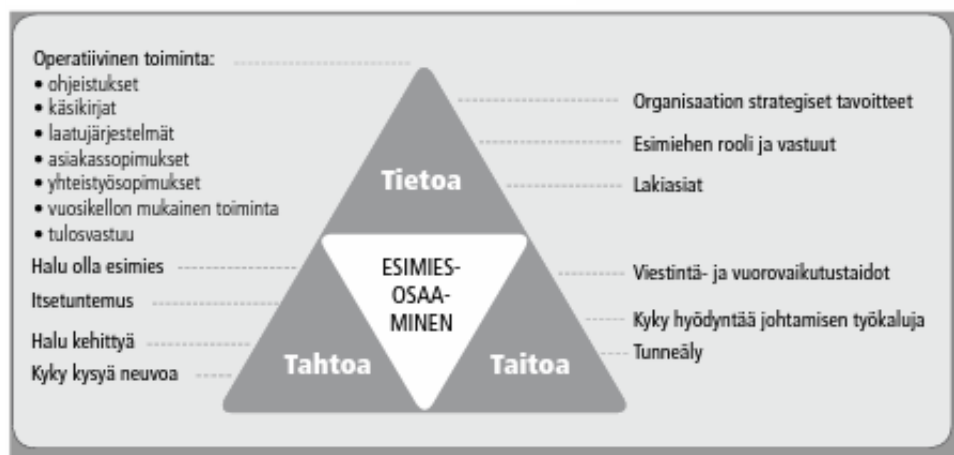
- operatiivinen toiminta
- organisaation strategiset tavoitteet
- esimiehen rooli ja vastuu
- lakiasiat.

Taito

- viestintä ja vuorovaikutustaidot
- kyky hyödyntää johtamisen työkaluja
- tunneäly.

Tahto

- halu olla esimies
- itsetuntemus
- halu kehittyä
- kyky kysyä neuvoa.



Kuva 4. Esimiesosaaminen rakentuu kolmen päätekijän, tiedon, taidon ja tahdon varaan [Hyppänen 2007: 25.]

4.1 Tiedon määrittely tämän työn kontekstissa

Ojala mainitsee tiedon käsitteen yhteydessä puhuttavan tietämyksestä, joka on hyvin perusteltua, olennaista informaatiota ja kertoo informaation semanttisesta sisällöstä. Tietämykselle on olennaista, että se kumuloituu ajan kuluessa, sisältää hiljaista ja opittua tietoa ja sitä syntyy informaation yhdistyessä henkilön aikaisempien uskomuksien kanssa. Nonaka ym. [ks. Ojala 2007: 46] liittävät tietämykseen myös toiminnan, käyttäytymisen ja ratkaisujen tuottamisen, tällöin sen voidaan ajatella olevan lähellä osaamista. [Ojala 2007: 46.]

Yksilön tieto on yksiselitteisesti ilmaistavaa täsmätietoa (explicit knowledge) ja hankalasti ilmaistavissa olevaa hiljaista tietoa (tacit knowledge). Täsmätieto on täsmällisesti ilmaistavissa olevaa tietoa, joka on opittu lukemalla esimerkiksi kirjaa. Hiljainen tieto on tietoa, joka on sanallisesti selitettävissä, mutta hankalasti kirjoitettavissa muistiin. Hiljainen tieto voi olla sekä yksilöllistä että kollektiivista, se siirtyy tekemällä oppimisen kautta esimerkiksi seuraamalla työkaverin tapaa työskennellä ja monistuu vähitellen organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisesta tiedosta käytetään myös ilmaisua piilotieto, näkymätön tieto ja implisiittinen tieto. [Ks. Ojala 2007: 58, 84.]

Hiljainen tieto ei ole pelkästään yksilön tietoa vaan osa sosiaalista kontekstia ja tietovarantoa. Polany käyttää termiä *traditio*, joka merkitsee yksilön ulkopuolista arvojärjestelmää, johon sisältyy yhteisön hiljaisen tiedon järjestelmä. Kieli liittyy keskeisesti tähän kollektiiviseen tietovarantoon, joka siirtyy eteenpäin rituaalien, juhlien ja muiden senkaltaisten kautta. Heikkilä mainitsee Koivusen näkemyksen mukaiset toimintamallit, ohjeet, säännöt, arvot ja normit tulevat näin huomaamattomasti osaksi yksilöllistä tietoa. [Ks. Heikkilä 2006: 35.]

Nonaka & Takeuchi esittävät hiljaisen käytännön kokemuseräisen tiedon siirtyvän SECI-mallin mukaisesti organisaation täsmätiedoksi (eksplisiittiseksi tiedoksi) neljän vaiheen kautta, näistä ensimmäinen sosialisatiovaihe on välttämätön. Nonakan & Takeuchin mallin mukaan hiljaisen tiedon jakaminen on uuden tiedon lähde. Virtanen esittää Nonakaa & Takeuchia lainaten, että sosialisatio vaatii työpareilta yhteisen kokemisen tarvetta, fyysistä läheisyyttä ja luottamusta. [Ks. Virtanen 2006: 14, 17.]

SECI-mallin muita vaiheita ovat ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisatiossa siirtyy henkilön oppimalla ja innovoimalla hankittu tieto toisille henkilöille. Ulkoistaminen on tiedon käsitteellistämistä eli hiljaisen tiedon prosessoimista käsitteettävään ja ymmärrettävään muotoon. Yhdistäminen tarkoittaa käsitteellistyneen hiljaisen tiedon yhdistymistä organisaatiossa muiden tietojen kanssa, jolloin tieto jalostuu systemaattiseksi tiedoksi. Sisäistämisessä jalostuu tiedosta operationaalista tietoa. [Virtanen 2006: 14–16.]

Organisaatio-osaaminen on hiljaista tietoa, joka kätkeytyy organisaation järjestelmiin, tottumuksiin ja kulttuuriin toimia yhdessä tehokkaasti. Organisaatio-osaamisen perustana on yksilöiden osaaminen ja keskinäinen sosialisatio. Nonakan & Takeuchin tiedon muodostumisprosessi tapahtuu myös organisaatio-osien ja jopa eri organisaatioiden välillä. SECI-malli edellyttää henkilökunnalta ja organisaatioilta hiljaisen tiedon olemassaoloa, olosuhteita prosessin käynnistymiselle ja sosialisatiota uuden tiedon syntymiselle. [Virtanen 2006: 18.]

Sorama kirjoittaa Polanyn käsitykseen tukeutuen [ks. Sorama 2009: 33], että suurin osa inhimillisestä tiedosta on hiljaista tai piilevää tietoa. Tämä pitää paikkansa erityisesti toiminnallisina taitoina ja tietoina, jotka on hankittu käytännön kokemuksella yrityksen ja erehdyksen, matkimisen, jäljittelyn tai mallioppimisen kautta. Eksplisiittinen tieto, joka voidaan muotoilla, käsitteellistää ja siirtää yli ajan ja tilan itsenäisesti tietävästä subjektista. Hiljainen tieto vaatii läheistä vuorovaikutusta ja jaetun ymmärryksen (kollektiivisen näkemyksen) rakentamista ja luottamusta tällaisen tiedon siirtoon osallistuvien välillä. [Sorama 2009: 33.]

Hiljaiseen tietämykseen on suhtauduttava mieluummin normaalina osana ihmisen tiedonkäsittelyä kuin organisatorisen kilpailuedun mahdollistavana erikoiskykynä. Ilmeisesti tiedostamattomasti tapahtuva tiedonkäsittely on välttämätöntä, jotta ihminen voi selviytyä ja toimia mielekkäällä tavalla maailmassa. [Virtanen 2006: 70.]

Blackler luokittelee liikkeenjohdon ja johtamisen teoreettisen kirjallisuuden analyysin pohjalta teoreetikkojen käsitykset tiedosta viiteen tyyppiin: käsitteellinen (embrained knowledge), toiminnallistettu (embodied knowledge), kulttuurinen (encultured

knowledge), ankkuroitu (embedded knowledge) ja kooditettu (encoded knowledge). [Sorama 2009: 34–37.] Blackler mielestä tietokategorioiden käsitteet eivät ole vain erilisiä ilmiöitä vaan kompleksisia, abstraktisia ja piiloisia tietotyyppisiä [Ojala 2007: 49.] Heikkilä [2006: 36], Hautakangas [2009: 8] ja Ojala [2007: 49] ovat käsitteellistäneet Blacklerin tiedon kategorioita seuraavasti:

- 1 Käsitteellistetty tieto sisältää faktoja, informaatiota, käsitteitä, väittämiä ja toimintaperiaatteita. Se vaatii käsitteellistä taitoa ja kognitiivista kyvykkyyttä. Luonteeltaan se on ”mitä-tietoa”.
- 2 Toiminnallistettu tieto eli menettelytapatieto on toimintakäytäntöjen osaamiseen liittyvää ”kuinka-tietoa”. Se vaatii fyysistä läsnäoloa, tuntoaistien informaatiota, fyysistä tuntumaa ja kasvokkain käytävää keskustelua asioista.
- 3 Kulttuurinen tieto viittaa tilanteisiin, joilla tuotetaan yhteisesti jaettua tietoa. Tämä liittyy yhteiseen kieleen, tarinoin ja sosiaalisiin tilanteisiin, joissa tietoa voidaan jakaa ja kehittää edelleen.
- 4 Ankkuroitu tieto liittyy koneisiin ja laitteisiin tai systeemiin rutiineihin, ja se voi olla kätkeytyneenä erilaisiin rooleihin tai sosiokulttuurisiin rakenteisiin.
- 5 Koodattu tieto on käsitteistä tietoa, joka on kirjattu tai koodattu tiedostoihin, ohjekirjoihin ja oppaisiin.

4.2 Taidon määrittely tämän työn kontekstissa

Taito-käsite on myös hyvin laaja-alaisesti ymmärretty ja sidoksissa aikaan ja paikkaan. Taitoja ovat esimerkiksi käden-, ilmaisu-, luku- ja kirjoitus-, fyysiset, henkiset ja sosiaaliset taidot. Taitoa arvioitaessa on oltava myös vertailutaso, johon sitä verrataan. Hautamäkeen ja Kojonkoski-Rännäliin viitaten Mussaari esittää näkemyksen, että tiedon hyödyllisyys voidaan havaita sitten, kun se voidaan ottaa käyttöön taidon avulla. Tiedon ja taidon kohdatessa syntyy yritykseen mahdollisuus kehittää tuotteita, palveluja ja rakentaa kehittymistä ja tehokkuutta parantavia järjestelmiä. Yrityksen kehittyminen ja tehokkuus auttavat kasvattamaan myös tahtotilaa. [Mussaari 2009: luku 12.]

Tutkijoiden Simonin ym. mukaan [ks Ojala 2007: 70] taidon viitatessa tekemiseen viittaa tieto asiaan, joka ei aina varsinaisesti johda toimintaan. Taitoon liittyy tiedon lisäksi myös käsite *toiminta*. Yrityksen hyödyntäessä tietoa tämä lisää tietovarantojen lisäksi myös taitovarantoja. Taitojen ja tietojen kehittyminen edesauttavat itsevarmuuden tunnetta omaan osaamiseen. [Ojala 2007: 70.]

Tieto ja itsevarmuus lisäävät halua ja uskallusta suurempiin haasteisiin. Yrityksen tieto- ja taito-osaamisen ehtyessä muodostuvat haasteet yritykselle riskiksi, jos tieto- ja taitovajetta ei pystytä hoitamaan. [Ojala 2007: 70.]

Niiniluoto mainitsee oppilaiden tiedoista ja osaamisesta käytettävän usein käsitettä "know how", joka viittaa taidon harjoituksen avulla saavutettuun tietoon, sitä kutsutaan myös taitotiedoksi tai tekijän tiedoksi. "Know how" on osaamista, jota ei pystytä kirjallisesti ilmaisemaan. Taitoja ovat myös tietoinen tieto ja hiljainen tieto. Tietoinen taito on prosessi tiedon hyödyntämistä taidon avulla, jossa prosessin osatekijät ovat tiedostettuja. Hiljainen taito on kokemusperäinen, kulttuurin ja arvojen sävyttämä tapa ymmärtää asioita ja toimia niiden mukaan. Taidot voidaan jakaa abstraktisiin ja konkreettisiin taitoihin. Abstraktisen taitojen avulla saadaan aikaan oivalluksia, päätöksiä ja hyvää elämänlaatua ja konkreettisilla taidoilla fyysisiä tuotteita. [Ks. Mussaari 2009: luku 12.]

Gagné, Briggs ja Wager ovat luokitelleet taidot motorisiin ja intellektuaalisiin taitoihin. Motoriset taidot, esimerkiksi uiminen tai pyöräily, ovat sellaisia opittuja taitoja, jotka paranevat yleensä harjoituksen myötä. Intellektuaaliset taidot mahdollistavat kanssakäymisen ympäristömme kanssa, tällaisia taitoja ovat esimerkiksi kielitaito ja kehittyneet tekniset taidot. [Salakari 2007: 21–22.] Aristoteleen mukaan taito on oikea ja järkipерäinen tekemisvalmius. Tieto on teoriaa ja abstraktia, taito on käytäntöä ja korkeintaan tietoa soveltavaa. Taitoa tarvitaan, jotta toiminnan tavoite voidaan saavuttaa. [Hutko & Kangas 2009: 6.]

Kotila ym. esittävät taitoon liittyväksi myös sen, miten tavoite saavutetaan. Heidän mukaan taidon oppimiseen ja hallintaan liittyy siis aina jokin päämäärä tai tavoite, jonka haluamme saavuttaa. [Ks. Hutko & Kangas 2009: 6.] Niiniluodon mielestä, mitä kehittyneempi ja mestarillisempi taito on kyseessä, sitä suurempaa taitavuutta se ilmentää. Niiniluoto nimittää ammattitaidoksi taitavuutta, joka on kehittynyt harjoittajalleen elinkeinoksi. [Niiniluoto 1996: 50.] Salakari [2007] kuvaa ammattitaitoa tuotannollisten tietojen ja taitojen mahdollistamaksi osaamiseksi tietyssä teknisessä ja organisatorisessa kontekstissa. Ammattitaito mahdollistaa työprosessien hallinnan vaihtelevissa oloissa. [Salakari 2007: 18.]

4.3 Tahdon määrittely tämän työn kontekstissa

Tahto käsitteenä kuvaa yksilön, ryhmän tai organisaation halua ja pyrkimystä toimia jonkun asian puolesta. Tahto on läheisessä yhteydessä motivaatioon. Motivaatio syntyy ihmisen erilaisista tarpeista saavuttaa jotakin. Halu synnyttää toimintaa ja tuloksia.

Tuloksellisuus vaikuttaa ihmisen tyytyväisyyteen ja motivoituneisuuteen jatkaa ponnisteluja korkeimpien tarpeiden saavuttamiseksi.

Ihmisen tarpeet syntyvät fyysisistä eloonjäämisen, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tarpeista. Ihmisen saavuttaessa tarpeen, tilalle syntyy uusia korkeampiasteisia tarpeita. Ihminen etenee tarvehierarkiassa matalimman fyysisen tarvetason tarpeista kohti korkeampiasteisia henkisiä tarpeita. [Heikkilä 2006: 55.]

Maslow'n esittämiä ihmisen tarpeita ja motiiveja ovat fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden, arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ensimmäinen tarve on hierarkkisesti alimmalla tasolla oleva fyysinen tarve, jonka saavuttaminen varmistaa eloonjäämisen ja suvunjatkumisen. Tarvehierarkiassa viimeisenä oleva itsensä toteuttamisen tarve antaa henkisen vapauden ja itsenäisyyden tunteen. Turunen huomauttaa Maslow'n saaneen voimakasta kritiikkiä tämän kaavamaisuuden vuoksi. [Turunen 2010: 8.]

Rintala kirjoittaa, että korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaa ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässään. Tähän kuuluvat myös omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. [Rintala 2007: 18.]

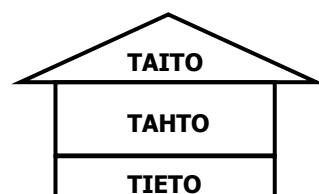
Peltola on kuvan 5 tavalla kuvainnollisesti yhdistänyt tahtokäsitteellä tieto- ja taitokäsitteet [ks. Nurminen 2007: 113]. Peltola kuvaa tällä yksittäisen henkilön ja yrityksen organisaation tuloksenteon elementtejä: tieto, tahto ja taito. Peltolan mielestä tämän päivän työelämässä on esimiehen osattava käsitellä asioiden lisäksi myös ihmisiä. Esimiehen on kyettävä motivoimaan ryhmänsä asetettujen tavoitteiden taakse. Haasteellisinta on, miten asioita tuodaan esille ja tavoitteista kerrotaan erilaisille henkilöille ja työryhmille. Peltola tähdentää, että esimiehen rooli valmentajana vaatii kommunikaation, tietojen, taitojen lisäksi ennen kaikkea tahtoa. [Nurminen 2007: 112–113.]

Peltolan mielestä vaikeus piilee siinä, ettemme viitsi panostaa jonkin asian »myymiseen» [ks. Nurminen 2007: 110]. Myymisellä tarkoitetaan asioiden tuomista esille tavalla, joka saa kuulijan innostumaan ja hyväksymään se. Tämä edellyttää esimieheltä henkistä kyvykkyyttä ja tahtoa. Onnistuakseen myymään ajatuksiaan organisaatiolle on esimiehen valmistauduttava tilanteeseen huolella. On varmistettava suunnitelmien oikeellisuus ja mietittävä esityksen kulku myös vastustusta herättävissä tilanteissa. Peltolan esittämä lähestymistapa asioihin pyrittäessä on soveltaa sellaisia käytäntöjä, jotka parhaiten mahdollistavat oppimista ja lisäävät osallistujien aktiivisuutta [ks. Nurminen 2007: 111]. Peltolan mielestä tällaisia sovellettavia käytäntöjä ovat seuraavat:

- Keskittyä myös itse ihmisiin, ei aina vain varsinaiseen asiaan.
- Yksittäisen ratkaisun sijaan olisi parempi löytää uusia toimintatapoja.
- Sanelupolitiikan sijaan on parempi saada yksiköt itse ”päättämään” ja antaa työntekijälle mahdollisuus luovuuteen.
- Muodollisen ja käskyttävän ohjaustavan sijaan olisi tärkeää päästä vapaaseen, mahdollistavaan ja kokemukselliseen ilmapiiriin.

Kilpailun kiristyessä on henkilökunnan henkinen ymmärrys ja tahto tärkeitä tekijöitä yrityksen pärjäämisessä. Peltola tähdentää työntekijän roolia ja vertaa sitä kuvan 5 mukaisesti talon perustaan ja kattoon [Nurminen 2007: 111.] Esimiehien rooli on tiedon ja taidon lisäksi saada synnytettyä työyhteisöön erityisesti vahva tahto, jota kuvassa 5 talon seinät symbolisoivat. Peltola luettelee seuraavat esimiehen tahdonvoimalla ylläpidettävät asiat [Nurminen 2007: 111]:

- Saada ihmiset näkemään itsensä vaikuttajina koko yrityksen tuotanto- ja palveluketjussa.
- Saada työntekijät huomioimaan seuraavien työvaiheiden haasteet ja ennen kaikkea ajattelemaan prosessin loppupäässä olevaa asiakastaan.
- Saada säilytettyä organisaation tahto.



