



Maailman havainnoinnista yhteiseen ymmärrykseen ja toimintaan

Ylen uuden strategiaproessin muotoilu

**Kerttu Takala
Opinnäytetyö 2021
Metropolia Ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK**

Kiitokset

Kiitos Pia Hagström, Mika Rahkonen ja koko Ylen strategiatiimi, että annoitte tämän mahdollisuuden ja luotitte. Lämmin kiitos myös kaikille muille projektiin osallistuneille yleläisille. Piale erityiskiitos lukemattomista keskusteluista, oivalluksista ja hilpeistäkin hetkistä.

Kiitos Sauli Laitiselle ohjaamisesta ja muotoilijan viisauden jakamisesta.

Kiitos Mari, että kutsuit lounaalle linkkitornin juurelle.
Kiitos Roosa arvokkaista kommentteista ja kannustuksesta.
Kiitos kurssikaverit ilosta ja yhdessä tsemppaamisesta.
Ja kiitos rakkaat Joe, Toivo ja Edith.

Tiivistelmä

Maailman havainnoinnista yhteiseen ymmärrykseen ja toimintaan | Ylen uuden strategiaprosessin muotoilu

Kerttu Takala 2021
Metropolia ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK
69 sivua + liitteet
Ohjaaja: Sauli Laitinen

Nopeasti muuttuva maailma on haastanut organisaatioiden tavan tehdä strategiaa. Viime vuosina muotoilu ja lean ovat nousseet merkittäviksi näkökulmiksi strategiatyöskentelyn kehittämisessä. Tässä muotoilun alan opinnäytetyössä tutkitaan, mitä nämä näkökulmat tuovat strategiatyöskentelyyn ja sovelletaan etenkin palvelumuotoilun periaatteita, prosessia ja työkaluja Ylen uuden strategiaprosessin muotoiluun.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta pääosiosta: teoriaosuudesta ja muotoiluprojektin vaiheiden ja sen lopputulosten esittelystä. Teoriaosassa esitellään strategian koulukuntia ja keskitytään erityisesti prosessikoulukunnan ja käytäntöjen eli strategy-as-practice-viitekehyksen lähestymistapoihin. Lisäksi pohditaan sitä, miten strateginen muotoilu strategiatyöskentelyn viitekehyksenä asettuu jatkumoksi näille koulukunnille ja mitä ”lean” lähestymistapana tuo strategian muodostamiseen.

Muotoiluprojekti koostui puolestaan kahdesta päävaiheesta muotoilun tuplatimanttiprosessia mukaillen. Ongelmaa hahmotettaessa haastateltiin sekä yleläisiä että kolmen verrokkiorganisaation edustajaa ja perehdyttiin näiden saatavilla oleviin materiaaleihin tavasta tehdä niin kutsuttua elävää strategiaa. Tämän taustatutkimuksen tuloksia käsiteltiin omassa työpajassaan, jonka lopputuloksena määriteltiin ratkottavat ongelmat sekä luotiin yhteinen näkemys Ylen uuden strategiaprosessin kriteereistä.

Toisessa vaiheessa Ylelle muotoiltiin uusi strategiaprosessi yhteistyössä Ylen asiantuntijoiden kanssa. Strategiaprosessista rakennettiin projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti niin sanottu minimum viable process- eli MVP-versio, jota validoitiin ja hiottiin ennen sen hyväksyntää yhtiön johtoryhmässä. Tämä MVP-versio päätettiin viedä käytäntöön kokeillen vuoden 2021 aikana.

Teoriaosan ja muotoiluprojektin yhteenvetona todettiin, että strateginen muotoilu ja palvelumuotoilu periaatteineen ovat hyvä lähestymistapa uuden strategiaprosessin muotoiluun tilanteessa, jossa toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Maailman havainnointi ja tulevaisuuteen orientoituminen yhdessä auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään millaisia vaihtoehtoja nousee esiin ja millaisia valintoja voi ja tulee tehdä.

Avainsanat: strategiaprosessi, strateginen muotoilu, muotoilu, palvelumuotoilu, strategian koulukunnat, Yle, toimintaympäristö, ennakointi, strategiset kokeilut, elävä strategia

Abstract

From observing the world to making sense and taking action | Designing a new strategy process for Yle

Kerttu Takala 2021

Metropolia University of Applied Sciences

Master's degree Program in Design

69 pages + attachments

Instructor: Sauli Laitinen

The rapidly changing world has challenged the way organisations work on their strategy. In recent years design and “lean” principles have become significant approaches to develop strategy work and processes. As an inquiry in the design field, this thesis studies what these approaches bring to strategy work. Additionally, as a design project, the principles, processes and methods of service design in particular were applied to design a new strategy process for the Finnish broadcasting company Yle.

The thesis consists of two main parts: a theory section, followed by an account of the practical design process and its outcome. In the theory section, the focus is on the approaches of the different strategy schools. In particular, the process school and strategy-as-practice framework are discussed in depth. This section also considers how strategic design is related to the other strategy schools and what “lean” approaches bring to strategy work.

The design project had two main phases as it followed the widely used double diamond process. Employees of Yle as well as strategists from three benchmark organisations were interviewed and their available strategy material reviewed to understand their strategy process framework, called living strategy. The results of this research were discussed in a workshop, where also the problems that should be solved were defined and a mutual understanding of the criteria for Yle’s new strategy process was created.

In the second phase of the design project, a new strategy process was designed for Yle in collaboration with Yle’s strategy specialists. A minimum viable version of the new process was defined and described as a prototype that was then validated and refined before it was formally approved by the executive board of Yle. The MVP version was decided to be implemented and experimented with in the year 2021.

With both its theoretical and practical considerations, this thesis concludes that strategic design and service design principles are a beneficial approach for designing a new strategy process that takes into account a fast-changing operational landscape. Observing the world and orienting into the future together helps members of an organisation understand what kind of choices can and should be made.

Keywords: strategy process, strategic design, design, service design, strategy schools, operating environment, foresight, strategic experiments, living strategy

Sisällys

1 Johdanto	1		
1.1 Miksi tämä aihe?	1		
1.2 Toimeksiantaja	2		
1.3 Opinnäytetyön prosessi ja rakenne	4		
1.4 Minä muotoilijana: oma suhteeni aiheeseen	5		
2 Keskeiset käsitteet	7		
2.1 Palvelulähtöinen logiikka ja palvelumuotoilu	7		
2.2 Lean ja lean start-up	9		
2.3 Strategia ja strateginen muotoilu käsitteinä	10		
3 Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät	12		
3.1 Aineisto ja menetelmät	13		
4 Strategian koulukunnat ja muotoilu	14		
4.1 Strategian tutkimus ja teoreettiset viitekehykset	14		
4.2 Näkökulmat strategian muodostumiseen	15		
4.2.1 Prosessikoulukunta	16		
4.2.2 Strategy as Practice -viitekehys	19		
4.3 Strateginen muotoilu	20		
4.4 Lean startup	21		
4.5 Ketterä, elävä strategia	22		
4.6 Elävän strategian malli	24		
4.6.1 Ennakoinnin merkitys	25		
4.6.2 Strategiset kokeilut	28		
4.7 Yhteenveto	31		
		5 Ongelmaa etsimässä ja rajaamassa	33
		5.1. Taustatutkimuksen tekeminen	33
		5.2 Havainnot taustatutkimuksesta	35
		5.2.1 Ylen aiempi tapa tehdä yhtiötason strategiaa	35
		5.2.2 Verrokkiorganisaatiot ja elävän strategian malli	36
		5.3. Muotoilukohteen rajaaminen	40
		5.4 Muotoilun kohde eli mihin erityisesti kiinnittää huomiota uudessa prosessissa	43
		6 Ratkaisua muotoilemassa	47
		6.1 Kehitystyöpajat ja niiden fasilitointi	48
		6.2 Työpajojen tuloksia ja oivalluksia	50
		6.3 Prototypointi ja validointi	53
		6.4 Ylen jatkuvan strategian prosessi ja työkalut	54
		7 Pohdinta ja johtopäätökset	59
		Kuvat	64
		Lähteet	65
		Liitteet	70



1 Johdanto

Tässä muotoilun opinnäytetyössä kuvataan Ylelle vuoden 2020 aikana toteutetun muotoiluprojektin kulkua ja lopputulosta. Muotoilun kohteena projektissa oli Ylen yhtiötasoinen strategiaprosessi. Opinnäytetyössä myös pohditaan strategisen muotoilun ja palvelumuotoilun periaatteiden soveltamista sekä strategiaprosessin että itse strategian rakentamiseen. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten muotoilupohjainen lähestymistapa yhdessä leanin ja lean startupin viitekehyksien ohella sijoittuvat jatkumoksi aiemmille strategian koulukunnille.

1.1 Miksi tämä aihe?

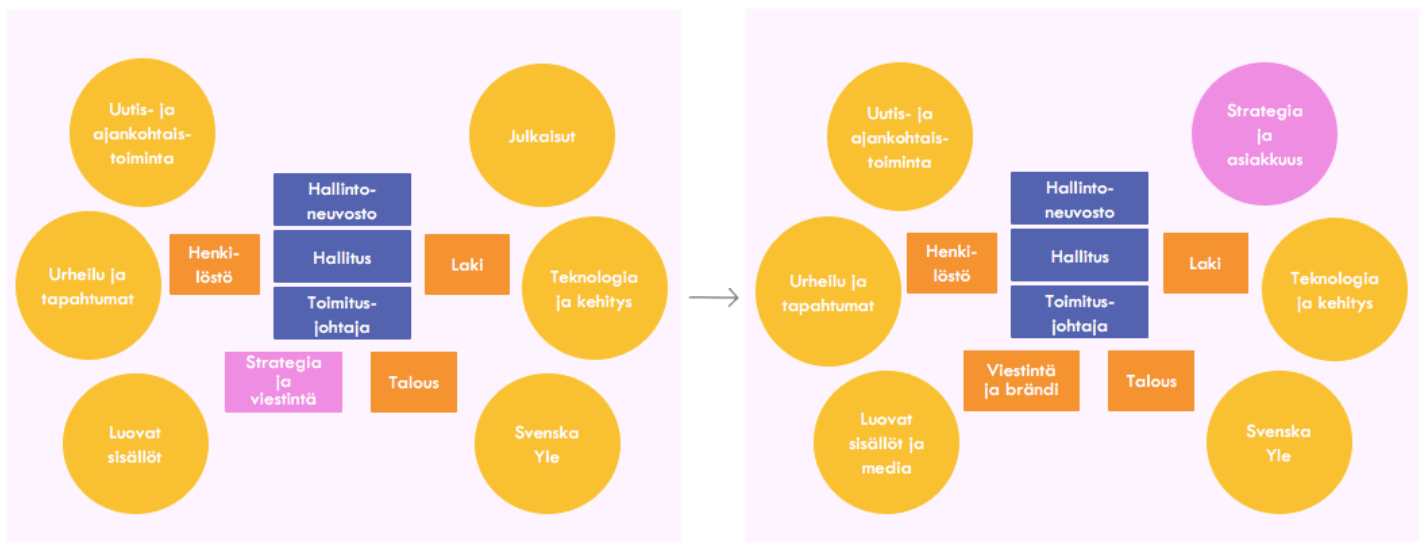
Maailma muuttuu tällä hetkellä varsin nopeasti. Kondratjevin aaltoteorian mukaan olemme siirtymässä viidenneltä aikakaudelta kuudennelle eli digitaalisen teknologian aallosta älyteknologian aikakaudelle (Wilenius 2015, 55–57). Muutoksessa keskeistä on teknologinen kehitys, keskinäisriippuvaisuudet globaalissa maailmassa ja kasvanut kilpailu, minkä ohella palveluiden tuottama osuus esimerkiksi bruttokansantuotteesta on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Tämän vuoksi niin ketterät kuin muotoilun menetelmät etenkin uuden liiketoiminnan ja palveluiden kehittämisessä ovat nousseet suosioon erilaisissa organisaatioissa. Näitä menetelmiä sovelletaan nykyisin myös organisaation kehityksessä ja esimerkiksi strategiasykleistä on tullut entistä nopeampia aiemman viisivuotissuunnittelun sijaan.

Kontekstina tässä työssä on median murros. Media-ala on yksi ensimmäisistä digitaalisen murroksen läpäisemistä toimialoista, mikä näkyy median käyttäjälle media-alan monipuolistuneena kanavatarjontajana ja loputtomana sisältövirtana. Murros on asettanut

koko toimialan arvomuodostuksen uuteen asentoon, kun teknologinen kehitys ja etenkin internet sosiaalisen median alustoineen on mahdollistanut todella nopean tiedonvälityksen ja toimintaympäristön, jossa tietoa voi tuottaa ja jakaa kuka vain. Tämä on haastanut kaupallisten toimijoiden ansaintalogiikan niin sisältöjen kulutuksen kuin mainostulojen suhteen, kun kuluttajat ja mainostajat heidän perässään ovat siirtyneet merkittävässä määrin esimerkiksi sanomalehtien parista sosiaalisen median uutisvirtojen ääreen. Samalla sisältöjen luotettavuus ja laatu ovat nousseet entistä merkittävämpään rooliin median kentällä. Teknologinen murros ja ihmisten käyttäytymisen muutos on haastanut media-alan perinteisetkin toimijat reagoimaan ja uudistamaan toimintaansa nopealla vauhdilla, mikä näkyy niiden toiminnan kaikilla tasoilla strategiasta toimintamalleihin ja sisältöihin saakka.

1.2 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantaja on Yleisradio eli Yle ja tarkemmin Ylen yhtiötason strategiatiimi. Opinnäytetyöprosessin aikana strategiatiimi vaihtoi paikkaa Ylen organisaatorakenteessa: työn alkaessa se sijaitsi strategia- ja viestintäosastolla, joka kuului niin sanottuihin yhteisiin toimintoihin, mutta kesällä 2020 toteutetun organisaatiouudistuksen jälkeen siitä tuli osa uutta strategia- ja asiakkuusyksikköä (kuvassa 1 strategiatiimin sijainti organisaatiossa on merkitty pinkillä). Strategiatiimin päätehtävä kuitenkin säilyi kuitenkin ennallaan eli sen vastuulla on tukea ylintä johtoa päätöksenteossa ja johtaa yhtiön strategian muodostamista prosessin eri vaiheissa erilaisin keinoin. Ylellä tehdään erilaisia ja eri tasoisia strategiatöitä eri yksiköissä (kuvassa 1 keltaisella), mutta yhtiötason strategia määrittää yhtiön yhteisen suunnan.



Kuva 1 Ylen organisaatio ennen ja jälkeen vuonna 2020 tehdyn organisaatiouudistuksen. Lähde: Yle yhtiönä.

Yhtiötason strategia vastaa kysymykseen ”Millä toimialalla olemme nyt ja tulevaisuudessa?”, kun taas liiketoimintastrategia vastaa kysymykseen ”miten kilpailemme

tällä toimialalla?” (Mintzberg ym. 2009, 17). Hannus (2004) käyttää termiä *yhtymästrategia* erottaakseen sen *liiketoimintastrategiasta*, mikä noudattelee samaa kahtiajakoa kuin edellä. Yhtymästrategia määrittää yhtiön liiketoiminnat, näihin liittyvät tavoitteet sekä eri liiketoimintojen synergiat. Käytännössä yhtymästrategia – tai Ylen kontekstissa yhtiöstrategia – vastaa kysymyksiin yhtiön missiosta eli tarkoituksesta, visiosta eli suunnasta ja arvoista sekä määrittelee tärkeimmät strategiset teemat ja tavoitteet (Ylen strategia, 2020).

Yhtiöstrategia tarjoaa puitteet liiketoiminta-alueiden eli yksiköiden strategioille. Huomionarvoista yhtiöstrategiassa on se, että se määrittelee, miten yhtiö luo arvoa omistajilleen ja liiketoiminnoilleen, mutta se ei periaatteessa suoraan puhuttele asiakkaita. Kuitenkin käytännössä sen kautta voidaan määritellä yhtiötasoisia asiakkuusstrategioita ja esimerkiksi asettaa tavoitteita yhtiön asiakaskokemukseen liittyen (Hannus 2004, 35; ks. esim. myös Verohallinnon strategia 2019–2024). Ylen toimintaa ohjaa strategian lisäksi Laki Yleisradio Oy:sta, jossa määritellään sen tehtävät, omistussuhteet ja hallinnon rakenne (Finlex).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Ylen yhtiötasoiseen strategiaan ja sen muodostumisen prosessiin ja työkaluihin. Opinnäytetyössä kuitenkin sivutaan myös yhtiön eri tasoilla ilmenevää strategista toimintaa ja etenkin sen suhdetta yhtiötason strategiaan. Työtä aloittaessa Ylellä tehtiin uutta yhtiöstrategiaa, joka hyväksyttiin hallintoneuvostossa toukokuussa 2020. Tälle strategialle ei asetettu päättymisvuotta, vaan yhtiössä ryhdyttiin käyttämään termiä ”jatkuva strategia”. Tämä oli selkeä muutos aiempaan käytäntöön, jossa yhtiöstrategialle oli yleensä määritelty muutaman vuoden mittainen voimassaoloaika. Tämän voi ajatella pohjustavan siirtymistä kohti elävän strategian mallia, jossa strategiaa ei ole lukittu tiettyyn kauteen, vaan sen ajatellaan olevan voimassa niin pitkään kuin se on relevantti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ylellä on sovellettu jo pitkään ketterän kehityksen ja palvelumuotoilun menetelmiä eri puolilla yhtiötä. Ylellä on oma Yle Lean Culture -kehitysohjelma, jonka puitteissa on rakennettu ja kehitetty yhtiön ketteryyttä. Tästä kertovia tapausesimerkkejä on katsottavissa avoimesti Yle Areenasta. Myös yleläisten työkalut ovat kenen tahansa löydettävissä yhtiön verkkosivuilla. Tämä opinnäytetyö ja sen palvelumuotoilupohjainen lähestymistapa ja ketteröittämiseen pyrkivä ote strategiaprosessin kehittämiseen muodostavat jatkumon tähän kehitystyöhön, jota on tutkittu esimerkiksi Venla Pesosen diplomityössä (2020). Muotoilun menetelmien soveltaminen yhä abstraktimpiin ja toisaalta strategisempiin kehityskohteisiin, kuten strategian tekemiseen voidaan ajatella kertovan yhtiön muotoilumaturiteetin korkeasta tasosta. Esimerkiksi Tanskan Design Centren neliasteisella muotoilun kypsyyssastetta kuvastavalla portaikolla strategian ja sen prosessin muotoilu ovat kahdella ylimmällä portaalla (Danish Design Centre 2015).

1.3 Opinnäytetyön prosessi ja rakenne

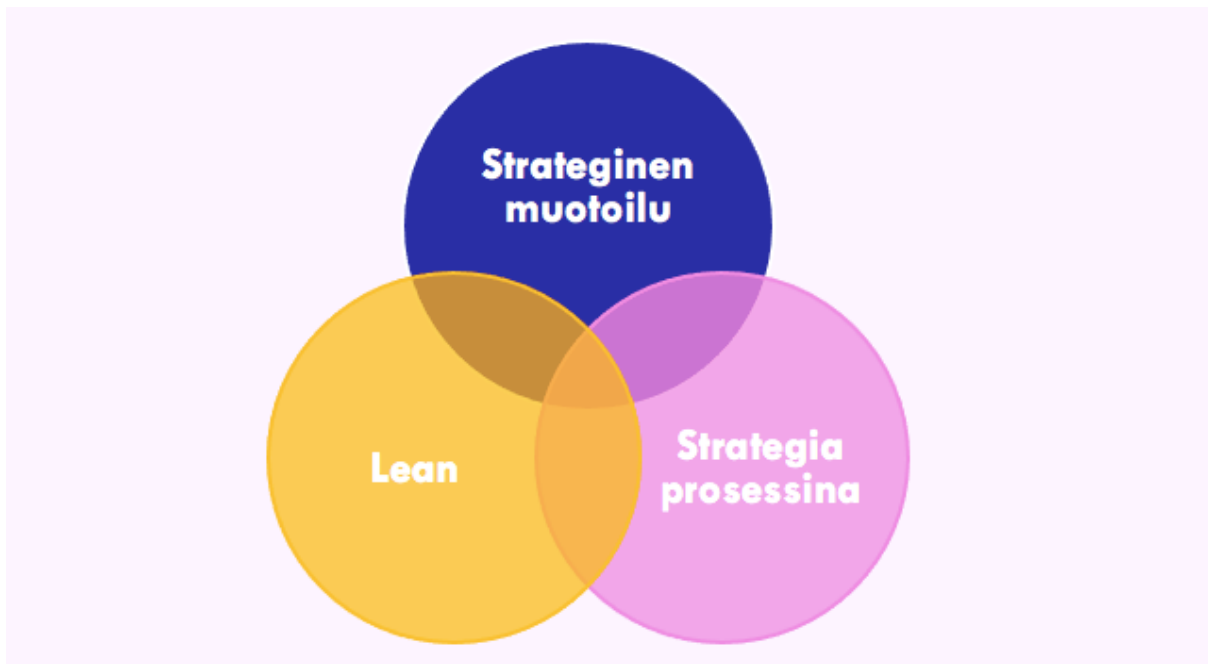
Opinnäytetyön prosessi alkoi joulukuussa 2019 solmiessani toimeksiannon Ylen strategiatiimin kanssa. Tein tutkimussuunnitelman, jossa keskiössä oli se, miten strategiaprosessia voitaisiin kehittää muotoilun keinoin siten, että se vastaa nopeaan toimintaympäristömuutoksen aiempaa paremmin huomioiden myös sisäiset kehitystarpeet. Sovimme, että työn tavoite on rakentaa ns. *minimum viable process* eli ensimmäinen versio toimivasta prosessista, jossa olisi määritelty sen perusominaisuudet, etenemistapa ja toimijat.

Uuden strategiaprosessin kehittäminen eteni UK Design councilin tuplatimanttimallin mukaisesti, mitä avaan tarkemmin luvussa 3 Aineisto ja menetelmät. Tammi-maaliskuussa 2020 tein taustatutkimusta aiheen ja varsinaisen tarpeen ymmärtämiseksi tutustumalla Ylen dokumentointeihin aiemmista strategiaprosesseista sekä tekemällä haastatteluita niin Ylen sisällä kuin kolmessa eri benchmark- eli verrokkiorganisaatiossa. Lisäksi perehdyin strategian tutkimukseen ja strategian muotoiluun talven ja kevään 2020 ajan. Koronaviruspandemia sekä Ylen organisaatiomuutos vaikuttivat siihen, että keväälle 2020 suunnitellut työpajat siirrettiin syksylle. Syksyn aikana ensin määriteltiin, mihin ensisijaisesti keskitymme uutta prosessia kehitettäessä, minkä jälkeen kehitimme prosessia niin työpajoissa kuin näiden ulkopuolella. Uusi strategiaprosessi otettiin kokeillen käyttöön tammikuussa 2021.

Työskentelin tiiviisti Ylen strategiatiimin asiantuntijan Pia Hagströmin kanssa, jonka vastuulla strategiaprosessi tiimissä oli. Tein taustatutkimusta alkuvuodesta itsenäisesti, mutta hän ja strategiapäällikkö Mika Rahkonen auttoivat haastateltavien löytämisessä ja taustamateriaalien saamisessa. Sanoitimme Hagströmin kanssa työskentelysuhteemme luonteen työparimaiseksi sen sijaan, että hän olisi ollut selkeästi työtäni ohjaavassa roolissa. Suunnittelimme hänen kanssaan kehitystyöpajat ja niiden sisällöt, fasilitoimme työpajat yhdessä ja muotoilimme lopullisen MVP-version yhdessä, vaikkakin myös jaoimme selkeästi kullekin omia tehtäviä. Kehitystyön loppupuolella työparini siirtyi yhtiössä muihin tehtäviin, mutta jatkoimme strategiaprosessin viimeistelyä hänen ja hänen sijaisensa kanssa.

Tässä opinnäytetyössä kerron aluksi yleisesti palvelumuotoilusta ja ketterästä kehittämisestä ja näiden noususta organisaatioissa tehtävän kehitystyön ja prosessien merkittäväksi toteutustavaksi. Sitten siirryn tarkemmin tutkimuskysymyksiin ja kerron miten muotoiluprojekti on toteutettu. Tämän jälkeen varsinaisessa teoriaosassa käsittelen strategian koulukuntia ja peilaan strategista muotoilua ja palvelumuotoilua näihin strategian tutkimuksen viitekehyksiin. Lisäksi esittelen myös elävän strategian mallin ja sen keskeiset periaatteet. Näkökulmani strategiaan keskittyy erityisesti prosessikoulukunnan ja strategy-as-practice-viitekehyksen sekä palvelumuotoiluun pohjautuviin näkemyksiin strategian muodostamisesta. Opinnäytetyön keskeiset näkökulmat ovat esillä kuvassa 2.

Ylelle muotoillun uuden strategiaprosessin lähtökohtana on luovan ja korkean asiantuntemuksen organisaation kyky reagoida ilman johdon tiukkaa kontrollia vallitsevaan toimintaympäristön muutokseen, mikä pohjautuu etenkin Mintzbergin (esim. 1978, 1985) ajatteluun strategian muodostumisesta.



Kuva 2 Opinnäytetyön näkökulmat strategiaproessin rakentamiseen

Teoriaosan jälkeen kuvailen, miten Ylen uusi strategiaproessi muotoiltiin ja lopuksi pohdin muotoiluprosessin aikana syntyneitä oivalluksia strategisesta muotoiluista.

1.4 Minä muotoilijana: oma suhteeni aiheeseen

Olen koulutustaustaltani sosiologi ja tein aikanaan sosiologian pro gradu -tutkielman suomalaisten poliittisesta osallistumisesta. Osallistumisen ajatus on jäänyt elämään kanssani, vaikka päädyinkin sosiologille ei niin tyypilliselle urapolulle markkinoinnin pariin. Olen viimeisen vuosikymmenen ajan pohtinut ihmisten käyttäytymistä ja sen muutosta digitaalisen markkinointiviestinnän kontekstissa yrittäen ymmärtää millaisilla sisällöillä ja mistä kanavista erilaisia suomalaisia tulisi tavoitella. Työni kautta minulle on avautunut yksi näkökulma median murroksen aiheuttamaan yhteiskunnalliseen muutokseen.

Mediakäyttäjien digitalisoitumisen myötä myös markkinointiviestinnän piirissä on aktiivisesti etsitty uudenlaisia keinoja tavoittaa ja puhutella ihmisiä. Osallistumisen käsite on ollut vahvasti esillä niin sosiaalisen median esiinnousussa ja siinä, miten organisaatiot ja niiden edustajat voisivat keskustella suoraan omien kohderyhmiensä kanssa. Toisaalta osallistuminen ja yhteiskehittäminen ovat olleet vahvasti mukana niissä tavoissa ja menetelmissä, joilla olen työssäni suunnitellut markkinointiviestinnän strategioita yhdessä asiakkaiden ja parhaimmillaan näiden asiakkaiden kanssa.

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani otin tavoitteekseni nostaa lentokorkeutta markkinointiviestinnän strategiasta mahdollisesti yhtiöstrategiaan saakka. Olen ollut Ylen kanssa tekemisissä päivätyöni kautta, mutta yhteys yhtiön strategiatiimiin löytyi muulla tavoin verkostojeni kautta. Yksi taustaoletuksistani työhön ryhtyessäni oli, että osallistumisen käsite olisi jälleen tavalla tai toisella yksi keskeinen tekijä tässä projektissa. Näin ehkä onkin, mutta eri tavoin kuin alun perin oikeastaan oletin. Sosiologina minua

kiinnostaa strategian muodostamisen sosiaaliset ulottuvuudet, mutta myös käsitykset ja neuvottelu siitä mikä tai millainen tieto on ”oikeaa” ja miten tiedon pohjalta luodun ymmärryksen pohjalta voidaan toimia. Tiedon merkitys korostuu strategiaprosessissa erittäin paljon, pyrkiihän organisaatio muodostamaan luotettavan kuvan tilanteesta ja ympäristöstä, jossa se toimii. Tyypillisesti strategiaprosessissa kerätään eri lähteistä valtava määrä tietoa, joka sitten erilaisten prosessointien jälkeen kääntyy näkemykseksi suunnasta ja niistä keinoista, joilla kohti tuota suuntaa päästään. Tuo näkemys ja tietomäärä kiteytyy usein vain yhden tai muutaman sivun esitykseen, jonka pohjalta kohti sovittua suuntaa lähdetään luovimaan.

2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa taustoitin palvelumuotoilun nousua, avaan muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua nousevaa roolia suhteessa strategiaan. Määrittelen myös keskeisimpiä työssä käytettyjä termejä.

2.1 Palvelulähtöinen logiikka ja palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun nousu uudeksi muotoilun suuntaukseksi pohjautuu talousjärjestelmän muutokseen tuotteiden valmistamiseen perustuvasta järjestelmästä palvelutaloudeksi (engl. *service economy*). Tutkijoiden kiinnostus palveluiden merkitykseen heräsi 1950-luvulla, minkä jälkeen niiden merkitys ja osuus esimerkiksi bruttokansantuotteesta on jatkuvasti kasvanut. (Foglieni ym. 2018, 7–9.) Vuonna 2015 Suomen bruttokansantuotteesta 70 % muodostui palveluista (Suomen virallinen tilasto). Termillä palvelullistuminen (engl. *servitization*) kuvataan ilmiötä, jossa teollisuusyritykset siirtyvät kohti palvelutaloutta. Palvelullistumisen myötä yrityksen tuotetarjooman ohella arvoa asiakkaalle syntyy niihin liitettyjen palveluiden kautta. Hyvä esimerkki tästä on Kone, jonka ydinliiketoiminnan eli hissien tuotannon ohella laitteiden huoltoon ja modernisointiin liittyvät palvelut muodostavat erittäin merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta, lähes puolet vuonna 2018 (Koneen vuosikatsaus 2018, 3).

Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut 1950-luvulta merkittävästi. Foglienin ym. (2018) mukaan globalisaatio, digitaalinen vallankumous ja näistä johtuva siirtymä tietoyhteiskuntaan ovat muuttaneet viestinnän reaaliaikaiseksi ja maailmanlaajuisiksi. Nämä ilmiöt ovat muuttaneet tapaamme tuottaa ja kuluttaa niin tuotteita kuin palveluita. Tämän lisäksi vuoden 2008 talouskriisi ja sitä seurannut hidas talouskasvu on esimerkiksi luonut julkiselle sektorille aiempaa enemmän paineita sen suhteen, miten ylläpitää aiempaa

palveluvalikoimaa sekä luoda uusia hyvinvointijärjestelmän malleja. Samanaikaisesti myös pidemmän aikavälin viheliäiset ongelmat, kuten ikääntyminen ja ilmastonmuutos, haastavat organisaatioita tekemään enemmän pienemmillä resursseilla.