Kuva 5. Peltola esittää talopiirroksen avulla, miten työntekijöiden ja esimiehen roolit jakautuvat. Talon perusta ja katto kuvaavat työntekijöiden roolia ja seinät esimiehen roolia. [Nurminen 2007: 111.]

Peltola tähdentää erityisesti esimiehen roolia toimia työyhteisön esikuvana ja valmentajana näyttämässä suuntaa asiakaslähtöiseen toimintaan [ks. Nurminen 2007: 114]. Tällä Nurminen tarkoittaa kaikilta vaadittavaa kyvykkyyttä hoitaa ammattimaisesti omat sisäiset kuin ulkoiset asiakkaat. Yrityksen sisällä meidän pitäisi ymmärtää myös oman sisäisen asiakkaamme tarpeita sekä palvella häntä kuin hän olisi ulkoinen asiakas. Peltola esittelee viisi yksinkertaista ohjetta asiakaslähtöisen toiminnan perustaksi [Nurminen 2007: 114–115]:

- 1 Myy muutos aina etukäteen, koska sen myyminen jälkikäteen on aina hankalampaa. Oikea tapa on sopia asiat etukäteen asiakkaan kanssa.
- 2 Antaminen lisää saamista. Tehdä toiselle sellainen palvelu, josta itselle ei aiheutuisi suurta vaivaa tai kustannusta, mutta toiselle se olisi tärkeää. Tämä kasvattaa vastavuoroisuutta ja luottamusta toisiaan kohtaan.
- 3 Anna palaute aina positiivisessa hengessä. Pue negatiivinen palaute positiiviseen muotoon. Positiivinen asenne auttaa jaksamaan vaikeuksienkin keskellä.
- 4 Kohtele kaikkia tasapuolisesti. Ketään ei saa nostaa tai laskea ilman asiallisia, myönteisessä muodossa annettuja perusteluja.

Peltola kertoo, että esimiehellä on oltava monitaitoisuutta oman erikoisosaamisen lisäksi yhä enemmän myös »henkisissä asioissa». Peltola tähdentää esimiehen kasvavaa roolia hyödyntää työyhteisön yhteishengen kautta saatavaa ylimääräistä motivaatiota ja tahdonvoimaa. [Ks. Nurminen 2007: 110.]

5 Työhyvinvointi arvoa tuottavan aineettoman pääoman luoja

Työhyvinvointi kuvataan usein yhteisöllisyyden kasvun ja kehittymisen näkökulmasta, ja se on hyvä mittari yrityksen tehokkuudesta etenkin muutostilanteissa. Työhyvinvointimallilla pyritään kuvaamaan työn sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. [Luukkonen 2008: 5.] Työhyvinvointi koostuu ihmisten työpäivän aikana henkilökohtaisesti kokemiin asioihin, työyhteisön yhteiseen olotilaan ja vireystasoon [Ojala & Ahola 2005: 23].

Kaivola ja Launola määrittelevät työelämän positiiviseksi laaduksi sen mikä koostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta hyvästä vuorovaikutussuhteesta [ks. Luukkonen 2008: 5]. Kaivolan ja Launolan mielestä myös hyvinvoivassa

työyhteisössä on ristiriitoja, jotka koetaan normaalina ihmisten välisinä tilanteina ja mihin pystytään puuttumaan [ks. Luukkonen 2008: 5].

Peltolan mielestä työhyvinvointikäsite koetaan yleisesti kaikkein laaja-alaisimmaksi ja monipuolisimmaksi käsitteeksi kattaen käsitteet: työkyky, työtyytyväisyys ja työviihtyvyys [Rintala 2007: 13]. Rintala [2007: 12] esittää Otalan ja Aholan luettelon työntekijöiden kuvauksista työhyvinvoinnista:

- Aamulla on kiva tulla töihin.
- Saa onnistua ja olla ylpeä työstään.
- Saa jatkuvasti uusia haasteita ja voi oppia uutta.
- On hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto.
- Tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu.
- Ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssään.
- Yritys on jatkuvasti kilpailukykyinen, koska jokainen haluaa saavuttaa tavoitteet.
- On valmis panemaan itsensä likoon yhteisen menestyksen vuoksi.

Työntekijöiden vastauksista ilmenee hyvin työhyvinvoinnin moninaisuus ja sen merkitys eri ihmisille. Heistä yksi arvostaa turvallisuutta ja toinen vapautta. Työn luonne vaikuttaa myös siihen, miten työhyvinvointi koetaan. Rintalan [2007: 17] tutkintotyöraportissa esitetty Otalan käsitys työhyvinvoinnin jakautumisesta viiteen osa-alueeseen perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Näissä kahdessa jaottelussa on selkeitä yhtymäkohtia, vaikka osa-alueet onkin nimetty eri tavalla. Maslow'n tarvehierarkiaan verrattuna Otalan jaottelu ei ota kantaa osa-alueiden keskinäiseen hierarkiaan. Rintalan mielestä Otalan jaottelun soveltuu paremmin kuvaamaan työhyvinvointia kuin Maslow'n tarvehierarkiamalli. Hänen mielestä Otalan kuvaus työelämän hyvinvoinnista ottaa paremmin huomioon kaikkia työelämässä vaikuttavia tekijöitä kuin Maslow'n tarvehierarkiamalli, joka on paljon yleismaailmallisempi ja monin kohdin teoreettisempi. [Rintala 2007: 12–18.] Seuraavassa esitellään nämä viisi Otalan työhyvinvoinnin osa-alueita:

1 Fyysinen työhyvinvointi

Sydänmaanlakka kirjoittaa fyysisen hyvinvoinnin tarkoittavan kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoaan oikein. Otala luettelee fyysiseen hyvinvointiin kuuluvan yleisinä asioina: fyysinen kunto, riittävä liikunta ja terveelliset elämäntavat. Fyysinen työhyvinvointi tarkoittaa hyvää työkykyä ja terveyttä. [Rintala 2007: 19.]

2 Psyykinen työhyvinvointi

Sydänmaanlakan mukaan tämä tarkoittaa kykyä hallita omaa psyykkistä energiaansa ja ajatteluprosessia positiivisella tavalla. Tähän osa-alueeseen kuuluvia tekijöitä ovat yksilön kokemus itsestään ja itsearvostus. Psyykinen hyvinvointi ilmenee oppimishaluna, kykyä laittaa asioita tärkeysjärjestykseen, hallita stressiä, suhtautua myönteisesti elämään ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. [Rintala 2007: 20.]

3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sydänmaanlakan mukaan sosiaalinen hyvinvointi on melko lähellä tunneälyn ja ihmishuhteosaamisen käsitettä. Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa kykyä kehittää sosiaalisia suhteita, tiedostaa omia ja muiden tunteita sekä huomioida se käyttäytymisensä. [Rintala 2007: 20.]

4 Ammatillinen työhyvinvointi

Otalan mielestä ammatilliseen hyvinvointiin kuuluu työtehtäviä vastaava ja ajan tasalla oleva osaaminen, sitoutuminen työhön sekä työn sopiva haasteellisuus ja vastuullisuus. [Rintala 2007: 21.]

5 Arvot ja toimintatavat

Osa-aluetta voisi nimittää myös arvoihin liittyväksi hyvinvoinniksi, sillä hyvinvointi tässä osa-alueessa saavutetaan, kun työntekijän ja työpaikan arvot ovat tasapainossa. Sydänmaanlakan mukaan tämän osa-alueen hyvinvointi lähtee siitä, että yksilö on tietoinen omista arvoistaan ja itselleen tärkeistä asioista. Sydänmaanlakka huomauttaa, että yrityksen arvot tulee olla päätettyjä, henkilöstön tiedossa ja niiden tulee toteutua myös käytännössä. [Rintala 2007: 21.]

Otalan työhyvinvointimallissa on samankaltaisuutta Sydänmaanlakan [2003] itsensä johtamisen mallien kanssa. Sydänmaanlakan mielestä hyvän itsensä johtajan on helppo johtaa myös muita omalla esimerkillään. Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamisen malleja käsiteiden Oy Minä Ab ja kehomme kokonaiskuntoisuuden avulla. Sydänmaanlakan ensimmäisessä mallissa kehomme on kuvainnollisesti yritys Oy Minä Ab, jonka osastoja ovat kehomme viisi eri toimintaa. Oman kehomme toimitusjohtajana meidän pitäisi pystyä johtamaan osastomme toimintoja ja tehtäviä, ottaa vastuu itsestämme ja kehostamme kokonaisuudessaan. [Sydänmaanlakka 2003: 69–70.]

Seuraavassa on esitetty Sydänmaanlakan [2003] Oy Minä Ab -mallin viisi osastoa ja kehon toimintoa:

- 1 Keho: syöminen, liikkuminen, lepääminen, hengittäminen, rentoutuminen
- 2 Tietoisuus: ajatteleminen, muistaminen, oppiminen, luovuus, oivaltaminen
- 3 Tunteet: tunteiden hallinta, positiivisuus, suhtautuminen toisiin
- 4 Mieliala: selvät arvot ja päämäärä
- 5 Hermosto: näkö-, haju-, kuulo-, tunto-, makuaisti- ja hermostojärjestelmä.

Sydänmaanlakan itsensä johtamisen toisessa mallissa kokonaiskuntoisuus muodostuu kehomme viiden osa-alueen kuntoisuuksien yhteisvaikutuksesta. Kehomme osa-aluekuntoisuudet ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa kaikkien pitää olla kunnossa. Yksi osatekijä voi romahduttaa koko kokonaisuuden. Osa-aluekuntoisuuksia olisi kehitettävä tasapuolisesti. Hyvä kuntoisuus kaikissa kehomme kuntoisuuden osa-alueilla tuottaa loistavan lopputuloksen, tehokkaan ja hyvinvoivan yksilön. Seuraavassa on kooste Sydänmaanlakan [2003] määrittelemistä kokonaiskuntoisuuteen vaikuttavista osa-alueista:

- 1 Ammatillinen kuntoisuus
 - ammatillisella kuntoisuudella tarkoitetaan objektiivisuutta työhön ja osaamiseen
 - palautetta työsuorituksesta ja jatkuvaa parantamista
- 2 Fyysinen kuntoisuus
 - onko olo reipas ja tarmokas
 - tarkkaillaan, että syö, liikkuu, nukkuu ja lepää riittävästi
- 3 Psyykkinen kuntoisuus
 - on henkisen vireystilan mittari, onko henkinen vireystila hyvä.
 - tarkkaillaan ajattelua, muistia, oppimista, luovuutta ja oivalluskykyä
- 4 Sosiaalinen kuntoisuus
 - se on mittari henkilön yhteisöllisyydestä, itsenäisyydestä ja yhteistyötaidoista.
 - sosiaalisuus viittaa kanssakäymisen tunnetilaan, positiivisuuteen toisia kohtaan ja yhteistyötaitoihin työssä ja työn ulkopuolella.

5 Hengellinen kuntoisuus

- hengellinen osa-alue kuvaa henkilön arvomaailmaa, tavoitteita ja päämääriä
- ohjautuuko henkilön toiminta tavoitteita kohti eettisesti hyväksyttävällä tavalla.

Sydänmaanlakan itsensä johtamisen ja kokonaiskuntoisuuden käsitteet kohdistavat huomion kehon hyvinvoinnin kannalta tärkeiden fyysisten ja psyykkisten osa-alueiden sopivaan tasapainoon. Oikean tasapainotilan löytäminen on hyvin henkilökohtainen ja yksilöllinen kehittymisen prosessi. Onnistumista edesauttaa oppimisen halu, määrätietoisuus, yhteisöllisyys ja kulttuuri.

Kuva 6 esittää Keskinäinen vakuutusyhtiö VARMA Oy:n laatimaa oman työhyvinvoinnin tarkastelua Evita-peilin avulla. Työkirja rakentuu yleisesti tunnettujen käsitteiden elämäntilanne, terveys, työyhteisö, osaaminen, motivaatio ja johtaminen ympärille.



Kuva 6. Keskinäinen työeläkeyhtiö VARMA Oy:n Evita-peili oman työhyvinvoinnin tarkasteluun. Johtaminen ja erityisesti itsensä johtaminen ovat keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä. [VARMA 2004: 2.]

Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen alueelta on löydetty paljon tutkimuksia. Useat tutkimukset osoittavat positiivista korrelaatiota työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen yhteydestä toiminnan parantumiseen ja tehokkuuteen. Työhyvinvoinnin kannalta kaikki eivät ole asiasta samaa mieltä. Keskinäinen työeläkeyhtiö VARMA:n työhyvinvointiryhmä nimeltä Evita suoritti keväällä 2008 mielipidekyselyhaastattelun kahdelletoista ennalta valitulle henkilölle. Haastateltavat valittiin niin, että saatiin näkökulma tutkijoilta, rahoittajilta, kehittäjiltä, johtajilta ja edunvalvojilta. Yhteenvedon haastattelusta teki myös itsekkin Evita-työryhmässä työskennellyt Ville Saarikoski. [VARMA 2008: 9–10.] *Saarikoski tähdentää, että tämä ei ole tutkimusraportti vaan eräänlainen pamfletti, joka nostaa haastatteluissa esille tärkeimmät työhyvinvointiin liittyvät myönteiset ja kielteiset asiat.* [VARMA 2008: 3.]

Saarikosken koostaman pamfletin kritiikki kohdistui työhyvinvointikäsitteen kaupallisuuteen ja työn suhteesta työhyvinvointiin. Kaupallisuus synnyttää työhyvinvointikäsitteen rinnalle uusia taitavasti suunniteltuja aputermiä, joiden avulla synnytetään työhyvinvoinnin nimissä uusia kaupallisia kehittämisohjelmia, jotka ovat irrallisten aputermien kautta ajautuneet pois reaali maailmasta. Sovitettaessa kehittämisohjelmista saatuja tuloksia reaali maailmaan siitä syntyy suuri sekaannus, jota ainoastaan paikalle kutsuttu konsultti pystyy selvittämään. [VARMA 2008: 9–10.]



Kuva 7. Keskinäinen työeläkeyhtiö VARMA Oy:n Evita-töhyvinvointipalveluiden kokonaiskuva työhyvinvoinnista [VARMA 2008: 4.]

Kaupallisten aputermien synnyttämät uudet määritelmät saivat kritiikkiä, joka kohdistui suuntaukseen erotella, mitä erilaisimpia kiinteästi johtamiseen kuuluvia asioita erillisiksi irrallisiksi käsitteiksi. Arvostelijoiden mielestä johtaminen on kokonaisuus, jossa asiat liittyvät toisiinsa ja ne täytyy ottaa huomioon samanaikaisesti. Heidän mielestään esimiesjohtamisen vastuualueisiin pitää sisällyttää työhyvinvointi ja myös muut hyvältä kuulostavat ja kannatettavat asiat, jolloin se näkyy suoraan arjen työssä. [VARMA 2004: 9.]

Luukkonen [2008] esittää työhyvinvoinnille läheisen käsitteen työkyky. Pekkosen työkykymääritelmää määrittelee työkyvyn yksilön kyvyksi selviytyä kuormittumatta kohtuuttomasti tietystä työtehtävästä, tietyssä työyhteisössä ja ympäristössä. [Luukkonen 2008: 7–8.] Vesterisen mielestä työhyvinvointitoiminnan määrittelyn perusteena on työkyvyn kokonaisvaltainen käsite, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena Työhyvinvointiin vaikuttavat työolot, työyhteisö, ammattitaito ja ihmisten oma motivaatio [Hautamäki 2009: 18.]

Rankin, Karisalmi & Tuulin määrittelyssä työkyky käsite määritellään yksilön työkyvyn edellytyksien eli osaamisen ja terveyden tasapainona työn vaatimuksien kanssa [Rintala 2007: 13.]

Mäkitalo ja Palotie määrittelevät työkyvyn käsitystyyppittelyä kolmesta eri näkökulmasta: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Nykyiseen työkyvyn käsitelmäärittelyyn verrattuna ovat käsitelmäärittelyt lääketieteellinen tai tasapainomallin mukainen hyvin rajoittuneita. Käsitteiden ajattelutapa on syntynyt työkyvyn arvioinnin kontekstissa tyydyttämään akuuttia tarvetta määritellä työkykyä lääketieteellisesti. Arvioinnin fokus kohdistui tällöin henkilön psykofyysiseen kuntoon, jossa ihmisen kyvyt ja taidot nähdään annettuina ympäristöstä riippumattomina. Alussa lääketieteellinen työkyvyn arviointi sekä edistäminen liittyivät biolääketieteellisesti määriteltyjen sairauksien tutkimiseen ja hoitoon. Lähtökohtana lääketieteellisessä käsitystyyppissä oli yksilön psykofyysisen järjestelmän kliinisesti määritelty tila. [Ks. Loppela 2004: 42–43.]

Lääketieteellistä näkökulmaa seurasi yksilön toimintakyky suhteessa työn vaatimukseen painottuva näkökulma eli työkyvyn tasapainomalli. Keskeisenä tieteellisenä perustana lääketieteen lisäksi olivat fysiologia, psykologia ja ergonomia. Lähtökohtana tässä ajattelutavassa ovat yksilön psykofyysinen järjestelmä sekä muut yksilölliset tekijät kuten ikä, koulutus, motivaatio ja työn vaatimukset. [Loppela 2004: 43.]

Integroitu työkykymalli on edellisten yhdistelmä. Integroidussa työkykykäsitteessä työkyvyn edistämisen periaatteena on yksilö, hänen toimintansa ja toimintaympäristönsä muodostama systeemi. Käsitely ihmisestä on biopsykososiaalinen. Työntekijän kyvyt ja ominaisuudet riippuvat yksilöllisten edellytysten lisäksi yhteisöllisistä tilanteista ja edellytyksistä. Työ nähdään toimintajärjestelmänä, jossa työn vaatimusten lisäksi keskeistä on mahdollisuudet, sosiaaliset suhteet sekä työnantajan ja työyhteisön toimintatavat. Yksilön ja toimintaympäristön suhde nähdään tässä yksilön toimintana yhteisössä ja suhde on dynaamista, usean toimijan ja olosuhteiden välistä vuorovaikutusta. [Loppela 2004: 43.]

6 Pienyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Bhide teki 1994 havainnon tutkimuksissaan, että tutkituista mikro-yrityksistä 41 %:ta puuttui liiketoimintasuunnitelma. Olson & Bokor havaitsivat 1995, että noin puolella tutkituista ei liiketoimintasuunnitelmaa ole ollut missään toiminnan vaiheessa. Bhiden ja Waalewijn & Seegaarin mielestä liiketoimintasuunnitelma ja jopa hyvä strategia eivät takaa menestymistä. Addams ja Davis ovat havainneen tutkimuksissaan merkittävän yhteyden määrällisen suunnittelun ja kannattavuuden välillä, mutta suunnitelmien käytön ja kannattavuuden välillä merkittävää yhteyttä ei havaittu. [Ks. Kallio 2002: 173.]