Palvelullistumisen ytimessä on ajatus asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, niihin vastaamisesta ja oman kilpailukyvyyn kehittämisestä tämän pohjalta sekä ajatus systeemistä, jossa erilaiset pelaajat toimivat verkostomaisesti. Foglienin ym. (2018, 9–11) mukaan tämä ajattelu näkyy alan tutkijoiden käsitysten kehityksessä kohti vuosituhannen vaihdetta, ja ajatuksena siitä, että palvelut ja niiden kehittäminen vaativat omaa erityistä osaamista ja työkaluja. ”Palvelumuotoilu” terminä nousi esille palveluiden markkinoinnin tutkimuksessa jo 1980-luvulla. Merkittävä käänne kohti palveluiden ja niiden markkinoinnin ymmärtämistä uudella tavalla tapahtui 2004, kun Vargo ja Lusch julkaisivat artikkelin palvelulähtöisestä logiikasta (engl. *service-dominant logic*), jossa palveluita tarkastellaan nimenomaan arvontuotannon näkökulmasta. Samaan aikaan palvelut ja palvelumuotoilu ovat nousseet liikkeenjohdon merkittäviksi näkökulmiksi, joissa huomio kiinnitetään palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta kulujen säästämisen ja liiketoiminnan skaalaamisen sijaan. Perinteisestä tuotelähtöisestä logiikasta, jossa asiakas nähdään melko passiivisena ostajana tai kuluttajana, on siirrytty palvelulähtöiseen logiikkaan, jossa asiakas osallistuu aktiivisesti arvon muodostamiseen. Tähän liittyvät myös ajatukset yhteiskehittämisestä asiakkaan kanssa ja siirtymisestä massatuotannosta yksilölliseen räätälöintiin.

Muotoilu on kiinnostunut erityisesti ymmärtämään käyttäjää ja sitä kontekstia, jossa hän toimii. Vargon ja Luschin määrittelemässä palvelulähtöisessä logiikassakin asiakas nähtiin alun perin melko passiivisena, ja näkökulma oli se, miten asiakas voidaan ottaa mukaan kehittämään arvoa yrityksen liiketoimintaan. Sittemmin näkökulma on kääntynyt entistä enemmän siihen suuntaan, miten organisaatio pääsisi mukaan asiakkaan elämään ja ymmärtäisi entistä paremmin asiakkaan uniikkeja tarpeita, ja miten asiakas kokee palvelun tuottaman arvon sitä käyttäessään omassa kontekstissaan. (Foglieni 2018, 13–14.)

Elämme palveluinnovaatioiden aikakautta ja palvelumuotoilulla on merkittävä rooli tässä kehityksessä. Uusien palveluiden kehittäminen vaatii organisaatioilta usein uudenlaista järjestäytymistä palveluiden ympärille sekä mahdollisesti uudenlaista teknologista kyvykkyyttä. Palvelumuotoilussa yhdistellään menetelmiä ja työkaluja monelta tieteenalalta, mikä tekee siitä joustavan viitekehyksen niin palveluiden kehittämiseen kuin aineettoman vuorovaikutuksen muotoiluun. (Foglieni ym. 2018,16.)

Foglienin ym. (2018, 21) mukaan esimerkiksi palvelumuotoilulle tyypillinen tiedon visualisointi ja prototyypit mahdollistavat ideoiden jakamisen eri toimijoiden välillä. Aineettomat elementit, kuten suhteet, kokemukset ja ympäristön pehmeät elementit voidaan tehdä näillä keinoin näkyväksi. Palvelumuotoilun lähestymistavan omaksuminen voi auttaa organisaation ihmisiä ajattelemaan kuten muotoilija, minkä voi ajatella edistävän heidän luovuuttaan, hiljaisen tiedon muuntamista konkreettisiksi ideoiksi ja halukkuutta kuunnella käyttäjiä ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä.

Stickdornin ym. (2018, 28) mukaan palvelumuotoilun keskeisiä periaatteita ovat

- 1) *Ihmiskeskeisyys*: palvelua muotoiltaessa tulisi ottaa huomioon kaikkien niiden ihmisten kokemus, joihin palvelu vaikuttaa

- 2) *Yhteistyö*: eri sidosryhmien tulisi osallistua aktiivisesti palvelumuotoiluprosessiin
- 3) *Iteratiivisuus*: palvelumuotoilu on tutkiva, mukautuva ja kokeileva lähestymistapa, jossa edetään kokeillen ja oppien kohti toteutusta
- 4) *Eteneminen järjestyksessä*: palvelu tulisi kuvata ja järjestää sarjana toisiinsa liittyviä toimintoja
- 5) *Todellisuuspohjaisuus*: tarpeita tulisi tutkia ja ideoita prototypoida todellisessa ympäristössä ja aineettomia arvoja todentaa fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä
- 6) *Kokonaisvaltaisuus eli holistisuus*: palveluiden tulee ottaa huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet läpi koko palvelun ja siihen liittyvän liiketoiminnan.

Myös Sangiorgin ym. (2015, 62–63) mukaan palvelumuotoilussa keskeistä on sen luova, ongelmanratkaisuun pyrkivä ja systemaattinen prosessi sekä yhteistyöhön pyrkivä ja ihmisorientoitunut lähestymistapa. Palvelumuotoilun harjoittajalta vaaditaan taitoa ja kykyä tunnistaa ja ymmärtää ne tarpeet, joihin pohjautuen palvelumuotoilun menetelmiä ollaan soveltamassa.

2.2 Lean ja lean start-up

Palvelumuotoilun ohella ketterän kehittämisen menetelmät ovat nousseet keskeisiksi kehittämisen keinoiksi organisaatioissa. Ketterän kehittämisen yksi keskeisimmistä lähestymistavoista on *lean*. Lean-ajattelun juuret ovat japanilaisen autonvalmistaja Toyotan tavassa järjestää työt omassa tuotannossaan. Terminä se nousi esille 1980-luvun lopulla autonvalmistajia vertailevassa tutkimuksessa Yhdysvalloissa. Vuonna 1990 yhdysvaltalaiset tutkijat James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos julkaisivat tutkimuksestaan kirjan *The Machine That Changed The World*, joka teki leanin käsitteen ja periaatteet tunnetuksi hyvin laajalti. Lean on niin johtamisfilosofia, ajattelutapa kuin kokoelma työkaluja ja periaatteita. Leanin periaatteet sekä tuotannossa että kehitystyössä ovat viimeisen parinkymmenen vuoden aikana levinneet useille aloille, niin terveydenhuoltoon kuin finanssialalle. Leanin soveltaminen tuotantotyössä on kuitenkin jossain määrin erilaista kuin kehitystyössä: ensimmäisessä keskitytään tehokkaisuuteen, standardoituihin prosesseihin, jotka tuottavat laatua, kun taas kehitystyössä leanin soveltaminen perustuu erityisesti jatkuvaan testaamiseen ja oppimiseen epävarmassa tilanteessa, jossa pyritään ratkaisemaan ongelmia ja innovoimaan uutta. (Humble ym. 2015, 102.)

Leanin keskeisin periaate on hukan minimointi ja turhan karsiminen prosessista. Käytännössä vähentäminen kohdistuu sekä käytettyihin resursseihin että tarpeettomien työvaiheiden ja kuluksen karsimiseen. Esimerkiksi tuotannon kehittäminen vain sen pohjalta, mitä asiakas tarvitsee, on yksi leaniä tekemistä ohjaava ajatus: muun muassa varastotiloja voidaan merkittävästi pienentää, kun tuotteita valmistetaan vain asiakkaiden tarpeeseen. (Mueller ja Thoring 2012.) Täten asiakkaan tarve on leania ja palvelumuotoilua yhdistävä

tekijä. Leanin ja palvelumuotoilun näkökulma on kuitenkin erilainen: lean kehittää ensisijaisesti prosessia tehokkaammaksi ja sen ohessa voi syntyä parempi asiakaskokemus, kun taas palvelumuotoilussa keskitytään ensisijaisesti asiakaskokemuksen parantamiseen, minkä ohessa voidaan kehittää leanin mukainen tehokas prosessi.

Leanin nousu merkittäväksi prosessisuuntaukseksi sai vauhtia 2000-luvun alussa, kun ylipäänsä ketterän kehittämisen menetelmät alkoivat nousta esille esimerkiksi ohjelmistokehityksessä kehittämisen nopeuttamiseksi. Tuolloin myös aloittelevat yritykset kokeilivat uusia tapoja saada tuotteensa markkinoille mahdollisimman nopeasti. Startup-kokemuksiensa pohjalta Eric Ries on luonut *lean startup*-lähestymistavan, joka yhdistelee aiempia johtamisen ja tuotannon malleja, leanin valmistamisen periaatteita, muotoiluajattelua, asiakaslähtöistä ja ketterää kehitystä (Ries 2011, 4).

Lean startup-ajattelua on hyödynnetty aloittelevien yritysten lisäksi myös suuryrityksissä, esimerkiksi GE:llä. Lean startupin ja leanin voi nähdä olevan jatkumoa strategian suunnittelukoulukunnan prosessi- ja työkalulähtöiselle ajattelulle siitä, miten yritystä tulisi johtaa ja sen strategiaa ja toimintaa kehittää. Leanin ja lean startupin ajatuksia ja välineitä opetetaan nykyisin osana MBA-opintoja kautta maailman (Blank 2013).

Palaan lean startupin lähestymistapaan suhteessa strategiatyöhön luvussa 4.

2.3 Strategia ja strateginen muotoilu käsitteinä

Strategian määritelmä vaihtelee sen mukaan, kuka termiä käyttää ja mihin tarkoitukseen. Hannus (2004, 10) kiteyttää organisaation strategiaksi sen, minne organisaatio haluaa mennä ja miten se aikoo sinne päästä. Hannuksen mukaan melko hitaasti muuttuvassa toimistoympäristössä suurempi merkitys on *minne*-kysymyksellä eli sillä, miten organisaatio asemoi itsensä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä *miten*-kysymys on merkittävämmässä roolissa ja toiminnan rytmi korostuu suhteessa asiakkaiden, kilpailijoiden ja organisaation omaan toimintaan. Tällöin strategiassa korostuu toimintaympäristössä, kuten kilpailijoiden tai asiakkaiden toiminnassa tai vaikkapa toimialan regulaatiossa havaittujen muutosten kääntäminen toiminnaksi. Kun organisaatiossa havaitaan, että jokin toimintaympäristössä on muuttunut, organisaatiossa on luotava ymmärrystä mitä nämä muutokset tarkoittavat ja tehtävä valintoja sen suhteen, reagoidaanko muutoksen ja jos reagoidaan, miten. Tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi uusien innovaatioiden kehittämistä ja toisaalta myös itse organisaation muuttamista vastaamaan uuteen tilanteeseen. Tällöin huomio nimenomaan kiinnittyy siihen, millaisella prosessilla näitä strategisia päätöksiä tehdään.

Strategiaan yhdistetään usein pelaamiseen ja voittamiseen liittyviä analogioita, jotka viittaavat myös termin historiaan sodankäynnin parissa (ks. esim. Lafley ja Martin 2013, Vuori ja Ritakallio 2018). Kuitenkin eri koulukunnissa strategian käsitteeseen ja etenkin sen tekemisen tapoihin suhtaudutaan varsin eri tavoin. Näitä koulukuntia ja niiden lähestymistapoja strategiaan avataan tarkemmin luvussa 4.

Strategisella muotoilulla (engl. *strategic design*) viitataan yleensä palvelun tai tuotteen muotoiluun, jossa muotoiluprosessin aikana on huomioitu yrityksen kannalta strategiset kysymykset kuten erottautuminen kilpailijoista, hinnoittelu ja jakelukanavat (Holston 2011, Brown 2019). Toisaalta strategisella muotoilulla voidaan myös viitata siihen, että muotoilussa hyödynnetään strategiatyöskentelyn menetelmiä, kuten SWOT-analyysia tai Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Kolmas merkitys strategiselle muotoilulle on muotoilun periaatteiden ja menetelmien soveltaminen ylipäänsä strategian rakentamiseen. (Brown 2019, Tikka ja Gävert 2018, 121.) Strateginen muotoilu etenkin näissä kahdessa viimeisessä merkityksessä lähenee liiketoimintamuotoilua (engl. *business design*), joka on eriytynyt omaksi osaamisalueekseen palvelumuotoilun rinnalle (Koivisto ym. 2019, 61).

Strategisen muotoilun monimerkityksisyys terminä kuvastaa sitä, että kyseessä on melko nuori ja vakiintumaton termi, jolla pyritään kuvaamaan muotoilun yhteyttä strategiaan ja strategiseen ajatteluun. Tässä opinnäytetyössä termiä käytetään etenkin siinä merkityksessä, että palvelumuotoilun lähestymistapaa ja menetelmiä – myös palvelumuotoilulle tyypillisesti muilta tieteenaloilta lainattuja menetelmiä – käytetään strategian rakentamiseen ja uuden strategiaprosessin muotoiluun. Kerron luvussa 4.3 tarkemmin strategisesta muotoilusta ja sen lähestymistavasta strategiatyöskentelyyn.



3 Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön muotoiluprojektin tavoitteena on alusta alkaen ollut luoda Ylelle uusi strategiaprosessi. Tässä korostuu se, että muotoiluprojektin lähtökohtana oli kehittää juuri Ylen kontekstiin sopiva prosessi. Tässä opinnäytetyössä tutkin kuitenkin myös sitä, mitä muotoilu tuo strategiaprosessiin ja tällaisen kontekstisidonnaisen prosessin kehittämiseen.

Päätutkimuskysymys siis on: *Millainen strategiaprosessi Ylellä on tulevaisuudessa, kun strategia on jatkuva?*

Alakysymyksiä, joihin pyrin tämän muotoiluprojektin aikana muodostamaan vastauksia ovat:

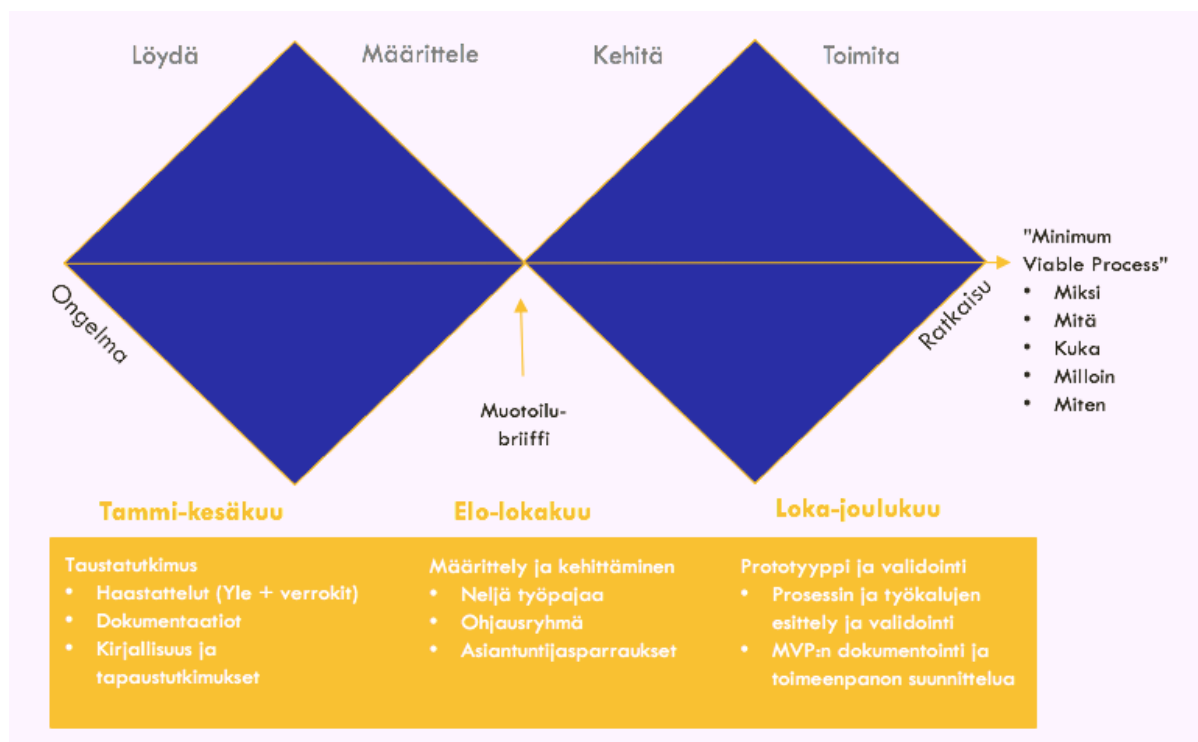
- Millaisista elementeistä Ylen uusi strategiaprosessi koostuu?
- Millaisia työkaluja, keinoja ja menetelmiä Ylellä tulisi olla käytössään osana strategiaprosessia? Millaisia aikajänteitä ja työskentelymalleja jatkuvan strategian aikakauteen kuuluu?
- Ketkä pitävät jatkuvan strategian elävänä?
- Mitä palvelumuotoilu ja sen menetelmät tuovat strategiaprosessiin?
- Millä tavoin muotoilun menetelmiä hyödyntävä strategiaprosessi eroaa aiemmista tavoista tehdä strategiaa?

Näistä kolme ensimmäistä liittyvät suoraan Ylelle tehtävän projektiin, kun taas kaksi jälkimmäistä ovat etenkin tämän muotoilun opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä ja niiden avulla pyrin kytkemään strategian muotoilun osaksi laajempaa strategian tutkimusta.

3.1 Aineisto ja menetelmät

Opinnäytetyön prosessi noudatteli UK Design Councilin Double Diamond- eli tuplatimanttimallia (ks. esim. UK Design Council 2019), joka on nähtävillä kuvassa 3. Ensimmäisen eli ongelmatimantin löydä-vaiheessa tehtiin taustatutkimusta, joka muodostui haastatteluista, perehtymisestä toimeksiantajan ja benchmark- eli verrokkioorganisaatioiden strategiaan liittyvään aineistoon sekä porautumisesta strategian tutkimukseen ja strategiseen muotoiluun kirjallisuuden ja tapaustutkimusten kautta. Ongelmatimantin konvergentti- eli määrittelyvaiheessa teimme eri keinoin rajauksia kehitettävään strategiaproessiin ja määrittelimme toivottavan prosessin kriteerit.

Toisessa eli ratkaisutimantissa kehitimme jatkuvan strategian prosessia ja työkaluja sekä rakensimme uuden strategiaproessin prototyypin, validoimme sitä, listasimme ja kuvailimme käytettäviä työkaluja sekä suunnittelimme, miten uutta prosessia ryhdytään viemään käytäntöön. Kuvailen tarkemmin luvuissa 5 ja 6 etenemistä tuplatimanttiproessin eri vaiheissa ja niissä käytettyjä menetelmiä. Eri vaiheiden aikataulu on nähtävillä kuvan 3 alaosassa.



Kuva 3 Muotoiluprojektin prosessi, joka noudatteli UK Design Councilin tuplatimanttimallia.



4 Strategian koulukunnat ja muotoilu

Tässä luvussa käsitellään strategista suunnittelua ja strategian muodostumista. Luvussa esitellään strategian tutkimuksen pääkoulukunnat ja pohditaan, mitä uutta muotoilu sekä lean lähestymistapoina ovat tuoneet strategiatyöskentelyyn. Lopuksi esitellään elävän strategian käsite, joka yhdistelee muotoiluajattelua ja leanin prosessin ajatuksia strategian tekemisessä.

4.1 Strategian tutkimus ja teoreettiset viitekehykset

Strategian tutkimuksessa on erotettavissa useita eri koulukuntia. Kirjassaan *Strategy Safari* Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009) erottavat toisistaan kymmenen eri strategian koulukuntaa. Pääjako koulukuntien välillä katsotaan kulkevan suunnitteluvetoisten ja prosessiin keskittyvien strategiäkäsitysten välillä. Suunnittelukoulukunnan perusajatus on se, että strategia syntyy ja toteutuu tarkasti tarkoitukseen sopivia työkaluja ja malleja käyttäen, kun taas prosessikoulukunta tutkii strategian muodostumista sekä osin ylhäältä johdetusti että kokeillen ja oppien ympäri organisaatiota. Prosessikoulukunnan ote on pikemminkin luonteeltaan deskriptiivinen eli kuvaileva, kun taas suunnittelukoulukunta on nimenomaan pyrkinyt luomaan malleja ja työkaluja strategiien käyttöön strategian muodostamiseksi ja toteuttamiseksi. (Mintzberg ym. 2009, 5–6; Furu 2011, 78–79; Hannus 2004, 11).

Osana prosessikoulukuntaa tässä karkeassa kahtiajaossa voidaan nähdä myös *strategy-as-practice*-eli käytäntöjen viitekehys, jossa huomio keskittyy nimenomaan siihen, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset tekevät strategiaa. Tämä näkökulma puolestaan yhdistää sitä voimakkaasti muotoiluajattelun ihmislähtöisyyteen. *Strategy-as-practicen*

tausta on sosiaalitieteissä ja sen nousu liittyy laajemmin suurempaan käännöksen sosiaalitieteiden sisällä kohti ”käytäntöjen” (engl. *practice*) ja siihen liittyvää toimijuuden ja organisaatioiden tutkimusta, mikä näkyy sosiologian modernien klassikoiden, kuten Bourdieun, Foucaultin ja Giddensin teksteissä (Golsorkhi ym. 2015, s. 1–2).

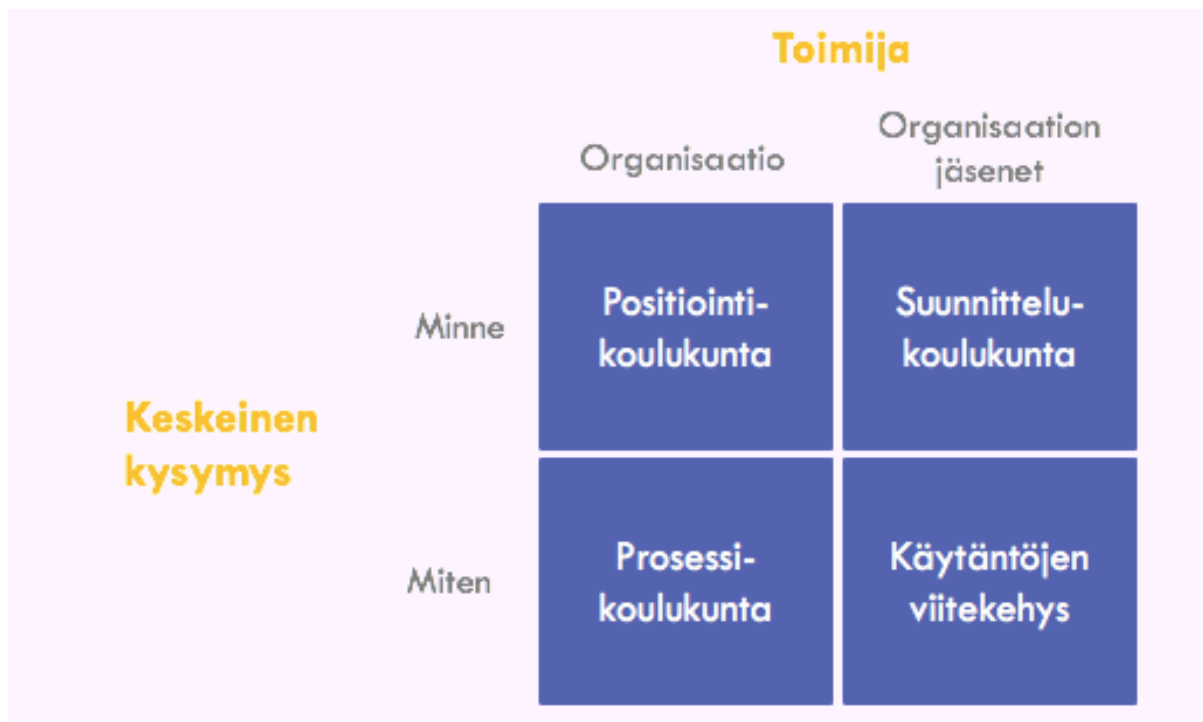
Strategy- as-practice-suuntauksen sisällä on viime vuosina tehty paljon tutkimusta esimerkiksi näillä alueilla: strategian sanoittaminen ja siihen kytkeytyvät puhetavat, strateginen uudistuminen ja dynaamiset kyvykkyydet, tunteet strategiatyössä sekä keskijohdon rooli. Suuntauksen suhde prosessikoulukuntaan on myös hakenut uusia muotoja: alan tutkijat ovat muun muassa esitelleet näitä kahta viitekehystä yhdistelevän näkökulman, *Strategy as process and practice*. (Burgelman ym. 2018.)

4.2 Näkökulmat strategian muodostumiseen

Kuten edellä mainittiin, strategian tutkimuksen koulukunnat on karkeasti jaettu kahteen pääluokkaan, suunnittelu- ja prosessikoulukuntaan. Richard Whittington (1996, 731–732, ks. myös Mintzberg 2009) jaottelee strategiakoulukunnat neljään eri luokkaan niiden näkökulman mukaan:

- 1) 1960-luvulla suosioon noussut suunnittelukoulukunta keskittyy työkaluihin ja tekniikoihin, joita organisaation johto voi käyttää tehdessään päätöksiä yrityksen suunnasta.
- 2) 1970-luvulla esille nousi positioinnin koulukunta, jonka tutkimus keskittyy analysoimaan eri strategisten valintojen tuottoisuutta sekä erottautumista ja kilpailuetua.
- 3) 1980-luvulta lähtien prosessikoulukunnan tutkijat ovat keskittyneet siihen, miten organisaatiot tunnistavat tarpeen strategiselle muutokselle ja sitten toteuttavat tämän muutoksen.
- 4) 1990-luvulla alkanut strategian käytäntöihin keskittyvä suuntaus jatkaa prosessikoulukunnan ajatuksia prosessista, mutta keskittyy erityisesti ihmisiin organisaatioissa ja siihen, miten strategit muodostavat strategioita.

Koulukuntien erot ja näkökulmat on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4 Neljä näkökulmaa strategiaan. Whittington (1996, 732), muokattu.

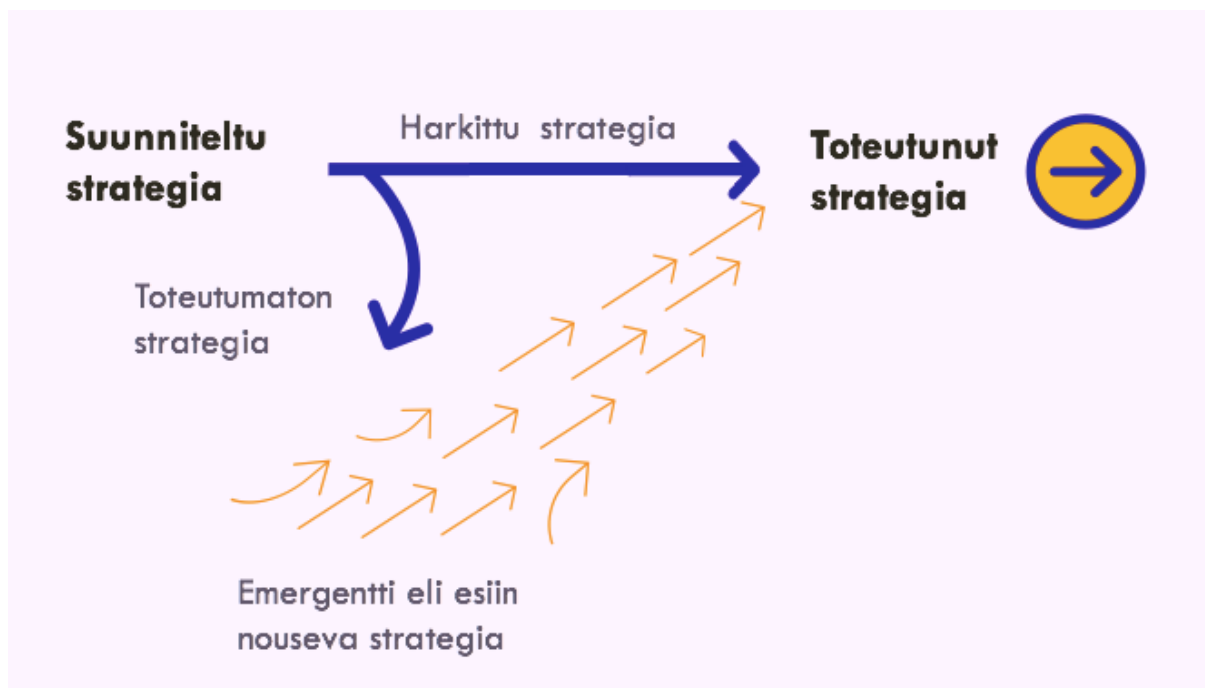
Suunnittelukoulukunnan muodostamat strategisen suunnittelun välineet, kuten SWOT-analyysi, ovat edelleen käytössä laajalti eri organisaatioissa strategisen suunnittelun työkaluina ja niiden käyttöä opetetaan osana strategista johtamisen opintoja. Työkalujen merkitys ei sinänsä ole menettänyt merkitystään uusien koulukuntien myötä, mutta suhde etenkin strategian toteutumisen kokonaisvaltaiseen muodostumiseen ja toimijuuteen on erilainen myöhemmillä koulukunnilla, etenkin prosessi- ja käytäntökoulukunnilla. 1960-luvun mallikoulukunnaksikin kutsutun suunnittelukoulukunnan nimi englanniksi on ”design school”, mutta sen lähestymistavalla ei juuri ole tekemistä nykyisen muotoiluikäsiyksen kanssa. Mallikoulukunnan prosessikuvaukset ovat monikymmenkohtaisia ja kompleksisia kaavioita, joissa strategia nähdään ylimmän johdon lineaarisena työnä (esim. Mintzberg 2009.)

4.2.1 Prosessikoulukunta

Termillä strategia tarkoitetaan usein ylimmän johdon tekemää ”suunnitelmaa”, joka sitten toteutetaan organisaatiossa. Tätä ajatusmallia on kuitenkin kritisoitu eri tahoilta, koska se johtaa kahtiajakoon strategian suunnittelun ja toimeenpanon välillä: ylin johto luo suunnitelman, jota operatiivisella eli käytännön työn tasolla sitten toteutetaan. Mintzberg (1978) kritisoi tätä kahtiajakoa ja ylipäänsä ajatusta strategiasta vain etukäteen harkittuna tai suunniteltuna asiana. Mintzbergin mukaan strategia voidaan muodostaa harkinnanvaraisesti etukäteen ohjaamaan organisaation toimintaa, mutta lopulliseksi strategiaksi muodostuu päätösten sarja, joka noudattaa yhdenmukaista, tunnistettavaa logiikkaa ja kaavaa. Mintzberg puhuukin strategian muodostumisesta (engl. *formation*) se sijaan, että sitä välttämättä aktiivisesti muodostetaan tai laaditaan (engl. *formulation*).

Mintzbergin mukaan strategian muodostumiseen vaikuttaa kolmen keskeisen tekijän vuorovaikutus: a) *ympäristö*, jossa organisaatio operoi ja jossa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, mutta usein epäsäännöllisesti ja jossa korostuvat epäjatkuvuudet ja muutoksen nopeuden vaihtelu; b) organisaation *operaatiot* (eli organisaation sisäinen toimintaympäristö), jossa puolestaan korostuu pyrkimys vakauteen ja jatkuvuuteen toimintaympäristön heilahteluista huolimatta ja c) *johto*, jonka roolina on tasapainotella näiden kahden ristiriitaisen ulottuvuuden välillä luoden yhtäältä vakautta ja toisaalta samalla mukauttaen organisaation toimintaa toimintaympäristön muutoksiin.