Aram ja Cownes mainitsevat seuraavia syitä suunnitelmien puuttumiselle: ajan vähyys, vaikeudet käynnistämisessä, erikoisosaamisen puute, luottamuksen ja avoimuuden puute. Suurimpana yhteisenä tekijänä suunnittelemattomuuteen on tarmokkuuden ja tahdon puute. Toisaalta yrittäjät haluavat välttää kirjallista dokumentointia, kaavamaisia toimintatapoja ja haluavat korostaa ensisijaisesti tuloksia eivätkä välineitä. [Ks. Kallio 2002: 175.]

Kirjallisuustutkimus osoittaa osasyiksi myös liiketoimintasuunnitelmapohjien muodollisuuden, kaavamaisuuden ja suuryrityspainotteisuuden, joita pienet yritykset eivät suosi. Pienet yritykset pyrkivät suunnitteluprosessien avulla keksimään keinoja epävarmuuden käsittelemiseen ja hyödyntämään tuloksia saavuttaakseen tavoitteita epävarmassa ja ennustettavassa ympäristössä. Suunnitelmat ovat usein luonteeltaan strategisia ja operationaalisia, esitysmuotoilultaan ei-muodollisia ja toteutukseltaan näkymättömiä. Kirjallisuustutkimuksessaan Kallio esittää useiden tutkijoiden havainneen pienen yrityksen vaikeuksissa tavallisimmaksi syyksi yrityksen tehottomat päätökset ja suunnittelun puuttumisen. [Kallio 2002: 169–171.]

Kallio mainitsee myös yleisesti kritisoidun, että liiketoimintasuunnitelmissa ei ole laitettu riittävästi painoarvoa tunnistettavista tulevaisuuden epävarmuustekijöistä ja riskeistä eikä niiden käsittelystä. Kallio käyttää tästä käsitettä kontingenssisuunnittelu, joka sisältää kuvauksia tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista seuraamuksista. Hänen mielestään se on tietoista ja henkistä valmistautumista pahimpiin tapahtumiin ja auttaa yrittäjää katastrofin keskellä löytämään yrittäjämäisiä ratkaisuja ongelmiin helpommin, kun niitä on jo etukäteen suunniteltu. [Kallio 2002: 173–174.]

Kontingenssisuunnittelu on lähellä skenaario suunnittelua, jossa globaali- ja toimintatasolla kuvataan yrityksen mahdollista tulevaisuutta erityisten olettamusten puitteissa [Kallio 2002: 173–174].

Kallio [2002: 173] pitää liiketoimintasuunnitelman olennaisena osana yrityksen tulevaisuuden riskien ja skenaarioiden suunnittelua, joka auttaa yritystä myös kehittämään liiketoimintaa oikeaan suuntaan. Liiketoimintasuunnitelma olisi nähtävä myös yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta, kun suunnitelma saadaan näkyväksi seuraa siitä lukuisia etuja:

- Asiantuntijan on helpompi nähdä puutteet tiedoissa ja taidoissa.
- Toisten on nopeampi sisäistää ja ymmärtää asia tekstistä.
- Suunnitelmia on helppo päivittää ja tulos nähdään nopeasti.
- Luotettavuus kasvaa, koska virheet on helpompi paikallistaa ja korjata.
- Kirjallinen suunnittelu pakottaa selvittämään asioita perusteellisemmin.
- Jatkuvuuden varmistaminen kriisitilanteissa esimerkiksi yrittäjän sairastuminen.

Tutkimukset osoittavatkin yrittäjien liiketoimintasuunnitelman käyttämisen olevan vähäistä, mutta he saattavat kuitenkin tehdä informaalista ja näkymätöntä suunnittelua. Yrittäjän maailmaa ympäröivät epävarmuudet ikään kuin pakottavat hänet keskittymään toimintaan, joka pääosin perustuu informaaliseseen suunnitteluun, aikomuksiin, kokemukseen, tunteisiin ja vaistoon. Kallion mielestä perusmielikuva voi perustua myös yrittäjän visioon tai unelmaan yrityksen tulevaisuudesta ja siihen, kuinka asiat saadaan toteutettua. [Kallio 2002: 178.]

7 Yhteenveto

Yhteisön toiminnan taustalla vaikuttaa aina tiedostettu tai tiedostamaton kulttuuri, joka ohjaa jäsenistön toimintaa ja tapaa toteuttaa asioita. Kulttuuri on sukupolvien hiljaista tietoa ja taitoa, joka on välittynyt nuoremmalle sukupolvelle arvoina, uskomuksina, tapoina ja normeina. Sen jäsenet tulkitsevat sitä oman maailmankuvansa ja arvomaailmansa kautta. Kuva 3 mukailee Otalan ja Ahosen [2003] kaaviota, miten ylimääräistä markkina-arvoa tuottava pääoma muodostuu henkilö-, suhde- ja rakennepääomien yhteisvaikutuksesta. Vanha kulttuuri kehittyy vuorovaikutuksessa uusien tulkintojen kautta. Uudet tulkinnat välittyvät tahallisesti ja tahattomasti. Tahattomasti ne välittyvät

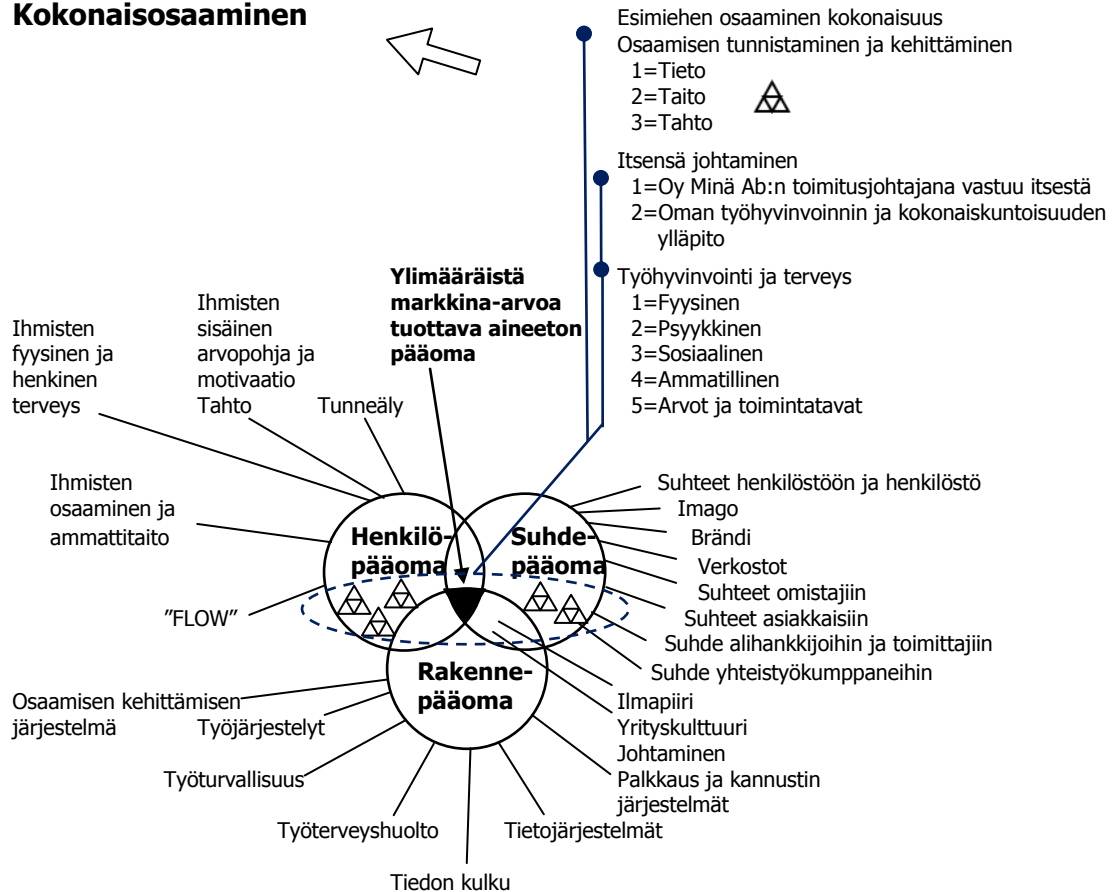
jäsenien ja sidosryhmien yhteisten kokemusten kautta ja tahallisesti yksilön tietoisien minän kautta. Henkilö-, rakenne- ja suhdepääoman yhteisvaikutuksesta muodostuu ylimääräistä markkina-arvoa tuottavaa pääomaa, joka on myös menestyksekkään toiminnan taustatekijänä. Menestyksekkäs toiminta edellyttää osaamista, työhyvinvointia ja tahtoa. Osaamisella rakennetaan tehokkaita järjestelmiä, työhyvinvointi antaa tasapainoa ja tahdon avulla päästään tavoitteisiin. Osaaminen on toiminnan ehdoton edellytys. Osaamisessa yhdistyy tieto ja taito, jolla toteutetaan asioita tehokkaasti ja älykkäästi.

Työhyvinvointi liittyy ihmisten työpäivän aikana henkilökohtaisesti kokemiin asioihin, koko yhteisön yhteiseen olotilaan ja vireystasoon. Työhyvinvointimittareilla kuvataan yksilön fyysisistä ja psyykkistä kuormitusta ja yhteisön yhteistoimintakykyä. Liiallinen kuormitus tai epätasapaino työhyvinvoinnin osa-alueilla osaamisessa, motivaatiossa, elämäntilanteessa, terveydessä tai työyhteisössä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys voi ilmentyä ärtymyksenä, fyysisenä ja psyykkisenä väsymyksenä, työtehon ja tahtotilan laskuna, mikä näkyy nopeasti huonona työyhteisön toimintakykynä. Yhteisellä toimintakulttuurilla on ratkaiseva vaikutus siihen, miten yhteisö näkee ongelmat ja pystyy puuttumaan niihin. Yhteinen toimintakulttuuri tarkoittaa yhteisesti sovitutuja pelisääntöjä ja arvoja. Yhteinen sopimus takaa tasapuolisen toimintakulttuurin, jossa kaikilla on yhtäläinen arvostus ja kunnioitus. Yhteinen toimintakulttuuri ohjaa myös ongelma- ja kriisitilanteissa, jolloin asiat eivät henkilöidy ja aiheuta valtataisteluja.

Liiketoimintasuunnitelmien käyttö pienissä yrityksissä on useiden 1990-luvuilla tehtyjen tutkimusten mukaan vähäistä. Syynä liiketoimintasuunnitelmien puuttumiseen mainitaan tiedon, taidon ja ajan puute, sekä pienyrityksille soveltumattomat mallipohjat. On myös havaittu, että yritykset voivat suorittaa yrityssuunnittelua näkymättömillä menetelmillä omassa mielessään. Yrittäjät harjoittavat tietoista ja henkistä valmistautumista pahimpien tapahtumien varalle ennakkosuunnittelulla, tämä auttaa yrittäjää katastrofin keskellä löytämään helpommin yrittäjämäisiä ratkaisuja ongelmiin. Yrittäjät osaavat ennustaa ja huomioida talous- ja markkinatilanteen kehittymistä tulevaisuudessa. Tutkimusten mukaan pienyrityksen suunnittelulla on tärkeä merkitys yrityksen kannattavuuteen, jopa tärkeämpi kuin suunnitelmien käyttämisellä.

Kuva 8 mukailee Otalan & Ahosen [2003] kaaviota, miten ylimääräistä markkina-arvoa tuottava pääoma muodostuu henkilö-, suhde- ja rakennepääomien yhteisessä leikkauspisteessä. Kuvaan on lisätty myös Hyppäsen [2007] esimiesosaamisen kokonaisuus, Sydänmaanlakan [2003] itsensä johtamisen ja Otalan [2003] viiden osa-alueen Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvat työhyvinvointimallit.

Kokonaisosaaminen



Kuva 8. Mukaillen Otalan & Ahosen [2003: 62] kaaviota siitä, miten ylimääräistä markkina-arvoa tuottava pääoma muodostuu henkilö- ja suhdepääomien, rakennepääomien yhteisvaikutuksesta. Kuvaan on lisätty myös yritykselle ylimääräistä markkina-arvoa tuottavat Hyppäsen [2007: 25] esimiesosaamisen kokonaisuus, Sydänmaanlakan [2003: 68–69] itsensä johtamisen ja Otalan [2003: 20] viiden osa-alueen Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvat työhyvinvointimallit.

Kuva 8 esittää, miten läheisesti tieto, taito, tahto, itsensä johtaminen ja työhyvinvointi liittyvät myös markkina-arvoa tuottavaan pääomaan. Mallit esittelevät erilaisia osaamisen osa-alueita, joita työntekijänä, yksityisyrittäjänä tai omassa elämässään menestyäkseen tarvitaan: tieto, taito, tahto, kokemukset, työhyvinvointi, kokonaiskunntoisuus, jatkuva itsensä kehittäminen. Otalan & Ahosen ja Sydänmaanlakan mallit tähden-

tävät työhyvinvoinnin tuovan ihmisiin lisää vireyttä, innostusta, iloisuutta ja toivoa. Hyppäsen malli kuvaa esimiesosaamisen kokonaisuutta yrityksen menestymisessä. Bhidein ja Waalewijn & Seegaarin mielestä liiketoimintasuunnitelma ja jopa hyvä strategia eivät takaa menestymistä. Backer, Addams & Davis ovat havainneen tutkimuksessaan merkittävän yhteyden määrällisen suunnittelun ja kannattavuuden välillä, mutta suunnitelmien käytön ja kannattavuuden välillä merkittävää yhteyttä ei havaittu.

Aram & Cownes'n mainitsevat seuraavia syitä suunnitelmien puuttumiselle: ajan vähyys, vaikeudet käynnistämisessä, erikoisosaamisen puute, luottamuksen ja avoimuuden puute. Yrittäjän maailmaa ympäröivät epävarmuudet ikään kuin pakottavat hänet keskittymään toimintaan, joka pääosin perustuu informaaliseen suunnitteluun. Suurimpana yhteisenä tekijänä suunnittelemattomuuteen on tarmokkuuden ja tahdon puute. Suunnittelun haluttomuuteen saattaa vaikuttaa myös liiketoimintaosaamisen alan voimakas kaupallistuminen. Toisaalta yrittäjät haluavat välttää kirjallista dokumentointia, kaavamaisia toimintatapoja ja haluavat korostaa ensisijaisesti tuloksia eivätkä välineitä.

Kirjallisuustutkimus osoittaa osasyiksi myös liiketoimintasuunnitelmapohjien muodollisuuden, kaavamaisuuden ja suuryrityspainotteisuuden, joita pienet yritykset eivät suosi. Pienyritysten suunnitelmat ovat usein luonteeltaan strategisia ja operationaalisia, esitysmuotoilultaan ei-muodollisia ja toteutukseltaan näkymättömiä. Kirjallisuustutkimuksessaan Kallio esittää useiden tutkijoiden havainneen pienen yrityksen vaikeuksissa tavallisimmaksi syyksi yrityksen tehottomat päätökset ja suunnittelun puuttumisen. Suunnittelun haluttomuuteen saattaa vaikuttaa myös liiketoimintaosaamisen alan voimakas kaupallistuminen. Kaupallisina konsulttipalveluina myytävät kehittämisselmat eivät herätä luottamusta yrittäjissä. Kallio mainitsee myös yleisesti kritisoidun, että liiketoimintasuunnitelmissa ei ole laitettu riittävästi painoarvoa tunnistettavista tulevaisuuden epävarmuustekijöistä ja riskeistä eikä niiden käsittelystä.

Kuvan 8 kaavion keskipisteen käsite kokonaisosaaminen on hyvin tulkinnallinen ja subjektiivinen. Arvioijan arviointikriteerit ja -kokemus vaikuttavat lopputulokseen. Arvioitavan henkilön kokemuksen, taitojen tai hiljaisen tiedon osuus osaamisessa ovat myös hyvin hankalasti arvioitavia asioita. Tämän työn kontekstissa tarkoitetaan käsitteellä kokonaisosaaminen laaja-alaista asioihin perehtyneisyyttä, osaamista sekä käytettäv-

sä olevan osaamisen merkitystä. Kokonaisosaamisessa käsitteellä perehtyneisyys halutaan korostaa, että kaikkia tietoja ei tarvitse osata syvällisesti, vaan myös yleistiedon tasolla olevalla tiedolla on merkitystä osaamisen perustana. Perehtyneisyydellä halutaan korostaa myös laaja-alaisen syvällisen tietämisen mahdottomuutta ja järkevyyttä, sillä nykyisellä informaation aikakaudella syntyy uutta tietoa kiihtyvässä tahdissa ja se vanhenee yhä nopeammin. Käsitteenä kokonaisosaaminen on kuitenkin käyttökelppoinen ja antaa mielikuvan siitä, mitä vaatimuksia kiristynvä kilpailu ja globalisaatio asettavat pk-yrittäjän osaamiselle. Toiminnan on oltava ammattimaista saavuttaakseen myös sidosryhmien asettamat tavoitteet ja arvot. Yrityksen käytettävissä on oltava monipuolista tietoa ja osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrityksen kulttuuri vaikuttaa yksilön ja yhteisön toimintaan. Yrityksen kulttuuriarvot kannattaa luoda ja valjastaa käyttöön yhteisen arvokeskustelun ja päätösten pohjalta. Huolellisesti käyty yhteinen arvokeskustelu ja päätökset yrityksen arvoista takaavat myös yhtenäisen sitoutumisen sovittuihin arvoihin. Yhteisiä arvoja voisi kuvata yhteisön omatuntona, joka auttaa vaikeissa tilanteissa tekemään selkeitä ja perusteltuja ratkaisuja. Yhteisten arvojen kautta haetut ratkaisut eivät henkilöidy, mikä edesauttaa työilmapiiriin luottamuksen säilymistä. Yrityksen kulttuuria muokkaaviksi arvoiksi kannattaa ottaa mukaan sellaisia arvoja, jotka kaikki hyväksyvät esimerkiksi: jatkuva toiminnan parantaminen, toisien auttaminen, rehellisyys, suoraselkäisyys ja että tekee mitä lupaa.

Yritystoiminnan menestystä tarkastellaan usein rahan määräisten mittareiden kautta. Lehti ym. [2007: 29] esittävät ehkä yllättävältäkin kuulostavan tutkimuksensa, että tärkein motiivi yritystoimintaan ei ole ollut rahan tienaanen into, vaan tärkeämpää on ollut mielekäs työ, hyvä idea, työllistyminen, kaverihoukutukset yms. Liiketoiminnan menestymisen kannalta ajatellen on taloudellisissa asioissa menestyminen myös hyvin tärkeää, vaikka motiivit ovatkin kunnioitettavia ja hyviä. Lehti ym. [2007: 175] ovat löytäneet positiivista korrelaatiota yrittäjyyttä rahan kautta toteuttamisen ja menestyksen välillä. Rahan kautta liiketoimintaansa harjoittavat näkevät toiminnan erityisesti talouden näkökulmasta tavoitteenaan: tehokkuus, aineellisia ja aineettomia resursseja säästävä toiminta.