Mintzbergin mukaan strategian muodostumista voidaan määritellä sen mukaan, miten tarkoituksellinen se on: joko se voi olla luonteeltaan tarkoitettu eli johdon harkinnanmukaisesti toteutunut tai emergentti eli organisaatiosta esiin nouseva. Lisäksi johdon suunnittelema strategia voi jäädä toteutumatta, jolloin sen nimenomaan korvaa esiin nouseva strategia, joka puolestaan toteutuu. Tämä voi johtua siitä, että strategian suunnittelevalla johdolla ei ole saatavilla sitä kaikkea tietoa yrityksen operaatioista kuin organisaation jäsenillä on, johdon kyvyttömyydestä – tai ylipäänsä haluttomuudesta – täysin kontrolloida omaa organisaatiota sekä muutoksista organisaation toimintaympäristössä. (Mintzberg 1978; Mintzberg & Waters 1985). Tätä strategian muodostumista on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5 Toteutuneen strategian elementit. Muokattu Mintzberg 2014, Mintzberg & Waters 1985 pohjalta.

Mintzberg ja Waters (1985) painottavat, että esiin nousevan eli emergentin strategian toteutuminen ei tarkoita, että johto olisi itseasiassa menettänyt kontrolliaan, vaan sitä, että johto on avoin, joustava ja herkkä eli halukas oppimaan. Tällainen johdon avoimuus on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa toimintaympäristö on hyvin nopeasti muuttuva ja

epävaka. Emergentti strategia mahdollistaa toiminnan kokeilujen kautta nopeasti kehittyvässä toimintaympäristön muutoksessa, ennen kuin muutosta ja sen merkitystä on vielä täysin ehditty hahmottaa. Strategian muodostuminen nojaakin sekä tarkoitettuun että emergenttiin strategiaan: johdon tulee suunnata organisaation kehitystä, mutta olla valmis reagoimaan toimenpiteisiin ja niiden seurauksiin. (Mintzberg & Waters 1985, 270–272).

Mintzbergin ja Watersin mukaan johdon harkinnan mukaisesti toteutuneet strategiat korostavat keskusjohtoa ja hierarkiaa, kun taas tyypiltään emergentit eli esiin nousevat strategiat todennäköisemmin mahdollistavat yhteisöllisen toiminnan ja organisaation ohjautumisen yhteiseen suuntaan. Tämä ajatus on vahvasti sukua muotoiluajattelun käsitykselle osallistumisesta. Ajallisesti tarkasteltuna Mintzbergin (ja Waltersin) työ ajoittuu samalle aikakaudelle kuin osallistumisen korostamisen aalto 1970-luvulla, esimerkiksi työympäristöjen suunnittelussa, jossa ihanteena pidettiin niiden osallistumista suunnitteluun, joille suunnitellaan. Työpaikkademokratia ja käsitys osallisuudesta päätöksentekoon nousi etenkin Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa, mutta ajatuksia käyttäjien osallistumisesta suunnitteluun teknologisen kehityksen ja sen hyödyntämisen myötä oli muuallakin, esimerkiksi Englannissa (Kahn ja Muller 1993, 27; Sanders ja Stappers 2008, 7).

Mintzberg (1978) käyttää käsitteitä ”oppiva strategia” ja ”strateginen oppiminen”, joissa korostuu strategian suunnittelun ja toteuttamisen kahtiajaon ylittäminen. Johdon on saatava organisaatiolta palautetta strategiasta ja strategian kyvystä ohjata ja vastata organisaation haasteisiin ja päivitettävä tarkoitettua strategiaa tämän pohjalta. Näin organisaatioon muodostuu palautesilmukka (engl. *feedback loop*). Palautesilmukka mahdollistaa johdon oppimisen, ja sen tai niiden tietoinen rakentaminen auttaa myös kontrolloimaan saatua palautetta ja siitä oppimista. Palautesilmukka on keskeinen käsite lean startup-viitekehityksessä. Palaan käsitteeseen luvussa 4.4.

Sateenvarjostrategialla (engl. *umbrella strategy*) Mintzberg ja Waters (1985) tarkoittavat mallia, jossa johto asettaa joitakin yleisiä rajoitteita toiminnalle organisaatiossa: esimerkiksi, että kaikkien uusien tuotteiden tulisi kuulua korkeaan hintaluokkaan, mutta johto ei ota kantaa siihen, mitä nämä uudet tuotteet ovat. Sateenvarjo tai -varjot asettavat organisaation toiminnalle tietynlaisen kehikon, jonka puitteissa organisaation toimijat voivat vastata toimintaympäristön monimuotoisuuteen ja kontrolloimattomaan muutokseen. Tässä mallissa ylimmällä johdolla on jokin tietty visio, mutta he eivät kontrolloi sen toteutumista, vaan he pyrkivät saamaan muut organisaation jäsenet uskomaan siihen ja tavoittelemaan sitä. Näin sateenvarjomalli tarjoaa yhteisen suunnan organisaatiolle.

Esimerkkinä sateenvarjostrategiasta Mintzberg ja Waters käyttävät NASAa, jonka tavoitteena 1960-luvulla oli saada ihminen kuun pinnalle. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi organisaatiossa nousi monenlaisia strategioita organisaation tuhansien asiantuntijoiden kehittäessä erilaisia (teknologisia) ratkaisuja tämän mahdollistamiseksi. Sateenvarjostrategiassa siis yhdistyvät sekä jonkinasteinen suunnitelmallisuus että avoimuus organisaatiosta nouseville strategioille. Ylimmän johdon tehtävä on seurata ja arvioida sitä, noudatetaanko organisaatiossa sateenvarjostrategian asettamia rajoja ja toisaalta, onko sateenvarjostrategiaa tarvetta mukauttaa tai muuttaa organisaatiosta nousevien aloitteiden, käyttäytymisen tai innovaatioiden vuoksi.

Toinen, sateenvarjostrategiaa astetta vapaamuotoisempi strategian malli on Mintzbergin mukaan *prosessistrategia*, jossa johto on vastuussa strategian prosessista jättäen vastuun sen *sisällöstä* organisaation muille toimijoille. Tällöin johto vastaa esimerkiksi organisaation rakenteesta ja luo siten työskentely-ympäristön, jossa yksiköt luovat itse strategiansa. Tämä on tyypillinen malli esimerkiksi monialayhtiöissä, joissa keskusjohto luo yrityksen perusrakenteen, kehittää tavan kontrolloida ja mitata tekemistä ja nimittää itsenäisten yksiköiden johtajat, jotka sitten luovat strategian oman yksikkönsä liiketoiminnalle. (Mintzberg & Waters 1985; Mintzberg 2014, 144).

Mintzbergin mukaan (2014) sateenvarjostrategian sekä prosessistrategian mallit ovat erityisen yleisiä erityisesti luovan työn ja korkean asiantuntemuksen organisaatioissa. Esimerkkinä luovasta organisaatiosta Mintzberg käyttää NFB:tä eli Kanadan kansallista elokuvavirastoa, joka oli alun perin erikoistunut lyhyeen dokumenttielokuvaan. Elokuvavirasto rahoitti elokuvaa, josta tulikin tekovaiheessa muodoltaan täyspitkä elokuva. Jotta virasto sai tämän pitkän elokuvan levitykseen, sen oli käännyttävä elokuvateatterien puoleen. Näin virastossa saatiin kokemusta pitkien elokuvien markkinoinnista – tahattomasti. Muut elokuvantekijät kiinnostuivat tämän tapahtumasarjan luomista mahdollisuuksista ja pian virasto olikin luomassa itselleen täyspitkien elokuvien strategiaa. Tämä on esimerkki varsin emergentistä eli nousevaluonteisesta strategiasta, ei organisaation suunnittelema kehityksestä.

4.2.2 Strategy as Practice -viitekehys

Sekä suunnittelukoulukuntia että Mintzbergin ajattelua strategiasta prosessina on kritisoitu sen vuoksi, että niissä toimijana on organisaatio. Etenkin suunnittelulähtöisessä strategia-ajattelussa keskitytään johtoon ja sen teknisiin kyvykkyyksiin suunnitella rationaalisesti hyvä strategia ja sitten antaa tämä tiedoksi passiivisesti odottavalle organisaatiolle, jonka oletetaan ryhtyvän toteuttamaan tämän pohjalta strategiaa (Clegg ym. 2004, 21–22). Kritiikkiä ovat esittäneet erityisesti strategy-as-practice-suuntauksen tutkijat. Heidän huomionsa kohdistuu nimenomaan strategiakäytäntöihin organisaatiossa ja he näkevät strategian jonain, mitä ihmiset tekevät (Whittington 1996; 2006).

Strategy-as-practice ei ole niinkään yhtenäinen strategian koulukunta, vaan pikemminkin viitekehys, jonka tausta on sosiaalitieteissä. Sitä pidetään eurooppalaisten tutkijoiden kritiikkinä pohjoisamerikkalaista, positivistista strategiakäsitystä kohtaan. (Huhtinen 2010, 5; Clegg ym. 2004, 21).

Richard Whittingtonin (1996) mukaan Strategy-as-practice-viitekehyyksen kiinnostuksen kohde on johdon ja konsulttien *käytännön toiminta* strategina sekä siinä, miten strategia syntyy vuorovaikutuksessa. Strategian tekemiseen liittyy niin inspiroivia elementtejä kuten mahdollisuuksien havaitseminen ja ideointi, sekä kestävyyttä vaativia elementtejä, kuten budjetoinnin ja arkisemman suunnittelun rutiinit läpi vuoden, monenlaiset palaverit, esitykset ja dokumentointi. Näissä tehtävissä strategian muovaamisen taito (engl. *craft skill*) on yhtä tärkeää kuin tekniset kyvyt. Strategian muovaamiseen liittyvä olennainen tieto on luonteeltaan niin muodollista ja yleistä kuin hiljaista (engl. *tacit*) sekä olosuhteisiin ja paikkaan sidottua. Taitava strategi ymmärtää oman organisaationsa ja ympäristönsä rutiinit sekä erilaiset roolit, jotka strategian tekemiseen liittyvät. Strategin pitää osata luovia oman

organisaationsa rakenteissa ja käytänteissä, minkä vuoksi oppikirjasta opitut tavat tehdä strategiaa eivät välttämättä toimi. (Emt. 732.) Palvelumuotoilun näkökulmasta on merkillepantavaa, että tämä ajatus on verrattavissa esimerkiksi Sangiornin ym. (2015) käsitykseen siitä, että menestyksenkäs palvelumuotoilun hyödyntäminen vaatii erityistä taitoa, jossa korostuu ymmärrys kontekstista ja tarpeista, johon palvelumuotoilua ja sen menetelmiä sovelletaan.

Strategy-as-practice-viitekehys tukeutuu vahvasti Mintzbergin ajatuksiin strategiasta prosessina. Se kuitenkin eroaa Mintzbergin ajatuksista siinä, että huomion kohteena on toimijuus ja käytännöt ihmisten toiminnassa organisaatiossa, kun taas Mintzberg tarkastelee strategian luonnetta suunniteltuna tai emergenttina koko organisaation näkökulmasta. Whittingtonin mukaan tällöin Mintzbergin näkökulmasta ei ole kovin tärkeää, kuka johdossa strategiaa suunnitteli ja miten, jos aiotusta strategiasta suurin osa ei toteudu (Whittington 2007, 1581; ks. myös Westling 2010, 18–19). Strategy-as-practice-viitekehyksessä ollaan puolestaan nimenomaan kiinnostuneita ymmärtämään, mitkä käytännöt johtivat onnistuneeseen strategiaan sen omassa kontekstissa, olipa toteutunut strategia sitten aiottu tai emergentti (Whittington 1996, 734; 2007, 1581–82). Kuitenkin Mintzberg (2014, julkaistu alun perin 1987) on myös verrannut strategia työssään käsityöläiseen ja luovaan ajattelijaan sekä kritisoi ajatusta siitä, että strategian voisi rakentaa noudattamalla tarkkaa strategisen suunnittelun kaavaa. Hän esittää, että strateginen osaaminen ja tieto kumpuavat oman toimialan ymmärryksestä ja luovasta kyvystä soveltaa tätä tietoa, mutta hän ei vienyt tätä ajatusta tutkimuksiinsa viitekehukseksi asti, kuten Whittington (emt.) huomauttaa. Ylipäänsä Mintzberg ei ole ottanut kantaa Strategy-as-practice-viitekehysten *bottom-up*-näkemysstrategiasta ja strategin työstä, vaikka ne sopisivat hänen näkemyksiinsä emergentistä strategiasta (Westling 2010, 19).

Strategy-as-practicen ihmiskeskeinen lähestymistapa yhdistää sitä selvästi palvelumuotoilun periaatteisiin (Stickdorn 2018, 28). Myös tapa, jolla Whittington kuvailee strategia työssään, muistuttaa muotoilijan toimintaa ja kyvykkyyksiä ymmärtää ja tehdä näkyväksi organisaatioon liittyvää tietoa. Seuraavaksi esitellään hieman tarkemmin sitä, mitä muotoilu tuo strategiatyöskentelyyn.

4.3 Strateginen muotoilu

Liedtka ja Kaplanin (2019) mukaan muotoilun menetelmien tuominen strategiatyöskentelyyn auttaa parantamaan niin nykyistä liiketoimintaa kuin avaamaan mahdollisuuksia organisaation ja sen liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Muotoilu ja sen työkalut auttavat strategia monin eri tavoin: ymmärtämään asiakkaan tarpeita syvällisemmin kuin esimerkiksi perinteinen markkinatutkimus ja luomaan uudenlaista, erottuvaa arvoa asiakkaalle. Muotoilu mahdollistaa myös uudenlaisten äänten tuomisen strategiseen keskusteluun: yhteiskehittäminen laajentaa strategian vain johdon projektista laajemmin niin koko organisaation työntekijöiden kuin sen kumppanien kentäksi, josta uudenlaiset oivallukset voivat kummuta avaten tilaa erilaisille mahdollisuuksille.

Liedtka ja Kaplan (2019) nostavat myös esiin muotoilijan asenteen kokeilla ja testata: prototypointi mahdollistaa pienet, ketterät kokeilut esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Eteneminen kokeiluista kannattavaan liiketoimintaan on Liedtkanin ja Kaplanin mukaan erittäin haastavaa, koska se vaatii myös organisaatiolta kykyä uudistua ja järjestäytyä uuden strategian mukaisesti liiketoimintamallin ympärille. Liedtkan ja Kaplanin mukaan muotoilu tarjoaa keinoja myös tämän muutoksen fasilitointiin ihmislähtöisen otteensa ansiosta: muotoilu auttaa rakentamaan tekijöiden tunnepohjaista sitoutumista uuteen strategiaan. Tähän perinteisen strategisen suunnittelun menetelmät eivät pysty, sillä ne vetoavat usein vain rationaaliseen, kognitiiviseen puoleen. Muotoilun keinoista esimerkiksi tarinankerronta ja visualisointi auttavat elävöittämään strategiaa ja tekemään sen merkitykselliseksi koko organisaation henkilöstölle. Esimerkkinä tästä Liedtka ja Kaplan käyttävät SAP-ohjelmistoyritystä, jonka tarinat henkilöstön jäsenten käytössä olevista erilaisista tavoista käytännössä vastata strategiassa tunnistettuihin haasteisiin auttoi valottamaan strategian tarpeellisuutta ja sen yhteyttä eri ihmisten rooleihin ja tehtäviin myös käytännön tasolla.

Tärkeä strategisen muotoilun työkalu on kysymyksenasettelu ja ongelman rajaaminen. Ylipäänsä palvelumuotoilun lähestymistavassa korostuu oikean ongelman ymmärtäminen ja ratkaisun kohdistaminen siihen (esim. Koivisto ym. 2019, 50). Ongelman kartoittamiseen ja ymmärtämiseen käytetyt monipuoliset laadulliset menetelmät (kuten haastattelut, havainnointi ja luotaimet) tuottavat runsaasti tietoa tilastollisten menetelmien lisäksi siitä kontekstista ja kulttuurista, jossa muotoilua tehdään. Tilastolliset menetelmät ovat olleet aiemmin keskeinen tiedonhankinnan tapa osana strategista suunnittelua, mikä on osaltaan rajannut käsitystä siitä, millaiset asiat, tarpeet ja ilmiöt ovat keskeisiä uutta strategiaa muodostaessa. (Carlopio 2010, 13; Koivisto ym. 2019, 49–50.)

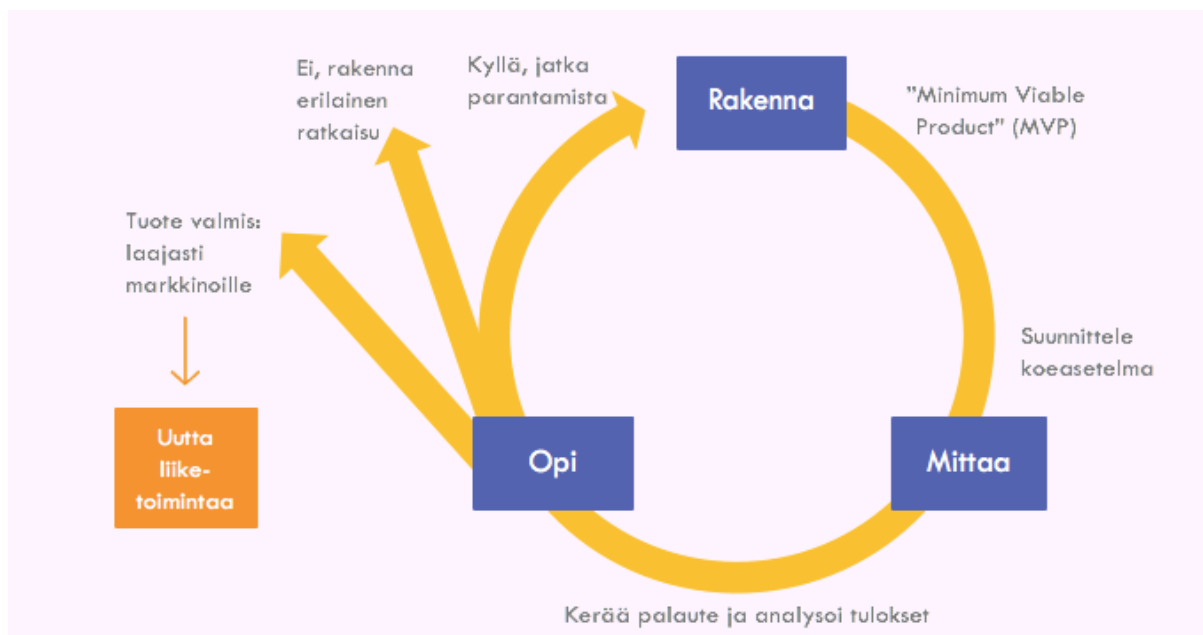
Strategisen muotoilun, kuten muotoilun ylipäänsä, lähestymistapa on siis poikkitieteellinen. Tämä auttaa uusien merkitysten löytämisessä osana muotoiluprosessia, missä dialogilla ja yhteisellä tiedon käsittelyllä ja havaintojen merkityksellistämällä organisaation kontekstissa on keskeinen rooli. Näin strategisessa muotoilussa korostuu sen luonne sosiaalisena oppimisena, joka edistää muutosta organisaatioissa ja niiden kulttuurissa. (de Mello Freire 2017, 92.) Tämän prosessin lopputuloksena organisaatioilla ja sen jäsenillä on parempi käsitys mitä ympärillä muuttuvan maailman kehityslinjat tarkoittavat juuri heille, ja mitä niiden suhteen voi tehdä, jotta organisaation olemassaolo jatkuu. De Mello Freire (2017) kuvaa strategisen muotoilun lähestymistapaa useita eri tulevaisuuden skenaarioita hahmottavaksi. Tärkeä osa strategiaprosessia on sekä rakentaa että arvioida näitä eri skenaarioita, hahmottaa niihin liittyviä mahdollisuuksia ja edetä erilaisia asioita kokeillen, jotta ymmärrys organisaatioissa sen toimintamahdollisuuksista ja suunnasta kehittyy.

4.4 Lean startup

Lean startup-metodologian keskeisimmät ajatukset liittyvät validoituun oppimiseen ja yrittäjämäiseen asenteeseen: yrittäjämäisyys (engl. *entrepreneurship*) on asenne, jota Riesin mukaan tarvitaan uusien tuotteiden kehittämisessä suuren epävarmuuden vallitessa. Validoidulla oppimisella Ries tarkoittaa jatkuvaa kokeilua, missä onnistumista mitataan (luonnon)tieteellisellä tarkkuudella (Ries, 2017, 8–9). Lean startupissa kehittäminen perustuu kolmivaiheiseen prosessiin: rakenna-mittaa-opei, kuten kuvassa 6 esitetään. Tämä

sykli myös muodostaa kehämäisen palautesilmukan. Ajatusta oppimisesta ja palautesilmukasta voidaan verrata myös Mintzbergin käsitykseen oppimisen tärkeydestä osana strategiaprosessia, puhuuhan myös Mintzberg palautesilmukasta, jonka avulla johto saa palautetta organisaation jäseniltä strategiasta ja sen soveltuvuudesta käytäntöön.

Lean startupin lähestymistavassa palaute tulee erityisesti organisaation (potentiaalisilta) asiakkailta, missä näkyy tämän lähestymistavan innovaatiokeskeisyys: uudet palvelut ja tuotteet pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti asiakkaiden käyttöön ja näiltä saadun palautteen pohjalta kehitystyötä joko jatketaan, suuntaa vaihdetaan tai parhaassa tapauksessa testattu uusi tuote tai palvelu julkaistaan markkinoille laajalti.



Kuva 6 Lean startupin oppimisen kehä. Mukailtu Riesin (2011) pohjalta.

Lean startupin lähestymistapaa on sovellettu myös strategiatyöskentelyssä, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.5 Ketterä, elävä strategia

Strategian tutkimuksessa on viime vuosina puhuttu nopean, ketterän ja elävän strategian käsitteistä (esim. Doz ja Kosonen 2008, Collis 2016, Hämäläinen ym. 2016, Ritakallio ja Vuori 2018). Näitä kaikkia yhdistää ajatus siitä, että toimintaympäristön muutoksen nopeus haastaa organisaatiot täysin uudella tavalla muokkaamaan ja kehittämään omaa kyvykkyyttään pysyä mukana kilpailussa ja toisaalta tarttua muutosten tuomiin mahdollisuuksiin. Ajatuksissa ketterästä ja elävästä strategiassa yhdistyvät monet organisaation ja strategian tekijöiden kyvykkyudet, jotka ovat nähtävillä kuvassa 7.



Kuva 7 Ketterän ja elävän strategian elementtejä kirjallisuuden pohjalta (esim. Doz ja Kosonen 2008, Hämäläinen ym. 2016, Ritakallio ja Vuori 2018).

Hämäläisen ym. (2016, 15–17) mukaan nopea toimintaympäristön muutos ja digitalisaation nopea kehitys on haastanut tavan, jolla strategioita suunnitellaan ja pannaan toimeksi organisaatioissa. Pitkän aikavälin ennusteet ja suunnitelmallisuus ovat korvautuneet ketteryydellä ja herkkyydellä. Havainnot ja oivallukset asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta voivat syntyä organisaation reunamilla kokeilujen ja epäonnistumisten kautta. Tällaisessa tilanteessa menestyvät parhaiten organisaatiot, jotka ovat joustavia ja nopeita oppimaan; tätä tukeva organisaatiokulttuuri ja muuntautumiskyky eli resilienssi ovat keskeisiä digiajan menestyksen aineksia. Strategiatyön aikajänne on muuttunut entistä lyhemmäksi, ja ote strategiatyön tekoon tulee olla notkea: strategista keskustelua tulee käydä jatkuvasti ja on kyettävä muuttamaan jo tehtyjäkin päätöksiä. Strateginen herkkyys eli organisaation ja sen johdon kyky nähdä toimintaympäristön muutoksia ja taito reagoida niihin omaa asemaa parantaen on keskeistä.

Aiemmin strategiatyöskentelyn kovaa ydintä ovat olleet analyttinen suunnittelu ja laskeminen, mutta nyt tähän rinnalle on noussut ihmisten kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tämä ei koske vain asiakkaita, vaan myös omia työntekijöitä. Asiakaskokemusta ja asiakkaan tarpeita pidetään myös yhtenä keskeisten päätösten kriteereinä. Kun muutosvauhti on nopea, myös strategiaa tehdään yhä nopeammissa sykleissä ja kulttuurin merkitys korostuu. Tällöin myös kokemuksista ja virheistä oppiminen on keskeistä, ja kunkin strategiasyklin jälkeen on tärkeää tarkastella saatuja oppeja kriittisesti. Strategia alkaakin muistuttaa periaatteita, joiden mukaan toimitaan ja joita sovelletaan erilaisissa tilanteissa. Tämä edellyttää strategista ajattelua koko organisaatiolta: mitä periaatteet tarkoittavat oman työni kannalta? (Hämäläinen ym. 2016, 67.)

David Collis (2016) yhdistelee Mintzbergin (esim. 1978) käsitystä tarkoitettusta ja emergentistä strategiasta sekä strategisesta oppimisesta leaniin prosessiin, mistä hän muodostaa ajatuksen leanin strategiaproessin etenemisestä (ks. kuva 8). Collisin artikkelin konteksti strategiaproessin muodostukselle on perustella, miksi myös startup-yritys

tarvitsee strategiaa, siksi hänen mallissaan esiintyvät esimerkiksi ”perustajat”. Collisin kuvaamassa prosessissa kokeilut ja oppiminen tapahtuvat päivittäisessä työssä aiotun strategian ohjaamana ja näistä opeista saatu palaute jälleen muokkaa alkuperäistä, aiottua strategiaa. Collis kritisoi lean startup-metodologiaa erityisesti siitä, että se ei auta muodostamaan selkeää yhteistä suuntaa organisaatiolle, vaan saattaa ajaa aloittelevan yrityksen yhtäältä vain lyhyen aikavälin optimointiin ja toisaalta jatkuvaan suunnanvaihtoon epäonnistuneiden kokeilujen vuoksi. Siksi Collisin mukaan strategialle ja perinteisen strategiatyöskentelyn analyyttisille menetelmille on tarvetta, jotta onnistumisen mahdollisuuksista saadaan parempi kuva.



Kuva 8 Lean strategiaprosessi Collisin (2015) mukaan.

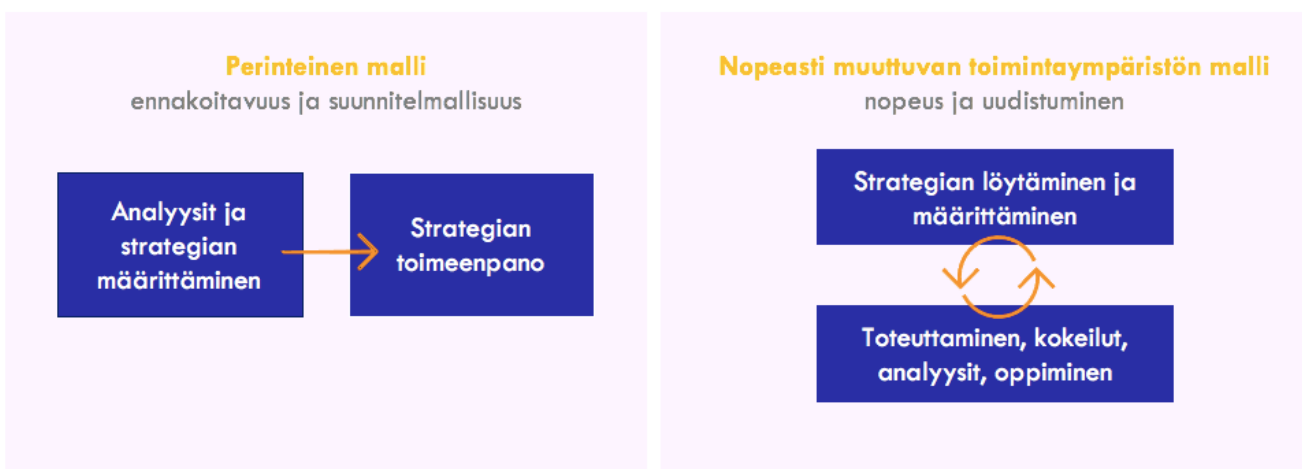
4.6 Elävän strategian malli

Ritakallion ja Vuoren (2018) elävän strategian malli pohjautuu ajatukseen liiketoiminnasta päättymättömänä pelinä, jossa vastustajat eli yrityksen kilpailijat ja pelin säännöt (esim. markkinat, regulaatio, teknologia) muuttuvat jatkuvasti. Pysyäkseen tässä pelissä mukana organisaation tulee arvioida sen toimintaympäristöä, strategiaa ja organisaation omaa toimintaa ja rakennetta jatkuvasti. Elävän strategian malli perustuu seitsemään peruseriaatteeeseen, jotka ovat hyvän strategiaprosessin avaintekijöitä. Nämä periaatteet ovat:

1. **Jatkuvan skenaarioiden luomisen** avulla voidaan hahmottaa vaihtoehtoisia polkuja tulevaisuuteen.
2. **Analytiikka** tuottaa tietoa, mikä vaihtoehtoisista poluista on toteutumassa esimerkiksi toimintaympäristöhavainnoin keinoin.
3. **Kokeiluilla** hankitaan tietoa siitä, miten skenaarioissa tehdyt oletukset voivat toteutua käytännössä ja resonoivatko esimerkiksi uudenlaiset innovaatiot käyttäjien keskuudessa.
4. **Strategiaa** ja sitä toteuttavaa organisaatiota muokataan skenaarioiden, analytiikan ja kokeilujen tuottaman tiedon pohjalta.

5. **Kriteerien reflektointi** ja
6. **sidosryhmien kuuntelu** lisäävät ymmärrystä ja parantavat skenaarioiden, analytiikan ja kokeilujen avulla hankitun tiedon laatua.
7. **Strategiaa toteutetaan jatkuvasti** ja näin hankitaan myös tietoa sen toimivuudesta käytännössä. (Emt. 15–17.)

Elävän strategiaproessin periaatteet voi ymmärtää myös prosessikuvauksena, jossa prosessin vaiheita ovat skenaariot, analytiikka, kokeilut, strategian ja organisaation muokkaus, mihin sisään kirjattuina prosessin ominaisuuksia ovat jatkuva arviointikriteerien reflektointi, sidosryhmien kuuntelu sekä strategian jatkuva toteuttaminen. Tässä muodossa se muistuttaa Hannuksen (2004, kuva 9) ajatusta nopeasti muuttuvan toimintaympäristön strategiaprozessista, jossa strategian suunnittelua ja toteuttamista ei voi enää erottaa toisistaan.



Kuva 9 Perinteinen strategian teon malli ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön malli. Mukailten Hannus (2004).

Elävän strategian mallissa on nähtävissä vahvoja vaikutteita niin lean startupin kuin palvelumuotoilun periaatteista: siinä korostuu esimerkiksi hankitun tiedon ja kokeilujen pohjalta oppiminen, suunnan muuttaminen saatujen oppien perusteella ja toisaalta mallissa huomioidaan myös koko organisaation kuuntelu ja osallisuus strategian muodostamiseen ja arviointiin.

4.6.1 Ennakoinnin merkitys

Elävän strategian prosessi pyrkii siihen, että organisaatio ja sen jäsenet olisivat valmistautuneita luovimaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän vuoksi orientoituminen tulevaisuuteen ja tulevaisuuden ennakointi on tärkeä osa prosessia, sillä se on tapa hankkia lisää tietoa strategian muodostamiseksi (esim. Parkkonen ja Vataja 2019). Tulevaisuuteen hyvin valmistautuvilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet menestyä toimialallaan kuin niillä, jotka eivät tee ennakoitua tai tekevät sitä sattumanvaraisesti (Rohrbeck ja Kum 2018).

Rohrbeck ja Kum tutkivat 70 eurooppalaista suuryritystä ja näiden tulevaisuusvalmiutta, joka perustuu Rohrbeckin kehittämään ennakoitukyvykkyyksien kypsyystason arviointikehykseen. He totesivat, että keskeistä tulevaisuuteen valmistautumisessa niin sanotuissa valppaissa yrityksissä – eli tutkimuksen mukaan parhaan tulevaisuusvalmiustason yrityksissä – on muutoksen aiheuttajien ja ajureiden havainnointi, systemaattinen käännekohtien ennakointi, pyrkimys muokata toimialan tulevaisuuden pelisääntöjä sekä uusien markkinoiden tunnustelu. Näitä valppaita eli hyvin tulevaisuusvalmiita yrityksiä on kuitenkin tutkimuksen mukaan vain yksi viidestä. Valppaissa yrityksissä on rakennettu yhtiötasoinen ennakoitimenetelmien kokonaisuus, joka useimmissa tapauksissa on vakiintunut eri yksiköiden rakenteiden ja yhteisten prosessien kautta suhteessa esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoimintaan, markkinointiin ja strategiseen päätöksentekoon. (Rohrbeck ja Kum 2018; ks. myös Parkkonen ja Vataja 2019, 69–70.)

Parkkonen ja Vataja (2019) myös nostavat esiin Rohrbeckin ja Kumin tutkimuksesta sen, että strategisessa ennakoinnissa on yhtäältä kyse prosessista, jossa pyritään toimintaympäristön ja sen muutosten jatkuvaan havaitsemiseen sekä tulevaisuutta koskevan tiedon keräämiseen ja tulkitsemiseen. Toisaalta sen tehtävä on samalla kehittää yritysten ennakoinnin kyvykkyyksiä ja näin vahvistaa tulevaisuusvalmiutta. Tässä ajatuksessa yhdistyy sekä organisaation että siellä toimivien yksilöiden näkökulma: yksilöiden tulee tunnistaa ennakoinnin tarpeet ja heillä tulee olla taitoa tuottaa ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä organisaatioissa.

Miten ennakointia sitten tulisi organisaatioissa tehdä? Tulevaisuuden ennakoinnissa on kolme pääsuuntausta (esim. Tuomi 2012; Wilenius 2015, 20–21; Kurki 2020, 19–20). Ensinnäkin ennusteeseen (engl. *foresight*) pohjautuva tulevaisuuden ennakointi perustuu käsitykseen tulevaisuudesta jatkumona aiemmin tapahtuneelle ja sitä voidaan tutkia esimerkiksi aikasarja-analyysien ja ekstrapolaation kautta. Näiden pohjalta voimme ennakoida, että esimerkiksi radion kuuntelu mahdollisesti vähenee tänäkin vuonna viimeisen viiden vuoden trendin mukaisesti, kun taas muiden audiomuotojen suosio lisääntynee ja päivittäinen kuuntelun määrä kasvaa useita minuutteja päivässä kuten aiempinakin vuosina (Brun, 2020). Tämän tyyppinen, todennäköisyyksiin pohjautuva ennusteen laatiminen on käytössä hyvin laajalti esimerkiksi talousennusteiden piirissä. Tällaisilla menneisyyteen pohjautuvalla ennusteella ei kuitenkaan pystytä kovin hyvin ennakoimaan yllättävien tekijöiden vaikutusta erilaisiin tulevaisuuden kehityskulkuihin, mistä esimerkki on vuoden 2020 koronapandemia ja sen erilaiset vaikutukset yhteiskunnassa.

Toinen tulevaisuudentutkimuksen suuntaus on skenaarioajattelu. Tässä ennakoinnin mallissa keskeistä on erilaisten tulevaisuuksien hahmottaminen ja niiden käsittäminen tarinoiden kautta. Tämä pohjautuu ajatukseen, että tulevaisuuden elementit ovat jo jollain tapaa olemassa nykyhetkessä, vaikkakin piilevinä. Skenaariotyöskentelyssä korostuu ajatus erilaisista mahdollisista maailmoista, joita voimme kuvitella ja mahdollisuuksista, joita tulevaisuudessa aukeaa. Keskeistä skenaariopohjaisessa ajattelussa on ”sensemaking” eli se, millaisia merkityksiä liitämme tulevaisuuteen ja mitä esimerkiksi pidämme toivottavana tai toisaalta uhkaavana tulevaisuutena. Skenaarioajattelua käytetään tyyppillisesti strategian

suunnittelussa. Klassinen esimerkki skenaariotyöskentelystä on Shellin 1970-luvun ennakoitintyö, jossa he kilpailijoistaan poiketen olivat varautuneet myös siihen skenaarioon, että öljyn hinta yllättäen nousee pitkään tasaisena jatkuneen hintakehityksen jälkeen. Tämän arvioidaan nostaneen Shellin keskisuurista öljy-yhtiöstä yhdeksi maailman suurimmista. (Wilenius 2015, 47–48.)

Kolmas tulevaisuudentutkimuksen suuntaus, joka on noussut pinnalle erityisesti viime vuosina, on konstrukttiivinen ennakointi. Siinä missä ennusteen laadinnan huomio suuntaa menneisyyteen ja skenaariot kiinnittyvät tulevaisuuteen, tässä suuntauksessa keskitytään erityisesti nykyhetkeen ja siihen, miten tulevaisuutta luodaan ja muotoillaan toimimalla tällä hetkellä. Wileniuksen (2015, 21–22) mukaan tämänkaltaisessa ennakoinnissa on kyse edellytysten rakentamisesta sille, että tulevaisuus tapahtuisi sellaisena kuin me sen haluamme. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatio toimii syvässä yhteistyössä asiakkaan kanssa, jotta asiakas saa juuri haluamansa sen sijaan, että organisaatio tietäisi asiakkaan tarpeen jo etukäteen. Konstrukttiiviseen suuntaukseen liittyvät myös esimerkiksi antisipaation, tulevaisuustietoisuuden ja tulevaisuuslukutaidon näkökulmat. Näissä keskeistä on yksilön kyky hahmottaa tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, tulevaisuuden systeeminen luonne sekä systeemin toimijat ja vuorovaikutussuhteet sekä se, miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa tulevaisuuteen. Tulevaisuusmuotoilu puolestaan on yksi muotoilu-, systeemi- ja tulevaisuusajattelua yhdistelevä muotoilun suuntaus, jossa toimintaympäristön ja tulevaisuuden havainnoista muodostetaan yhteisiä käsityksiä esimerkiksi erilaisten organisaatioiden verkostossa mahdollisuuksista ja ratkaisuista (Jalonen ym. 2017).

Parkkosen ja Vatajan (2019) mukaan tulevaisuustyössä on kyse sekä tiedon tuottamisesta että tulevaisuuden tekemisestä organisaatioiden ja yksilöiden valintojen kautta. Tiedollinen rooli korostuu organisaatioiden strategiatyössä, missä skenaarioiden luonti on perinteisesti ollut asiantuntijoiden ja ylimmän johdon tehtävä, kun taas tulevaisuuden luomisessa jopa koko organisaatiolla on merkittävä rooli esimerkiksi asiakasymmärryksen pohjautuvien innovaatioiden luomisessa ja kokeiluissa asiakkaiden kanssa.

Ritakallio ja Vuori (2018, 14) toteavat, että perinteinen lineaarinen ekstrapolointi on riittämätön ennakoinnin tapa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiat perustuvat aina jollakin tapaa oletuksiin siitä, millainen maailma tulevaisuudessa on. Asioiden monimutkaiset keskinäisriippuvaisuudet ja nopea muutosvauhti tekevät tarkasta ennakoinnista mahdotonta, joten käsityksemme perustuu vahvasti erilaisiin oletuksiin (emt. 21). Käsityksemme tulevaisuudesta eivät voi olla neutraaleja tai arvovapaita, vaan niitä ohjaavat myös omat uskomuksemme ja käsityksemme siitä, mikä on toivottavaa tai toisaalta epätoivottavaa kehitystä tulevaisuuden kannalta. Leskelä (2020) puhuu kulttuurin merkityksestä organisaation kyvyssä tulkita maailmaa, ja sen tiedostamisesta, millaisten linssien läpi katsomme maailmaa.

Mikko Leskelä (2020) huomauttaa, että yritysten strategian ja sen tulevaisuusorientaation kannalta kiinnostavinta on lähitulevaisuus, ei välttämättä niinkään akateemisen tulevaisuudentutkimuksen pitkät kaaret vuosikymmenten päähän. Tulevaisuustyöllä on riskinä päätyä organisaatiokontekstissa edustamaan liian akateemista ja etäistä käsitystä tulevaisuudesta. Tehty tulevaisuustyö ei välttämättä linkity lainkaan käytäntöön, vaan

lopputuloksena saattaa olla vaille käyttöä jäävä harjoitus. Sami Niemelä, aiemmin Nokialla tulevaisuuden palveluiden parissa työskennellyt muotoilija, kehottaa tutkimaan ensin sitä mihin liiketoiminnan kannalta merkittävään suuntaan maailma saattaisi olla menossa ja sitten ryhtyä liikkumaan kohti tätä suuntaa tekemällä. Tekemisen kautta voi myös todentaa, onko kyseinen tulevaisuus mahdollinen ja toisaalta luoda tätä tulevaisuutta. (Leskelä 2020, 112, 137–138.) Tämä vastaa ajatusta konstruktivistisesta tulevaisuustyöstä.

Aika ajoin organisaatioissa tulee myös katsoa kauemmas tulevaisuuteen. Futuristi Amy Webb (2019) huomauttaa, että vain muutaman vuoden päähän ennakoiminen johtaa siihen, että mahdollista suurempaa toimialaa haastavaa murrosta ei nähdä ja strategiset suunnitelmat jäävät liian taktiselle tasolle. Hän käyttää esimerkkinä konsultointityötään, jota hän teki vuonna 2001 yhdysvaltalaiselle sanomalehdelle. Siellä ennakoinnin aikajännteeksi oli valittu vain neljä vuotta, osin siksi, että organisaatioissa ennakoinnin tähtäimeen valitaan usein tasaluvun kaltainen vuosiluku kuten 2005. Kuitenkin oli jo nähtävissä, että internet tulee haastamaan perinteisen sanomalehden monin eri tavoin. Siksi osana strategiaprosessia olisi ollut hyvä katsoa pidemmälle, jotta olisi saatu laajempi kuva oman yrityksen mahdollisuuksista mullistuvalla toimialalla ja visio pidemmän aikavälin päähän.

4.6.2 Strategiset kokeilut

Uusien asioiden toimivuutta on vaikeata todistaa etukäteen suunnittelijan työpöydällä. Kokeileminen osana uusien asioiden kehittämistä on noussut merkittävään rooliin osana palvelu- ja liiketoimintakehitystä. Kokeilulla on mahdollista saada tietoa ja ymmärrystä sekä konkreettista näyttöä konseptin tai ratkaisun toimivuudesta, jotta strategiset valinnat ovat varmemmalla pohjalla. Pelkkä ajattelu ei riitä, vaan uusia ideoita on testattava.

Lean startupin mallin ytimessä on kokeileminen ja kokeilujen kautta oppiminen sekä palvelun optimoiminen tai vastaavasti pivointi täysin uuteen suuntaan, jos kokeilun tulos kertoo, ettei palvelu resonoi asiakkaiden keskuudessa. Riesin (2011, 75–77) mukaan aito kokeilu noudattaa (luonnon)tieteellistä menetelmää. Kokeilun alussa muodostetaan selkeä hypoteesi, joka ennustaa mitä oletetaan tapahtuvan. Tämän jälkeen hypoteesin – tai oletusten – paikkansa pitävyyttä kokeillaan empiirisesti. Esimerkkinä tällaisesta kokeilusta Ries kertoo Zappos-kenkäkaupasta, jonka alkuperäisessä kehityksessä olennaista oli kokeilla ns. kengännauhaversiota verkkokaupasta oikeiden asiakkaiden kanssa. Koeasetelma tulee Riesin mukaan rakentaa niin, että siinä pitää myös voida epäonnistua. Tämä on kuitenkin yksi lean startup-malliin kohdistettu kritiikin aihe: jos kokeilu tai kokeilut epäonnistuvat kerta toisensa perään, ymmärtääkö niiden tekijä mistä epäonnistumiset johtuvat. Mitä palvelussa tulisi muuttaa, jotta se voisi palvella käyttäjänsä? Vai onko palvelu jo lähtökohdiltaan sen verran järjetön, ettei se voi loputtomasta kokeilusta ja optimoinnista huolimatta koskaan onnistua? Mikko Leskelä (2020) viittaa ymmärrykseen kulttuurisista tekijöistä ja näihin liittyvistä merkityksistä, jotka eivät käy ilmi esimerkiksi vain kokeilemalla liikenteen ajamista kokeiluverkkosivulle. Palvelun käyttäjä ei myöskään välttämättä osaa itse sanoittaa kaikkia palvelulle tai tuotteelle antamia merkityksiä, saati sitä, millaista palvelua hän tarkalleen ottaen tarvitsee. Jos tällainen ymmärrys palvelun tai käyttäjien kontekstista, kuten kulttuurisista ja historiallisista tekijöistä ei ole kehittynyt kehitystyön ongelman tutkimusvaiheessa, se ei välttämättä aukea myöskään kokeiluvaiheessa hatarasti rakennettujen oletusten pohjalta.

Voidaan kuitenkin ajatella, että kun liikutaan jonkin aivan uuden äärellä, on tärkeää myös hankkia tietoa ja oppeja kokeilemalla. Tällöin ei välttämättä vielä edes ymmärretä mikä olisi se oikea kysymys tai oletus, johon kokeilulla haetaan vastausta tai vahvistusta, vaan kokeilun kautta haetaan lisätietoa ylipäänsä keskeisten kysymysten muodostamiseksi. Myös Ritakallio ja Vuori (2018, 77) puhuvat tällaisesta kokeilusta avoimempana oppimisena ja maiseman tutkimisena laadullisen tutkimuksen kautta, mikä luo parempaa ymmärrystä eri asioiden yhteyksistä, mutta ei vielä välttämättä tarjoa tarkempaa tietoa vaikutusten merkittävyydestä. Heidän mukaansa laadullisen tiedon pohjalta ei kuitenkaan vielä saada riittävää käsitystä siitä, mikä strategian skenaarioista tulisi valita, vaan hakea myös tilastollista tietoa tunnistetun ilmiön laajuudesta.

Kokeiluja voidaan tehdä monella eri tapaa. Merkittävä kysymys on se, mikä kokeilusta tekee itseasiassa strategisen. Yksi esimerkki strategisesta kokeilusta on Suomessa toteutettu perustulokokeilu vuosina 2016–2018. Kokeilulla pyrittiin selvittämään sitä, miten sosiaaliturvaa voitaisiin muuttaa vastaamaan työelämän muutoksiin, voitaisiinko etuusjärjestelmää yksinkertaistaa, muuttaa osallistavaksi ja työhön kannustavaksi. Kokeilun budjetti oli 20 miljoonaa euroa ja siihen osallistui 2000 suomalaista. Kokeilu tuotti paljon tietoa: esimerkiksi sen, että perustulon vaikutukset työllisyyteen olivat vähäisiä, kun taas vaikutukset hyvinvointiin olivat huomionarvoisia. (Kela: perustulokokeilu.)

Strategian näkökulmasta kokeilulla tutkittiin siis sitä, millainen etuusjärjestelmä Suomessa voisi olla tulevaisuudessa eli 2020- ja 30-luvuilla, mikä nimenomaan on strateginen kysymys. Kokeilulla hankittiin tietoa perustulomallin vaikutuksista. Sen pohjalta on mahdollista suunnitella uutta strategiaa ja tehdä strategisia valintoja, kun etuusjärjestelmää ollaan kehittämässä. Perustulokokeilun katsottiin tuottaneen paljon tietoa itse perustulosta ja sen vaikutuksista saajiin sekä oppeja siitä, miten tällaisia kokeiluja voitaisiin jatkossa järjestää (emt.). Yksi tekijä, jonka voi ajatella tekevän kokeilusta strategisen on sen kokoluokka. Esimerkiksi perustulokokeilua voidaan pitää merkittävän kokoluokan kokeiluna, tosin sitä on myös kritisoitu siitä, että osallistujissa olisi pitänyt olla muitakin kuin työttömiä, jotta olisi saatu tarkempaa tietoa perustulon vaikutuksista erilaisiin työntekijäryhmiin, kuten freelancereihin (perustulon kokeiluasetelmaa on kritisoitu myös muilta osin, ks. esim. Uusitalo, 2016).

Design-yritys Ideon malli strategisiin kokeiluihin korostaa ajatusta, että erikokoisilla kokeiluilla voi saada tilanteeseen sopivaa ja riittävää tietoa päätöksenteon ja asiassa etenemisen suhteen. Kokeilun ei siis tarvitse kokoluokaltaan erityisen suuri ollakseen strategisesti merkittävä. Ideo jakaa strategiset kokeilut kolmeen eri luokkaan: sissikokeilut, suuntaa antavat kokeilut ja suurta luotettavuutta vaativat kokeilut (englanniksi *guerilla*, *indicative*, *high fidelity*). Nämä kokeilutyypit on esitelty kuvassa 10.

	Sissikokeilut	Suuntaa antavat kokeilut	Suurta luotettavuutta vaativat kokeilut
Mitä kokeilun toteuttaminen vaatii?	Nopea, rohkea, halpa tai ilmainen toteuttaa	Toteutukseen tarvitaan aikaa ja rahaa	Toteutukseen tarvitaan kokonainen tiimi, merkittävä määrä aikaa ja resursseja
Esimerkkejä kokeiluista	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnokset ja karkeat prototyypit • Alustava markkinatutkimus havainnoimalla • Karkeat kustannuslaskelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautetutkimus prototyypistä • Hinnoittelu-tutkimukset • A/B-testaus • Kustannusanalyysit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotit • Kokeilut asiakkaiden kanssa merkittävässä laajuudessa • Edistyneet datasimulaatiot

Kuva 10 Erilaisia kokeilutyyppejä Ideon mukaan

Ideon mallissa olennaista on sekä ymmärrys tarkoituksesta, mihin kokeilua ollaan suunnittelemassa että se, millaisia reunaehtoja kokeiluun liittyy. Oikean testityypin valinta riippuu millaisia mahdollisia esteitä tutkittavan mahdollisuuden toteutumisen tiellä saattaa olla, kuinka paljon tietoa ja lisävarmuutta kokeilun toivotaan tuottavan ja saatavilla olevista resursseista, kuten ajasta, tekijöistä ja budjetista. Sen pohtiminen etukäteen, millainen kokeilu tuottaisi toivottua tietoa ja kriteerit onnistumiselle tulisi määrittellä kokeilua valmisteltaessa. Kokeiluja voidaan tehdä myös useita edeten sissikokeilusta kohti tarkkuutta vaativiin, merkittävän kokoluokan kokeiluihin. Tarkkuutta vaativien kokeilujen esimerkki ovat pilotit. Pilotti on luonteeltaan jo pitkälle kehitetyn asian kokeilu, jossa lähinnä haetaan viimeistä validointia kehitysprosessissa tehdyille valinnoille ja pilotin pohjalta näitä enää hienosäädetään (Hassi ym. 2016).

Kokeilu voi myös osoittautua strategiseksi vasta myöhemmin. Esimerkiksi keskeisenä tekijänä Nokian aseman romahtamisessa matkapuhelinmarkkinoilla on pidetty kilpailijoiden markkinoille vyöryttämää kosketusnäyttöteknologiaa. Nokia myi kosketusnäyttöpuhelinmallia jo vuonna 2005, mutta se ei ollut kaupallinen menestys. Ritakallio ja Vuori (2018) huomauttavat, että kosketusnäyttöpuhelimien myynti ei ollut kokeilu samassa mielessä kuin tarkoin suunniteltu strateginen, skenaariopolun todennäköisyydestä tietoa tuottava kokeilu, vaan pikemminkin liiketoiminnan kehitysyksiköstä lähtöisin oleva puhelinmalli muiden joukossa. Kuitenkin kosketusnäyttöteknologia osoittautui voittavaksi teknologiaksi markkinoilla vain muutamaa vuotta myöhemmin. Jos Nokia olisi rakentanut kosketusnäyttöpuhelimesta strategisen kokeilun, mihin sen olisi tullut panostaa? Tuotteen laatuun – kilpailijoiden kosketusnäyttöteknologia oli paljon kehittyneempää muutaman vuoden kuluttua ja siksi todennäköisesti asiakkaita puhuttelevaa – vai tuotteen markkinointiin: uudenlaisen teknologian läpilyönti olisi todennäköisesti vaatinut muihin puhelinmalleihin verrattuna moninkertaiset markkinointipanostukset, jotta se olisi herättänyt riittävästi kiinnostusta. Saattaa olla, etteivät kuluttajat näistä panostuksista huolimatta joka tapauksessa vielä olisi olleet kiinnostuneita tästä uudesta teknologiasta vuonna 2005, vaikka Apple olisi tuonut iPhoneen markkinoille samaan aikaan. Tällöin Nokian analyysi siitä, ettei kosketusnäyttöteknologiaan kannata panostaa, oli oikea. Tämä osoittaa, miten vaikeaa erilaisten mahdollisuuksien tunnistaminen on. Keskeistä on sen ymmärtäminen, mikä tai

mitkä muuttajat ovat kriittisiä kokeilun onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta ja millaista tietoa kokeilu oikeastaan tekijöilleen tuottaa. (Emt. 74–76.)

Strategiset kokeilut eivät välttämättä ole luonteeltaan tuotekehitykseen liittyviä. Ritakallio ja Vuori (2018, 73) kertovat esimerkin huhujen käyttämisestä strategisena kokeiluna. Yrityskauppoja tai merkittävien uudistuksia valmistellessaan organisaatio saattaa vuotaa tietoa nähdäkseen miten markkinat ja merkittävät asiakkaat ja kumppanit reagoivat huhuun. Reaktioiden luonteesta riippuen ne joko vahvistavat ajatusta kyseisen hankkeen ja sen taustalla olevan skenaariopolun houkuttelevuudesta tai saavat harkitsemaan etenemistä asiassa toisin keinoin. Toisaalta huhujen käyttämiseen kuten muihinkin kokeiluihin markkinoilla liittyy merkittäviä riskejä: esimerkiksi huhut voivat luoda epävarmuutta kumppaneiden ja asiakkaiden keskuudessa sekä vaikuttaa olemassa oleviin sopimuksiin ja uusien syntymiseen negatiivisesti. Samoin tuote- ja palvelukokeiluihin liittyy samankaltaisia riskejä esimerkiksi keskeneräisen tuotteen synnyttämän huonon asiakaskokemuksen vuoksi. Strategiseksi määriteltyjen kokeilujen ensisijainen tarkoitus on kuitenkin hankkia tietoa ja siksi niissä pitää myös ottaa riskejä. Jos strategiset kokeilut onnistuvat jatkuvasti tuottamaan menestyksiä, tällöin ne tuottavat pikemminkin tietoa, joka oli jo olemassa. (Emt. 80–81.)

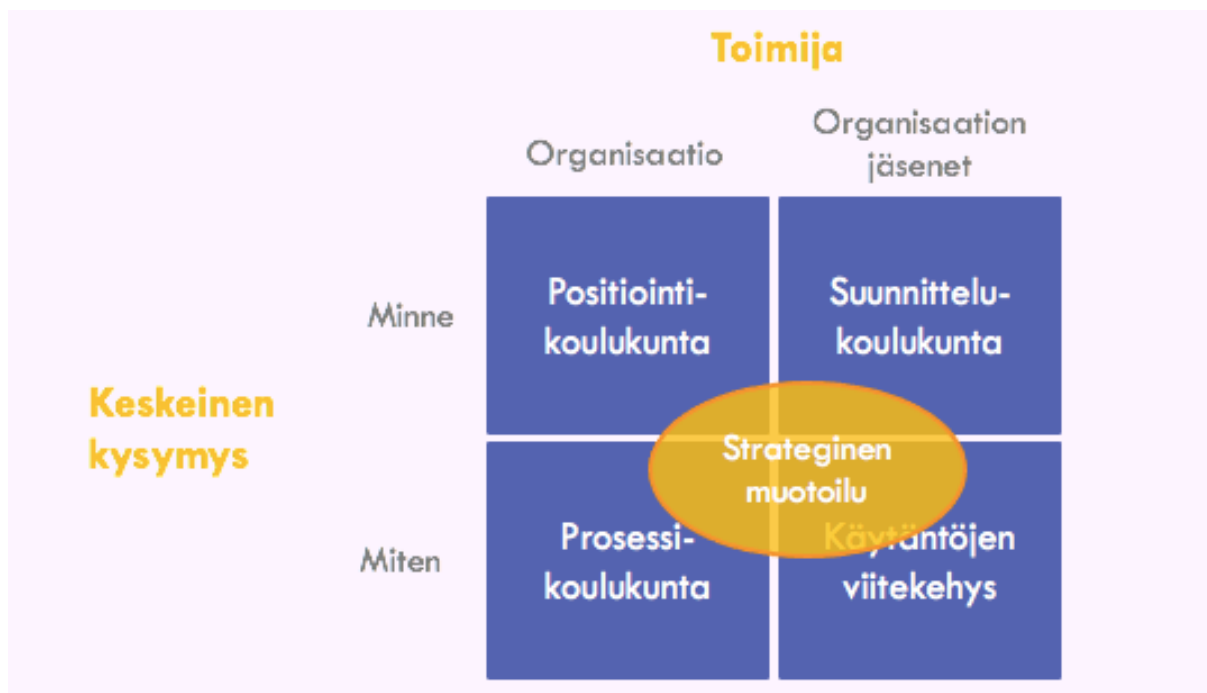
4.7 Yhteenveto

Tässä luvussa on kuvattu, mitä strategian eri koulukuntien näkökulmat ovat tuoneet strategian tekemiseen ja käsitykseen siitä, miten strategia syntyy ja elää organisaatioissa. On vahvasti havaittavissa, että muotoilulla ja palvelumuotoilun periaatteilla sekä leanillä lähestymistavalla on ollut merkittävä vaikutus siihen, miten etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana strategiatyöskentelyä on lähestytty niin kirjallisuudessa kuin käytännössä. Kuten edellä on kuvattu, esimerkiksi palvelumuotoilun perustavanlaatuinen käsitys ihmiskeskeisestä ja kontekstiin liittyvästä lähestymistavasta on keskeistä myös aiemmissa strategiaviitekehityksissä.

Jos strategisen muotoilun sijoittaa Whittingtonin kuvaan eri strategiakoulukuntien ja -viitekehysten näkökulmista (kuva 11), vaikuttaisi siltä, että sillä on yhteistä näiden kaikkien kanssa. Muotoilussa pyritään nimenomaan rakentamaan jonkinlainen ratkaisu. Etenkin palvelumuotoilussa keskeinen tapa rakentaa ratkaisu on kuvata sitä jonkinlaisena prosessina, mikä yhdistää sitä suunnittelu- ja positiointikoulukuntien työkalu- ja mallilähtöisyyteen, hyödynnetäänhän strategisessa muotoilussa näiltä koulukunnilta työkalujakin tarpeen mukaan. Strategisen muotoilun näkökulmasta tarve on tässä kuitenkin keskeinen erottava tekijä: siinä missä suunnittelukoulukunta lähtee strategian suunnittelutyökalujen yleispätevyydestä strategian rakentamisessa, muotoilun näkökulmasta sen ymmärtäminen mihin työkalua ollaan käyttämässä tai soveltamassa, riippuu käsiteltävästä ongelmasta ja tilanteesta. Näiden pohjalta muotoilija arvioi, löytyisikö sopiva työkalu itseasiassa jostakin muusta viitekehyksestä kuin juuri perinteisten strategiatyökalujen joukosta.

Strategisen muotoilun näkökulmassa strategiaan ja sen palvelumuotoilupohjaisissa periaatteissa korostuvat organisaation sijaan sen ihmiset, ja kuten edellä on kuvattu, sen

ympäristön merkitys, missä strategista muotoilua harjoitetaan. Strateginen muotoilu on siis hengeltään huomattavasti lähempänä strategy-as-practice- eli käytäntöjen viitekehystä, ovathan muotoilun juuret myös osittain sosiaalitieteissä. Strategisen muotoilun lähestymistavassa keskeistä on tuoda mukaan strategian muotoiluun ne ihmiset, joiden työtä strategia ohjaa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa korostuu myös sen asiantuntijoiden osaaminen ja ymmärrys omasta toimialasta ja sieltä esiin nousevista strategisista mahdollisuuksista, joita johdolla tai strategeilla ei välttämättä kaikilta osin ole edes mahdollista hahmottaa. Siksi ajatus emergentistä eli esiin nousevasta strategiasta on mielenkiintoinen myös muotoilun kontekstissa. Strateginen muotoilu tarjoaa työkaluja muodostaa strategiaa sekä harkitusti että emergentisti.



Kuva 11 Strateginen muotoilu ja strategian koulukuntien näkökulmat. Muokattu Whittingtonin (1996) pohjalta.

Seuraavissa luvuissa kerrotaan konkreettisesti, miten sovelsimme strategista muotoilua ja palvelumuotoilusta tuttuja periaatteita ja työkaluja Ylen uuden strategiaproessin muotoiluun.

5 Ongelmaa etsimässä ja rajaamassa

Tässä luvussa kerron tarkemmin, miten tein taustatutkimusta muotoiluprojektin ongelmatilanteissa ja miten sitten määrittelimme sitä, mitä ensimmäisenä lähdimme muotoilemaan uuden strategiaprosessin MVP-versiossa. Luvussa kerrotaan ensin, miten tein taustatutkimusta ja siitä esille nousseista keskeisistä havainnoista. Tämän jälkeen kuvailen, millä menetelmillä määrittelimme ratkaistavat ongelmat, mitä nämä ongelmat olivat ja miten kehitimme uudelle strategiaprosessille sen muotoilua ohjaavat kriteerit ja millaiset nämä kriteerit ovat.

5.1. Taustatutkimuksen tekeminen

Tuplatimantin ongelmavaiheen divergointi- eli avausvaiheessa tein yhteensä 16 haastattelua näiden kolmen eri kohderyhmän kanssa:

- a) 11 yksilöhaastattelua Ylen työntekijöiden kanssa, jotka ovat osallistuneet yhtiöstrategian suunnitteluun jollakin tapaa
- b) yksi ryhmähaastattelu Ylen strategiitiimin kolmen jäsenen kanssa
- c) kolme yksilöhaastattelua benchmark-organisaation edustajien kanssa sekä
- d) yksi taustoittava asiantuntijahaastattelu business designerin kanssa strategisesta muotoilusta.