Voidaan todeta, että esimerkiksi julkaisut ja tutkimukset aiheesta johtaminen korostavat laajasti työhyvinvoinnin ja toiminnan kehittämisen merkitystä. Näitä osa-alueita

edustaa hyvin myös kuvan 7 Keskinäinen työeläkeyhtiö VARMA Oy:n Evita-ympyrän mukaisesti: osaaminen, motivaatio, elämäntilanne, terveys ja työyhteisö. Kuvassa 7 on tärkeintä oivaltaa, että kaiken perusta yritykselle on työ- ja ansaintamalli, jota työhyvinvointi tukee. Yrityksen on ratkaistava ensin asiakkaan ongelma ja pystyttävä myymään se. Toiseksi, miten saadaan syntymään riittävästi voittoa ja toiminta jatkumaan huomioiden sidosryhmien asettamat toiveet ja velvoitteet.

8 Työn tulos

Insinööriyön tuloksista on laadittu liiketoimintasuunnitelmapohja, jossa sovelletaan työn keskeisiä tuloksia käytäntöön. Työ on käyttökelpoinen, hyödyllinen apuväline pienyrityksille koostaa liiketoimintasuunnitelma, joka antaa suuntaviivoja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen. Työ auttaa yritystä hahmottamaan yrityksen toiminnan menestystekijöitä ja parhaita liiketoiminnan käytäntöjä. Työn tarkoitus on koostaa menestyksekkäälle yritystoiminnalle tärkeitä asioita liiketoimintasuunnitelman yhteyteen. Kehitystyön lähtökohdaksi on valittu kolme pääkysymystä, joihin haettiin vastausta kirjallisuuskatsauksen kautta.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen lähtökohta on etsiä pienien eli mikrotason yritysten liiketoimintasuunnitelmaan näkökulmaa menestymisen kannalta tärkeitä asioista. Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedoksi kiteytyi, että toiminnan pitää olla asiakaslähtöistä, tehokasta ja pyrkiä jatkuvana toiminnan parantaminen. Seuraavassa kahdeksan pääkohtaa, joista yhteenveto on tehty:

- Yrityksen on ratkaistava asiakkaan ongelma.
- Yrityksen on tehtävä tuotteiden ostaminen helpoksi.
- Yrityksen on keskityttävä sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen.
- Toiminnan kehittäminen on kohdistuttava ensisijaisesti kannattavuuteen.
- Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen nyt ja tulevaisuudessa.
- Älä tuhlaa aikaa, materiaalia, rahaa.
- Luo yrityksellesi yhteinen visio, arvot ja aloita jatkuva toiminnan parantaminen.
- Pidä huoli omasta ja muiden kokonaisyhyvinvoinnista.
- Harjoittele ja testaa muutosohjelma ensin itsestäsi.

Toinen lähtökohta on tuoda esille avainasioita liiketoiminnassa menestymiseen ja kehittää kilpailukykyinen yritys.

- Tee liiketoimintasuunnitelmasta oppimisen ja jatkuvan parantamisen työkalu.

Kolmas lähtökohta oli luoda liiketoimintasuunnitelmasta yksinkertainen mallipohja, joka antaa pienyritykselle lisätyökaluja ja ideoita liiketoimintasuunnitelman laadintaan. Työn tuloksena syntyi LIITE 1, liiketoimintasuunnitelma strategiseen toiminnan suunnitteluun.

8.2 Asiakaspalaute

Työntilaaajalta Ultratec Oy:ltä pyydettiin palautetta insinööriyöstä.

Kommentoikaa lyhyesti esim. ranskalaisin viivoin:

- 1 Mikä mielestänne työssä on hyvää?
- 2 Mikä mielestänne ei ole hyvää?
- 3 Vastaako teoriaosa käsitystänne pienyrityksen menestymisestä?
- 4 Ovatko Liite 1 liiketoimintasuunnitelman mallipohjat käyttökelpoisia?
- 5 Ovatko työssä käytetyt käsitteet teille tuttuja?
- 6 Käsityksenne yhteistyökumppaneittenne kyvystä mieltää käytettyjä käsitteitä?
- 7 Tuoko liiketoimintasuunnitelmapohjan analyysit lisäarvoa?
- 8 Mitkä analyysit ovat tärkeimpiä ja mitkä toissijaisempia pienyrityksen kannalta katsottuna?
- 9 Olisiko liiketoimintasuunnitelma käyttökelpoisempi jos rinnalla olisi käytettävissä "käyttöohje" tai täyttöohje?
- 10 Jotain muuta?

Työn tilaajan Ultratec Oy:n tj. Timo Ruokolaisen vastaus 30.10.2011.

1 Laaja-alaisesti käsitelty, henkilöstön vaikutuksen esilletuonti.

2 Käytännöllisyys.

3 Vastaa täysin.

4 On hyvin käyttökelpoinen, mutta työläs.

5 On.

6 Kyllä hyvin.

7 Antaa lisäarvoa. Aion hyödyntää liiketoimintasuunnitelmapohjan analyyseja.

8 Markkinointi, asiakas ja toimittaja analyysit talous analyyseja unohtamatta.

9 Kyllä tarvitaan. Paras olisi sellainen portaittainen ja asiakokonaisuuden kerrallaan käsittelevä ohjeistus.

10 Tuli mieleen kaava, jos jotain tehdään niin lopputulos on osatöiden tulo. Jos tehdään jotain aina vain 90% teholla niin viiden työvaiheen kokonaisteho olisi 0,9⁵ eli 0,59%.

Ultratec Oy:n yhteistyökumppanit Tehovinssi Oy ja A-Lab Oy antoivat myös arvion insinööriyöstä.

Tehovinssi Oy tj. Hannu Ruokolaisen vastaus 29.10.2011.

- 1 On ainakin tekstiä tarpeeksi ja organisaation tärkeyden korostus.
- 2 Kaipasin tiivistelmiä enempi ja mietelauseita.
- 3 Jokainen yritys on samanlainen toisella vaan on numeroita ennen pilkkua enemmän peräkkäin.
- 4
- 5 On
- 6 Käsitteet ymmärretään ja niitä kunnioitetaan, ovat luonnonlakeja.
- 7 Analyysit ovat välttämättömiä.
- 8 Kaikki on tärkeitä toisiin vaan uhrataan enemmän aikaa, riippuu myös toimialasta.
- 9 Ei tarvii.
- 10 Liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä on juuri organisaatio. Sen on oltava kuin ilmapallo, joka joustaa tasaisesti, suurenee ja pienenee. Kuvat pallon pinnassa ovat prosessin osia, näitä osia tarvitaan aina yhtä paljon olipa yritys iso tai pieni, mutta niiden koko pitää muuttua kivuttomasti yrityksen mukaan ettei hukata resursseja aina uusiin järjestelyihin. Aika pintapuolinen tämä minun tutustuminen, mutta luulen ehkä myös monella muulla joka tätä katsoo oppimismielessä on vaatimus kova, että pystyy antamaan tyhjentäviä vastauksia hetkessä, mutta antaa varmaan monta detaljiasiaa kuten minulle tuo organisaation tärkeys.

A-Lab Oy tj. Antti Ruokolaisen vastaus 30.10.2011.

- 1 perusteellisuus ja syvällinen pureutuminen itse asiaan sekä lopussa selkeät johtopäätökset
- 2 voisi ehkä olla vielä pidemmälle vietyjä esimerkkejä muutamasta eri toimialan "malliyrityksestä"
- 3 hyvin suurelta osin vastaa
- 4 ovat
- 5 melkein kaikki ovat
- 6 arviolta 50%/50% tilanne, riippuen kumppanin koosta
- 7 kyllä.
- 8 Meillä tärkeimpiä ovat ympäristöanalyysin seuraavat osat: kysyntä/markkina-analyysi, kilpailutilanneanalyysi ja teknologia-analyysi ja vähemmän tärkeitä sisäiset analyysit
- 9 ehdottomasti olisi
- 10

Lähteet

- Forsell, Satu. 2009. Osaamiskartoittamisesta osaamisen kehittämiseen. Verkkodokumentti . Doria. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=328.2.2009>>. 28.2.2009. Luettu 1.5.2010.
- Hautakangas, Helena. 2009. Mentoroinnilla tukea perehdyttämiseen. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20226/jamk_1237979151_7.pdf?sequence=1>. tammikuu 2009. Luettu 5.8.2009.
- Hautamäki, Sirpa. 2009. Työsuojelun ja – hyvinvoinnin tilanne ja tulevaisuus Nordean pirkanmaan alueella. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3556/Hautamaki_Sirpa.pdf?sequence=2>. toukokuu 2009. Luettu 20.4.2011.
- Heikkilä, Kirsi. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Verkkodokumentti. Uta. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6558-X.pdf>>. 18.2.2006. Luettu 10.7.2009.
- Huotari, Päivi. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-huollossa. Verkkodokumentti. Uta. <<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>>. 27.2.2009. Luettu 7.1.2010.
- Hutko, Eija., Kangas, Taina. 2009. Videomateriaalin käyttö taidon opetuksessa. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8070/Hutko.Eija_Kangas.Taina.pdf?sequence=2>. Huhtikuu 2009. Luettu 1.8.2020.
- Hyppänen, Riitta. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Jokimies, Sari. 2006. Ymmärrystä ja keinoja osaamisen johtamiseen. Verkkodokumentti. Doria. <<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30981/TMP.objres.419.pdf?sequence=1>>. 11.09.2006. Luettu 05.08.2009.
- Kallio, Jukka. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy
- Kamensky, Mika. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki. Karisto Oy.
- Karttunen, Hanna. 2007. Numeroista analyysiin - käsiteanalyysi inhimillisestä pääomas-ta. Verkkodokumentti. Jyu. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8470/URN_NBN_fi_jyu-2007407.pdf?sequence=1>. Helmikuu 2007. Luettu 12.1.2010.
- Korpelainen, Eija., Vartiainen, Matti. 2007. Yhteistyöjärjestelmien käyttö ja toimivuus henkilöstö osaamisen kehittämisen ja ylläpidon näkökulmasta. Verkkodokumentti. Tkk. <<http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512286881.pdf>>. 2007. Luettu 14.07.2009.
- Lehti, Eero. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Helsinki. WSOY pro.
- Lipiäinen, Toivo. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

- Lipiäinen, Toivo. 2000a. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhanalla. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Lipiäinen, Toivo. 2000b. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanalla. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Loppela, Kaija. 2004. Ihminen ja työ - Keskustellen työkuuntoon. Verkkodokumentti. Uta. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf>>. 7.5.2004. Luettu 10.7.2009.
- Luukkonen, Noora. 2008. Työhyvinvoinnin johtaminen. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17613/jamk_1210922025_7.pdf?sequence=2>. 21.4.2008. Luettu 1.5.2010.
- Mussaari, Eeva. 2009. Praktikumikäsikirja. Verkkodokumentti. <<http://www.helsinki.fi/behav/praktikumikasikirja/noframes/kehyykseton.htm>>. syyskuu. 2009. Luettu 19.9.2010.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä Terttu. 2005. Haasteena luottamus. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Nakari, Maija-Liisa. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Verkkodokumentti. Jyu. <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>>. 14.11.2003. Luettu 1.8.2009.
- Niiniluoto, Ilkka. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Nurminen, Ritva. 2007. Osaaminen hallintaan. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Ojala, Auli. 2007. Pienyrittäjän osaaminen kilpailuareenalla. Verkkodokumentti. cc. <<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/34/ojala.pdf?sequence=1>>. 20.4.2007. Luettu 19.9.2010.
- Otala, Leenamajja., Ahonen, Guy. 2003. Hyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WSOY.
- Rintala, Kaisa. 2007. Henkilöstön työhyvinvoinnin kartoittaminen Case Asoma Oy. Verkkodokumentti. Theseus. <<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9145/Rintala.Kaisa.pdf?sequence=2>>. 1.11.2007. Luettu 1.5.2010.
- Salakari, Hannu. 2007. Taitojen opetus. Saarijärvi. Saarijärven Offset
- Sorama, Kirsti. 2009. Noviisista osaajaksi. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19623/jamk_1246533790_1.pdf?sequence=1>. 28.5.2009. Luettu 19.9.2010.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Verkkodokumentti. Tkk. <<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>>. 31.01.2003 . Luettu 14.07.2009.

Turunen, Krista. Henkilöstön työmotivaation parantaminen esimiestyöllä. Verkkodokumentti. Theseus. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15404/ONT_Turunen.pdf?sequence=2>. marraskuu.2010. Luettu 14.8.2011

Virtanen, Ilkka. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma – kuinka hiljaista hiljainen tieto on. Verkkodokumentti. Uta. <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01163.pdf>>. toukokuu 2006. Luettu 14.7.2009.

VARMA. 2004. Evita-peili. Verkkodokumentti. VARMA Oy <<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EvitaPeiliTyokirja.pdf>>. lokakuu.2004. Luettu 1.1.2010

VARMA. 2008. Minne menet, työhyvinvointi?. Verkkodokumentti. VARMA Oy <<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/MinneMenetTyohyvinvointi.pdf>>. tammikuu.2009. Luettu 1.1.2010

Liite 1**Liiketoimintasuunnitelman mallipohja (30 sivua)**

1 Liiketoimintasuunnitelma	2
2 Tiivistelmä	2
3 Miksi strategioita tarvitaan	2
3.1 Strategian kriittiset ominaisuudet	3
3.2 Strategisen arkkitehtuurin sisältö	3
4 Yrityksen elämäntehtävä	4
4.1 Yrityksen visio	5
4.2 Yrityksen toiminta-ajatus	5
4.3 Yrityksen arvot	5
5 Analyysit, strategisen johtamisen kivijalka	6
5.1 Miksi analysoidaan	6
5.2 Mitä analysoidaan	6
6 Yrityksen toimiala ja strategiset bisnesalueet	13
6.1 Strategisten bisnesalueiden määrittäminen	13
6.2 Strategisen bisnesalueen toimialan kuvaus	14
7 Strategiset tavoitteet	15
7.1 Kilpailustrategioiden valinta	17
7.2 Keskeiset strategiat ja strategiset toimenpiteet	18
7.3 Miten kilpailustrategiat löydetään	18
8 Strategioiden happotesti: Erotummeko kilpailijoista?	21
9 Strategiset toimenpideohjelmat ja suunnittelusystematiikka	24
10 Pitkänäikavälin budjetti ja resurssisuunnitelma	26
11 Strategioiden toteutumisen turvaaminen	26

1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen lyhyen ja pitkäkätäimen suunnittelutyökalu löytää toimintaan lisäarvoa. Lisäarvoa syntyy, jos analysoisimme jatkuvana prosessina oman yrityksemme ja kilpailijoiden toimintaa ja teemme tarvittavia parannustoimenpiteitä. Liiketoimintasuunnitelma synnyttää oppimisen ja toiminnan parantumisen kehän, jos prosessi pidetään jatkuvana. Tämä liiketoimintasuunnitelma antaa viitekehyksen sille, mitä jatkuva toiminnan strateginen kehittäminen pitää sisällään. Liiketoimintasuunnitelma perustuu Mika Kamenskyn kirjaan ”Strateginen johtaminen” [2006], josta on jätetty pois suuryrityksiä palvelevia analyyseja. Tämä helpottaa yrittäjän liiketoimintasuunnitelman laadintaa ja antaa oikeat suuntaviivat strategiselle suunnittelulle.

2 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman perustana on Mika Kamenskyn [2006] kirjoittama kirja ”Strateginen johtaminen”. Liiketoimintasuunnitelman perusta on organisaation sitoutuneisuus toimintaan. Se vaatii organisaatiolta yhteisiä arvoja joiden takana kaikki voivat olla. Jokaisella on yrityksen strategiaa palveleva henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Yrityksen strategia ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat käydään läpi vuosittain ja todetaan edistyminen tavoitteissa. Yritys tekee toimenpiteitä vallitsevan markkinatilanteen ja oman osaamisen mukaan. Lopuksi, strategioiden toteutumisen turvaamissuunnitelmalla yritys valmistautuu ennalta suunnitelmien toteutumista estäviin haasteisiin.

3 Miksi strategioita tarvitaan

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Sotateoriassa strategian tehtävä on sodan voittaminen. Tosin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan strategian tehtävä on sodan välttäminen. Molemmat määritelmät ovat tärkeitä mietittäessä, mitä strategia tarkoittaa liiketoimintaan sovellettuna. Kaikki johtamisen ismit – niin myös strategiaopit – ovat oikeita vain suhteessa senhetkiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. [Kamensky 2006: 19.]

Syy strategia-käsitteen suureen suosioon on ilmeinen: markkinatalous hallitsevana talousjärjestelmänä ja aito kansainvälinen kilpailu ovat itse asiassa varsin tuoreita ilmiötä. Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae ilmaisee strategian merkityksen kirjassaan selkeästi: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita.” [Kamensky 2006: 20.]

Liian aikaisten yrityskuolemien syitä on tutkittu paljon, ja yrityskohtaisia syitä on luonnollisesti lukemattomia. Yhdistettäessä syyt riittävän yleiselle tasolle voidaan löytää yksi perussyy ylitse muiden, ympäristö muuttuu, mutta yritys ei muutu vastaavassa suhteessa. Strategisen johtamisen päätarkoituksena on varmistaa yrityksen elinvoimaisuus tulevaisuudessa. [Kamensky 2006: 47.]

3.1 Strategian kriittiset ominaisuudet

Strategia-käsitettä on moitittu paljon sen vierasperäisyydestä ja vaikeudesta. Ehdotettuja suomennoksia ovat olleet esim. juoni, punainen lanka ja suunta. Termit ovat osittain kuvaavia, mutta toisaalta yksipuolisia ja osittain harhaanjohtavia. Ongelman todellinen vaikeus ei ole termissä, vaan strategia-käsitteen todellisessa ymmärtämisessä.

[Kamensky 2006: 24–28.]