Haastattelut olivat luonteeltaan puolistukturoituja, mutta toisaalta ne muistuttivat teemahaastatteluja niiden avoimen ja osin keskustelua muistuttavan toteutuksen vuoksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja ja haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin, kun taas teemahaastattelussa käsiteltävät

aihepiirit on mietitty etukäteen, mutta kysymykset eivät ole tarkalleen saman muotoisia eikä niitä käydä samassa järjestyksessä läpi, vaan haastattelu etenee vapaamuotoisesti teemojen käsittelyllä (Eskola ja Suoranta 2014, 87). Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Muokkasin haastattelukysymyksiä kullekin edellä mainitulle kohderyhmälle, mutta kuitenkin niin, että haastattelukysymykset olivat kunkin kohderyhmän sisällä samat. Yhteen ryhmähaastatteluun päädyin hankkiakseni kerralla merkittävän määrän tietoa muodostaakseni kokonaiskuvan strategiatiimin päätehtävistä ja keskeisimpien tehtävien järjestyksestä, työmäärästä ja käytettävistä työkaluista strategiatiimin arjessa. Haastatteluissa roolini oli selkeästi ulkopuolisen tutkijan rooli, joka hankkii tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteesta. Etenkin Ylen haastateltavat kertoivat avoimen oloisesti kokemuksistaan ja havainnoistaan liittyen esimerkiksi aiempiin strategiaprosesseihin ja esittivät niitä kohtaan myös kritiikkiä.

Lisäksi perehdyin sekä toimeksiantajan verkkosivuilta löytyvään strategiaan ja organisaatiokuvaukseen että organisaation sisäisiin dokumentaatioihin aiempiin strategiaprosesseihin ja niissä käytettyihin työkaluihin liittyen. Tutkin ja etsin tietoa myös benchmark-organisaatioiden verkkosivuilta ja toimintakertomuksista saadakseni käsityksen heidän tavastaan kuvailla omaa strategiaansa ja mahdollisesti strategiaprossia.

Rakensin taustatutkimuksen pohjalta analyysin, johon kokosin keskeisiä havaintoja sekä Ylen strategiaproessin luonteesta, sen tekemisen tavoista ja taustalla vaikuttavista ilmiöistä, nykyisistä vahvuuksista sekä kehitettävistä alueista ja opeista verrokkioorganisaatioiden strategiaprosesteista.

Käytin haastatteluaineiston analyysissä *affinity diagrammia* eli samankaltaisuuskaaviota, jonka rakensin Miroon. Miro on online-työkalu, jonka valkotaululle saa rakennettua esimerkiksi virtuaalisen post-it-lappuseinän. Teemoittelin jokaisen organisaation havainnot omiksi kokonaisuuksikseen. Samankaltaisuuskaaviossa oli kolme tasoa:

- 1) Perushavainnot olivat kukin omilla lapuillaan, jotka järjestelin aineistosta nousevien teemojen mukaan. Havaintoja oli kaikkiaan useita satoja.
- 2) Teemat ja niiden nimet (jotka olivat lähinnä havaintojen yhteisiä nimittäjiä) olivat omanvärisillä lapuillaan.
- 3) Teemojen yläpuolelle kirjasin omille lapuilleen muotoilun mahdollisuuksia Ylelle, jotka saattoivat liittyä myös useampaan teemaan.

Lisäksi merkitsin samankaltaisuuskaavion omana kokonaisuutenaan havainnot, jotka kertoivat etenkin haastateltavan omasta taustasta tai strategiaproessiin liittyvästä ajattelusta, jonka haasteltava painotti edustavan hänen omaa henkilökohtaista ajatteluaan eikä niinkään hänen organisaationsa strategiakäytäntöjä. Tämän haastatteluaineiston käsittelyn ohella lisäsin Miroon kunkin organisaation kohdalle joitakin lisätietoja, kuten esimerkiksi kuvakaappauksia näiden verkkosivuilta ja toimintakertomuksista tai muusta aineistosta (etenkin Ylen kohdalla esimerkiksi kuvauksia aiemmista strategiaprosesteista). Näin taustatutkimuksestani syntyi Miroon kokonainen aineistoseinä, johon osana aineiston käsittelyä merkitsin kiinnostavimpia havaintoja vielä merkeillä.

Samankaltaisuuskaavion tavoitteena oli löytää aineistosta ensin teemoja, joiden päälle alkoi syntyä sitten tunnistamani muotoilun mahdollisuuksia Ylelle. Teemoittelu syntyi osin pohjautuen Elävä strategia -kirjan viitekehukseen, mutta suuri osa teemoittelusta ja järjestyksestä syntyi peilaten eri verrokkihaastatteluissa kuulemaani Ylen havaintoihin ja siihen, mitä olin esimerkiksi lukenut myös eri organisaatioiden verkkosivuilta ja muusta tausta-aineistosta. Tätä päättelyä voisi kutsua muotoilijalle tyypilliseksi abduktiiviseksi päättelyksi (ks. esim. Tanghe 2017, 161).

Kokosin taustatutkimuksen havainnot ja analyysin esitykseksi, jota käsiteltiin strategiatiimin kesken ja ensimmäisessä työpajassa. Taustatutkimuksen pohjalta keskusteltiin siitä, mitkä havainnot ovat keskeisimpiä ja mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota uutta prosessia rakennettaessa. Kerron näistä havainnoista tarkemmin luvussa 5.3. Ongelman rajaaminen.

5.2 Havainnot taustatutkimuksesta

Tässä luvussa esitellään tiiviisti keskeiset havainnot taustatutkimuksesta. Ensin käsitellään strategian tekemistä Ylellä, minkä jälkeen luodaan katsaus verrokkiorganisaatioiden elävän strategian malleihin.

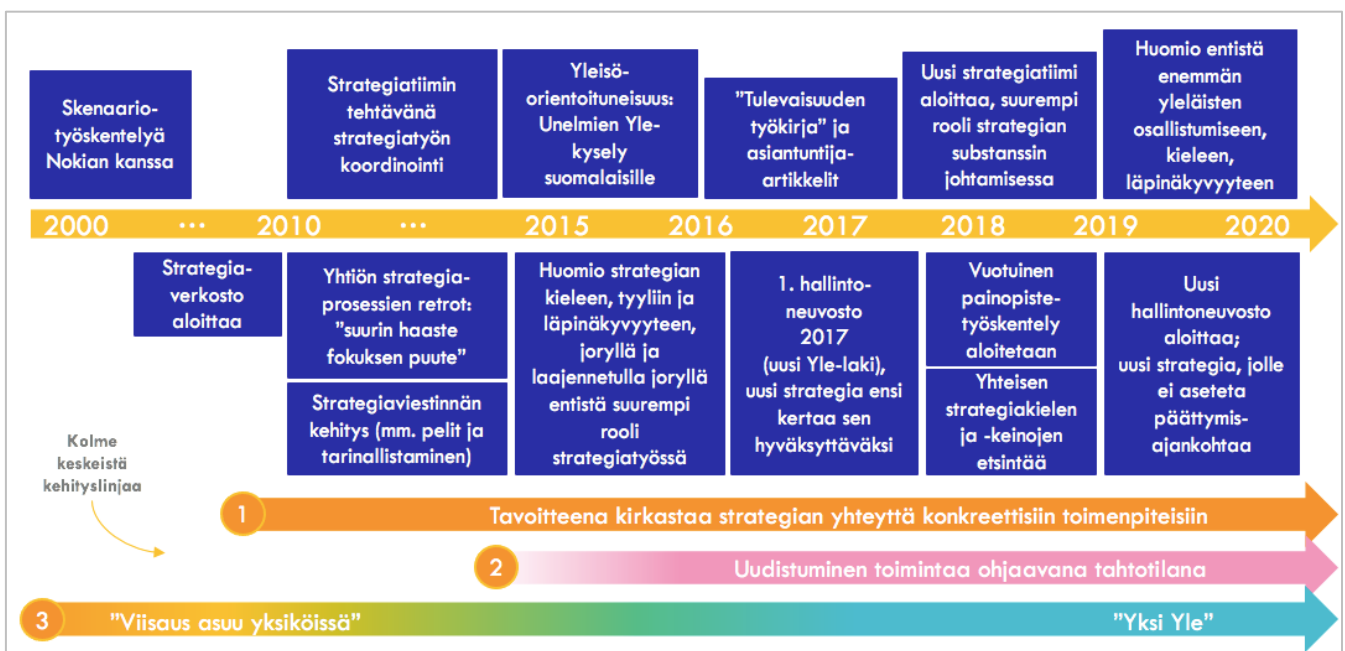
5.2.1 Ylen aiempi tapa tehdä yhtiötason strategiaa

Kuvassa 12 on tiivistetty aikajana strategiatyöskentelyn historiasta. Olen poiminut siihen haastatteluissa tärkeäksi nousseita ilmiöitä, taitekohtia ja kehityslinjoja vuosituhannen alusta haastatteluajankohtaan saakka. Aikajanalla näkyy esimerkiksi se, että skenaariotyöskentely ei ole uutta Ylellä, vaan sitä on tehty jo lähes parisen kymmentä vuotta sitten. Useampi haastateltava kuvaili strategiatyön tekemisen tapaa kokeilevaksi, mitä pidettiin Ylen kulttuuriin sopivaksi. Esimerkiksi viimeisen vuosikymmenen aikana on kokeiltu monia eri strategiatyön viitekehyksiä ja työkaluja, mutta tämä sai useammalta haastateltavalta myös kritiikkiä osakseen. Viimeisen vuosikymmenen aikana Ylellä on tehty kaikkiaan viisi eri strategiaa ja niistä monen kausi jäi lyhemmäksi kuin oli suunniteltu. Yksi syistä tälle oli esimerkiksi Yle-lain muuttuminen ja uuden lain voimaantulo 2017, jolloin tarvittiin myös uudistettu strategia.

Uusi strategiatiimi, jonka kanssa nyt kehitimme tätä strategiaprosessia, aloitti työskentelynsä vuonna 2018. Uuden tiimin tehtävänä oli uudistaa strategian tekemisen tapaa. Lisäksi sen tavoitteena oli vahvistaa strategiatiimin roolia itse strategian sisällön kehittämisessä sen sijaan, että tiimi keskittyisi ainoastaan projektin johtamiseen eri yksiköiden ja johdon välillä. Tämä muutos liittyy myös kuvassa alimpana mainittuun trendiin, missä yksiköt olivat aiemmin itsenäisempiä toimijoita. Ajatus strategian teossa oli tällöin se, että yksiköt työستävät strategiaansa varsin itsenäisesti ja ne koordinoidaan yhteiseksi strategiaksi yhteisten materiaalien kautta. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että kukin yksikkö sai täytettäväkseen materiaalipohjan, johon yksikkö tuotti näkemyksen omasta kehityssuunnastaan seuraavalle strategiakaudelle. Viime vuosina muutos tässä ajattelussa on ollut kohti yhtä Yleä, jossa yksiköiden rooli ei ole yhtä itsenäinen. Johdannossa mainittu organisaatiomuutos, jossa strategiatiimi ja asiakkuus

tuotiin yhteen uuteen yksikköön, voidaan nähdä osana tätä muutosta. Ylen organisaatioissa on nähtävissä Mintzbergin määrittelemien sateenvarjo- ja prosessistrategian piirteitä (ks. luku 4.2.1). Muutos on nyt tapahtunut prosessistrategiasta kohti sateenvarjostrategiaa.

Muita havaittavia kehityslinjoja ovat uudistuminen ja strategian vieminen konkretiaan. Uudistuminen liittyy vahvasti median murrokseen ja digitalisoitumiseen, minkä seurauksena Ylen perinteiset kanavat radio ja televisio eivät enää tavoita etenkin nuorempia yleisöjä aiempaan tapaan. Ylellä on aktiivisesti etsitty keinoja uudistumiseen ja se on ollut keskeisenä toiminnan painopisteenä viime vuosina. Tähän linkittyvä ilmiö on myös strategian konkreettiseksi tekeminen ja se, miten strategiassa tehdyt linjaukset alkaisivat elää yleläisten työn arjessa. Keinoina tässä on kokeiltu esimerkiksi pelejä ja strategian tarinallistamista.



Kuva 12 Strategiatyöskentelyn historiaa Ylellä

Viimeisimmässä strategiaprosessissa vuosina 2019–20 tekemistä oli suuntaamassa tuplatimanttimalli. Se suuntasi strategiatiiimin toimintaa ja prosessin etenemistä, mistä huolimatta se näyttäytyi kuitenkin ensisijaisesti strategiatiiimin sisäisenä työkaluna pikemminkin kuin laajemmin jaettuna tapana kuvata ja ymmärtää prosessin etenemistä. Uusi strategiatiiimi kohdisti entistä enemmän huomiota yleläisten osallistumiseen, strategian kieleen ja sen tekemisen läpinäkyvyyteen. Tiimiläiset esimerkiksi kävivät laajalti keskustelukierroksia ympäri Yleä eri tiimeissä, joissa kerätiin keskustellen näkemyksiä Ylelle tärkeistä asioista. Näin voisi ajatella, että strategiatiiimin soveltamisessa periaatteissa esiintyi siis jo entuudestaan muotoiluajattelulle ominaisia piirteitä ja ulottuvuuksia, joita nyt muotoiltu uusi strategiaprosessi entisestään vahvistaa.

5.2.2 Verrokkioorganisaatiot ja elävän strategian malli

Elävän strategian mallia on sovellettu myös muissa suomalaisissa organisaatioissa. Pääsin haastattelemaan kolmea benchmark- eli verrokkioorganisaation edustajaa, jotka

työskentelevät strategian parissa. Tavoitteena oli etsiä oppeja niiden tavasta soveltaa elävän strategian mallia omassa toiminnassaan. Nämä kolme verrokkiorganisaatiota ovat suomalaisia toimijoita, mukana on yksi yliopisto ja kaksi yritystä. Esittelen verrokkiorganisaatiot tässä anonymisoituna haastateltujen toiveesta. Havainnot on myös esitetty hyvin tiiviissä muodossa tässä tekstissä, käsitelimme niitä laajemmin osana Ylen kehitysprojektia.

Jokaisen verrokkiorganisaation elävä strategiaprosessi oli tutkimuksen teon aikaan alkuvuodesta 2020 vielä vahvasti kehittymässä. Kukin organisaatio oli hiljattain rakentanut uuden strategian ja osana tätä prosessia määritellyt tavoitteekseen kehittää myös strategiaprosessiaan ketterämpään suuntaan kohti sellaista mallia, jossa korostuu ymmärrys tulevaisuuden avaamia mahdollisuuksia kohtaan sekä pyrkimys seurata toimintaympäristöä ja reagoida siinä havaittuihin muutoksiin nopeasti.

	Työntekijöitä	Elävän strategian mallissa korostuvat tekijät
Organisaatio A	1000-5000	Systemaattinen yhteisön osallistuminen, kuuntelu ja näiden kautta kulttuurin kehittäminen sekä oppiva, muotoilupohjainen prosessi
Organisaatio B	Yli 10 000	Ennakointi, kokeilut ja elävää strategiaa palveleva organisoituminen
Organisaatio C	Alle 1000	Pureutuminen mahdollisuuksien maailmoihin skenaarioiden kautta tavoitteena revoluutio sekä toimeenpanokyvyn hyödyntäminen ja kehittäminen

Kuva 13 Verrokkiorganisaatioiden elävän strategian mallissa korostuvat tekijät.

Kunkin organisaation elävän strategian mallissa korostuvat tekijät on tiivistetty kuvassa 13. Jokaisen organisaation elävän strategian mallissa korostui organisaation vahvuudet, joiden varaan uutta mallia oli ryhdytty rakentamaan.

Organisaation A:ssa oli tietoisesti otettu organisaation jäsenet ja läheiset ulkoiset sidosryhmät mukaan uuden strategian rakentamiseen. Uutta strategiaa luotaessa muodostui keskeiseksi kaksi näkökulmaa strategiaprosessiin. Näistä ensimmäinen oli dynaaminen ajatus strategian rakentamisesta eli ajatus siitä, että maailma ympärillä muuttuu nopeasti eikä kannata rakentaa strategiaa, jossa maailma on sementoitu vuoteen 2030 saakka. Tämän sijaan tulee pyrkiä rakentamaan strategiasta prosessi, jossa maailmaa voidaan tarkkailla jatkuvasti ja päättää tehtyjen havaintojen mukaisesti, miten edetään. Tätä voisi kuvata nimenomaan elävän strategian prosessiksi. Toinen näkökulma strategiaan korosti strategian valmisteluprosessin yhteyttä organisaation kulttuuriin ja strategian

eteenpäin vientiin: kulttuurin ja strategisen keskustelun merkitys on suuri strategian toteuttamisen kannalta ja kulttuuri myös kehittyä näiden yhteisten keskustelujen pohjalta. Strategisten ideoiden esiin nousemiseksi strategian prosessin tulee olla läpinäkyvä ja monella tavalla toimijoita osallistava. Organisaatiolla olikin käytössään yhtäältä organisaation jäsenille suunniteltuja tilaisuuksia, joiden luotsaamisesta vastasivat ylimmän johdon jäsenet sekä yksiköiden omia tapahtumia sekä toisaalta sähköinen kanava, jossa kerättiin näkemyksiä ja palautetta eri strategisista kysymyksistä organisaation omilta jäseniltä sekä ulkoisilta sidosryhmiltä. Organisaatioon jäseniä ovat myös opiskelijat, joita on henkilökuntaa huomattavasti enemmän. Kaikessa tekemisessä korostui osallistumisen systematiikka ja se, että eri keinoin tapahtuvan osallistumisen tuotokset dokumentointiin ja analysoitiin, niitä käsiteltiin johdossa ja tuloksista raportoitiin myös organisaation jäsenille.

Kävin haastateltavan kanssa lyhyen puhelinhaastattelun myös syksyllä 2020 kuullakseni miten he olivat jatkaneet elävän strategiaproessin kehittämistä. Koronapandemian vuoksi strategiatapahtumat olivat siirtyneet verkkototeutuksiksi ja niissä osallistujia olikin hienoiseksi yllätykseksi entistä enemmän. Organisaation A strategiaprosessissa sovelletaan UK Design Councilin tuplatimanttimalleja. Strategiaprosessi rakentuu kalenterivuoden ympärille eri vaiheisiin ja kussakin strategiaproessin vaiheessa divergoidaan ja konvergoidaan. Organisaation jäsenten muodostaman yhteisön kanssa sekä etsitään uusia merkittäviä havaintoja ja ideoita (divergointi) sekä validoidaan tehtyjä linjauksia (konvergointi). Organisaation strategiaproessia voisikin kutsua muotoilupohjaiseksi sovellutukseksi elävän strategian mallista.

Organisaation B:n strategiaprosessissa korostuivat puolestaan ennakointi ja kokeilut sekä sen taustalla uudenlainen organisoituminen elävän strategian mallin ketterän toteuttamisen mahdollistamiseksi. Tämä organisaatio on toimialalla, jossa laajamittaisella toimintaympäristön analysoinnilla ja ennakkoinnin tuottamalla tiedolla on ollut aiemminkin merkittävä rooli. Tätä kyvykkyyttä on organisaatiossa kehitetty edelleen myös osana yhtiötason strategista toimintaa. Uuden strategian ja strategiaproessin rakentamisen yhteydessä organisaatio myös muutti rakennettaan merkittävästi vastaamaan paremmin nopeasti muuttuvan toimintaympäristön avaamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Yksikössä, jossa strategiaa suunnitellaan, on strategiatiimin ohella myös toimintaympäristöhavainnoinnille omistautunut tiimi, asiakkuusdatan tiimi sekä niin sanottu lab, jossa kokeillaan ja kehitetään uusia konsepteja. Yksikkö myös tekee tiiviisti yhteistyötä talon muiden yksiköiden ja tiimien kanssa ja erilaisia asiantuntijaryhmiä muodostetaan joustavasti ympäri taloa erilaisten tarpeiden mukaan.

Uudessa strategiaprosessissa vuosi on keskeinen aikajänne. Sen puitteissa tarkastellaan asetettua visiota eli onko asetettu suunta yhä relevantti. Arvoja ja organisaation perustehtävää ei arvioida näin usein, koska ne ovat säilyneet pitkään samankaltaisina ja tämä on todennäköistä jatkossakin. Tämän lisäksi muodostetaan vuotuiset painopisteet, jotka puolestaan ohjaavat toimintaa ympäri organisaatiota. Vuoden sisällä on myös lyhempiä aikajänneitä, esimerkiksi toimintaympäristöhavaintoja ja skenaarioita kehitetään ja arvioidaan useamman kerran vuodessa.

Organisaatiossa B on myös arvioitu strategiaa palautesilmukoiden avulla. Henkilöstön kuuntelua on kehitetty eri keinoin, minkä lisäksi palaute kentältä toimeenpanevan

liiketoiminnan suunnalta on rakennettu osaksi vuotuista prosessia. Liiketoiminnassa ja asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt arvioivat, miten strategia soveltuu käytäntöön. Näin organisaatio ymmärtää nopeammin, kuinka hyvin se voi strategiallaan menestyä – numerothan kertovat sen vasta jälkikäteen.

Organisaatio C tavoittelee vuonna 2019 tehdyssä strategiassaan rohkeaa uudistumista ja kasvua. He ovat toimialalla, jossa regulaation kehittyminen ja toisaalta uudet teknologiset ratkaisut avaavat merkittävässä määrin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Organisaatio kävi läpi omistajavaihdoksen keskieurooppalaisen emoyhtiön omistuksesta suomalaisen pääomasijoittajan käsiin vuonna 2017 ja seuraavana vuonna yhtiössä aloitti uusi toimitusjohtaja. Nämä tekijät sysäsivät käyntiin radikaalin kasvun hakemisen. Kun uutta strategiaa tehtiin vuonna 2019, se syntyi nopeasti, yhdeksässä viikossa. Strategiaa tehdessä orientoiduttiin vahvasti tulevaisuuteen etsimällä erilaisia skenaarioita, joiden sisällä saattaisi avautua uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia kokeiltavaksi. Skenaarioita syntyi priorisoinnin kautta lopulta kahdeksan, joista ensimmäisissä on tehty tarkempia suunnitelmia ja kevyitä kokeiluja.

Skenaarioita arvioidaan kriittisesti kerran vuodessa. Tarkoituksena on päättää, jatketaanko kehittämistä skenaarion parissa tai onko tarvetta mahdollisille uusille skenaarioille. Koska organisaation malli on aiemmin ollut lähinnä keskieurooppalaisen toimijan strategiaa toimeenpaneva, on organisaation rakenne hyvin matala ja sen vahvuus on hyvä toimeenpanokyky. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johdolla on suora keskusteluyhteys henkilöstön kanssa ja henkilöstö on myös innostunut lähtemään mukaan työryhmiin kehittämään uusia kokeiluja. Yrityksen ulkopuolisen verkoston rooli on suuri toimintaympäristötiedon saamisessa ja liiketoiminnan kasvattamisessa uusiin suuntiin. Verkostoa ja yhteistyön malleja kehitetään jatkuvasti, sillä monet uudet liiketoimintakokeilut syntyvät yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Organisaation koko työntekijöiden määrällä mitattuna on mainittu kuvassa 13, koska se herätti pohdintoja haastatteluissa siitä, millaiset aikajänteet ovat mahdollisia ja järkeviä kyseisessä organisaatiossa. Aikajänteille muodostuu erilaisia raameja myös sen ulkopuolelta, esimerkiksi yliopisto-organisaatiossa liittyen julkisen rahoituksen aikasykleihin ja uusien professuurien rekrytointiprosessien pitkään kestoan. Paitsi organisaation koko henkilöstön kautta mitattuna, myös organisaation rakenne ja sen joustavuus vaikuttavat siihen, miten nopeasti se pystyy tarttumaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tuottamiin mahdollisuuksiin ja toisaalta reagoimaan siitä nouseviin uhkiin. Organisaatio C on pienemmän kokonsa, mutta myös historiansa ansiosta hyvin kyvykäs kehittämään ja kokeilemaan uusia asioita, mutta toisaalta esimerkiksi organisaatiossa B oli tehty suuri organisaatiomuutos tämän kyvykkyyden kehittämiseksi.

Kalenterivuosi aikajänteenä oli kaikille kolmelle organisaatiolle edelleen keskeinen tapa järjestää prosessiaan, missä taustalla on organisaatioissa tyypillinen tapa tehdä esimerkiksi tarkemmat toimintasuunnitelmat ja budjetoida vuodeksi eteenpäin sekä toimittaa vuotuiset toimintakertomukset. Tämä vuosipohjainen tapa toimia on kuitenkin murtumassa esimerkiksi rullaavan eli jatkuvan budjetoinnin kautta, jota toteutetaan jo monessa suuremmassakin organisaatiossa. Samoin toimintaympäristöhavainnointia ja skenariointia

tehdään esimerkiksi organisaatiossa B useamman kerran vuodessa ja tätä oltiin haastattelun tekoaikaan kehittämässä edelleen.

Organisaatio A:n haastateltavan kanssa keskustelimme siitä, miten toimitaan siinä tilanteessa, jos julkilausuttua strategiaa tarvitsee muuttaa toimintaympäristöhavainnoinnin ja mahdollisten muiden syötteiden pohjalta tehtyjen analyysien perusteella. Julkilausutulla strategialla tarkoitan siis myös verkkosivulle kirjattua strategiaa. Yhtiötasoisien strategian kirjaukset ovat usein melko väljiä ja luonteeltaan suuntaa antavia ja jättävät organisaatiolle liikkumatilaa reagoida liiketoiminnan tai operatiivisella tasolla monin keinoin.

Organisaatiossa A kuitenkin todettiin, että samalla kun he arvioivat strategiaansa vuosittain, he ovat valmiudessa muuttaa sen kirjausta tai tehdä päätöksen olla muutamatta sitä.

Huomionarvoista on, että strategia ohjaa edelleen vuotta pidemmän aikavälin tekemistä organisaatiossa, mutta vuotuinen arviointi on osa strategian eläväksi tekemistä.

5.3. Muotoilukohteen rajaaminen

Ongelmatimantin konvergenssi- eli sulkemisvaiheessa taustatutkimuksen pohjalta kirkastui ajatus tarpeesta selkeälle ja systemaattiselle strategiatyöskentelyn mallille. Työstimme taustatutkimuksen havaintoja strategiatiimin purussa keväällä, niitä käsiteltiin sekä Ylen väistyvän että uuden strategiajohtajan kanssa ja työpajassa loppukesästä. Käsitelystä kehittämisen kohteista tarkentui jokaisen käsittelykerran myötä.

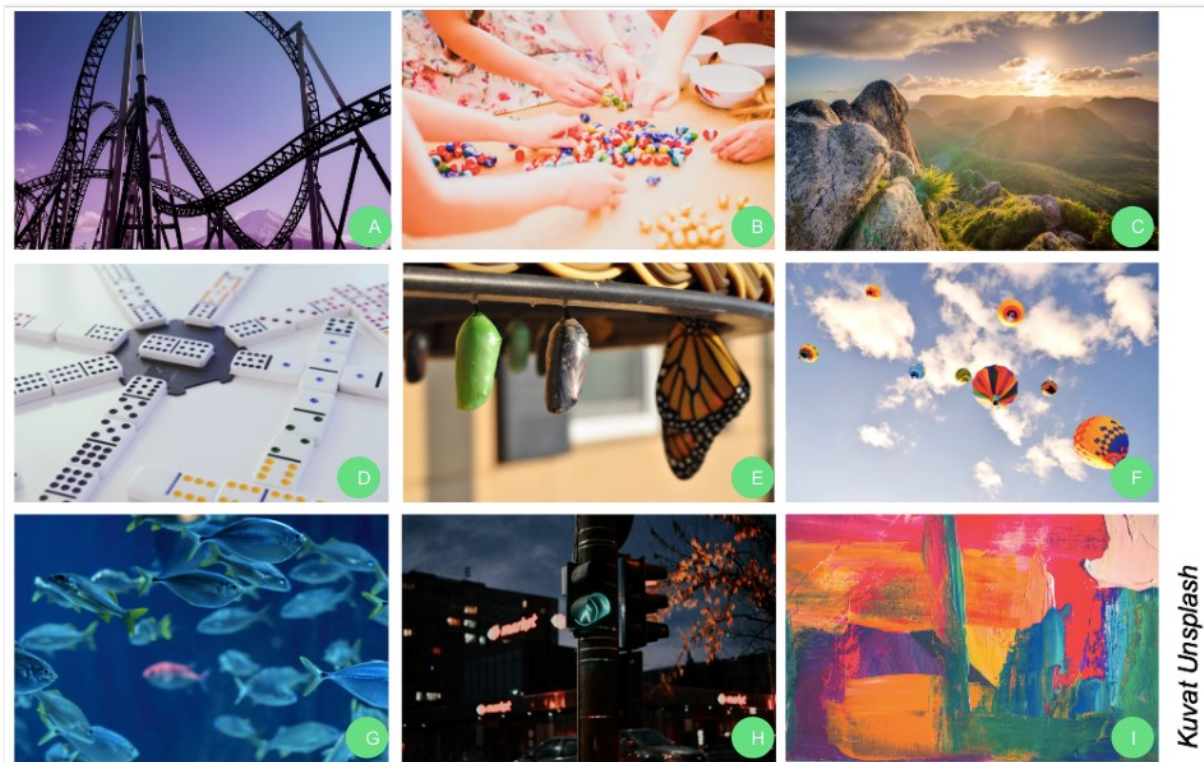
Ennen työpajasarjan alkua suunnittelimme ja valmistelimme työparini – joka toimii siis Ylellä strategia-asiantuntijana – kanssa työpajojen toteutustapaa ja sisältöjä yhdessä. Teimme tässäkin valintoja: kuinka monta työpajaa on mahdollista toteuttaa, millaisella aikataululla ja millaisia työpajat ovat kestoltaan ja mitä tapahtuu työpajojen lisäksi. Olimme jo itse tunnustaneet potentiaalisia muotoilunkohteita taustatutkimuksen pohjalta ja pohdimme, onko ensimmäisen työpajan tarkoitus validoida omaa ajatteluamme, jolloin esittäisimme melko valmiiksi purettua analyysiä ja pyytäisimme siitä kommentteja, vai antaa aineisto mahdollisimman ”raakana” työpajaporukan nähtäväksi. Päädyimme keskittien versioon tässä: tausta-aineistoa oli niin runsaasti, että työpajaporukan olisi kestänyt melko pitkään tutustua siihen, mutta taustatutkimusaineisto, jonka he näkivät ei suinkaan ollut muutaman sivun kiteytys, vaan 30 sivua havaintoja, lainauksia haastatteluista ja yhteenvetoja (tämä oli kuitenkin tiivistelmä alkuperäisestä strategiatiimille esitellystä tutkimusraportista, jossa oli yli 60 sivua).