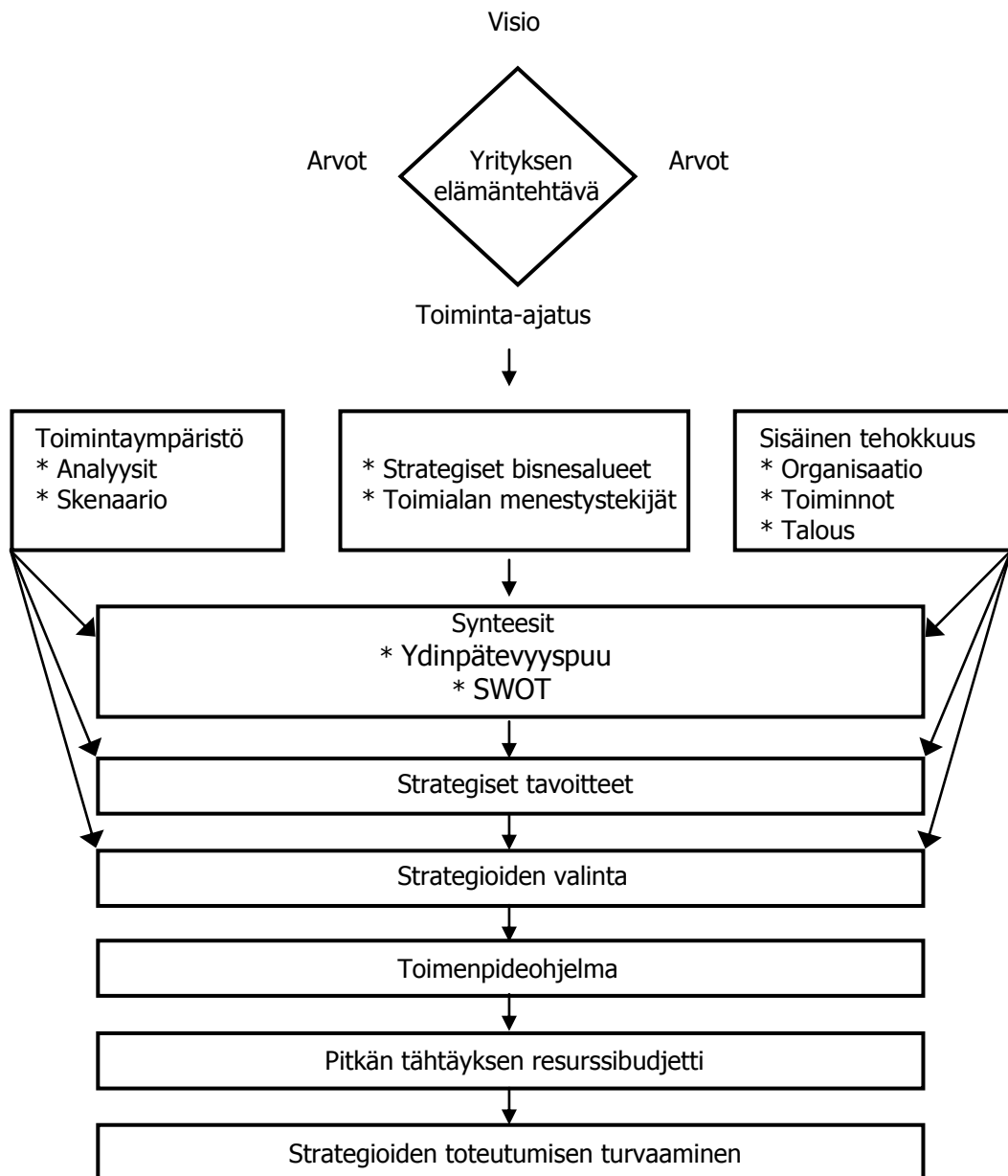
Kamensky on esittänyt strategia-käsitteelle selventäviä ominaispiirteitä seuraavasti:

1. Strategian päähuomio on tulevaisuudessa: Miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta "huomenna"?
2. Strategia on meille kaikkein tärkeimpien ja olennaisempien asioiden etsimistä.
3. Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita.
4. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisen strategian tulee olla hyvin konkreettista ja käytännönläheistä.
5. Strategia vastaa ensisijaisesti kysymykseen miksi ja mitä, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen miten?
6. Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys.
7. Strategian tehtävä on erottautuminen kilpailijoista.
8. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyvälle asioille.
9. Strategia on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä.
10. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnistaminen on viisauden alku myös strategiatyökentelyssä.

3.2 Strategisen arkkitehtuurin sisältö

Arkkitehtuurilla tarkoitetaan rakennustaidetta ja -tyyliä. Termiä on ryhdytty käyttämään myös strategisen johtamisen yhteydessä, ja se onkin mainio rinnastus. Rakennuksen rakennustaiteelliset tai -tyyliset erityispiirteet muodostuvat yhdestä tai useammasta toisiinsa liittyvästä komponentista. [Kamensky 2006: 42.]

Yrityksen strategiakin muodostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, joita ovat esimerkiksi analyysit, tavoitteet ja toimenpiteet. Kuvassa 3.1 on yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaaviokuva.



Kuva 3.1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri [Kamensky 2006: 42].

4 Yrityksen elämäntehtävä

Yrityksen elämäntehtävä määräytyy yrityksen visiosta ja toiminta-ajatuksesta. Yritys viestittää sidosryhmilleen pyrkimyksensä ja mitä se tavoittelee. Yrityksen ilmoittamia elämäntehtäviä on lukuisia. Hyvinkin inhimilliseltä kuulostavat elämäntehtävät ovat loppujenlopuksi vain itsekäs keino pyrkiä taloudelliseen vaurauteen. Yrityksen toteuttaessa

elämäntehtäväänsä on sen strategisia toimenpiteitä rajoittamassa lukuisia lakeja, säännöksiä ja eettisiä normeja.

Kamenskyn [2006: 48] mukaan elämäntehtävä koostuu kolmesta päätelmästä:

- Visio
- Toiminta-ajatus
- Arvot.

4.1 Yrityksen visio

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, joka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäimellä. [Kamensky 2006: 60].

4.2 Yrityksen toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksen tulisi vastata yrityksen olemassaolon perimmäiseen kysymykseen: "Miksi olemme olemassa?" Kamenskyn [2006: 49] mielestä hyvälle toiminta-ajatukselle tulisi asettaa kaksi perusvaatimusta:

1. Se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa.
2. Se on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Näiden kahden vaatimuksen ristiriitaisuus johtaakin ikuisen pohdiskeluun siitä, kuinka suppea tai laaja hyvä toiminta-ajatus on? Suppeasti määritelty toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan paremmin toimintaa, mutta se yleensä vanhenee nopeasti. Laajasti määritelty toiminta-ajatus saattaa olla niin pyöreästi määritelty, ettei se enää lainkaan pysty ohjaamaan toimintaa. Toiminta-ajatuskin on arvolähtöinen. Toiminta-ajatusta voidaan verrata henkilökohtaiseen toiminta-ajatukseseen "Miksi minä olen olemassa?". [Kamensky 2006: 50] kuvailee hyvän toiminta-ajatuksien seuraavasti:

1. Se on voimassa koko yrityksen elämän ajan.
2. Ihminen tuntee tekevänsä jotakin todella arvokasta.
3. Se innostaa tavoittelemaan ikuisesti, vaikkei päämäärää koskaan täysin saavuttaisi; Hyvä toiminta-ajatus on kuin tähti jossakin kaukana horisontissa.
4. Vaikka toiminta-ajatus ei muutu, se innostaa toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

4.3 Yrityksen arvot

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot eivät vaadi mitään ulkoista oikeutusta, vaan ne ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitystä organisaation henkilöille. Arvoja on paljon, siksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. [Kamensky 2006: 54.]

Tämän vuoksi puhutaankin perusarvoista, jolloin niiden määrä rajoittunee alle kymmeneen. Yrityksen perusarvoja ei tule sotkea kilpailustrategiseen ajatteluun: perusarvoilla ei haeta välitöntä kilpailuetua. [Kamensky 2006: 55.]

Kamensky [2006: 55] on kuvaillut arvojen määrittämissä kriteereitä ja pysyvyyttä esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

1. Oletko valmis olemaan tämän arvon takana vaikka seuraavat 100 vuotta?
2. Luovutko tästä arvosta, jos olosuhteet muuttuvat?
3. Pidätkö tästä arvosta kiinni, vaikkei se tuo välitöntä kilpailuetua?
4. Pidätkö siitä kiinni, vaikka se tuo kilpailuhaittaa?

5 Analyysit, strategisen johtamisen kivijalka

Kamensky [2006: 117] asettaa analyysityöskentelylle kolme keskeistä tavoitetta:

1. Saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle.
2. Kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestä.
3. Kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle.

5.1 Miksi analysoidaan

Analyysit muodostavat sen kivijalan, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit ovat niin tavoitteiden asetannan kuin strategioiden ja toimenpiteiden valinnan perusta. Lähtötilanteen tuntemus niin yrityksestä kuin ympäristöstä on vaativa tehtävä, koska tutkittava tilanne on dynaaminen. Yrityksen ja ihmisten toiminta, päätökset ja käyttäytyminen perustuvat koko ajan tiettyyn tietoon, tuntemukseen, näkemykseen ympäristöstä ja itsestään. Tässä mielessä meillä on tietty analyysi koko ajan käynnissä. Päätöksen ja toiminnan hyvyys on ratkaisevasti kiinni siitä, miten hyvä tämä analyysi on. [Kamensky 2006: 117.]

5.2 Mitä analysoidaan

Kamensky [2006: 121] esittelee yrityksen analyysit kolmena pääryhmänä:

- Ympäristöanalyysit
- Sisäisen tehokkuuden analyysit
- Synteesianalyysit.

Ympäristöanalyysit selvittävät yrityksen toimintaympäristön seuraavien analyysien avulla:

1. Ympäristötekijöiden kartoitus- ja muutosanalyysi
2. Asiakasanalyysit
3. Toimittaja-analyysit
4. Kilpailuanalyysit
5. Kysyntäanalyysit
6. Skenaariot.

1. Ympäristötekijöiden kartoitus- ja muutosanalyysi	
<p>Kysyntä/asiakastekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokonaiskysynnän kehitys • Osamarkkinoiden kysynnän kehitys • Markkinaosuuksien kehittyminen • Asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset • Uudet markkinamahdollisuudet <p>Hankintatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimittajarakenne • Toimittajien tarpeet • Uudet toimintatavat <p>Kilpailutekijät</p> <p>Nykyiset kilpailijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • kilpailijat ja niiden kehitys • kilpailijoiden tuotteet ja niiden kehitys • kilpailijoiden tulevaisuuden tavoitteet • kilpailijoiden kilpailukeinojen kehitys • kilpailijoiden hintakehitys • kilpailijoiden vahvat ja heikot puolet <p>Tarvekilpailijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • korvaavat tavat ja teknologiat <p>Uuden kilpailun uhka</p> <ul style="list-style-type: none"> • potentiaaliset kilpailijat • toimialan rakennemuutokset <p>Poliittinen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädännön kehitys • Säännöstely • Tukitoimenpiteet • Veropoliittinen kehitys • Poliittiset asenteet • Kansainväliset asenteet 	<p>Taloudellinen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen kasvu • Suhdanteet • Rahamarkkinat • Inflaatio • Valuuttamuutokset • Rahapolitiikan muutokset • Työvoiman kehitys • Tulopolitiikan kehitys <p>Sosiaalinen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muuttuneet käsitykset työstä • Elämäntyyli muutokset • Kuluttajansuojelu • Vapaa-aika <p>Teknologinen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raaka-aineteknologia • Valmistusteknologia • Tuoteteknologia • Informaatioteknologia <p>Ekologinen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maan käyttö ja luonnon säilyminen • Vesistö ja vesien suojele • Ilman laatu ja ilmansuojelu • Melu • Jäte <p>Sidosryhmäkehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omistajat • Rahoittajat • Henkilöstö • Asiakkaat • Toimittajat • Valtio • Kunta

2. Asiakasanalyysit	
<p>Asiakastuntemusanalyysit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden ryhmittely tärkeysjärjestykseen, tärkeyden ja lojaalisuuden mukaan • Analyysi, miksi asiakkaat eivät osta tai ovat lopettaneet ostamisen • Analyysi, miksi asiakkaat ostavat tai ovat alkaneet ostamaan <p>Vastaa kysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat asiakkaan yritykseemme kohdistamat tulevaisuuden odotukset ja vaateet? • Miten voimme vaikuttaa asiakkaan bisnesjärjestelmään välittömästi, välillisesti? • Millä tavalla voimme tuottaa lisäarvoa asiakkaalle? • Millä tavalla voimme säästää asiakkaan kustannuksia? • Miten voimme auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelma? • Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset? <p>Asiakaskeskeisyyden analyysit</p> <p>Vastaa kysymyksiin pystymmekö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • selvittämään nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaat? • näkemään asiakkaiden ja asiakasryhmien väliset käyttäytymiserot? • tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja heidän bisnesjärjestelmänsä? • tunnistamaan asiakkaiden osto- ja päätöksentekoprosessissa mukana olevat ihmiset? • tunnistamaan asiakkaiden osto- ja päätöksentekokriteerit ja tavat? • elämään asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin? • tuottamaan palautejärjestelmän asiakkaan tyytyväisyydestä? • tuottamaan asiakaskannattavuuden mittaus- ja ohjausjärjestelmää? • solmimaan laajan ja syvällisen kontaktipinnan asiakkaisiimme? <p>Toiminnan parantaminen kannattaa nostaa yhdeksi keskeiseksi strategiaksi, jos asiakaskeskeisyyden analyysikysymykset tuottavat heikon tuloksen.</p>	<p>Asiakkaiden neuvotteluvoima-analyysi</p> <p>Vastaa kysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka keskittynyttä asiakaskunta on? • Kuinka keskittynyttä toimittajakunta on asiakkaisiin päin? • Kuinka usein ja paljonko asiakkaat kerralla ostavat? • Onko asiakkailla paljon vaihtoehtoisia toimittajia ja paljonko toimittajanvaihto asiakkaalle maksaa? • Ovatko tuotteet vakiotuotteita ja ovatko hintaherkkiä? • Kuinka merkittävää asiakkaalle on tuotteen laatu? • Kuinka suuren osan ostot meiltä muodostavat asiakkaan ostoista ja kustannuksista? • Kuinka hyvin asiakkaan liiketoiminta kannattaa, ja kuinka suurta osuutta asiakkaan ostot liikevaihdossamme edustavat? • Voiko asiakas ansaita ostettavilla tuotteilamme edelleen hyvin rahaa? • Kuinka suuri uhka on se, että asiakkaat itse ryhtyvät toimimaan bisnesalueellamme? • Ovatko asiakkaat ammattilaisia ja tinkivätkö he tiukasti ostotilanteessa? • Onko asiakkaalla hyvä markkinatuntemus kysynnästä, tarjonnasta, kustannusrakenteesta jne.? • Suorittavatko asiakkaat niin sanottuja tunneostoja, johon vaikuttavat yritysjohdon keskinäiset suhteet, vanhat asiakassuhteet, suhdanneostot, tilinpäätösostot jne.? <p>Asiakaskannattavuusanalyysit</p> <p>Vastaa kysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käytetäänkö yhtenäistä hinnoittelupolitiikkaa? • Ovatko eri vaihtoehdot maksuehdoissa huomioitu hinnoittelussa? • Onko osto- ja tilausmäärät, toimitusehdot ja palvelutaso huomioitu hinnoittelussa? • Onko asiakkaiden vaatima myyntipanos huomioitu hinnoittelussa? <p>Asiakaskatteesta tulisi tehdä analyysi, johon on koottu asiakaskohtaisesti asiakkaan aiheuttamat kustannukset, saatu asiakaskate prosentteina ja asiakkaan osuus kokonaiskatteesta.</p>

3. Toimittaja-analyysit

Nykyinen kehitys, yhä pidemmälle menevän erikoistumisen ja työnjaon myötä liiketoiminta, muodostaa bisnesketjuja ja -järjestelmiä. On tarkoin harkittava, mikä on kunkin toimittajan rooli, ketkä ovat yhteistyökumppaneita, ketkä kilpailijoita ja ketkä ovat kumpaakin. Analyysin tulisi selvittää myös tulevaisuutta, keistä voisi tulla kumppaneita ja keistä kilpailijoita.

Toimittajatuntemusanalyysit

- Toimittajien ryhmittely tärkeysjärjestykseen?
 - Selvitä toimittajien liikevaihto, toimitettujen tuotteiden liikevaihto sekä osuutemme liikevaihdosta
 - Selvitä toimittajien tulevaisuuden odotukset ja vaateet meiltä
 - Paneudu toimittajan toimintaan syvällisemmin hänen liiketoimintajärjestelmänsä avulla
- Vastaa kysymyksiin:
- Mitkä ovat toimittajan bisnesjärjestelmän keskeisimmät elementit?
 - Mitkä ovat toimittajan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät?
 - Mitkä ovat hänen keskeisimmät kilpailuetunsa ja haittansa?
 - Miten voimme vaikuttaa asiakkaan bisnesjärjestelmään välittömästi, välillisesti?
 - Millä tavalla voimme tuottaa lisäarvoa toimittajalle? Miten itse hyödyimme tästä?
 - Millä tavalla voimme säästää asiakkaan kustannuksia? Miten itse hyödyimme tästä?
 - Miten toimittaja voi edistää liiketoimintaamme?
 - Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset?

Toimittajakeskeisyyden analyysi

Toimittajakeskeisyyden analyysin avulla selvitetään, mikä on yrityksen todellinen suhde toimittajiin ja minkälainen sen pitäisi tulevaisuudessa olla. Kysymyspatteristona voidaan käyttää hyvin samanlaista sarjaa kuin asiakaskeskeisyyden osalta.

Analyysi toimittajien neuvotteluvoimasta

- Kuinka keskittynyt toimittajakunta on?
- Kuinka keskittynyttä asiakaskunta on?
- Kuinka paljon toimittajilla on vaihtoehtoisia asiakkaita?
- Kuinka suuret ovat asiakkaan vaihtokustannukset toimittajalle?
- Kuinka suuret ovat asiakkaan vaihtokustannukset toimittajalle?
- Kuinka suuret ovat toimittajan vaihtokustannukset asiakkaalle?
- Kuinka ainutlaatuinen tuote on?
- Löytyykö useampia toimittajia?
- Joutuvatko tuotteet kilpailemaan korvaavien tuotteiden kanssa?
- Kuinka merkittävä ostettava tuote on meille strategisesti?
- Mikä on ostromme osuus toimittajan myynnistä ja kannattavuudesta?
- Kuinka suuri on uhka, että toimittaja ryhtyy toimimaan bisnesalueellamme?

Vastaa kysymyksiin:

- Onko neuvotteluasema tasapainossa?
- Onko uhkaa, että toimittaja lopettaa tuotteen edustuksen?
- Onko uhkaa, että tuote häviää markkinoilta?

Toimittajakannattavuusanalyysit

- Kuinka eri toimittajien ostomäärät ja hinnat ovat kehittyneet?
- Kuinka tärkeitä ovat eri toimittajat strategisesti?
- Kuinka eri toimittajien aiheuttamat välilliset kulut ovat kehittyneet?

Vastaa kysymyksiin:

- Ketkä ovat strategisesti tärkeitä avaintoimittajia?
- Ketkä toimittajat pystyvät tuottamaan parhaan laatu/hintasuhteen?
- Onko uhkaa, että toimittaja luopuu tuotteen edustuksesta?