Sukelsimme työparini kanssa ennen työpajoja myös erilaisiin strategian tekemisen malleihin ja muuhun strategian tutkimukseen. Ajatuksena oli se, että emme sitoisi uuden strategiaproessin suunnittelua liikaa vain Ritakallion ja Vuoren elävän strategian malliin ja päätyisi kopiaimaan sitä, kun tarkoituksena oli löytää juuri Ylelle sopiva tekemisen tapa. Samalla haarukoimme jo mahdollisia sisältöjä tuleville työpajoille ja sille, mitä pyrkisimme ensisijaisesti kehittämään ja miten.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli luoda osallistujien kesken yhteinen käsitys siitä, millainen on elävän strategian viitekehys, mitä oppeja oli tarjolla kolmelta

verrokkioorganisaatiolta näiden elävän strategian toimintamalleista, mitä Yleen liittyvän taustatutkimuksen pohjalta tarvitsisi kehittää sekä luoda yhteiset kriteerit elävän strategian prosessille Ylellä. Tähän työpajaan, kuten myös kehitystyöpajoihin myöhemmin, osallistui jokaisesta yksiköstä strategian tai kehittämisen parissa työskentelevä henkilö, minkä lisäksi uudesta strategia ja asiakkuus -yksiköstä oli mukana strategia-asiantuntija, asiakkuuspäällikkö sekä tarjoomapäällikkö. Ensimmäiseen työpajaan osallistuivat myös työpajavaiheen ohjausryhmässä vaikuttaneet strategiapäällikkö ja strategiajohtaja. Työpajaa fasilitoimme yleläinen työparini ja minä. Halusimme pitää työpajan osallistujamäärän pienehkönä, jotta keskustelua syntyisi runsaasti myös koko ryhmän kesken. Toisaalta halusimme kuitenkin varmistaa, että mukana olisi toimijoita ympäri yhtiötä, jotta saisimme laaja-alaisesti syötettä ja näkemyksiä uuden prosessin rakentamiseen sekä sitouttaisimme heitä myös jo sen toteuttamiseen.

Ennen työpajaa annoimme työpajojen osallistujille ennakkotehtäväksi osallistua sattumoisin sopivaan ajankohtaan toteutettuun Timo Vuoren webinaariin AaltoJOKO Talks-sarjassa elävästä strategian mallista. Tämä toimi johdantona aiheeseen. Lisäksi lähetimme osallistujille muutaman sivun tiivistelmän elävän strategian mallista. Työpajassa ryhdyimme suuntaamaan ajatuksia kohti Ylen uuden strategiaproessin rakentamista ensin kuvakorttiharjoituksella (kuvavaihtoehdot ovat esillä kuvassa 14). Kukin työpajan osallistuja sai kertoa mikä kuvista heidän mielestään kuvastaa heidän ajatustaan siitä, millainen Ylen uuden strategiaproessin tulisi olla. Kuvakorttiharjoitus toimi samalla lämmittelynä työpajatyöskentelylle ja sen avulla varmistettiin, että kukin osallistuja pääsi esittämään omia näkemyksiään jo heti työpajan alkuvaiheessa, vaikkakin kevyen lähestymistavan kautta. Kuvakorttiharjoitusta voi pitää taidelähtöisenä fasilitointimenetelmänä, joka auttaa käsittelemään tietoa eri tavoin kuin esimerkiksi puhuminen tai kirjoittaminen, auttaa luomaan mukavan ja turvallisen ilmapiirin osallistujien kesken ja jättää myös syvemmän muistijäljen osallistujille (Kantojärvi 2012, 109).



Kuva 14 Kuvakorttiharjoituksen kuvamateriaalit ensimmäisessä työpajassa. Kuvat Unsplash.

Kuvakorttiharjoituksen jälkeen esittelimme kiteytyksen Ylen aiemmasta strategiaprosessista, tavoitteet työpajatyöskentelylle sekä hieman teoriataustoitusta strategiaprosesseista, leanistä ja muotoilusta.

Seuraavaksi käsitelimme taustatutkimuksen annin ns. *wall-walkin* kautta. Wall-walk on menetelmä, jonka avulla työpajaosallistujat pyritään perehdyttämään taustatutkimuksessa kerättyyn aineistoon, antamaan heille mahdollisuus muodostaa aineistosta oma käsityksensä ja tuoda siihen omilla kommentteillaan uusia näkökumia ja havaintoja. Wall-walkia käytetään usein ennen yhteisen vision työstämistä. (Holtzblatt & Beyer 2016.) Koska työpaja toteutettiin virtuaalisesti koronapandemian vuoksi, osallistujat pääsivät tutustumaan taustatutkimukseen Google Slidesissa, jossa he myös kommentoivat aineistoa. Purimme ”seinäkävelyn” annin myös yhdessä keskustellen priorisoiden tärkeimpiä havaintoja ja niihin kohdistuvia kehitystarpeita ja esiintulleita ideoita.

Työpajan jälkitehtävässä käytimme Google Jamboardia, joka on virtuaalinen valkotaulutyökalu. Osallistujia pyydettiin kirjaamaan post-it-lapuille oma näkemyksensä siitä millaisia ominaisuuksia tai kriteerejä Ylen uudella strategiaprosessilla tulisi olla. Jamboardiin kertyi 10 osallistujalta 55 post-it-lappua, joista rakensimme työparini kanssa *affinity diagrammia* eli samankaltaisuuskaaviota käyttämällä uuden strategiaprosessin kriteerit. Tätä kriteeristöä muokattiin vielä yhdessä seuraavassa työpajassa ja käsiteltiin myös ohjausryhmätapaamisessa työpajojen välillä.



Kuva 15 Tehtävänanto Ylen elävän strategian prosessin työstölle ja samankaltaisuuskaavion työstöä Jamboardissa.

Ylen elävän strategian prosessin kriteereitä voisi kutsua myös *design drivereiksi* eli muotoiluvetureiksi. Design driverit kiteyttävät taustatutkimuksen löydökset ja niiden tarkoitus on ohjata kehitysprosessia (Tuulamäki 2011, 205). Design drivereita voisi kuvailla myös laajemmin avatuksi visioksi, sillä ne kuvaavat selkeästi suuntaa mihin kehittämisessä pyritään ja samalla ominaisuuksia mitä uudella strategiaprosessilla ihannetapauksessa on. Ylen uuden strategiaprosessin kriteerit ovat nähtävillä seuraavassa luvussa kuvassa 16.

Tuplatimantin ensimmäinen osa sulkeutui näin tekemiimme valintoihin ja kriteereihin. Rakensin tässä vaiheessa myös *design briefin* (suom. muotoiluprojektin briiffin tai ohjeistuksen, ks. esim. Tuulamäki 2011, 170–173), jossa oli kiteytettynä muotoilukohde, ongelmatimantissa tekemämme valinnat, muotoiluprojektin tavoitteet ja aikataulu. Se oli oikeastaan tarkennus jo tutkimussuunnitelmavaiheessa tehtyyn dokumentointiin muotoiluprojektin tavoitteista ja aikataulusta. Käytin briiffiä lähinnä peilinä tai työkaluna ohjaamaan omaa työtäni muotoilijana.

5.4 Muotoilun kohde eli mihin erityisesti kiinnittää huomiota uudessa prosessissa

Taustatutkimuksen ja työpajoissa käytyjen keskustelujen pohjalta syntyi käsitys ongelmista, joita aiemmissa strategiaprosesseissa havaittiin ja mitä uudessa prosessissa tulisi huomioida ja korjata. Taustatutkimuksen haastattelujen aikaan 2019–2020 strategiaprosessi oli vielä kesken ja haastateltavat kuvailivat haastatteluissa niin sitä kuin aiempia strategiaprosesseja. Strategiaprosesseissa nähtiin vahvuuksia ja positiivista kehitystä. Tätä on osin kuvattu kuvassa 12 *Strategiamuotoilun historiaa Ylellä*. Taustatutkimuksen ja siitä käydyn keskustelun pohjalta ratkottaviksi ongelmiksi tunnistettiin asiat, jotka olen listannut tähän lyhyesti:

Viimeisin strategiaprosessi (2019–2020)

- Prosessi kesti yhdeksän kuukautta, mitä pidettiin varsin pitkänä ja uuvuttavanakin.
- Prosessin aikana tehtiin muun muassa skenaarioita, joita ei kuitenkaan juurikaan hyödynnetty.
- Strategiaprosessin etenemisestä viestittiin ahkerasti, mutta yleläiset olisivat kaivanneet enemmän tietoa tekeillä olleen strategian sisällöstä.

Aiemmat strategiaprosessit

- Toimintaympäristötietoa on kerätty monin tavoin, mutta sitä ei ole analysoitu eikä johtopäätöksiä mietitty systemaattisesti.
- Strategisten vaihtoehtojen muodostamista ja niiden analysointia on tehty verrattain vähän. Etenkin asioiden lopettaminen on ollut hankalaa.
- Strategioissa ei aina ole ollut selkeää fokusta, jolloin ne eivät ole antaneet kehittämislle suuntaa. Strategia on toisinaan jäänyt yläpilveksi, jolloin sitä on ollut vaikea siirtää toiminnaksi.
- Tavoitteisiin pääsemistä on seurattu vuosi vuodelta paremmin. Kuitenkaan, jos tavoitteisiin ei ole päästy, siitä ei välttämättä ole seurannut mitään, kuten perusteellista keskustelua tavoitteiden mielekkyydestä tai toimenpiteiden toimivuudesta.
- Kokeiluja on tehty paljon, mutta niitä ei aina ole onnistuttu skaalaamaan laajemmin toiminnaksi.
- Yleläiset eivät ole aina hahmottaneet, mistä isot päätökset ovat juontuneet. Johdon mielestä taas päätökset ovat nimenomaan perustuneet strategiaan.

Haastatteluissa keskusteltiin lisäksi esimerkiksi jatkuvuuden tematiikasta ja siitä, mahdollistaako elävän strategian toimintamalli liian suuret ja hallitsemattomat mullistukset ja epäjatkuvuudet, jotka tekevät yhtiön perustoiminnastakin epävakaa. Monen yhteinen näkemys haastatteluissa oli, että jatkuvuus ei ole ongelma yhtiössä, jossa haasteet liittyvät pikemminkin uutta luovan kulttuurin vaalimiseen ja uusien yleisöjä palvelevien ratkaisujen kehittämiseen nopeasti muuttuvalla toimialalla.

Toinen esimerkki koskee osallistumisen tematiikkaa, josta työpajoissa ja niiden ympärillä keskusteltiin paljon. Lopulta linjattiin, että osallistumisen keinot eivät ole ensisijainen kehittämisen kohde itsessään, vaan niitä kehitetään edelleen prosessia käyttöön otettaessa esimerkiksi toimintaympäristöhavainnointiin liittyen. Viimeisimmässä strategiaprosessissa yleläisten osallistuminen oli ennennäkemättömän laajaa ja saman laajuista osallistumisen tasoa pidettiin tärkeänä ylläpitää. Yleläisten osallistumiseen on jo olemassa keinoja ja käytäntöjä, joita jatketaan ja kehitetään tarpeen mukaan. Esimerkki jatkettavasta toiminnasta on kaikille yleläisille avoin Havaintohaavi-ryhmä Yle+:ssa (Ylen sosiaalisessa intranetissä), jossa käydään keskustelua toimintaympäristöhavainnoista ja niiden merkityksestä. Muotoiluprosjektissa tarkoituksena ei siis ollut korvata kaikkia strategiaprosessin käytäntöjä kokonaan uudella mallilla, vaan myös säilyttää hyviksi havaittuja toimintatapoja.



Kuva 16 Ylen elävän strategiaproessin kriteerit

Ylen elävän strategiaproessin kriteerit, jotka ovat yksi kehitystyön lopputulema, ovat nähtävillä kuvassa 16. Ne vastaavat hyvin aiemmissa strategiaprosesseissa ongelmiksi koettujen asioiden listaan. Niiden muotoilussa tärkeää oli työpajaosallistujien yhteistyö, mutta myös yhteinen ja selkeä kieli. Halusimme välttää esimerkiksi sanan ”ketterä” käyttöä tässä yhteydessä, koska sana on ymmärrettävissä monella tapaa, esimerkiksi yleiskielisesti nopeana tai kehittämistapana puolestaan leaninä tai agilena, emmekä halunneet, että lukijan tarvitsee arvailla, mihin mahdollisesti viittaamme. Samanlaisia valintoja teimme myös ”Kutsuu mukaan yhteistyöhön”-ilmauksen kohdalla: näin välttyimme esimerkiksi termien ”osallistuminen” tai ”osallistaminen” väliseltä merkitysten rajankäynniltä. Kriteereihin ja niiden muotoiluun käytettiin aikaa myös siksi, että ne olivat tapa suunnata tekemistä Ylen näköiseksi ja tarpeisiin vastaavaksi ja kääntää huomio ongelmista kohti ratkaisua.

Alkuperäinen suunnitelmamme oli keskittyä toisessa työpajassa strategiaproessin kokonaisuuteen ja siihen, mitä mahdollisia vaiheita siinä olisi ja sitten käyttää seuraavat kaksi työpajaa näiden vaiheiden tarkempaan suunnitteluun. Tunnistimme kuitenkin ensimmäisen työpajan kuluessa ja sen jälkeen nopeasti, että voisikin olla hedelmällisempää keskittyä ensin tärkeiksi nousseisiin vaiheisiin ja vasta viimeisessä työpajassa kokonaiskuvaan. Näin keskeiseksi kehittämisen kohteiksi muodostuivat skenaariotyöskentely, strategiset vaihtoehdot ja kokeilut ja näiden pohjalta strategisten valintojen tekeminen. Käsittelimme myös toimintaympäristön havainnointia, mutta sen suhteen oli menossa oma kehitysprojektinsa, joten se oli mukana lähinnä osana prosessin kokonaiskuvaa, ei omana vaiheenaan.

Kuvassa 17 on kerrottu työpajojen aiheet, ajoitus ja kesto. Päädyimme työpajoissa kahden viikon tiheyteen, joka antoi aikaa teettää ennako- ja jälkitekettä, tavata ohjausryhmää ja valmistella aina seuraavaa työpajaa, mutta tämä aikataulu kuitenkin piti kehitysprosessin tiiviinä. Työpajojen kesto oli rajattu kolmeen tuntiin, koska tiesimme osallistujien olevan kiireisiä omassa työssään ja sitoutuminen esimerkiksi koko päivän työskentelyyn olisi tuskin ollut mahdollista, ainakaan useampana päivänä.

	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 3	Työpaja 4
Aika	Pe 28.8. klo 9-12	Pe 11.9. klo 9-12	Pe 25.9. klo 9-12	Pe 8.10. klo 9-12
Aihe	<ul style="list-style-type: none"> Orientoituminen aiheeseen Kokonaiskuva projektista 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristön havainnointi Skenaariot Strategiset vaihtoehdot 	<ul style="list-style-type: none"> Strategiset kokeilut Strategiset valinnat Arviointikriteerit 	<ul style="list-style-type: none"> Elävän strategian prosessin kokonaiskuva
Lopputulema	Millainen on hyvä, uusi prosessimme	Malli skenaarioiden ja strategisten vaihtoehtojen luomiseen	Malli kokeilujen tekemiseen ja arviointiin	Prosessin pääelementit, niiden ajoitukset, roolit
	Määrittä- vaihe	Kehittäm- vaihe		

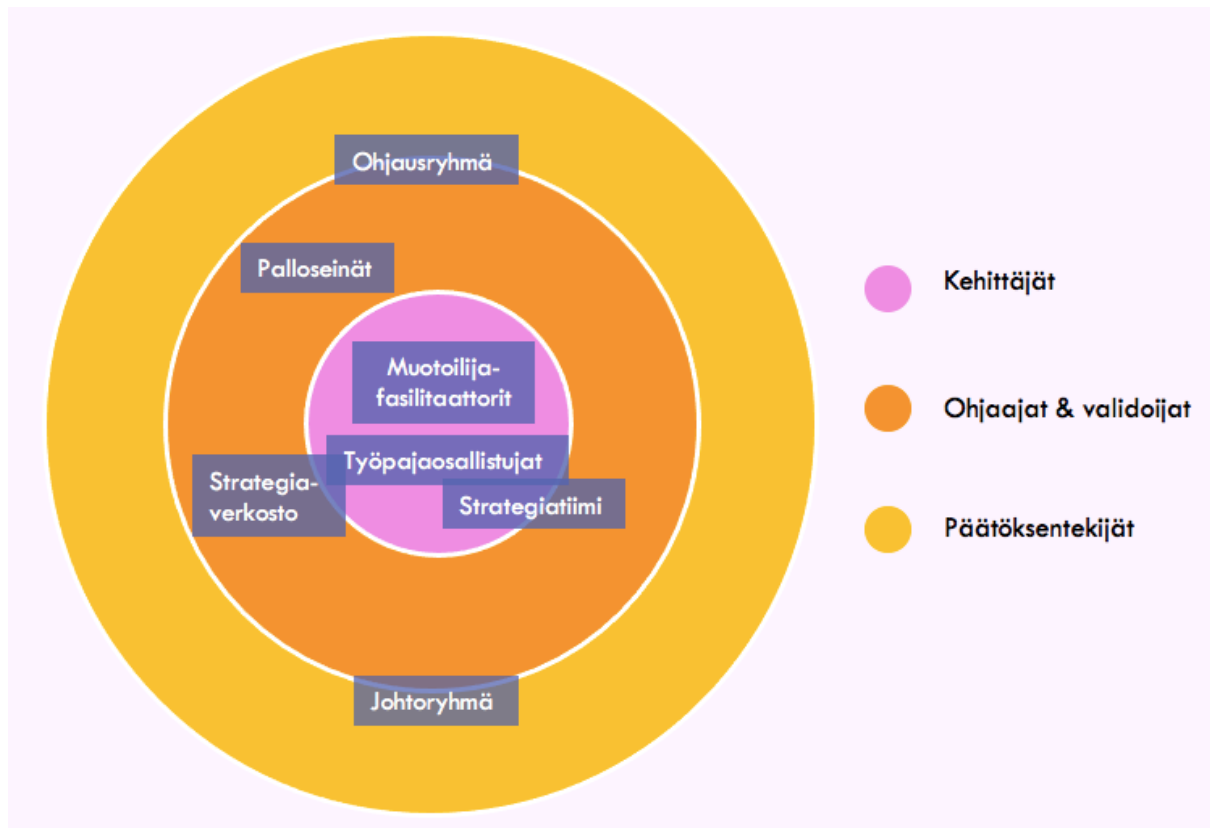
Kuva 17 Työpajojen ajankohdat ja aiheet

Kerron tarkemmin kehitystyöpajoista seuraavassa luvussa ja kuvailen, miten ja millainen strategiaproessi Ylelle syntyi.



6 Ratkaisua muotoilemassa

Tässä luvussa kerrotaan, miten uutta strategiaprosessia kehitettiin ratkaisutimantin puitteissa. Pääroolissa olivat työpajat, mutta niiden välillä tekemistä ohjasivat sekä ohjausryhmä että palloseiniksi nimeämämme Ylen asiantuntijoiden joukko, joiden kanssa keskustelimme niin työpajojen löydöksistä ja ideoista kuin siitä, mitä meidän tulisi uuden prosessin kehityksessä huomioida heidän asiantuntija-alueensa näkökulmasta. Palloseininä toimivat talouden, HR:n ja ketteryuden, riskienhallinnan ja innovaatiokehittämisen asiantuntijat. Kuvassa 18 näkyy hieman päällekkäisyyttä eri roolien välillä, mikä johtuu myös siitä, että samat henkilöt toimivat useammassa roolissa tässä projektissa. Avaan tätä enemmän tämän luvun kuluessa.



Kuva 18 Uuden strategiaproessin kehittämiseen osallistuneet toimijat ja näiden roolit.

6.1 Kehitystyöpajat ja niiden fasilitointi

Työpajoista kolme seuraavaa keskittyivät kehittämään uutta strategiaproessia. Käytimme Elävä strategia -kirjaa lukumateriaalina työpajojen välissä, ja yksi syöte työpajoissa käsiteltävään aiheeseen olivat aina kirjasta aiheeseen valitut luvut, joita pyysimme osallistujia lukemaan etukäteen. Teetimme osallistujille myös ennako- ja jälkitehtäviä kuhunkin työpajaan, koska työpajojen kesto oli lyhyt ja käsiteltävien asioiden laajuus merkittävä. Ennakkotöiden tehtävänä oli useimmiten kerätä omasta yksiköstä esimerkkejä käsiteltävästä aiheesta ja jakaa muille osallistujille jo kerättyjä oppeja sekä hyväksi havaittuja toimintamalleja ja menetelmiä. Tämän oli tarkoitus yhtäältä nostaa esiin sitä, että talosta jo mahdollisesti löytyy osaamista näihin asioihin liittyen ja toisaalta pohjustaa työpajassa tehtävää työskentelyä, jotta emme aloittaisi täysin tyhjältä pöydältä, vaan oppiminen ja ymmärrys jo tehdystä tukisivat myös uuden strategiaproessin kehitystä.

Itse työpajoissa meillä oli pohjustusmateriaalina myös muista lähteistä otettuja tapausesimerkkejä ja toimintamalleja, jotka toimivat myös syötteenä päivän aiheen käsittelyyn. Aloitimme kuitenkin jokaisen työpajan jonkinlaisella taidelähtöisen fasilitoinnin keinolla saadaksemme osallistujat virittäytymään uutta luovalle taajuudelle ja toisaalta luomaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa avoin keskustelu ja uuden kehittäminen onnistuisivat. Eri työpajojen menetelmiä on avattu kuvassa 19.

	Työpaja 1	Työpaja 2	Työpaja 3	Työpaja 4
Teema	Orientoituminen ja uuden prosessin ominaisuudet	Ennakointi ja vaihtoehdot	Kokeilut ja valinnat	Prosessin kokonaiskuva
Menetelmät	Kuvakorttitehtävä Uuden strategiaprosessin maalailua Hieman teoriaa Elävän strategian malli ja strategisen muotollun & leanin näkökulmat Wall-walk Taustatutkimuksen tulokset ja ratkaistavat ongelmat	Lego-rakentelua Tulevaisuuden hitti ja taustaoletukset Hieman teoriaa Ennakoinnin menetelmistä ja Ylen korona exit -case Pienryhmätyöskentely Ennakointi uudessa strategiaprosessissa Dynaaminen fasilitointi Oivallukset tulevaisuustyöskentelystä	Piirtämistä Mihin pukeudutaan 10 vuoden kuluttua? Hieman teoriaa Ideo U:n strategisten kokeilujen malli, kokeilujen riskit, Lean startup, perustulokokeilu -case Pienryhmätyöskentely Tehtyjen kokeilujen arviointi ja opit sekä ideat Ideo U:n mallia vasten	Fiilismittari Reflektointi jo tapahtuneesta Hieman teoriaa & verrokki Keskustelu Elävä strategiakirjasta ja katsaus verrokkien vuosirytmien Pienryhmätyöskentely Eri prosessivaiheiden toimijat, tavoitteet ja rytmi Fiilismittari valmiiksi Millaisia odotuksia uuden prosessin kokeilusta ja toimeenpanosta?
	Etätyöpaja	Lähityöpaja	Lähityöpaja	Etätyöpaja

Kuva 19 Työpajoissa käytettyjä menetelmiä

Toisen työpajan aiheena oli siis toimintaympäristöhavainnointi ja skenaariot. Lämmittelynä ja johdantona aiheeseen pyysimme osallistujia pohtimaan muutamalle vaihtoehdoiselle brändille tulevaisuuden hittituotetta, jonka he rakensivat legoista muutamassa minuutissa. Tehtävän toinen osa oli oikeastaan merkittävämpi päivän aiheen kannalta: pyysin osallistujia pohtimaan, millaisia käsityksiä tulevaisuudesta heidän hittituotteensa taustalla oli. Purimme hittituotteet ja näiden taustaoletukset yhdessä, minkä oli tarkoitus tuoda esiin sitä, että käsityksemme tulevaisuudesta perustuu aina johonkin aiempaan tietoomme tai käsityksiimme maailmasta.

Hieman teoriaa -osuus oli työpajoissa samankaltaisena toistuva elementti. Sen tarkoituksena oli tuoda osallistujille syötettä päivän aiheesta ja eri näkökulmista siihen. Kokosimme siihen työparini kanssa jollain tapaa keskeisiksi tai ainakin mielenkiintoiseksi katsomiamme tutkimuksia, tapaustutkimuksia ja työkaluja. Pohdimme myös sitä, miten valitsemamme sisällöt tässä vaiheessa vaikuttavat työpajan lopputulemaan: ohjaavatko tämän vaiheen sisällöt ja tapamme esitellä niitä työpajan lopputulemaan? Käytännössä näin ehkä olikin, mutta todennäköisesti hyvällä tavalla. Syötemateriaali toimi peilinä keskusteluissa ja niitä arvioitiin myös osana keskustelua. Osallistujat myös antoivat positiivista palautetta syötemateriaaleista ja pyysi niihin liittyen lisää luettavaa.

Pohdimme työparini kanssa roolejamme työpajojen fasilitoijina. Roolimme muokkautuivat melko luontevasti niin, että työparini osallistuessa keskusteluun aika ajoin myös asiantuntijan roolissaan, minä säilyin ulkopuolisen roolissani enemmän fasilitoijana, joka esitti keskustelua eteenpäin vieviä kysymyksiä ja havaintoja. Olin kuitenkin työpajoissa myös

asiantuntijan roolissa siinä mielessä, että olin tehnyt taustatutkimuksen ja tunsin esimerkiksi verrokkien tavan tehdä strategiaa, mistä poimin joitakin havaintoja keskusteluun. Teimme työparini johdolla työpajoissa nousseista ideoista valintoja, missä roolini oli pikemminkin konsultin, joka peilaa valintoja valittuun viitekehyykseen ja muusta aineistosta saatuihin käsityksiin eikä niinkään organisaation asiantuntijana.



Tulevaisuustyöpajan legoja ja dynaamisen fasilitoinnin muistiinpanoja

Kokeilutyöpajassa tulevaisuuden muodin purkua

Kuva 20 Kuvia lähityöpajoista

6.2 Työpajojen tuloksia ja oivalluksia

Työpajojen, välitehtävien ja taustalla pyörineiden ohjausryhmä- ja palloseinätapaamisten ansiosta käsitys uudesta strategiaprozessista kirkastui. Työpajoissa tuli myös monenlaisia uusia havaintoja ja oppeja esimerkiksi skenaariotyöskentelyn pistemäisyydestä: tunnistettiin, että Ylellä on hyödynnetty ennakointia vaihtelevasti eri tarkoituksiin ja esimerkiksi siitä, mitä termi ”skenaario” tarkoittaa oli useanlaisia käsityksiä.

Kun siirryimme ongelmatimantin melko tarkkaan määritellystä ongelmasta ratkaisutimanttiin eli kehittämisen ja ideoiden maailmaan, tuntui hetken siltä kuin sukeltaisimme uudenlaiseen erilaisten asioiden pyörremyrskyyn. Hyvä esimerkki tästä ovat ennakkoinnin menetelmät. Liitteessä 2 on kuva Popperin (2008) tulevaisuudentutkimuksessa

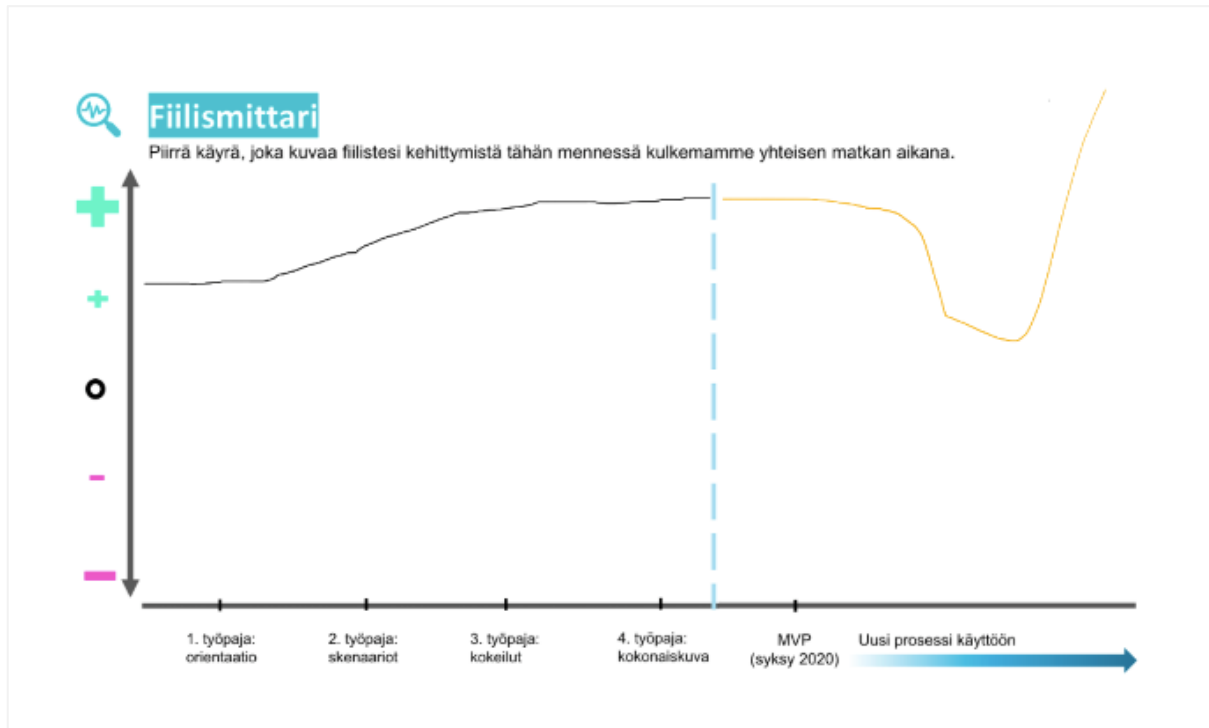
ja ennakoinnissa käytettyjen menetelmien moninaisuudesta. Tämä kuva osaltaan osoittaa, että mahdollisia etenemistapoja ja menetelmiä on lukuisia. Myös Elävä strategia -kirjassa on useita esimerkkejä ennakoinnin menetelmistä. Strategiaprosessimme näkökulmasta siis tuntui, että jo olemassa olevia vaihtoehtoja on lukuisia – miten ja millä kriteereillä poimisimme parhaimmat menetelmät käyttöön tai kehittäisimme täysin uusia tähän vaiheeseen? Osallistujien rooli nimenomaan Ylen kontekstin ja strategiatyöskentelyn asiantuntijoina korostui tässä kohtaa: luotimme heidän kykyynsä yhtäältä löytää toimivia keinoja Ylelle ja kertoa, mitä heidän mielestään kutakin strategiaprosessin vaihetta muotoiltaessa pitäisi ottaa huomioon. Ajatuksena oli, että saisimme työpajaosallistujilta nimenomaan ideoita, syötettä ja ohjausta siihen, miten muotoilisimme lopullisen MVP-prosessiversion validoitavaksi, kokeiltavaksi ja edelleen käytössä kehitettäväksi. Käytännössä työpajoissa tehtiin siis sekä tutustumista eri menetelmiin, ideointia, kehittämistä ja jo valintojakin sen suhteen, miten kutakin prosessin vaihetta kehitettäisiin.

Eri työpajoissa konkretiaan päästiin käsiksi eri tavoin. Ennakointiaiheisessa työpajassa osallistujat kehittivät pienryhmissä skenarionnin mallia osaksi strategiaprosessia. Tätä ryhmätyötä purimme *dynaamisella fasilitoinnilla*, jossa fasilitoija tekee hiljaa muistiinpanoja keskustelusta neljälle taululle, jotka on otsikoitu faktat, huolet, ydinkysymykset ja ratkaisut (ks. esim. Kantojärvi 2012, 95–96). Tämän harjoituksen avulla saimme muistiin osallistujien tärkeimmät ajatukset skenaariotyöskentelystä ja suunnattua ajatuksia kohti yhteistä ratkaisua ja sen kriteerejä.

Kokeiluteemaisessa työpajassa puolestaan vaihdoimme lennosta päivän kehitysteeman fasilitointitapaa. Esittelimme teoriaosassa Ideon mallin strategisten kokeilujen tekemiseen, minkä jälkeen ajatuksena oli ennakkotehtävän pohjalta työstää yhdessä strategista kokeilua harjoituksena siitä, mitä siinä tulisi huomioida. Ideon malli kuitenkin kiinnosti työpajan osallistujia käytännössäkkin ja yksi osallistujista ehdotti, että voisimmeko kokeilla ennakkotehtävänä eri yksiköistä kerättyjen kokeilujen sijoittamista Ideon pohjaan ja oppia sen hyödyntämisestä näin enemmän. Näin sitten toimimmekin: loimme työparini kanssa tauon aikana Google Slidesiin Ideon malliin perustuvan pohjan, johon työpajan työparit saivat ryhtyä täyttämään omia havaintojaan jo tehdyistä kokeiluista ja reflektoida samalla, mitä strateginen kokeilu voisi tarkoittaa Ylen kontekstissa. Nämä opit ja ajatukset purimme sitten yhdessä koko työpajaporukan kesken.

Viimeisessä neljännessä työpajassa käsitelimme elävän strategiaprosessin kokonaiskuvaa eri vaiheineen. Työpajan aluksi kuitenkin pyysimme osallistujia piirtämään käyrän fiilismittaripohjaan Jamboardissa siitä, miten elävän strategiaprosessin kehitys oli heidän mielestään tähän mennessä edennyt (esimerkki kuvassa 21). Tarkoituksena oli saada aidosti palautetta työpajoista kaikkine välitehtävineen, mutta myös saada osallistujat refleктоimaan mitä olimme oppineet ja onnistuneet ymmärtämään elävän strategiamallin soveltamisesta Ylen kontekstissa. Palasimme fiilismittariharjoitukseen vielä työpajan lopussa, jossa pyysimme osallistujia ennakoimaan sitä, miten fiilikset tulisivat kehittymään prosessin MVP-version valmistuessa ja prosessia käytäntöön sovellettaessa. Useampi osallistuja kertoi, että innostus uutta mallia kohtaan oli kasvanut työpajojen edetessä. Itse työpajat oli koettu antoisaksi tavaksi työstää mallia yhteistä ymmärrystä luoden. Moni kiitteli myös sitä, että kaksi työpajoista onnistuttiin pitämään kasvokkain koronarajoitusten keskellä: tämä toi niihin omanlaistaan virtaa, kun kehittämistyötä tehtiinkin pitkästä aikaa kasvokkain samassa

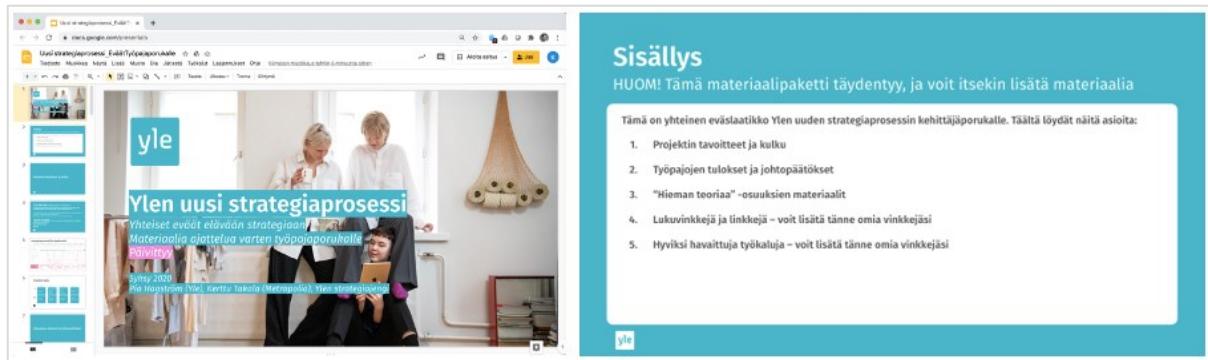
huoneessa, eikä etänä ruudun välityksellä. Prosessin käyttöönoton suhteen moni ennakoi mallin soveltamisen käytäntöön olevan alkuun haasteellista aiempien kehittämiskokemustensa pohjalta. Samanaikaisesti tuotiin kuitenkin esiin luottamusta sitä kohtaan, että alkuhaasteiden voittamisen jälkeen tulevaisuus näyttäytyy valoisana ja prosessi saadaan toimimaan hyvin.



Kuva 21 Fiilismittari työpajojen jälkeen ja toimeenpanovaiheen ennakointia (yhden osallistujan piirros).

Saimme työpajoista valtavan määrän ideoita, sisältöä ja suuntaviivoja uudesta strategiaprozessista. Lopulta kävi myös niin, että MVP-versio oli jo lähes kasassa viimeisen työpajan ryhmätyövaiheen lopputuloksena, mitä emme kuitenkaan täysin ymmärtäneet heti työpajojen loputtua. Käytimme aikaa siihen, että oivaltaisimme mihin asti meidän tulisi prosessia kehittää, jotta se täyttäisi MVP-prosessin määritelmän. Hioimme sitä yhä työparini sekä uuden strategiatiimin jäsenen kanssa ennen sen esittelyä ohjausryhmälle, strategiaverkostolle ja johtoryhmälle. Uuden strategiatiimiläisen mukaantulo ja palaute selkeytti näkemystämme siitä mikä on riittävä kehitysvaihe, jotta voisimme sanoa MVP-vaiheen kriteerien täyttyvän. Samalla käsittelimme prosessin käyttöönottoa, josta tämä uusi strategiatiimiläinen vastaa.

Keräsimme ja kiteytimme työpajojen sisällöt ja lopputulemat ”eväslaatikoksi” kutsumaamme Google Slides-esitykseen (kuva 22). Näin työpajoista jäi osallistujille dokumentaatio, työkalut ja lähdekirjallisuus käyttöön myös tulevaisuutta ja muita soveltamistarkoituksia silmällä pitäen.



Kuva 22 Työpajojen materiaalit ja tulokset koottuna yhteiseen eväslaatikkoon.

6.3 Prototyointi ja validointi

Viimeisessä työpajassa käsitelimme prosessin kokonaisuutta vaiheineen ja erityisesti toimijoita eri vaiheissa. Tämä työ jalostui prototyypiksi Ylen elävän strategian prosessista, jota esittelimme sekä ohjausryhmälle että projektimme kahdelle palloseinäahmolle. Näiltä saamamme palautteen perusteella hioimme prosessia yhtä eteenpäin niin, että työparini vastasi prosessin yksityiskohtien hiomisesta ja minä enemmänkin sopivien työkalujen koonnista eri vaiheisiin ja niiden kuvailuista.

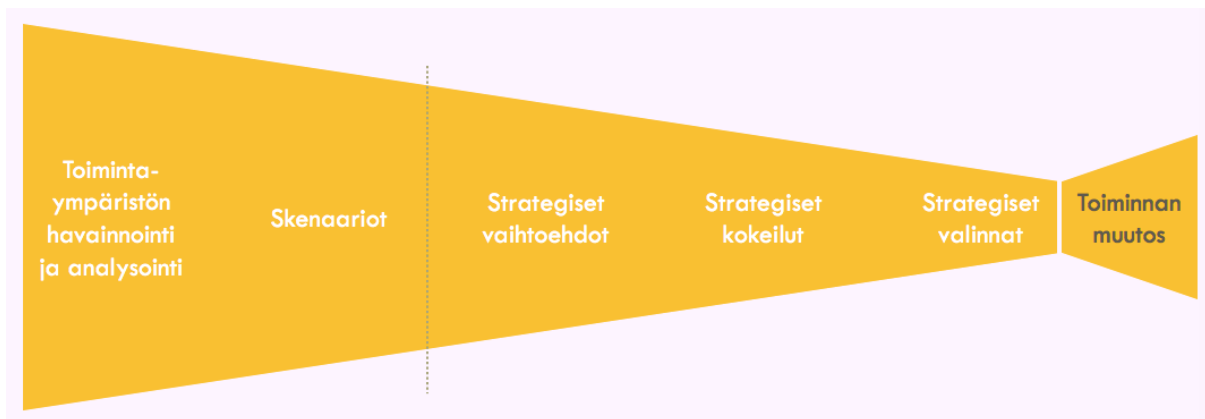
Varsinaista validointia teimme strategiaverkoston tapaamisessa sekä johtoryhmässä. Strategiaverkoston palaverissa joulukuussa 2020 esittelimme työparini johdolla MVP-version mallista. Strategiaverkoston jäsenenä on strategeja kaikista yksiköistä sekä HR:n ja talouden kehittäjät. Lähes kaikki läsnä olevista strategiaverkoston jäsenistä oli osallistunut mallin kehittämiseen, joten se oli peruseriaatteiltaan jo varsin tuttu. Se herätti runsaasti keskustelua, mutta keskustelu suuntautui suurelta osin jo siihen, miten mallia voisi viedä käytäntöön ja mitä siinä voisi huomioida. Tärkeä keskustelussa jaettu havainto oli se, että tämän tyyppisellä prosessilla on tarvetta eri puolella yhtiötä ja se nähtiin myös soveltuvana muuhunkin strategiseen kehitystyöhön kuin vain yhtiötason strategiaan. Keskustelussa myös nousi esille, että aiemmin tämän tyyppisessä työskentelyssä ollaan saatettu edetä toimintaympäristöstä nousseesta havainnosta suoraan toimintaan, kun uudessa prosessissa on tarkoitus varmistaa eri keinoin riittävä tieto ja ymmärrys vaihtoehdoista ennen etenemistä kokeiluihin ja valintoihin. Strategiaverkostossa oltiin innostuneita verkoston uudesta roolista skenaariotyöskentelyssä ja esitettiin, että uuden strategiaproessin toimeenpanoa seurattaisiin ja käsiteltäisiin jatkossa myös strategiaverkostossa.

Johtoryhmässä uutta prosessia käsiteltiin vuoden 2021 alussa. Johtoryhmässä tehtiin samalla varsinainen päätös ryhtyä kokeilemaan uutta prosessimallia. Mallista käydyssä keskustelussa jatkokehittämisessä pidettiin tärkeänä riskianalyyysien tekemistä osana prosessia ja sitä, miten prosessiin otetaan hallitus ja hallintoneuvosto mukaan. Keskeistä etenkin hallituksen ja hallintoneuvoston käsittelyn suhteen on se, missä vaiheessa strategia on muuttumassa niin paljon, että se vaatii muodollista käsittelyä ja päätöksentekoa hallituksessa ja hallintoneuvostossa sekä muutosviestintää ympäri yhtiötä.

Yksi validoinnin muoto oli myös strategiaprocessimallin soveltaminen erääseen käynnissä olevaan strategiseen kehitysprojektiin ja tapaan tuoda siihen mukaan skenaariotyöskentely. Tätä varten rakensin esimerkkittävän soveltaa mallia ja sen skenaariovaiheen menetelmiä fasilitoinnissa meneillään olevassa visiotyössä. Saadun palautteen pohjalta ainakin tämä sovellustapa sopii hyvin myös kyseisen kaltaiseen projektityöhön.

6.4 Ylen jatkuvan strategian prosessi ja työkalut

Uuden strategiaprocessin muoto on suppilomainen. Sen kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, toimintaympäristön havainnoinnissa ja analysoinnissa sekä skenarionnissa huomio on erityisesti Yleä ympäröivässä maailmassa. Strategisten vaihtoehtojen, kokeilujen ja valintojen vaiheissa huomio on Ylen toiminnassa ja siinä, miten kahdessa ensimmäisessä vaiheessa hankittu tieto kääntyy vaihtoehdoiksi ja lopulta valinnoiksi.








Kuva 23 Ylen uusi strategiaprosessi suppilona. Katkoviiva vaiheiden välillä kuvastaa huomion siirtymistä ympäröivästä maailmasta Ylen sisälle.

Ajatus suppilomaisesta muodosta pohjautuu havainnolle, että strategiaprosessi muodostaa toimintaympäristötiedosta lähtevän tiedon analysoinnin ja käsittelyn prosessin, joka kulminoituu tehtyihin valintoihin ja siirtyy tästä osaksi yhtiön arkea. Tietoa kertyy myös matkan varrella lisää. Sitä hankitaan niin ennakoinnin keinoin kuin strategisten kokeilujen avulla ja toisaalta analysoimalla vaihtoehtoja ja kokeiluja sekä peilaamalla niitä Ylen omaan sisäiseen toimintaympäristöön. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan suppilon alussa etenkin ulkoista toimintaympäristöä eli asiakkaita ja näiden tarpeita sekä arvoja ja asenteita, regulaatiota, kilpailijakenttää, teknologista ja poliittista kehitystä.

Skenaariot ovat keino hankkia tietoa tulevaisuudesta, mutta niiden luomisen yhteydessä on mahdollista pohtia toivotun kaltaisen tulevaisuuden rakentamista konstruktivistisen tulevaisuuskäsityksen hengessä (ks. tarkemmin luku 4.6.1 Ennakoinnin merkitys). Toimintaympäristöanalyysillä ja skenaarioilla on kaksisuuntainen yhteys toisiinsa. Siinä missä toimintaympäristöanalyysi tuottaa syötettä olennaisten muutosajureiden tunnistamiseen skenaariotyön syötteenä, toimintaympäristöhavainnoinnilla myös validoidaan oletuksia tulevaisuudesta ja sitä, ovatko muodostetut skenaariot toteutumassa. Jos toimintaympäristöanalyysin pohjalta näyttää siltä, että skenaariot eivät ole

toteutumassa, niitä päivitetään. Sama koskee myös strategisia kokeiluja: niiden avulla voidaan hankkia tietoa skenaarioiden toteutumisesta ja toisaalta siitä, ovatko toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden kehityslinjoista tehty analyysi ja sen pohjalta muodostetut vaihtoehdot oikeita. Tämä on Vuoren ja Ritakallion (2018) elävän strategian malliin melko suoraviivaisesti pohjautuvaa ajattelua.

Toimintaympäristön ja skenaarioiden mahdollisuuksia ja uhkia analysoitaessa vaihtoehtojen kautta voidaan luoda katsaus myös organisaation omiin kyvykkyyksiin, kuten osaamiseen ja prosesseihin, ja arvioida mihin toimenpiteisiin organisaatiossa tulisi ryhtyä.

	 Toimintaympäristön havainnointi ja analysointi	 Skenaariot	 Vaihtoehdot	 Kokeilut	 Valinnat	Toiminnan muutos
Mitä?	Havaintoja tekevät kaikki halukkaat ylelliset, analyysin strategiatimi ja muut asiantuntijat (esim. toimintaympäristöverkosto).	Strategiatimi vastaa kokonaisuudesta, strategieverkosto laatii ja johtoryhmä käsittelee keskustellen. Myös kaikki ylelliset voivat olla kutsuttuna mukana.	Nimetyt asiantuntijat rakentavat vaihtoehdot, strategiatimi sparraa. Johtoryhmä tekee päätöksen etenemisestä.	Asiantuntijat tekevät, strategiatimi sparraa kokeilua.	Päätös johtoryhmässä asiantuntijoiden ja/tai strategiatimin esityksestä.	
Kuka?	Katsaus kuukausittain, syventävät analyysit tarpeen mukaan.	Yhtiöskenaariot 2-3 kertaa vuodessa, projektikohtaiset tarpeen mukaan.	Kun päätetään reagoida johonkin toimintaympäristössä havaittuun muutokseen tai skenaarioon.	Silloin kun strategiset vaihtoehdot tarvitsevat lisätietoa ja validointia.	Tarvittaessa	
Kuinka usein?	Jäsenelty näkymä toimintaympäristön tapahtumista.	Skenaariot yhtiön strategian kannalta olennaisista asioista.	Useita strategisia vaihtoehtoja eli tapoja tarttua toimintaympäristön muutoksiin.	Parempi ymmärrys siitä, millaiset ratkaisut voisivat toimia käytännössä.	Päätös, miten yhtiö muuttaa omaa toimintaansa toimintaympäristön muutoksen pohjalta.	
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> Havaintohaavi Online-työkalu PESTEL "Frame your design challenge" SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> Mitä jos Mieliekartta trendianalyysinä Backcasting Tulevaisuustaulukko "Axes of uncertainty" 	<ul style="list-style-type: none"> Hyötykartta Riskituottokartta 	<ul style="list-style-type: none"> Idea Un malli (sovellettuna) Testikorttipohja Strateginen ohjausmalli innovaatioportfoliolla 	<ul style="list-style-type: none"> Eisenhower-kartta Ratkaisun arviointityökalu 	
Mahdollisia menetelmiä						

Kuva 24 Ylen strategiaproessin MVP-versio

Kuvassa 24 on esitelty uuden strategiaproessin vaiheet tarkemmin "minimum viable process" eli MVP-versiona. Siinä kuvataan toimijoita eri vaiheissa, toimenpiteiden tiheyttä, vaiheen tavoitetta ja mahdollisesti eri vaiheissa käytettäviä menetelmiä. Ylälle tehdyssä dokumentoinnissa on näistä vaiheista ja niiden sisällöstä tarkempi kuvaus, enkä siis avaa eri vaiheita tässä opinnäytetyössä samalla tarkkuudella.

Roolit uudessa prosessissa

Strategiatiimi, johon kuuluvat strategiapäällikkö ja kolme asiantuntijaa, on keskeinen toimija prosessin eri vaiheissa. Sen rooliin kuuluu niin prosessin kokonaisvaltainen eteenpäinviinti, tiedonkeruu, analysointi, eri vaiheiden fasilitointi palavereista ja työpajoista erilaisiin tapahtumiin, asiantuntijoiden sparraus ja koordinointi asiantuntijoiden ja ylimmän johdon välillä. Prosessin alussa strategiatiimi vastaa säännöllisesti tehtävästä toimintaympäristön havainnointi- ja analysointityöstä sekä skenaarioista kutsumalla mukaan niin asiantuntijoita kuin kaikkia halukkaita yleläisiä. Kun siirrytään vaihtoehtojen ja kokeilujen maailmaan, strategiatiimin roolissa korostuu enemmän asiantuntijoiden sparraajan ja prosessin kuljettajan rooli. Strategiatiimi myös kehittää strategiaproessia, joten sen roolissa korostuu myös kehittämisen ohella uusien työtapojen dokumentointi ja arviointi.

Strategiaverkostolle on suunniteltu uutta tehtävää etenkin skenaariotyöskentelyn parissa. Ylellä on jo pitkään toimittu erilaisissa verkostoissa, joiden tarkoituksena on jakaa yksikkörajat ylittäen tietoa ja oppeja omasta aihepiiristään sekä mahdollisesti kehittää oman alansa käytäntöjä ja hankkeita. Strategiaverkoston verkoston jäsenistä suuri osa oli mukana myös työpajoissa suunnittelemassa tätä uutta strategiaproessia. Hyöty tästä yhtiötason skenaariotyöskentelystä strategiaverkostossa on myös se, että he voivat viedä skenaarioita ja niiden rakentamiseen ja arvioimiseen käytettäviä työkaluja omaan yksikköönsä.

Johtoryhmän rooli on yhtäältä skenaarioiden rakentaja ja ruotija sekä toisaalta etenkin vaihtoehtojen, kokeilujen ja valintojen arvioija, ohjaaja ja päätöksentekijä. Käytännössä kunkin yksikön strategi tekee yhteistyötä oman yksikkönsä johtajan kanssa, joka on johtoryhmän jäsen. Kun strategiaverkoston roolia ja tekemistä kehitetään, vaikuttaa se todennäköisesti myös yksiköiden käyttämiin työskentelytapoihin ja voi heijastua täältä johtoryhmäänkin. Muun ylimmän johdon eli hallituksen ja hallintoneuvoston roolia ei juuri käsitelty vielä tässä prosessin MVP-version kehityksessä, vaan niitä tarkastellaan osana uuden strategiaproessin käyttöönottoa.

Aikajänteet

Siinä missä prosessin alkupään toimintaympäristötarkkailua tehdään ja analyseja laaditaan skenaarioiden ohella jatkuvasti, vaihtoehtojen muodostamiseen edetään vain, kun se katsotaan tarpeelliseksi. Sama arvioinnin ja tarpeenmukaisuuden vaade pätee myös strategiisiin kokeiluihin: niihin ryhdytään, kun on muodostettu yhteinen käsitys, että asiassa on hyvä edetä strategisen kokeilun keinoin. Lopullinen valinta eli päätös toiminnan jatkamisesta tai kehittämisestä vie sen osaksi niin sanottua yhtiön arkista toimintaa, missä sitä kehitetään ja arvioidaan siinä missä muutakin toimintaa yhtiössä. Lopullinen valinta saattaa toki olla sekin, että esimerkiksi kokeilujen kautta saatu tieto osoittaa, ettei vaikkapa kehitetylle uudelle kanavakonseptille ole asiakkaiden parissa riittävää kiinnostusta. Tässä tapauksessa sitä ei viedä tuotantoon, vaan tehdään päätös lopettamisesta tai pivotoinnista uuteen suuntaan kokeiluvaiheessa.

Ylen strategiatoimien osalta vuosi on keskeinen aikajänne: aivan kuten verrokkiorganisaatioissa, käytössä ovat vuotuiset painopisteet, joiden avulla linjataan

keskeisimmät kehityskohteet, yhtiössä laaditaan vuotuinen toimintasuunnitelma, budjetti, ja toimintakertomus. Asetettujen tavoitteiden saavuttamista on mahdollista seurata jatkuvasti online-työkalujen ansioista ja tästä laaditaan laajempi katsaus muutaman kerran vuodessa. Nyt luodun strategiaproessin alkupään vaiheet sijoittuvat vuosikellon joka kuukaudelle (toimintaympäristöhavainnointi) ja skenaarioita käsitellään kaksi-kolme kertaa vuodessa sekä tarpeen vaatiessa. Koska vaihtoehdot, kokeilut ja valinnat ovat pikemminkin tarveperustaisia vaiheita, niille ei ole varattu vuosikellosta ajankohtaa, vaan ajatuksena on, että niitä käsitellään, kun tarve vaatii. Nämä aikajänteet saattavat tarkentua käytännössä uutta prosessia käyttööseen otettaessa.

Mahdolliset menetelmät

Kuvan 24 alarivillä on esillä mahdollisia menetelmiä, joita eri prosessin vaiheissa voidaan käyttää. Työkaluja on kerätty uutta prosessia muotoillessa ja osasta niistä on jo kertynyt kokemusta Ylen muissa kehitysprojekteissa. Tähän MVP-versioon päädyttiin keräämään pitkä lista sovellettavia menetelmiä, joita kokeillaan käytännössä tarkemmin, kun prosessia kokeillaan ja viedään käytäntöön vuoden 2021 aikana. Menetelmiä tai työkaluja on poimittu muotoilulle tyypilliseen tapaan monelta tieteenalalta, niin strategiatyökaluista, tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä kuin muotoilun työkalupakeista. Liitteessä 3 on listattu esimerkkejä ja kuvauksia näistä työkaluista ja tehty esimerkkipohja riski-hyötykartasta. Myös Ylen Lean Culture-toimintamallin työkalupakista (Kangas 2018) löytyy potentiaalisesti hyödynnettäviä työkaluja. Käytännössä kutakin strategiaproessin vaihetta konseptoidaan tarkemmin samalla kun prosessia otetaan käyttöön. Tarkoituksena ei ole loputtomasti kokeilla eri työkaluja, vaan iteratiivisesti kehittää prosessia jatkuvasti toimivammaksi omassa käyttöympäristössään Ylellä.

Uuden prosessin elävyys ja peilaus verrokkeihin

Nyt kehitetty uusi strategiaproessi vastaa Vuoren ja Ritakallion (2018) elävän strategian mallia ja siinä on tunnistettavissa vahvasti vaikutteita myös strategisesta muotoilusta ja lean startupin ajattelusta. Yhtiössä tehty organisaatiomuutos, jossa muodostettiin uusi asiakkuus- ja strategiayksikkö, tulee todennäköisesti tukemaan elävän strategiamallin toimeenpanoa, kun asiakkuus ja siihen liittyvät kehityshankkeet on tuotu samaan yksikköön kuin strategiatiimi. Mallissa keskeistä on myös Ylen verkostomainen työskentely niin toimintaympäristöverkoston kuin strategiaverkoston kanssa. Kokeilujen kehittämiseen liittyen Ylellä on menossa innovaatioportfolion kehittämishanke, jossa yhtenä tavoitteena on kehittää strategisesti merkittävien kokeilujen tekemistä.

Mallissa on samankaltaisia tekijöitä kunkin kolmen verrokkiorganisaation kanssa. Selkeä tulevaisuusorientaatio yhdistää näitä kaikkia. Etenkin ajatus siitä, että tulevaisuus avaa erilaisia mahdollisuuksia, joihin tarttua ja toisaalta se, että tulevaisuuteen pystytään myös vaikuttamaan omalla toiminnalla ovat kunkin mallin taustalla. Organisaatioissa A ja B ollaan selkeästi pidemmällä elävän strategian mallin soveltamisessa, mikä johtuu siitä, että niissä mallia on jo ehditty viedä käytäntöön ja kehittää eteenpäin. Näissä kummassakin on kehitetty palautesilmukkaa organisaation jäsenien suunnalta. Tämä on yksi jatkokehityskohteista Ylen mallissa. Myös sen ratkaiseminen, miten avoin ja julkinen Ylen uusi prosessi on eri vaiheissa sekä Ylen sisällä että sen ulkopuolella, on käyttöönotettaessa

huomioitava asia. Tämä liittyy tutkimusvaiheen huomioon siitä, että aiemmassa strategiaprosessissa on viestitty enemmän strategiaproessin vaiheista eikä niinkään sisällöistä, mikä sai kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi organisaatiossa A julkisuuden ja yhdessä tekemisen periaatteet ovat olleet merkittävässä roolissa prosessia kehitettäessä. Ylenkin uudessa prosessissa kaikkia halukkaita yläläisiä kutsutaan mukaan havainnoimaan toimintaympäristöä ja luotaamaan tulevaisuutta. Avoin kysymys kuitenkin on, miten avoimesti ideoinnin ja mahdollisen palautteenkeruun jälkeen tehdyistä valinnoista ja linjauksista kerrotaan kesken prosessin ennen päätöksentekoa ja miten niitä validoidaan mahdollisesti kaikkien kiinnostuneiden yläläisten kesken.

Organisaation C:n uuden strategian teon prosessin nopeus puhututti työpajoissa: voitaisiinko Ylelläkin muodostaa uusi yhtiötason strategia yhdeksän viikon syklissä. Tätä ei otettu kehittämisen ohjenuoraksi, mutta ajatus sai pohtimaan aikajänteiden merkitystä ja sitä, mikä on riittävä tiheys esimerkiksi tarkastella toimintaympäristöä ja skenaarioita. Näissä päädyttiin varsin tiheään malliin.

Ylen strategiatiimi kokeilee ja kehittää uutta strategiaproessia käytännössä vuoden 2021 ajan. Ensimmäisenä soveltamisen ja kehityksen kohteena ovat toimintaympäristöhavainnoinnin ja skenaariotyöskentelyn kehittäminen eteenpäin, missä tekemistä on jo aloitettu vuoden 2020 aikana. Vuoden lopulla arvioidaan, miten prosessi toimii ja onko tarvetta uudelle suunnalle, radikaaleille muutoksille vai hienosäädölle.



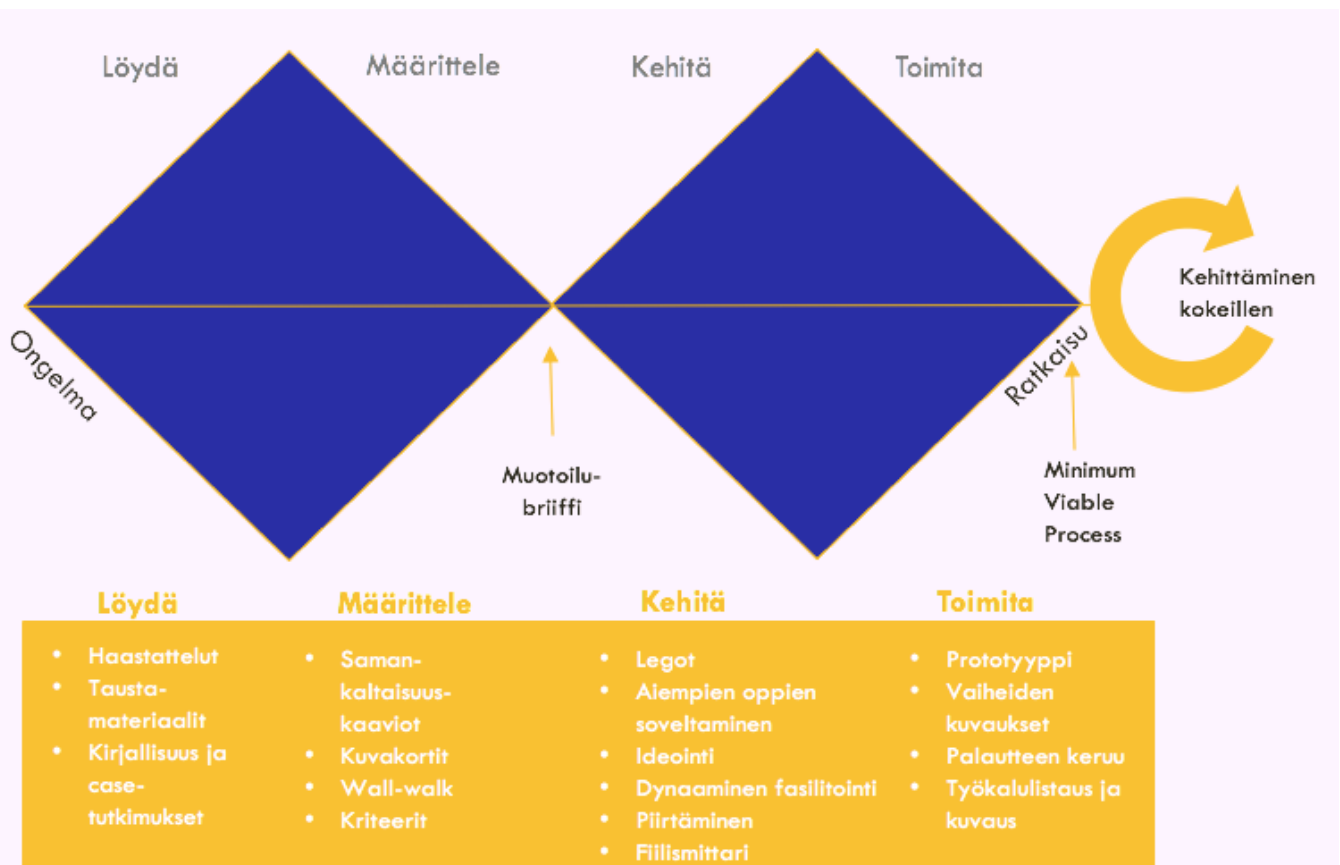
7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on muotoilua lähestytty kolmesta eri suunnasta: a) mitä strateginen muotoilu ja palvelumuotoilun periaatteet tuovat strategiatyöskentelyyn b) miten palvelumuotoilun avulla voi muotoilla uuden strategiaprosessin ja c) millainen tuo uusi strategiaprosessi lopulta on ja pohjautuuko se palvelumuotoilun periaatteisiin. Tässä työssä ei siis pyritty rakentamaan uutta strategiaa, vaan sellainen strategiaprosessi, jonka avulla voidaan havainnoida ympäröivää maailmaa ja sen muutoksia tehokkaasti sekä kääntää tämä tieto ymmärrykseksi ja toiminnaksi.