4. Kilpailuanalyysit	
<p>Kilpailijoiden peruskartoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ydinkilpailijat • Marginaalikilpailijat • Tarvekilpailijat • Potentiaaliset kilpailijat <p>Kustannusrakenneanalyysit</p> <p>Vertaillaan kustannusrakenteita yrityksen kilpailijoiden kesken. Klassinen tapa vertailla kustannuksia on tehdä vertailua kustannuslajeittain ja arvioida kustannusriippuvuutta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mittakaavatekijöistä eli suurtuotannon etuja ja haittoja, tuotelajitelma ja sarjasuuruuksia • Oppimistekijöistä eli tietotaidon kumulatiivisesta kokemuksesta • Kapasiteetin käyttömallista eli käyttöasteesta • Toimintojen, yksikköjen välisistä yhteyksistä • Sijainti toimittajiin, asiakkaisiin, työvoimaan nähden • Tuote-, investointi-, rahoitusajoitukset yms. • Tuote-, investointi-, rahoitus-, henkilöstöpolitiikasta • Institutionaalista tekijöistä kuten lainsäädäntö, rahapolitiikka, verotus, energia-politiikka <p>Toimialan kilpailuvoimakkuus</p> <p>Nykyiset kilpailijat Vastaa kysymyksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailun voimakkuus kilpailijoiden kesken? • Kuinka suuri määrä alalla on kilpailijoita? • Kuinka samantyyppisiä kilpailijat ovat kooltaan ja voimavaroiltaan? • Kilpailijoiden strateginen ja operatiivinen tehokkuus? <p>Tarvekilpailijat Vastaa kysymyksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka voimakkaasti korvaavat tuotteet työntyvät markkinoille? • Tekevätkö korvaavia tuotteita kannattavat yritykset? • Kuinka voimakkaita laajentumishaluja niillä on uusille toimialueille? • Ovatko ostajat halukkaita kokeilemaan korvaavia tuotteita? • Ovatko korvaavat tuotteet hinta/laatusuhteeltaan omia tuotteitamme edullisempia? • Kuinka suuret ovat siirtymäkustannukset meidän tuotteista korvaaviin tuotteisiin? 	<p>Potentiaaliset kilpailijat Analyysin avulla yritetään kartoittaa uusien yritysten alalle tulokynnyksen suuruutta. Vastaa kysymyksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Löytyykö yrityksen nykyiseltä toimialalta kilpailijoita houkuttelevia tekijöitä kuten sarjatuotanto, kannattavuus, imago? • Löytyykö ei houkuttelevia tekijöitä kuten erikoisosaaminen, ainutlaatuisuus, patentit, raaka-ainesaatavuus, hidas kasvu tai asiakkaiden suuret siirtymäkustannukset? <p>Kilpailijoiden strategioiden analyysi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat kilpailijoiden SBA:t? • Mitkä ovat painopiste-SBA:t nyt ja tulevaisuudessa? • Mitkä ovat kilpailijan olettamukset toimialasta, itsestään ja kilpailijoista? • Ovatko kilpailijan olettamukset oikeita? • Mitkä ovat kilpailijan keskeiset tavoitteet? • Mikä on tämän bisneksen asema kilpailijan strategiassa? • Mitkä ovat kilpailijan perusstrategiat nyt ja tulevaisuudessa? • Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut nyt ja tulevaisuudessa? • Mitkä ovat kilpailijan keskeisimmät resurssi-strategiat nyt ja tulevaisuudessa? • Kuinka paljon kilpailija panostaa tulevaisuudessa tälle SBA:lle? • Mihin kilpailija on erityisen tyytyväinen ja mihin ei? • Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat meille uhka? • Missä suhteessa kilpailija on haavoittuvien? • Mikä strategiamme ja toimenpiteemme aiheuttaa kilpailijoissa voimakkaimman reaktion? <p>Vastaa kysymyksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat keskeisimmät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset? <p>Kilpailun synteesianalyysit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differointi/kustannustehokkuusmatriisi • Menestystekijäanalyysi • Kilpailijoiden SWOT-analyysi. <p>Kilpailijoiden bisnesjärjestelmä</p>

5. Kysyntäanalyysi

Yrityksen kokonaiskysyntä ja sen vuosittainen kehitys

- Vuosittainen tarvealueen kokonaiskysyntä
- Vuosittainen tuotteitamme vastaavien tuotteiden kysyntä
- Oma ja tärkeimmän kilpailijamme myynti
- Oma ja tärkeimmän kilpailijamme kannattavuus

Ulkoisen tehokkuuden analyysi

6. Skenaariot

Skenaariota ei hyödynnetä sellaisenaan, vaan hyödyt nähdään välillisesti. Skenaariosuunnittelu avartaa ihmisten näkemystä ja vaikuttaa tehtäessä muita ympäristöanalyseja. Skenaariosuunnittelun antamia tuloksia hyödynnetään ennen kaikkea strategioiden toteuttamisen turvaamisessa.

Arvioidaan ensin optimistisin skenaario strategian perustaksi.

- Optimistisen kehityksen toteutuessa tulos on loistava, mutta huonon kehityskulun toteutuessa on se yritykselle katastrofaalinen tilanne.

Arvioidaan toiseksi pessimistisin skenaario strategian perustaksi.

- Pessimistisen kehityksen toteutuessa jäävät mahdollisuudet hyödyntämättä, mutta huonon kehityskulun toteutuessa kuulu parhaisiin yrityksiin kasvaa ratkaisevan suureksi.

Arvioidaan kolmanneksi todennäköisin skenaario strategian perustaksi.

Lopuksi valitaan sellainen vaihtoehto, jossa toteutuvat ne asiat, jotka esiintyvät kaikissa skenaarioissa.

- Pyritään riskin minimointiin, jolloin tulos ei ole maksimaalinen, mutta tuotto/riskisuhde saattaa nousta hyväksi.

Sisäisen tehokkuuden analyysit

Sisäisen tehokkuuden analyysit kuvaavat yrityksen sisäistä toimintaa. Organisaation tehokkuus on kyky aikaansaada tuloksia niin yritykselle kuin yksilölle. Organisaatioanalyysissä tulisi katsoa yrityksen toimintaa laajakatseisesti ja etäältä. Olisi hyvä antaa myös ulkopuolisten suorittaa tutkimuksia, koska organisaatiota katsotaan yrityksen sisällä usein liian läheltä. [Kamensky 2006: 167.]

Sisäisen tehokkuuden analyysseja.

1. Organisaatioanalyysit
2. Toimintokohtaiset analyysit
3. Taloudelliset analyysit.

Sisäisen tehokkuuden analyysit

<p>1. Organisaatioanalyysit</p> <p>Organisaatorakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas, kilpailu, tulos ja ihmiskeskeisyys • Resurssien tehokas käyttö ja oikea vaikeusaste <p>Organisaation resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysiset, henkiset, tiedolliset, taidolliset, rahalliset ja teknologiset resurssit • Tuotteet/ brändit, yrityskuva • Suhteet asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin ja muihin <p>Ohjausjärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateginen suunnittelu • Vuosisuunnitelma ja operatiivinen ohjaus • Tietohallinto, taloushallinto <p>Palkitsemisjärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suoritteen arviointi • Aineettomat, aineelliset palkitsemistavat • Sisäinen yrittäjyys <p>Organisaation osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen ja tekninen kokonaisosaaminen ja kokemus • Ihmissuhde- ja kommunikaatiotaidot 	<p>Johtamistapa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteellisuus, toiminnan suunnittelu, luovuus, analysointi • Jatkuva kehittäminen, päätöksenteko, valvonta, toimivallan ja vastuun jako • Ajankäytön hallinta, luottamus ja kommunikointi <p>Organisaatiokulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvot, normit ja tavat • Uskomukset • Symbolit • Kieli • Yrityskuva <p>2. Toimintokohtaiset analyysit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet, tuotekehitys, jakelu • Markkinointi, tuotanto, materiaalinhankinta • Talous-, henkilöstö- ja tietohallinto <p>3. Taloudelliset analyysit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksikön taloudelliset tunnusluvut • Pääoman tuottoanalyysi • Kustannusanalyysi • SBA, tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuusanalyysit
--	--

Synteesianalyysi

Synteesianalyysien avulla kootaan osa-analyyseja parantamaan kokonaisnäkemystä. Synteesianalyysi hyödyntää eri osa-analyyseilla saatuja tuloksia yhdeksi helpommin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. [Kamensky 2006: 190]

1. Menestystekijäanalyysi
2. SWOT–analyysit
3. Menestystekijät/SWOT
4. Portfolioanalyysit
5. Ydinpätevyyspuu.

Synteesianalyysit

<p>1. Menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvaa toimialan logiikkaa ja yrityksen suhteellista asemaa • Hyödyntää kaikkia ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyyseja <p>2. SWOT</p> <p>Yrityksen vahvuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien analyysi</p> <p>3. Menestystekijät/SWOT</p> <p>Yksittäiset menestystekijät analysoidaan erikseen SWOT:n avulla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auttaa priorisoimaan tärkeimmät asiat ja paljastaa menestystekijä-analyysin heikkouksia • Auttaa karsimaan merkityksettömiä ja samaa tarkoittavia SWOT-tekijöitä • Antaa impulsseja parantaa SWOT-analyysia 	<p>4. Portfoliot</p> <p>Analysoidaan matriisin avulla esim. nykyistä markkina-asemaa tulevaisuuden vetovoimatekijöihin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markkinaosuus, tuotteen ylivoima, kapasiteetti, panostuspotentiaali <p>5. Ydinpätevyyspuu</p> <p>Tässä verrataan yritystä kuvainnollisesti puuhun, jossa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puun juuret kuvaavat yrityksen tietoja, taitoja, arvoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia • Puun runko kuvaa yrityksen ydinpätevyksiä • Puun oksat kuvaavat yrityksen strategisia liiketoiminta-alueita eli SBA • Puun hedelmät kuvaavat yrityksen tuotteita ja palveluja
---	---

6 Yrityksen toimiala ja strategiset bisnesalueet

Strateginen bisnesalue (strategic business area) on se liiketoiminta tai tehtäväkenttä jossa ollaan mukana. Strateginen bisnesalue (SBA) voidaan esittää usealla eri tavalla. Liiketoiminnan määrittämisen kaksi keskeistä kysymystä ovat, mistä näkökulmasta eli millä kriteerillä, ja miltä laajuustasolta liiketoimintaa määritellään. [Kamensky 2006: 72.]

6.1 Strategisten bisnesalueiden määrittäminen

Liiketoiminta muodostuu tuotteista ja markkinoista. Tuotteita ja markkinoita voidaan kuitenkin ryhmittää monilla kriteereillä. Kirjassaan Kamensky [2006: 79] on luetellut neljä tuote- ja markkinakriteeriä.

Tuotekriteereitä

1. Tarve
 - mitä tarpeita tuotteemme tyydyttävät
2. Teknologia
 - tuoteominaisuudet, teknologiaerot
 - raaka-aineteknologia
 - laatuero
 - koko
3. Tuotelaajuus, tuotekonsepti
 - fyysiset tuotteet
 - tuotteet ja palvelut
 - järjestelmäkokonaisuus
4. Osaaminen
 - ydinpätevyys
 - tiedot ja taidot

Markkinakriteereitä

1. Yritysassiakkaat
 - yritystyyppi
 - asiakkaan toimiala
 - yritysasiakkaan koko
2. Kuluttajat
 - ns. kovat tekijät: ikä, sukupuoli, tulot
 - ns. pehmeät tekijät: persoonallisuus, elämäntyyli, asennetekijät
 - käyttötarkoitus
3. Maantieteellinen jako
 - maanosa, valtio
 - kauppayhtymä, talousalue
4. Jakelukanava
 - suoramyyni
 - tukkuporras
 - vähittäisporras

6.2 Strategisen bisnesalueen toimialan kuvaus

SBA:n kuvaus kannattaa tehdä huolellisesti SBA:n nimestä lähtien, sillä sanat luovat mielikuvia, jotka sitten luovat mahdollisuuksia tai rajoituksia. Paljon käytetty huono SBA:n nimi on tuotteen nimi, koska se supistaa huomion tuotteeseen ja olemassa olevaan tilanteeseen eikä ohjaa huomiota esimerkiksi tulevaisuuden mahdollisuuksiin, tarpeisiin ja korvaaviin tuotteisiin. [Kamensky 2006: 94.]

Yrityksen järjestelmällinen strategiasuunnittelu alkaa strategian perusasioista. Selvitä itsellesi mistä tuotteista ja palveluista liiketoiminta muodostuu, ja miten mahdollisesti eri asiakasryhmät muokkaavat palvelutarjontaa. Strateginen liiketoiminta-alueiden tuntemus auttaa yritystä tunnistamaan minkälaisessa liiketoiminta-alueessa ollaan mukana, löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toimintatapoja. Se auttaa myös strategisen liiketoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Kamensky käyttää kaksikulotteista matriisia SBA:n muodostamisessa. SBA-matriisin ideana on löytää miten yrityksen tuotteet tai tuoteperheet jakautuvat asiakasryhmittäin, alueittain, maantieteellisesti tai jollain muulla perusteella luokitellen. [Kamensky 2006: 87–93.]

X-akseli: Asiakas/ asiakasryhmä		Tukkuliikkeet	Loppukäyttäjät	Yritys A	Jälleenmyyjät
Y-akseli: Tuote/ tuoteryhmä					
Tuote ryhmä A			X		X
Tuote ryhmä B		X			
Tuote- ryhmä C	Versio 1			X	
	Versio 2	X			
	Versio 3	X	X	X	
	Versio 4	X			

Kaavio 6.1 Yrityksen tuotteiden ja tuoteryhmien jako asiakasryhmittäin. Jakoperuste olisi voitu tehdä myös toimitusalueittain tai maittain, teknologiaryhmittäin tai vuodenajoittain. Jakoperustan ratkaisee vain se, miten saadaan selvimmin yrityksen SBA:t jaoteltua. (muokattu [Kamensky 2006: 87])

Kaavio 6.1 osoittaa SBA:n painopistealueet. Vertailemalla samanaikaisesti tuote- ja asiakaskannattavuuksia liikevaihtoon löydetään yritykselle strategisesti tärkeät ja kehittämistä vaativat asiakas- ja tuotekombinaatiot.

7 Strategiset tavoitteet

Yrityksen omistajien preferenssit muodostavat kriteerit suoritekohtaisten strategisten vaihtoehtojen arvioinneille. Tämän arvioinnin perusteella valitaan sitten toteutettavaksi se strategia, joka tyydyttää nämä preferenssit tehokkaammin. Näiden suoritekohtaisten strategiavaihtoehtojen kehittämiseksi yritysjohton käytettävissä pitää olla informaatiota omistajien preferenssien lisäksi yrityksen nykytilanteesta ja karkealla tasolla vielä asiakkaiden preferensseistä. Näiden tietojen perusteella tehdään ensin tilannearvio ja kehitetään strategiset perusratkaisut, sitten hahmotellaan yrityksen visio, johon suoritekohtaiset strategiavaihtoehdot tulevat perustumaan. Tämän vuoksi on vastattava seuraaviin kolmeen kysymykseen ennen kuin suoritekohtaisia strategiavaihtoehtoja ryhdytään kehittämään valintaa varten:

- Mikä on yrityksen nykytilanne?
- Mitkä ovat strategiset perusratkaisut?
- Mikä on näillä perusteilla omistajien preferenssit parhaimmin tyydyttävä visio?

Näihin kysymyksiin vastaaminen antaa tuloksena vision, joka toimii yrityksen strategisen suunnittelun ja kehittämisen perustana. Suoritekohtaiset strategiavaihtoehdot luodaan tämän vision perusteella, ja visio antaa muutenkin yrityksen toiminnalle selkeät suuntaviivat pitkän tähtäyksen tavoitteena. [Laitinen 2003: 80.]

Kuva 7.1 mukailee Kamenskyn esittämää kuvausta liiketoimintajärjestelmästä, joka antaa myös hyvän viitekehyksen oikeiden ja tasapainoisten strategisten tavoitteiden löytämiselle.



Kuva 7.1 Yritys liiketoimintajärjestelmänä. Kamenskyn tasapainotetut tavoitteet koostuvat ulkoisesta ja sisäisestä tehokkuudesta, taloudesta ja kehittämistavoitteista. Kamensky [2006: 208.]

Tasapainotetut tavoitteet

Tasapainotetut tavoitteet, jonka Kamensky esitti ensimmäisen kerran Inskon tunnuslu-kuseminaarissa 1978. Vuonna 1996 amerikkalaiset Kaplan ja Norton julkaisivat kirjan ”Balanced Scorecard”, jonka tasapainotetun mittariston nelijako on juuri saman filosofian mukainen. Kamensky [2006: 209] esittää neljä strategista tavoiteasettelua:

- Ulkoisen tehokkuuden tavoite
- Sisäisen tehokkuuden tavoite
- Taloudelliset tavoitteet
- Kehittämisen tavoitteet.

Liiketoimintajärjestelmästä on myös nähtävissä bisneksen kaksi perusosaa: yrityksen suhde ympäristöön sekä yrityksen sisäinen prosessi, jossa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan toimintoketjusta tiettyjä tuloksia. [Kamensky 2006: 209.]

Tämän kahtiajaon tulee näkyä myös strategisten tavoitteiden asetannassa. Yritykselle muodostuu näin kaksi tavoiteryhmää, ulkoinen ja sisäinen tehokkuus. Taloudelliset tavoitteet ovat nostettava kolmanneksi strategiseksi tavoiteryhmäksi, koska yritys on viimekädessä taloudellinen hyöty-yksikkö sidosryhmilleen. Strategisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa menestystä myös tulevaisuudessa, jolloin toiminnan kehittämisen tulee olla neljäs keskeisimmistä tavoiteryhmistä. [Kamensky 2006: 209.]

Vaikka muut tavoitteet ovat viime kädessä eräällä tavalla taloudellisten tavoitteiden alapuolella, niin operatiivisesti ja etenkin päivittäisessä toiminnassa oikein asetettu sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden osatekijät on hyvä nostaa jopa taloudellisten tavoitteiden yläpuolelle – operatiivisesti etualalle. Samalla tavalla yritysjohtoa ja koko organisaatiota ei auta EVA-raporttien (Economic Value Added) tuottaminen, vaan on keskityttävä mittaamaan ja parantamaan asiakastyytyvää, toimitusvarmuutta, läpimenoaikoja, laatua, hukkaa, henkilöstön osaamista, johtamistapaa jne. Tärkeää onkin ymmärtää eri tavoiteryhmien vuorovaikutus ja löytää alun perin oikea tasapainotus tavoitteiden välillä. [Kamensky 2006: 211.]

7.1 Kilpailustrategioiden valinta

Yrityksen elinehto on kyetä vastaamaan asiakaskysyntään. Yritys on kilpailukykyinen, jos asiakas on halukas käyttämään toistuvasti sen tuotteita ja palveluja. Kilpailuetujen tunnistaminen vaatii asiakkaiden, kilpailijoiden, oman organisaation ja resurssienhallinnan tarkempaa tuntemusta. Kamensky [2006: 222] esittelee liiketoiminnan kolmiodraaman: yritys, kilpailu ja asiakkaiden tarpeet joiden ympäriltä viime kädessä kilpailuedut löytyvät. Liiketoiminnan kolmiodraaman osa-alueita tulisi analysoida tarkemmin. Kamensky [2006: 117] tähdentää esimerkin avulla analyyseille kolme tärkeää lähtökohtaa:

- Täytyy saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle.
- Täytyy kehittää lähtötilanteen tuntemusta liiketoimintaympäristöstä ja omasta yrityksestä.
- Täytyy kehittää ihmisten analyysitaitoja ja luoda edellytyksiä yhteisen näkemyksen syntymiselle.

Todellisuudessa menestysyritykset ovat aina pystyneet näkemään ja oikealla tavalla yhdistämään liiketoiminnan kolmiodraaman keskeisen vuorovaikutuksen. Yrityksen kilpailustrategioiden ydinsana on kilpailuetu. Yritykset eivät aina selvästi tiedosta omia

kilpailuetujaan. Kamensky [2006: 250] esittää, miten liiketoiminnan kolmiodraama auttaa näkemään, miksi yritykset eivät tiedosta kilpailuetujensa perimmäistä lähdettä:

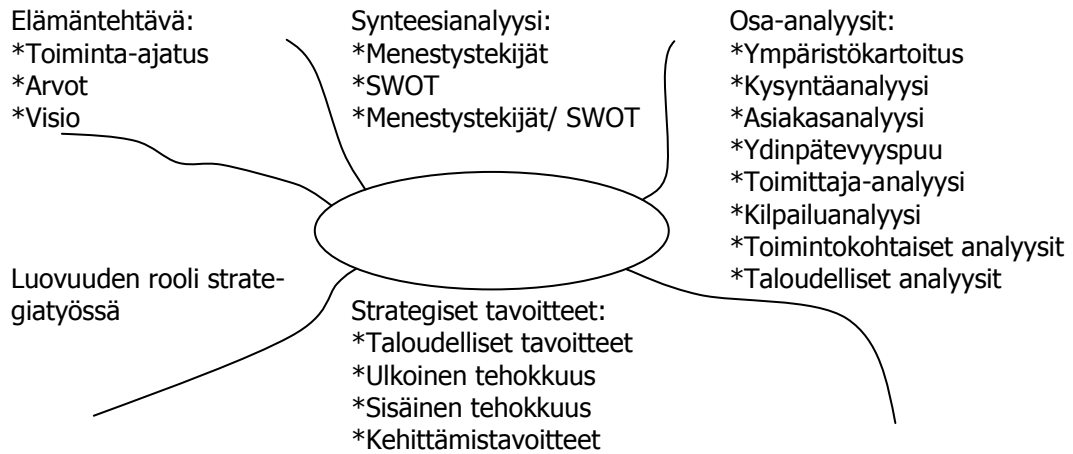
- Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain ne tekijät, jotka ovat asiakkaiden kokemia arvoja ja hyötyjä.
- Kilpailuedun tunnistaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, mikä on todellinen osaaminen ja voimavara.
- Todellisten kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää asiakas- ja itsetuntemuksen lisäksi vielä kilpailutuntemusta.
- Riittämätön asiakas-, kilpailu- ja itsetuntemus hämärtävät koko näkemyksen siitä, mistä kilpailukenttä, kilpailuareena ja toimiala koostuvat.

7.2 Keskeiset strategiat ja strategiset toimenpiteet

Perusstrategiat auttavat pohtimaan menestyksen ja kilpailuedun perimmäisiä lähteitä. Ne eivät kuitenkaan pysty vielä riittävästi osoittamaan varsinaisia keskeisiä kilpailuetuja. Niinpä keskeiset strategiat muodostavat strategiahierarkiassa kilpailuajattelun ydinkohdan: Miten saavutamme, ylläpidämme ja vahvistamme kilpailuetuja? Keskeiset strategiat ilmaisevat ne kaikkien tärkeimmät asiat, toiminnot ja tehtävät, joiden avulla aiomme menestyä liiketoiminnassa. Kaikki vastaukset kilpailuetukysymykseen kietoutuvat jollakin tavalla liiketoiminnan kolmiodraaman ympärille. On osattava yhdistää asiakkaiden tarpeet ja kilpailu sekä yrityksen osaaminen ja resurssit. Hyvän viitekehyksen strategiavalinnoille antaa jälleen tapa kuvata yritystä liiketoimintajärjestelmänä. Strategia- ja toimenpidevalinnat ovat aina yrityskohtaisia. [Kamensky 2006: 250.]

7.3 Miten kilpailustrategiat löydetään

Kilpailustrategia voidaan hahmottaa perusstrategian, keskeisten strategioiden ja strategisten toimenpideaihioiden avulla. Strategisen arkkitehtuurin aiemmat peruselementit muodostavat luonnollisesti perustan. Vaikka yritys on rakentanut strategisen arkkitehtuurin peruselementit huolellisesti, alkaa ongelmaksi muodostua asioiden kokonaishahmottaminen. Ilman kokonaiskuvaa on puolestaan vaikeaa löytää kaikkein olennaisimpia asioita. Visuaalisena apuvälineenä voidaan käyttää kuvan 7.2 Strategioiden valintakarttaa. [Kamensky 2006: 257.]



Kuva 7.2 Strategioiden valintakartta [Kamensky 2006: 257].

Kartan koko voi vaihdella tarpeen ja tiettyjen ”*esitöiden*” täydellisyyden mukaan. Tärkeintä on kuitenkin piirtää kartta niin yksityiskohtaisesti, että se auttaa suunnistamaan kohti tavoitetta hyvien reittivalintojen avulla. Kartassa on oltava mukana kaikki viisi ryhmää: [Kamensky 2006: 258.]

- 1 Yrityksen elämäntehtävän on aina oltava perustana strategiavalinnoissa.
- 2 Osa-analyysien runsauden vuoksi on kartta yleensä välttämätön pelkistämään kuvaa todellisuudesta.
- 3 Synteesianalyysit asioita yhteen vetävinä tekniikoina ovat tärkeitä strategiavalintojen perustana.
- 4 Strategisten tavoitteiden tulee ohjata yrityksen keinovalikoimaa.
- 5 Parhaidenkin analyysien ja terävimmän loogisen ajattelun jälkeen on oltava aina tilaa luovuudelle: on oltava rohkeutta ajatella ja tehdä asioita toisin, muodostaa vastatrendejä yleisesti hyväksytyille ajatuksille ja käyttää intuitiota.

Menestysstrategioiden löytämiseksi on otettava huomioon vielä kaksi asiaa:

- Luovuuden rooli strategiatyössä
- Resurssit ja osaaminen strategioiden lähteenä.

Eräs luovuuden tunnetuimmista määritelmistä on: ”*Työ on luovaa, jos sen tuloksena on sellainen ennestään tunnettujen asioiden yhdistelmä, joka on tekijälleen uusi.*” Enemmistö tekijälleen uusista asioista koostuu sinänsä vanhoista tunnetuista asioista. Kaikki strategiatkin tähtäävät luonnollisesti tiettyyn kehitykseen. Kehitys merkitsee aina jotakin muutosta ja aiempaan verrattuna jotakin uutta. Tässä mielessä voidaan sanoa, että strategiatyöskentelyssä luovuus ei ole vain tärkeää, vaan se on suorastaan välttämättömyys. Ilman luovuutta toistamme vain vanhoja asioita vanhoilla toimintatavoilla. Luovuudessa on kaksi näkökulmaa, yksilöluovuus ja organisaatioluovuus. Luova yksilö pystyy ottamaan uusia elementtejä mukaan tilanteeseen. [Kamensky 2006: 258.]

Luova organisaatio on puolestaan sellainen, joka pystyy käyttämään kaikki erilaisuudet rakentavasti hyväkseen. Luovalle ihmiselle on ominaista, että hän on utelias, uutta etsivä, epäilevä ja ihmettelevä, avoin, monipuolinen, positiivinen, avulias ja tukea antava. Hänellä on terve itsetunto, mutta hän on nöyrä. Lisäksi hän on rohkea ja ahkera. Luovalle organisaatiolle ominaista on, että se on turvallinen, avoin, rehellinen, auttava ja tukea antava. Se suosii ja palkitsee uusia ideoita ja tekoja. Organisaatiossa on auki paljon luovuuskanavia. Lisäksi se on kriittinen, mutta kritiikki kohdistuu ensisijaisesti organisaatioon itseensä, omaan osastoon, yksikköön jne., ei ensisijaisesti yläpuolelle, sivulle eikä alaspäin. [Kamensky 2006: 259.] Kamensky [2006: 226] esittää muistilistan liiketoimintajärjestelmän osa-alueiden keskeisten strategioiden ja toimenpiteiden perustaksi, joita ovat:

- Asiakkaat, johtaminen ja organisaatio
- Tuotteet, jakelu, markkinointi, tuotanto
- Materiaalinhankinta
- Toimittajat ja suhteet ympäristöön.

Kamenskyn mielestä kilpailustrategiat perustuvat viime kädessä kahteen eri perustrategiamahdollisuuteen, kustannustehokkuusstrategia tai differointistrategia. Kapeilla kohderyhmillä Kamensky käyttää niistä käsitteitä kustannusfokus ja differointifokus. Kustannustehokkuusstrategiassa yrityksen pyrkimys on tuottaa tuotteet ja palvelut kustannustehokkaasti. Differointistrategiassa pyritään tuotteiden ja palvelujen edistyneisyyteen tai erilaisuuteen kilpailijoihin nähden. Perustrategiaa toteutetaan keskeisten strategioiden avulla. Liiketoimintajärjestelmän osa-alueittain laaditaan keskeiset strategiat, jotka tukevat perustrategiaa. Aluksi kannattaa keskittyä vain muutamiin strategisesti tärkeisiin liiketoimintaosa-alueisiin. Yrityksen tulisi analysoida myös mitä kilpailustrategioita kilpailijat käyttävät ja mitä mahdollisuuksia yrityksellä on vastata niihin. Yrityksen strategiat kumpuavat yrityksen ydinpätevyyksistä. Ne ovat yrityksen tärkein voimavara, jonka varaan kilpailustrategiat rakennetaan. [Kamensky 2006: 252.]

Kamensky [2006: 200] luettelee kolme osaamisaluetta, jotka muodostavat yrityksen ydinpätevyyden:

- Tiedot ja taidot
- Arvot ja asenteet
- Kontaktit ja kokemukset.

8 Strategioiden happotesti: Erotummeko kilpailijoista?

Yksi strategian ominaisuus on kyky erottua kilpailijoista. Erottuminen ei ole vain yksi tärkeimmistä vaan myös yksi vaikeimmista ominaisuuksista. Pääalueet erottautua kilpailijoista voidaan ryhmitellä seuraavasti [Kamensky 2006: 272]:

- Kilpailulajivalinta
- Kilpailuedut
- Resurssistrategiat
- Yhtenäisyys ja kunnianhimo
- Operatiivinen tehokkuus.

Kilpailulajivalinta

Mitä rajoittuneimmilla markkinoilla toimit, sitä paremmat mahdollisuudet sinulla on löytää vähän kilpailtuja SBA:ita. Vastaavasti, mitä globaalimmassa kilpailussa ja mitä himotuimmalla bisnesalueella haluat toimia, sitä todennäköisemmin on kohdattava kova kilpailu. Strategioita luotaessa kovassa kilpailutilanteessa on strategioihin paneuduttava luovasti, sillä samakin kilpailulaji näyttää hyvin erilaiselta eri näkökulmista katsottuna. Parhaassa tapauksessa voidaan SBA ja sen muodostama toimiala nähdä kilpailijoita paljon terävämmin, ymmärtää toimialan logiikka ja menestystekijät paremmin ja aivan erityisesti nähdä toimiala ja sen menestystekijöiden tulevat muutokset muita paremmin, syvällisemmin ja nopeammin. [Kamensky 2006: 272.]

Kilpailuedut

Erottuminen kilpailueduilla voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

- Paremmalla hyöty/hintasuhteella asiakkaalle
- Paremmalla keskittämällä.

Parempi asiakkaan kokema arvo suhteessa kustannuksiin eli parempi hyöty/hintasuhte voi perustua yksittäiseen kilpailuetuun, kuten paras tai nopein huolto, ainutlaatuinen tuote, pienemmät valmistuskustannukset, paras raaka-aine tai hienoin design. Paremmen keskittämisen tapauksessa ei kilpailla koko kilpailulajin muodostamalla toimialalla, vaan keskitytään tuote- tai asiakaskohtaisesti. Saatetaan keskittyä tuotevalikoimaan tai tuotekonseptiin ja mietitään millaisia tuote- ja palvelu- sekä asiakkaan ongelmanratkaisukokonaisuuksia tarjotaan. [Kamensky 2006: 273.]

Resurssistrategia

Kaikki taloudellinen ja inhimillinen toiminta edellyttää resurssien käyttöä. Yksi mahdollisuus erottua on käyttää resursseja viisaammin kuin kilpailijat. Resurssit ovat syytä määritellä mahdollisimman laajasti. Erottumista resurssistrategioiden avulla voidaan tarkastella kolmijaolla:

- Painopistesuunnat
- Synergia
- Organisaatio ja johtaminen.

Painopistesuunnat

Hyvä strategia ei ole koskaan tasajakoa. On määritettävä kuinka hyvin painopiste on valittu, miten satsaukset on tasapainotettu *"tähtibisneksiin"*, uusien liiketoimien kehittämiseen, ylläpitämiseen ja rahastamiseen. On tutkittava, osataanko bisneksiä lopettaa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla, ja osataanko ylipäätänsä luopua mistään vanhasta rakkaasta. Kilpailijoihin nähden olisi tärkeätä tarkistaa, olemmeko keskittyneempiä kuin kilpailijamme. Mikä toimiala ymmärtää nopeimmin muuttuvat painopisteet ja miten se niihin reagoi? Toivottavaa olisi, että Jaakko Hongon legendaarinen mietelause: *"Suomalaisen liikemiehen tuntee siitä, että hän haluaa menettää rahat samalla toimialalla, jolla hän on ne ansainnut"* olisi jo valmis heitettäväksi romukoppaan. [Kamensky 2006: 276.]

Synergia

Synergiaan suhtaudutaan usein hyvin tunteenomaisesti ja kaksijakoisesti. Synergia-edun tavoittelun ääri­laidat tulevat yrityksille yleensä kalliiksi. Synergiaan tulee suhtautua hyvin kriittisesti, mutta tunteettomasti. Seuraaviin kolmeen kysymykseen on haettava vastaukset: [Kamensky 2006: 276]

1. Onko bisnesten välillä todellista synergiaa?
2. Mitä se käytännössä tarkoittaa?
3. Miten synergia saadaan hyödynnettyä?

Organisaatio ja johtaminen

Organisaation kaikki osa-alueet eli organisaatorakenne, resurssit, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa ja organisaatiokulttuuri on syytä analysoida huolellisesti erikseen ja arvioida, voiko yritys niiden avulla erottua kilpailijoista. Yritykset usein yliarvioivat organisaationsa ainutlaatuisuuden. Erilaisuus esimerkiksi rakenteessa, ohjausjärjestelmissä tai johtamisessa ei vielä välttämättä tee yrityksestä

kilpailijoita parempaa. Erottuminen pitää pystyä hyödyntämään kilpailulajivalinnoissa ja kilpailueduissa. [Kamensky 2006: 279.]

Yhtenäisyys ja kunnianhimo

Voidaan väittää, että tämä näkökohta sisältyy jo edellisiin, esimerkiksi resurssi-strategioiden alakohtiin. On kuitenkin hyödyllistä tarkastella tätä näkökohtaa erikseen, sillä elämä on täynnä esimerkkejä yksilöistä, yrittäjistä, urheilujoukkueista tai sotajoukoista, jotka ovat voittaneet, vaikkei sen objektiivisesti katsoen olisi pitänyt olla mahdollista. Silti mahdottomalta tuntuvasta on tehty mahdollinen, ja syynä siihen ovat olleet suurempi yhtenäisyys, voimakkaampi tahto, rohkeus ja usko. [Kamensky 2006: 279.]

Operatiivinen tehokkuus

Ääritapauksessa voimme ajatella, että yrityksen strategiat ovat niin samanlaisia, että ne tekevät samoja asioita samalla tavalla, jolloin ei luonnollisesti synny mitään eroja operatiivisellakaan tasolla. Todellisuudessa edes torikauppiaan kilpailutilanne ei ole näin staattinen ja täydellinen. Operatiivisten toimintojen suorittamisessa on aina joitakin eroja, joita kilpailijoiden on helppo seurata. [Kamensky 2006: 280.] Kilpailutilanne pysyy aina tasaisena operatiivisten kilpailutekijöiden kopioituessa kilpailijoille. Yrityksen on luonnollisesti tehtävä tällaisia tehokkuuden parantamistoimenpiteitä, mutta ne eivät yksinään riitä, vaan on löydettävä myös keinoja strategiseen erottautumiseen. Mitä täydellisemmäksi ja avoimemmaksi kilpailu käy, sitä nopeammin kilpailijat pystyvät seuraamaan tällaisia operatiivisluonteisia kilpailutekijöitä. Kamensky [2006: 281] mielestä Hammel ja Prahalad ovat useassa yhteydessä kuvanneet kilpailun dynamiikkaa osuvasti jakamalla kilpailijat kolmeen pääryhmään:

- Toimialamarkkinajohtajat
- Toimialan seuraajat
- Toimialan radikaalit, ”pelisääntöjen rikkojat”.

Seuraajien asema on kaikkein ankein. Strategia on väsyttävä ja tuottaa harvoin parhaita taloudellisia tuloksia. Toimialan markkinajohtajat ovat luoneet alan pelisäännöt ja pyrkivät pakottamaan myös muut seuraamaan niitä. Markkina-aseman ollessa vahva, operatiivinen tehokkuus hyvä ja uusiutumismuutos alalla riittävä, saattaa johtajuus kestää kauankin. Uudet haastajat nousevat kuitenkin yleensä ennemmin tai myöhemmin huipulle. Nämä yritykset ymmärtävät strategisen ajattelun ytimen: päästäkseen johta-

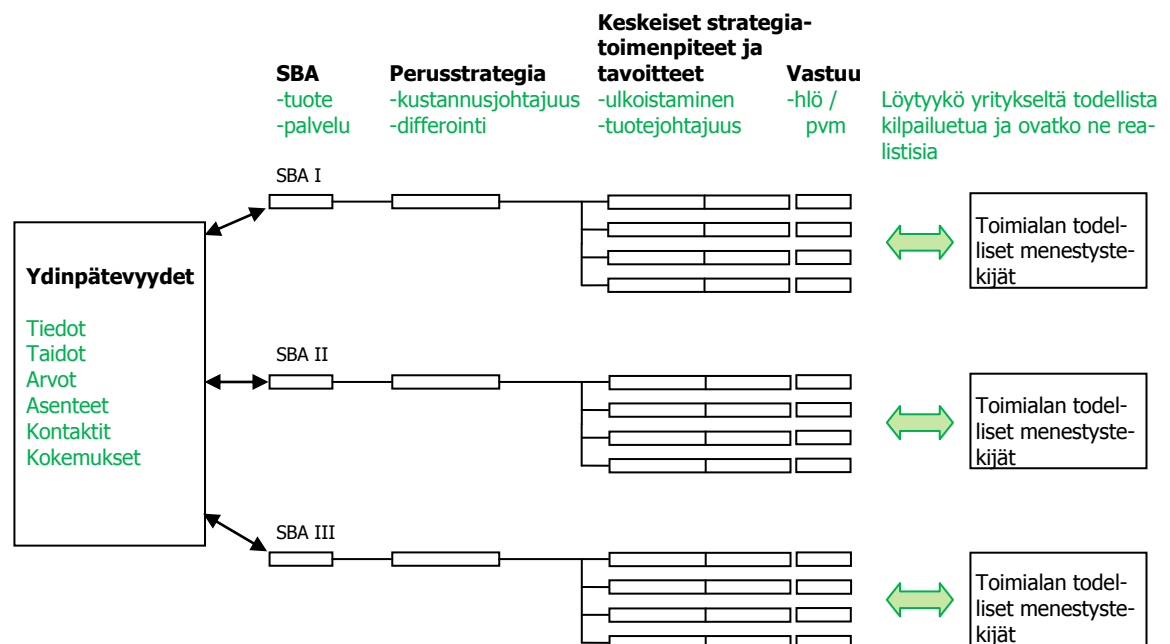
juuteen on erottauduttava kilpailijoista, ja markkinajohtajaan nähden se onnistuu vain rikkomalla toimialan pelisääntöjä. [Kamensky 2006: 281.]

9 Strategiset toimenpideohjelmat ja suunnittelusystematiikka

Kilpailustrategiat on tärkeää purkaa riittävän konkreettisiksi toimenpiteiksi. Kamensky [2006: 285] mainitsee kaksi seikkaa, joihin on syytä kiinnittää aivan erityistä huomiota:

- kaikkien toimenpideohjelmien on perustuttava strategiavalintoihin
- toimenpideohjelmien on oltava riittävän konkreettisia ja yksityiskohtaisia, mutta tulee keskittyä strategioiden toteutumisen kannalta kaikkein keskeisimpiin toimenpiteisiin. Hyvänä ohjeena voidaan pitää eräänlaista 20–80-sääntöä: listataan ne 20 % toimenpiteistä, jotka toteuttavat 80 % strategiasta.

Keskeiset strategiat puretaan toimenpideohjelmiksi kuvan 9.1 mukaisen suunnittelusystematiikan mukaan. Strategiakarttoja laadittaessa Kamensky [2006: 271] kehottaa myös analysoimaan, kuinka hyvin ydinpätevydet palvelevat liiketoiminta-alueita. Ovatko ydinpätevydet todellisia kilpailuetuja tai kilpailuetujen lähteitä vai ovatko ne jääneet strategiaratkaisuista irrallisiksi.



Kuva 9.1 Keskeisten strategioiden toimenpideohjelmien systematiikka [Kamensky 2006: 271].

Tässä systematiikassa strategioiden purkaminen toimenpideohjelmiksi on jaoteltu neljään tärkeään vaiheeseen kuvan 9.2 mukaan.

Perusstrategia: [Kustannustehokkuus](#)
SBA: [SBA I, Rakennustyömaan apuvälineet](#)
Keskeinen strategia: [Kannattavuusohjattu markkinointi](#)

Tavoite Toimenpideaihio	Toimenpide Keinot, joilla saavutetaan haluttu tavoite	Mittari Tavoitteen vertailukohde	Vastuu Henkilö
Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta	Toimintolaskennan kehittäminen	Toimintolaskentajärjestelmä 2012	
Palkkiojärjestelmä asiakas-kannattavuuden mukaan	Myyjien provisiolisäjärjestelmä	Myynti/ kokonaisymyynti kk	
Asiaksmixin jatkuva kehittäminen	Tuotteiden ja palvelujen differointi	Kampanjamarkkinointi/ myynti	

Kuva 9.2 Toimenpideohjelmien suunnittelusystematiikka[Kamensky 2006: 287].

Tärkeintä olisi sisäistää keskeisten strategioiden tavoite eli mitä toiminnan lopputuloksen halutaan olevan. Tavoitteen täytyy olla mahdollisuuksien rajoissa toteutettavissa eli haastava. Saavuttaaksemme haasteelliset tavoitteet joudumme ponnistelemaan, käyttämään uusia toimintamuotoja ja ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Hierarkiassa seuraavaksi tärkeimpiä ovat strategian päämäärien saavuttamiseksi suunnitellut toimenpiteet. Toimenpiteiden on oltava selkeitä, että niitä osattaisiin toteuttaa oikein ja oikeasuuntaisesti. Toimenpiteiden asettelussa on muistettava, että toimenpideohjelma on yhtä pitkä kuin strategiaohjelmakin. Toimenpiteet aloitetaan heti. Suunnittelu ja toteutus ovat sisäkkäisiä ja strategiatyöskentelyn on oltava jatkuva prosessi, jonka suunnankorjaus tehdään vähintään vuosittain. [Kamensky 2006: 289] Strategiatyöskentely toimenpideohjelmineen muuttuu mielekkääksi kun toimenpiteille on asetettu oikeat mittarit, jotka ilmaisevat toiminnan laadun eli miten hyvin toimenpide on suoritettu. Kamensky [2006: 289] mainitsee, että strategian- ja toimenpidemittareiden on oltava hyvin mitattavia ja samaa yksikköä esimerkiksi €, kpl, suhdeluvut, laatuasteikot yms. Jokaiselle mittarille on asetettava vastuuhenkilö, joka on ensisijaisessa vastuussa suoritustavoitteen saavuttamisesta. Henkilö ei välttämättä tee työtä yksin eikä ole työn varsinainen suorittaja lainkaan, mutta hän kantaa päävastuun toimenpiteen hyvästä suorittamisesta.

10 Pitkänaikavälin budjetti ja resurssisuunnitelma

Pitkänaikavälin budjetteja ei tulisi nähdä ensisijaisesti taloudellisina ennusteina, vaan resurssitarkasteluna: mitä fyysisiä, henkisiä ja rahallisia resursseja suunnitelmat vaativat, mitä tämä kaikki maksaa ja mitä sen odotetaan tuottavan. Yleisimpiä strategisen suunnittelun epäonnistumisen syitä on se, etteivät toimenpidesuunnitelmat ja resurssisuunnitelmat ole olleet tasapainossa. Rahallisten, fyysisten ja henkisten resurssien suunnitelma edellyttää ennen kaikkea neljää budjettia [Kamensky 2006: 290]:

Tulosbudjetti

Tulosbudjetin avulla haarukoidaan tulevaa volyymi- ja kannattavuuskehitystä. Tulo-, kustannus- ja pääomakehityksen avulla hahmotetaan strategisen suunnitelman taloudellista lopputulosta. Yrityksen tunnuslukuvalintojen tulee näkyä johdonmukaisesti yrityksen strategisissa tavoitteissa, taloudellisissa analyyseissä ja tulosbudjeteissa käytettyjen tunnuslukujen välillä.

Investointibudjetti

Investointibudjettiin kootaan sekä aineelliset että aineettomat investoinnit. Käyttöinvestointien lisäksi on laskettava, kuinka paljon pääomaa sitoutuu rahoitus- ja vaihto-omaisuuteen. Strategisen suunnittelun investointibudjetissa on eriteltävä kaikki tuotekehityksen, markkinoinnin ja organisaation kehittämisen panostukset, vaikka kirjanpitolaki ei vaadikaan kirjaamaan alle kolmen vuoden panostuksia investoinneiksi.

Rahoitusbudjetti

On tiedettävä, mistä lähteistä raha saadaan ja mihin se käytetään. Perinteisen rahoitusvajeongelman lisäksi on viime vuosien menestys tuonut monille rahoitusylijäämien ongelmat. Suurten rahoitusylijäämien käyttö on vaatinut aivan omia strategisia päätöksiä.

Henkilöstöbudjetti

Henkilöstöbudjetissa seurataan henkilöstön määrää ja kustannuksia tehtävien mukaan, jotta nähdään riittävän yksityiskohtaisesti ja ajoissa tarpeet muuttua strategiamuutosten mukaisesti.

11 Strategioiden toteutumisen turvaaminen

Strategioiden hyvä toteuttaminen on organisaatiolle aina iso haaste. Parhainkaan suunniteltu tulevaisuus ei toteudu juuri sellaisenaan. Toteutumisen esteet tulevat periaatteessa kahdelta taholta: yrityksen sisältä ja ulkopuolelta. Niinpä jo suunnittelu- vaiheessa tulisi miettiä keinoja, joiden avulla voidaan vaikuttaa strategioiden toteuttamisen esteisiin. Kamensky [2006: 297] mainitsee neljä asiaa edesauttamaan strategioiden toteutumista:

- strateginen valvontajärjestelmä
- riskianalyysi ja varasuunnitelma
- strateginen tiedottaminen ja koulutus
- operatiivinen johtaminen ja palkitseminen.

Strateginen valvontajärjestelmä

Strategiset päätökset ja niiden mukainen toiminta on usein hyvin pitkävaikutteista eikä esimerkiksi pelkkä tavoitteiden toteutumisen seuranta välttämättä kerro lyhyellä tähtäyksellä nykystrategian onnistumisesta. Strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa ja tämän vuoksi edellyttää valvontaa. Strateginen valvontajärjestelmä on rakennettava niin, että se kohdistuu kaikkiin strategisen arkkitehtuurin pääelementteihin. Strategisen valvonnan on oltava säännöllistä ja siihen on osallistuttava kaikkien niiden henkilöiden, jotka ovat olleet strategioita suunnittelemassa. [Kamensky 2006: 300.] Valvontajärjestelmällä olisi seurattava:

- Miten hyvin strateginen toimenpideohjelma on toteutunut?
- Käytävä läpi sekä tulostavoitteet, toimenpiteet että suoritustavoitteet eli mittarit painopisteen ollessa tulostavoitteiden toteutumisessa.

Strategisen toimenpideohjelman valvontataulukon perustalta on tehtävä vielä seuraavat toimenpiteet [Kamensky 2006: 303]:

- Yhteenveto siitä, mikä on mennyt hyvin (+ + +, + +, +) ja mikä on mennyt huonosti (- - -, - -, -)
- ”Pikasuunnittelu” eli keskeiset korjaavat toimenpiteet
Missä asioissa ja millaista apua tarvitaan muilta (joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta)?

Riskianalyysi ja varasuunnitelma

Riskianalyysissä käydään läpi suunnitelman toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Arvioidaan niiden toteutumistodennäköisyys ja painoarvo eli merkittävyytaso suunnitelmas-
sa. Kuvaan 11.1 on koottu muistilistanomaisesti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tärkeimmät ryhmät ja muutama kuvitteellinen esimerkki strategisessa suunnitelmassa esiintyvistä riskeistä. [Kamensky 2006: 298.]

RISKIRYHMÄ	1=pieni 2=kohtalainen 3=suuri	1=pieni 2=kohtalainen 3=suuri	Strategisessa suunnitelmassamme oleva riski
ULKOISET TEKIJÄT			
KILPAILUKENTÄT			
• Asiakkaat/kysyntä	1	3	Kysyntä jää puoleen ennusteestamme
• Toimittajat	3	3	
• Nykyiset kilpailijat	2	2	Kilpailijamme ostaa avaintoimittajamme
• Tarvekilpailijat/	1	1	
• Korvaavat tuotteet	2	2	Tulee uusi iso amerikkalainen kilpailija
• Potentiaaliset kilpailijat	2	3	
YLEISET YMPÄRISTÖ- TEKIJÄT	1	1	
• Poliittiset	1	3	
• Taloudelliset	1	2	
• Sosiaaliset	1	3	Jatkamme nykylinjalla uuden omistajan kanssa
• Ekologiset			
SIDOSRYHMÄT	2	2	
• Omistajat	1	2	
• Rahoittajat	1	1	
• Muut			Organisaatio vastustaa uutta SBA-rakennetta
SISÄISET TEKIJÄT			
ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN	2	2	
• Rakenne	3	3	
• Resurssit	2	2	
• Ohjausjärjestelmät	3	3	
• Palkitsemisjärjestelmät	3	3	Emme osaa soveltaa uutta teknologiaa
• Osaaminen	2	2	
• Johtamistapa			
• Yrityskulttuuri			Projektin henkilöstö ylikuormittunut
TOIMINTOJÄRJESTELMÄT	2	2	
• Tuotteet ja tuotekehitys	1	1	
• Jakelu	2	2	Ranskan toimitusvaikeudet jatkuvat
• Markkinointi	2	2	
• Tuotanto	1	1	
• Materiaalihankinta			

Kuva 11.1 Esimerkki strategisen suunnitelman riskianalyysistä [Kamensky 2006: 298].

Todennäköisimpien ja merkittävimpien riskien kartoituksen jälkeen laaditaan näistä varasuunnitelma. Varasuunnitelmalla on kaksi päätehtävää: pyritään estämään riskien toteutuminen ja varaudutaan mahdollisten riskien toteutumiseen. Varasuunnitelma antaa varmuutta ja nopeuttaa toimia muuttuneissa olosuhteissa.

Strateginen tiedottaminen ja koulutus

Monissa yrityksissä niin yritysjohto kuin toimihenkilöt ja työntekijätkin ajattelevat, että strategia-asiat kuuluvat vain harvoille ihmisille yrityksessä. Ajatus on kuitenkin täydellinen harhakuva, sillä strategiat voidaan toteuttaa vain operaatioilla, jokapäiväisellä työnteolla. Toisaalta, yrityksissä henkilökunnan toteuttaessa päivittäisiä rutiinitehtäviään vaikeutuu heidän osallistumisensa strategiatyöskentelyyn, tällöin strategisen osaamisen kehittämisessä lankeaa suuri haaste strategiselle viestinnälle ja koulutukselle. [Kamensky 2006: 306.]

Strategisen tiedottamisen päätavoite on auttaa organisaatiota strategioiden ymmärtämisessä, sisäistämisessä ja soveltamisessa jakamalla tietoa. On tärkeä tiedostaa, että tietyn organisaatioyksikön tekemää strategiaa voidaan harvoin sellaisenaan viestiä muille organisaatioille. Henkilöt, jotka ovat itse olleet luomassa strategiaa, ymmärtävät ja sisäistävät strategian aivan eri tavalla kuin ulkopuoliset. Lisäksi oma organisaatio tarvitsee yleensä paljon yksityiskohtaisemmat suunnitelmat kuin ulkopuoliset tahot. Lähtökohdaksi on hyväksyttävä oletamus, että strategisen viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät sanoman eri tavalla. Näin ollen strateginen tiedottaminen ei riitä, vaan on aikaansaattava viestintä, kaksisuuntainen tapahtuma. Kuitenkin yleinen valitus on, ettei strategiasta saada palautetta. Valitus kohdistuu sekä ylös- että alaspäin. Strategiat on tyypillinen aihealue, jossa tiedottaminen ei itsestään muutu viestinnäksi eli kaksisuuntaiseksi keskusteluksi. Niinpä strategian viestinnästä on tehtävä selvä suunnitelma, jossa määritellään tavoite, sisältö ja toteutustapa. [Kamensky 2006: 307.]

Strategisella koulutuksella vaikutetaan kaikkiin oppimisen tavoitealueisiin, tietoihin, taitoihin, näkemyksiin, haluihin ja rohkeuteen, jotta saataisiin aikaan kestäviä tuloksia liiketoimintaan. Tiedetyt strategian perustiedot on opiskeltava, jos ei niitä ennestään tunne. On tiedettävä, mitä tarkoittavat toiminta-ajatus, strateginen bisnesalue, analyysi, kilpailuetu yms. Jokaisella alalla on oma sanastonsa ja käsitteet. Organisaatio ei pysty kommunikoimaan sujuvasti keskenään, ellei se opiskele yhteistä kieltä. Monet strategiataidot ovat yleiskäyttöisiä ja ovat hyödyksi analyyseissä, tavoiteasetteluissa ja laadittaessa toimenpideohjelmia. [Kamensky 2006: 308.]

Koulutuksessa näkemyksen kehittämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaatio olisi saatava ymmärtämään, miten tietämisestä päästään ymmärtämiseen, miten tiedon palasista muodostetaan kokonaisuuksia ja kuinka opitaan näkemään eri osien

vuorovaikutussuhteita jne. Hyvä teoria on sovellettava välittömästi käytäntöön. On suositettava tekemällä oppimista ja muodostettava työryhmiä, jotka ulottuvat yli toiminto- ja yksikkörajojen. On hyvä muistaa, että yrityksen valmennuksen painopiste on koko ajan joukkuevalmennuksessa, ei yksilövalmennuksessa. Strategioiden luominen ja erityisesti toteuttaminen vaatii koko organisaation yhteistä tahtoa. [Kamensky 2006: 309.]

Operatiivinen johtaminen ja palkitseminen

Käytännössä koko organisaatio osallistuu operaatioilla strategioiden toteuttamiseen. Tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkemiseen. Vuotuisen tavoiteasetannan ja toimintasuunnitelman perustan muodostavat voimassa olevat strategiat. Strategioihin perustuvaa lähtötilanneanalyysia täydennetään tarvittaessa tilannekohtaisilla analyyseilla ja tuoreimmilla tunnusluvuilla. Vuosisuunnittelun tärkein asia on yksikön tavoiteasetanta. Tavoiteasetannassa haetaan strategiasta lähtien oikeaa tasapainoa taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. [Kamensky 2006: 311.]

Kaikille keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat, jotka vertailukelpoisuuden vuoksi laaditaan samalla systematiikalla kuin strategiset toimenpideohjelmat. Eroksi jää vain sisältö; vuosiohjelmat tehdään tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Budjetit ovat taloudellinen yhteenveto edellä laadituista tavoitteista ja toimenpideohjelmista. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa vielä henkilökohtaisiksi ohjelmiksi, mikäli se riittävän yksilöinnin kannalta nähdään tarpeelliseksi. Tulosten valvonta keskittyy ennen kaikkea tavoitteisiin ja on tiheämpää ja tarkempaa kuin edellä kuvaamamme strateginen valvonta. Valvonnassa on kolme toisiaan täydentävää tapaa: yksilön omavalvonta, esimiesalaisvalvonta ja joukkuevalvonta. Palkitseminen perustuu tasapainotettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitsemisessa on ratkaistava tapauskohtaisesti joukkue- ja yksilösuoritusten painoarvo, mutta yleensä oikeudenmukainen palkitseminen edellyttää molempien osuuksien mukaanottoa. Hyvä palkitsemisjärjestelmä voi olla organisaatiolle merkittävä kilpailuetu, jolla yritykseen houkutellessaan ja yrityksellä pidetään alan paras henkilöstö sekä yhdenmukaistetaan henkilöstön ja omistajien intressit kannustavasti. [Kamensky 2006: 312.]