Palvelumuotoilu soveltuu strategiaprosessin rakentamiseen. Tässä muotoiluprojektissa korostuivat yhteinen oppiminen, ajattelutavan leviäminen, jaettu kieli, tulevaisuusajattelun kehittäminen ja tulevaisuusvalmiuden vahvistaminen sekä kokeilukulttuurin laajentaminen koskemaan strategisia kokeiluja. Elävä strategia -kirja (2018) antoi hyviä eväitä modernin strategiaprosessin rakentamiseen, mutta minimum viable process- eli MVP-versio uudesta prosessista muotoutui Ylen kontekstiin soveltuvaksi sen validoinnista saadun palautteen perusteella. Prosessin muotoutuminen juuri Ylen kontekstiin sopivaksi nähtäneen selkeämmin, kun uutta prosessia viedään käytäntöön.

Muotoiluprojektin työpajojen tarkoitus muodostui kahtalaiseksi. Työpajojen julkilausuttu tarkoitus oli muotoilla yhdessä Ylen elävän strategian prosessia. Toiseksi tarkoitukseksi nousi elävän strategian prosessin opiskelu ja ymmärtäminen sekä sen merkityksellistäminen Ylen kontekstissa yhdessä osallistujien kesken. On varmastikin niin, että tätä jälkimmäistä tarvitaan, jotta ensimmäinen voi toteutua, sillä miten voisimme muotoilla jotakin sellaista, jota emme itse ymmärrä tai osaa nähdä oman organisaatiomme kontekstissa? Tämä oppimisen ulottuvuus osana muotoiluprosessia kuitenkin korostui, osin myös siksi, että käytimme Elävä strategia -kirjaa lukumateriaalina työpajojen välissä ja ennakkotehtävänä ennen ensimmäistä työpajaa osallistujat kuuntelivat Timo Vuoren webinaarin elävästä strategiasta. Itse työpajoissa meillä oli syötemateriaalina myös muista lähteistä otettuja

tapausesimerkkejä, prosessimalleja ja useissa työpajojen tehtävissä (joko ennako- tai jälkitehtävänä tai itse työpajassa) pyysimme osallistujia kertomaan ja kuvaamaan heidän omissa yksiköissään tehdyistä skenaariotöistä, kokeiluista sekä yhdessä sitten näin luodun ymmärryksen pohjalta muotoilemaan elävän strategian prosessin eri osa-alueita. Saimme sekä työpajaosallistujilta että ohjausryhmältä palautetta, että työpajakokonaisuudesta oli muodostunut myös oppimisen matka ketterään ja muotoilupohjaiseen tapaan tehdä strategiatyötä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Etenkin ohjausryhmässä kuulumme, että elävän strategian ajattelutapa ja toimintamalli on jo alkanut näkyä osallistujien tavassa toteuttaa omia strategisia projektejaan.



Kuva 25 Muotoiluprosessissa toteutunut tuplatimanttiprosessi ja siinä käytetyt menetelmät.

Kuvassa 25 näkyy muotoiluprosessissa toteutunut tuplatimanttiprosessi ja sen aikana käytetyt menetelmät. Koko projektin ajalta kertyi valtava määrä aineistoa, oivalluksia ja muistiinpanoja, joista olennaisimpia olemme pyrkineet dokumentoimaan Google Slides-pohjaisiin dokumentteihin, kuten työpajojen aikana koostettuun eväslaatikkoon.

Työn tavoitteena oli siis luoda Ylen uudesta strategiaprozessista MVP-versio. Tässä onnistuttiin, mutta voi ajatella, että tuplatimanttiprosessin ”ratkaisu”-vaihe jäi vajaaksi. Vaiheeseen kuuluu myös kehitetyn palvelun – tai tässä tapauksessa uuden prosessimallin – kokeileminen ja iteratiivinen kehittäminen käytännössä, mutta tämä rajautui pois pitkälti aikataulusyistä. Jo projektin alkuvaiheessa päätelimme, että käytäntöön vienti ja kokeilu vie aikaa. Siksi työn fokus oli siinä, että saadaan tuotettua prosessimalli, jota on validoitu

käyttäjien taholta, mutta jonka kokeilu ja kehittäminen käytännössä rajautuu opinnäytetyön ulkopuolelle. Tämä päätös vahvistui, kun kehitysprojektia viivästytti niin koronapandemia kuin organisaatiouudistus.

Kuvassa 25 on merkitty prosessin kehittäminen jatkossa tuplatimantin jälkeen, jossa ympyränuoli kuvastaa iteratiivista lähestymistapaa prosessin ja sen eri vaiheiden kehittämiseen. Ylen uutta elävää strategiaprocessia kehitettiin palvelumuotoilun keinoin, mutta tekemiseen vaikuttivat myös leanin ja lean startupin viitekehykset. Nimesimme projektin tavoitteeksi esimerkiksi *mimum viable process-version*, joka terminä on lainattu lean startupin viitekehystä. MVP:n suhteen tavoitteena on luoda pienin mahdollinen tuote, jonka avulla voidaan kerätä käytännössä mahdollisimman paljon palautetta käyttäjiltä (Ries 2011).

Opinnäytetyön aihe, koko strategiaprocessi osoittautui varsin laajaksi kokonaisuudeksi. Tässä työssä on käsitelty monia erilaisia strategiaprocessiin liittyviä asioita, mutta niistä mihinkään ei ole porauduttu erityisen syvälle. Saattaa olla, että palvelumuotoilun menetelmien soveltamisen kannalta keskittyminen vain yhteen strategiaprocessin vaiheeseen, vaikkapa ennakkointiin olisi tuottanut iteratiivisesti kehitetyn ja tarkkapiirteisemmän mallin käytetyssä ajassa. Toisaalta kokonaisuuden hahmottaminen eli tässä tapauksessa koko uuden strategiaprocessin hahmottaminen oli tärkeää tehdä ensin, ja ennakkointi, kuten sen muutkin vaiheet jäävät siis tarkemmin konseptoitaviksi itse uutta prosessia käyttöönotettaessa.

Toinen näkökulma, jota emme käsitelleet projektissa kovin syvällisesti, mutta joka varmasti nousee esiin jatkossa, on prosessin soveltuvuus niin sanottuun molempikätiseen johtamiseen eli miten parantaa ja uudistaa olemassa olevaa toimintaa ja sen tehokkuutta samalla kun luodaan uusia innovaatioita (esim. Hämäläinen ym. 2016). Nyt rakennetun strategiaprocessin keskeinen idea on se, että sen aikana syntyy käsitys, onko tarve luoda jotakin uutta, kehittää jo olemassa olevaa tai luopua jostakin. Prosessin ei siis ole tarkoitus keskittyä vain uusiin innovaatioihin, mikä usein on esimerkiksi lean startupin ajattelumallin keskiössä.

Luvussa 3 esitettiin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin on vastattu Ylen prosessin, sen ominaisuuksien ja työkalujen osalta luvussa 6. Mitä tulee palvelumuotoilun periaatteiden ja sen menetelmien soveltamiseen strategiaprocessissa, näitä on käsitelty laajasti luvuissa 4 ja 6. Viimeinen tutkimuskysymyksistä koski sitä, miten muotoilun menetelmiä hyödyntävä strategiaprocessi eroaa aiemmista tavoista tehdä strategiaa. Tähänkin on osin vastattu luvuissa 4 ja 6, mutta mielekkäämmältä tuntuu pohtia sitä, miten leanin, lean startupin ja palvelumuotoilun menetelmät muodostavat jatkumon aiempien strategiakoulukuntien lähestymistavoille.

Jos ajatellaan leanin, lean startupin ja palvelumuotoilun periaatteiden nousemista strategiatyöskentelyn keskeisiksi viitekehyyksiksi, on ne yhdistettävissä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamaan paineeseen reagoida ja toimia nopeasti, jotta organisaatio pärjää kilpailuilla markkinoilla ja pystyy yhä tavoittamaan asiakkaansa. Vaikka lean startupilla ja palvelumuotoilulla on paljon yhteistäkin, kuten käytännönläheinen suhtautuminen prosesseihin ja työkaluihin, voi lean startupin ajatella olevan jatkoa

pohjoisamerikkalaiselle suunnittelukoulukunnan perinteelle, kun taas palvelu- ja strateginen muotoilu on hengeltään lähempänä eurooppalaista käytäntöihin keskittyvää strategy-as-practice-viitekehystä. Näissä kiinnostus on organisaation jäsenissä, sen asiakkaisissa sekä organisaation ja sen toimintaympäristön kulttuurisissa merkityksissä ja näiden muodostamassa kokonaisuudessa. Kuten de Mello Freire (2017) kuvaa, strategisen muotoilun keskeisimpiä pyrkimyksiä on muodostaa organisaation sisällä yhteinen käsitys siitä, mitä signaalit sen ympärillä muuttuvasta maailmasta merkitsevät organisaatiolle ja sen toiminnalle. Tähän liittyy vahvasti ajatus ymmärryksen luomisesta niin ajattelemalla, kuvittelemalla, keskustelemalla kuin kokeilemalla. Strategiaprosessin keskeisimpänä tavoitteena on kerätä tietoa ja pyrkiä käsittämään asia niin, että voidaan ryhtyä toimimaan tämän pohjalta. Mitä epävarmempi toimintaympäristö on, käy helposti niin, että sitä enemmän tietoa pyritään keräämään, mutta silti jossain vaiheessa pitää myös ryhtyä toimimaan.

Nyt muotoilussa strategiaprosessissa korostuu sen suppilomainen luonne ja kyky hankkia tietoa toimintaympäristöstä, orientoituminen tulevaisuuteen sekä taito prosessoida tämä tieto vaihtoehtoiksi, kokeiluiksi ja valinnoiksi. Tällöin voisi ajatella, että suppilon vahvuus prosessina perustuu useampaan tekijään, esimerkiksi:

1. Kuinka hyviä olemme hankkimaan tietoa ympäröivästä maailmasta ja tulevaisuudesta?
2. Millaiset omaksumamme ajatusmallit saattavat vaikuttaa muodostamiimme käsityksiin?
3. Miten käsittelemme hankkimaamme tietoa niin, että se alkaa ohjata toimintaamme yhtiönä huomioiden toimintamme reunaehdot?

Reunaehdoilla tarkoitetaan kolmannessa kohdassa esimerkiksi Ylen tapauksessa Yle-laissa määriteltyä toimintaa, yhtiölle määriteltyä tehtävää ja arvoja sekä käytössä olevia resursseja.

Organisaatiossa muodostettua käsitystä maailmasta tulee siis myös haastaa. Tähän voi käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita tuomaan erilaisia näkemyksiä ja soveltaa kriittistä ajattelua. Esimerkiksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä löytyy kriittistä ajattelua vaativa CLA- eli "causal layered analysis"-niminen menetelmä, joka rikastaa rakennettuja skenaarioita ja auttaa luomaan samalla ymmärrystä siitä, miten käsityksemme niin historiasta, nykyhetkestä kuin tulevaisuudesta on rakentunut (Inayatullah 1998). Siinä julkilausutut käsitykset tulevaisuudesta, kuten trendiraporttien listaamat trendit ja julkinen pohinä muodostavat vain jäävuoren huipun, jonka alle kätkeytyy sosiaalisten syiden ja diskurssien, maailmankuvien ja arvojen sekä lopulta kulttuuristen myyttien tasot. Analyysin tarkoitus on tuoda esille, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, miten me ja myös muut ympärillämme näkevät maailman ja haastaa tuomaan erilaisia näkökulmia asiaan.

Myös palvelumuotoilun parissa on noussut esille ajatuksia siitä, miten muotoiluprosessissa olisi keskeistä tunnistaa esimerkiksi palvelutilanteessa tai organisaation toiminnassa vaikuttavat organisaation rakenteet, omaksutut roolit ja normit sekä uskomukset ja asenteet, jotka vaikuttavat olennaisella tavalla organisaation ja sen jäsenten toimintaan (esim. Vink ym. 2020). Kun nämä on tunnistettu, on niihin vaikuttaminen osana muotoiluprosessia myös todennäköisempää. Strategiaprosessin kannalta tämä tarkoittaa

esimerkiksi ymmärrystä siitä, millaisin keinoin muutosta organisaatiossa voidaan tehdä ja mihin muutospyrkimykset tulisi kohdistaa.

Luvussa 6 kuvailtu MVP- eli minimum viable -versio prosessista on vielä varsin yleisellä tasolla, mutta niin palvelumuotoilun kuin lean startupin periaatteiden mukaisesti sitä kehitetään käytännössä kokeillen eteenpäin. Tätä työtä ohjaavat niin projektin lopputuloksena syntynyt prosessikuvaus kuin yhdessä muotoillut Ylen elävän strategiaproessin kriteerit. MVP-version kehittämisen alkuperäinen aikataulu oli puoli vuotta, mutta projektin aikataulu venyi vuoteen johtuen organisaatiomuutoksesta ja koronapandemiasta. Kehitystyössä olisi saatettu päästä pidemmälle ja kokeilemaan eri työkaluja jo loppuvuodesta, ellei strategiatiimissä olisi tapahtunut henkilövaihdosta prosessin loppuvaiheessa. Organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset ovat melko arkisia asioita tämän päivän organisaatioissa, eikä ole mitenkään poikkeuksellista, että ne muuttavat kehitysprojektien aikatauluja. Uuden strategiaproessin kehittämisen kannalta tärkeää on, että organisaatiosta löytyy sen eteenpäin viemiseen omistautunut asiantuntija ja tiimi, laajempi tahtotila uudistamiseen sekä johdon myönteinen asenne. Ulkopuolinen muotoilija ei tällaista uudistusta pystyisi viemään läpi ilman organisaation jäsenten merkittävää sitoutumista asiaan.

Oman oppimiseni kannalta erityisen tärkeäksi muodostui kasvanut ymmärrys erilaisten strategiakoulukuntien näkökulmista, ennakkoinnin menetelmistä ja muotoilun soveltamisesta myös yhtiötason strategiatyöskentelyyn. Pidin muotoiluprojektin ajan reflektiopäiväkirjaa, johon kirjasin sekä muotoiluprojektin varrella tapahtunutta että omia ajatuksiani ja oivalluksiani näihin asioihin liittyen. Tämä osoittautui hyväksi työkaluksi paitsi luoda ymmärrystä, auttoi se myös kirjoittamaan tähän opinnäytetyön kirjalliseen osioon kuvauksen muotoiluprojektin vaiheista varsin vaivattomasti. Koronaviruspandemia ja sen aiheuttama etätyöskentely laittoi opettelemaan työpajafasilitointia virtuaalisesti sekä hyödyntämään aiempaa laajemmin erilaisia verkkotyökaluja. Etätyöpajat olivat onnistuneita, mutta parhaaseen yhdessä tekemisen, ideoinnin ja oppimisen ilmapiiriin päästiin kahdessa lähityöpajassa, joissa oli mahdollista keskustella vaivattomammin ja nopeammin ilman ruutujen väliin tuomaa etäisyyttä.

Lopuksi nyt tehdystä muotoiluprojektista voi todeta, että se asettuu yhdeksi vaiheeksi strategiatyöskentelyn kehittämistä Ylellä. Strategiatyöskentelyä on kehitetty aiemminkin eri keinoin ja nyt tehty projekti on askel niin strategiatyöskentelyn uudistamisessa kuin koko Ylen kehittymisessä. Projektin aikana ja sen jälkeen saatu palaute kertoo, että muotoiluprojektista oli hyötyä monin tavoin. Vaikka Ylen elävän strategian prosessi muotoutuisikin käytännössä kokeillen varsin erilaiseksi kuin MVP-malli, tämän muotoiluprojektin aikana on onnistuttu luomaan merkittävää yhteistä ymmärrystä siitä, millainen hyvä strategiaproessi on. Muotoilijana ja Ylen asiakkaana itse toivon, että tämän muotoiluprojektin vaikutukset jäävät elämään ja vaikuttavat myönteisellä tavalla strategiatyöskentelyyn Ylellä ja koko yhtiön tulevaisuuteen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kuvat

Kuva 1 Ylen organisaatio ennen ja jälkeen vuonna 2020 tehdyn organisaatiouudistuksen. Lähde: Yle yhtiönä.	2
Kuva 2 Opinnäytetyön näkökulmat strategiaprosessin rakentamiseen	5
Kuva 3 Muotoiluprojektin prosessi, joka noudatteli UK Design Councilin tuplatimanttimalia.	13
Kuva 4 Neljä näkökulmaa strategiaan. Whittington (1996, 732), muokattu.	16
Kuva 5 Toteutuneen strategian elementit. Muokattu Mintzberg 2014, Mintzberg & Waters 1985 pohjalta.	17
Kuva 6 Lean startupin oppimisen kehä. Mukailtu Riesin (2011) pohjalta.	22
Kuva 7 Ketterän ja elävän strategian elementtejä kirjallisuuden pohjalta (esim. Doz ja Kosonen 2008, Hämäläinen ym. 2016, Ritakallio ja Vuori 2018).	23
Kuva 8 Lean strategiaprosessi Collisin (2015) mukaan.	24
Kuva 9 Perinteinen strategian teon malli ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön malli. Mukailten Hannus (2004).	25
Kuva 10 Erilaisia kokeilutyyppejä Ideon mukaan	30
Kuva 11 Strateginen muotoilu ja strategian koulukuntien näkökulmat. Muokattu Whittingtonin (1996) pohjalta.	32
Kuva 12 Strategiatyöskentelyn historiaa Ylellä	36
Kuva 13 Verrokkiorganisaatioiden elävän strategian mallissa korostuvat tekijät.	37
Kuva 14 Kuvakorttiharjoituksen kuvamateriaalit ensimmäisessä työpajassa. Kuvat Unsplash.	42
Kuva 15 Tehtävänanto Ylen elävän strategian prosessin työstölle ja samankaltaisuuskaavion työstöä Jamboardissa.	43
Kuva 16 Ylen elävän strategiaprosessin kriteerit	45
Kuva 17 Työpajojen ajankohdat ja aiheet	46
Kuva 18 Uuden strategiaprosessin kehittämiseen osallistuneet toimijat ja näiden roolit.	48
Kuva 19 Työpajoissa käytettyjä menetelmiä	49
Kuva 20 Kuvia lähityöpajoista	50
Kuva 21 Fiilismittari työpajojen jälkeen ja toimeenpanovaiheen ennakoitua (yhden osallistujan piirros).	52
Kuva 22 Työpajojen materiaalit ja tulokset koottuna yhteiseen eväslaatikkoon.	53
Kuva 23 Ylen uusi strategiaprosessi suppilona. Katkoviiva vaiheiden välillä kuvastaa huomion siirtymistä ympäröivästä maailmasta Ylen sisälle.	54
Kuva 24 Ylen strategiaprosessin MVP-versio	55
Kuva 25 Muotoiluprojektissa toteutunut tuplatimanttiprosessi ja siinä käytetyt menetelmät.	60

Kansikuva: Cole Parrant, Unsplash

Kuvat lukujen alussa Unsplash-kuvapalvelusta. Kuvien oikeudet: 1. Nori Webb 2. Sharon McCutcheon 3. Taylor Smith 4. Garvit Jagga 5. Val Toch 6. Rodion Kutsaev 7. Jr Korpa

Lähteet

Blank, Steve 2013 "Why the Lean Start-Up Changes Everything." Harvard Business Review 91 (5): 64-72.

Brown, Travis 2019 "Strategic Design or Design Strategy? Effectively Positioning Designers as Strategists." Design Management Review 30 (1): 38-45.

Burgelman, Robert 2018 "Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections." Strategic Management Journal 39 (3): 531-558.

Carlopio, James 2010 Strategy by Design: A Process of Strategy Innovation. New York: Palgrave Macmillan.

Clegg, Stewart, Carter, Chris ja Kornberger, Martin 2004 "'Get Up, I Feel Like being a Strategy Machine'." European Management Review 1 (1): 21-28.

Collis, David 2016 "Lean Strategy." Harvard Business Review, March 2016.

Curedale, Robert 2013 Mapping Methods for Design and Strategy. Topanga, CA: Design Community College Inc.

de Mello Freire, Karine 2017 "From Strategic Planning to the Designing of Strategies: A Change in Favor of Strategic Design." Strategic Design Research Journal 10 (2): 91-96.

Doz, Yves ja Kosonen, Mikko 2008 Nopea Strategia: miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.

Eskola, Jari and Juha Suoranta 1998 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Foglieni, Francesca, Villari, Beatrice ja Maffei, Stefano 2018 Designing Better Services: A Strategic Approach from Design to Evaluation. Cham: Springer.

Furu, Patrick 2011 "Improvisaatio strategiatyökaluna. Mitä Miles Davis voisi opettaa strategiatyöstä?" Teoksessa Mantere, Saku, Suominen, Kimmo ja Vaara, Eero (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro: Helsinki. S. 75-89.

Golsorkhi, Damon, Rouleau, Linda, Seidl, David ja Vaara Eero 2015 "Introduction: What is Strategy as Practice?" Cambridge University Press.

Hämäläinen, Virpi, Maula, Hanna ja Suominen, Kimmo 2016 Digiajan Strategia. Helsinki: Alma Talent.

Hannus, Jouko 2004 Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: Pro Talent.

Hassi, Lotta, Maila, Reetta ja Paju, Sami 2015 Kehitä Kokeillen: Organisaation Käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Holston, David 2011 *The Strategic Designer: Tools and Techniques for Managing the Design Process*. New York: Adams Media.

Holtzblatt, Karen ja Beyer, Hugh 2016 *Contextual Design*. 2. painos, E-kirja. Morgan Kaufmann.

Huhtinen, Aki-Mauri 2010 "Johdanto." Teoksessa Kolttola, Eeva, Westling, Jouni, Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): *Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Julkaisusarja 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. S. 5–10

Humble, Jez, Molesky, Joanne ja O'Reilly, Barry 2015 *Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale*. The Lean Series. First edition, second release ed. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Inayatullah, Sohail 1998 "Causal Layered Analysis: Poststructuralism as Method." *Futures* 30 (8): 815-829.

Jalonen, Harri, Lehti, Mira, Tonteri, Anna, Koskelo, Minna, Nousiainen, Anu ja Jäppinen, Tuula. 2017. *Signaaleista tulevaisuustarinoihin - Ennakoinnin lyhyt käsikirja*. [Viitattu 20.10.2020] Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>

Kantojärvi, Piritta 2012 *Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.

Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna ja Forsberg, Sofia 2019 *Palvelumuotoilun Bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kurki, Sofi 2020 *Foresight and Transformation: Observing Pioneers in our Changing Societies*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja E: *Oeconomica*. Turku: Turku School of Economics, University of Turku.

Lafley, A. G. ja Martin Roger L. 2013 *Playing to Win: How Strategy really Works*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Leskelä, Mikko 2020 *Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä*. Helsinki: Alma Talent.

Liedtka, Jeanne 2019 "How Design Thinking Opens New Frontiers for Strategy Development." *Strategy & Leadership* 47 (2): 3-10.

Mintzberg, Henry 2014 "Crafting Strategy." Teoksessa Joseph Lampel, Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian ja Ghoshal Sumantra: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 5th edition. Harlow: Pearson Education. S. 140-147.

Mintzberg, Henry 1978 "Patterns in Strategy Formation." *Management Science* (Pre-1986) 24 (9): 934.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce ja Lampel, Joseph 2009 *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2nd edition. Harlow: FT Prentice Hall.

- Mintzberg, Henry ja Waters, James E. 1985 "Of Strategies, Deliberate and Emergent." *Strategic Management Journal* 6 (3): 257-272.
- Muller, Michael J. ja Kuhn, Sarah 1993 "Participatory Design." *Commun. ACM* 36 (6): 24–28.
- Parkkonen, Pinja ja Vataja, Katri 2019 "Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin." *Futura* 1 (1): 60-73.
- Pesonen, Venla 2020 "Agile Transformation in a Large Media Company — Perceptions and Principles". Diplomityö, Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/46073>
- Popper, Rafael 2008 "Foresight Methodology." Teoksessa Georghiou, Luke (toim.) *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar. S. 44-88.
- Ries, Eric 2017 *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. International edition. London: Penguin.
- Ritakallio, Timo ja Vuori, Timo O. 2018 *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.
- Rohrbeck, René ja Kum, Menes Etingue 2018 "Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis." *Technological Forecasting and Social Change* 129: 105-116.
- Sanders, Elizabeth B. ja Stappers, Pieter Jan 2008 "Co-Creation and the New Landscapes of Design." *CoDesign* 4 (1): 5-18.
- Sangiorgi, Daniela, Prendiville, Alison, Jung, Jeyon, ja Yu, Eun 2015 *Design for Service Innovation & Development*. Final Report. Lancaster, UK.
- Stickdorn, Marc, Hormess, Markus, Lawrence, Adam, Schneider, Jakob 2018 *This is Service Design Doing*. Canada: O'Reilly Media, Inc.
- Tikka, Ville ja Gävert, Nuppu 2018 *Designin uusi aalto: merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tuomi, Ilkka 2012 "Foresight in an Unpredictable World." *Technology Analysis & Strategic Management* 24 (8): 735-751.
- Tuulaniemi, Juha 2011 *Palvelumuotoilu*. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Vink, Josina, Koskela-Huotari, Kaisa, Tronvoll, Bård, Edvardsson, Bo ja Wetter-Edman, Katarina 2020 "Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda." *Journal of Service Research*: 1094670520952537.
- Webb, Amy 2019 "How to do Strategic Planning Like a Futurist." *Harvard Business Review*. July, 2019.

Westling, Jouni 2010 "Johdatus Strategy as Practice -näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa." Teoksessa Kolttola, Eeva, Westling, Jouni, Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Julkaisusarja 1, Maanpuolustuskorkeakoulu. S. 12–36.

Whittington, Richard 2006 "Completing the Practice Turn in Strategy Research." *Organization Studies* 27 (5): 613-634.

Whittington, Richard 1996 "Strategy as Practice." *Long Range Planning* 29 (5): 731–735.

Whittington, Richard 2007 "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye." *Organization Studies* 28 (10): 1575–1586.

Wilenius, Markku 2015 *Tulevaisuuskirja: metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsinki: Otava.

Verkkolähteet

Brun, Lena 2020 Radion Kuuntelu Suomessa 2019. Verkkoaineisto. [viitattu 1.12.2020]
Saatavilla: https://www.finnpanel.fi/lataukset/radiovuosi_2020.pdf

"Build Confidence in Your Strategy with Small Tests." Ideo U blogi [viitattu 17.12.2020]
Saatavilla: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/build-confidence-in-your-strategy-with-small-tests>.

Danish Design Centre. "The Design Ladder: Four Steps of Design Use." [viitattu 22.1.2021]
Saatavilla: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>.

Kangas, Mirette 2018 "Mirette Kangas: Tässä käyttöösi Yle Lean Culture Toolkit – Hyvää ketterää muutosmatkaa!" [Viitattu 31.1.2021]
Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/03/16/mirette-kangas-tassa-kayttoosi-yle-lean-culture-toolkit-hyvaa-ketteraa>.

"Laki Yleisradio Oy:stä." [viitattu 18.6.2020]
Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380>

"Osallistava suunnittelu" [viitattu 1.6.2020]
Saatavilla: <https://www.muotoilutarinat.fi/fi/artikkeli/osallistava-suunnittelu/>.

"Perustulokokeilu." [viitattu 17.12.2020] Saatavilla: <https://www.kela.fi/perustulokokeilu>

UK Design Council. "What is the Framework for Innovation? Design Council's Evolved Double Diamond." [viitattu 5.6.2020] Saatavilla: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Uusitalo, Roope "Pari kommenttia perustulokokeilusta." Akateeminen talousblogi. [viitattu 17.12.2020] Saatavilla: <http://blog.hse-econ.fi/?p=7720>

"Verohallinnon strategia 2019–2024." [viitattu 2.12.2020]

Saatavilla: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/

"Yle yhtiönä" [viitattu 22.1.2021] Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/yleisradio/organisaatio>

"Ylen Strategia - Kaikille yhteinen, jokaiselle oma" [viitattu 18.6.2020]

Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/strategia>

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Ylen yksilöhaastattelut

Aluksi

1. Esittelyt
2. Tutkimuksen aihe yhtiötason strategiaprosessi, ei strategian sisältö
3. Suostumuslomake
4. Nauhoittaminen

Kuka?

5. Mitä teet Ylellä?
6. Miten olet ja olet ollut mukana Ylen strategiatyössä?

Ylen strategiaprosessi nyt ja aiemmin

1. Jos ajattelet Ylen strategian tekemistä nyt ja/tai aiemmin, mikä siinä on mielestäsi (ollut) hyvää?
2. Jos ajattelet Ylen strategian tekemistä nyt ja/tai aiemmin, mikä siinä mielestäsi ei ole toiminut?
3. Ajattele viimeisen kahden vuoden aikana Ylessä tehtyjä isoja päätöksiä. Miten ne ovat syntyneet? Ovatko isot päätökset syntyneet pohjautuen strategiaan, vai ovatko ne nähdäksesi syntyneet jollain tapaa strategian ulkopuolella?

Jatkuva, elävä ja ketterä strategia

Kuvaus: Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä tulevaisuuden suunnittelu on käynyt vaikeaksi. Pitkät suunnitteluprosessit voivat johtaa siihen, että strategia on vanhentunut, kun päästään toimeenpanovaiheeseen. Jatkuvan ja elävän strategian puitteissa strategian tekemisen tavat ovat erilaisia; muutaman vuoden välein tapahtuvasta suunitteisesta projektista siirrytään uudenaikaiseen malliin, jossa toimintaympäristöä ja asiakkaita seurataan jatkuvasti herkillä korvalla ja tämä pohjalta myös suuntaa päivitetään jatkuvasti.

1. Mitä tämä voisi tarkoittaa Ylen kontekstissa?
2. Mitkä strategian elementit ovat jatkuvia, mitkä eläviä? Tai voiko tällaista erottelua tehdä?
3. Mitä hyötyjä näet?
4. Mitä haasteita näet?
5. Mitä erityisesti olisi otettava huomioon?
6. Millaisia aikajäniteitä jatkuvaan strategiaan mielestäsi liittyy?
7. Keiden tulisi olla mukana strategian luomisessa?
8. Miten strategia tulisi panna toimeen?

Unelma

Kuvittele Yle viiden vuoden kuluttua. Tilanne on erinomainen, ja Yle menestyy.

1. Mikä on ollut erityisen tärkeää, ja johtanut Ylen menestykseen?
2. Mikä on ollut strategian merkitys Ylen menestyksessä?
3. Millaista strategian tekeminen on ollut näiden viiden vuoden aikana?
4. Miten strategiaa on luotu, miten se on pantu toimeen?
5. Mikä pitäisi alkaa tehdä toisin kuin nyt, jotta tämä olisi mahdollista?

Lopuksi

7. Onko jotakin kysyttävää minulta?
8. Tuleeko mieleesi joku muu, ketä minun olisi hyvä haastatella?

2. Ylen strategiatiimi (ryhmähaastattelu)

Aluksi

- Esittelyt
- Tutkimuksen aihe yhtiötason strategiaprosessi, ei strategian sisältö
- Suostumuslomake
- Nauhoittaminen
- Esittele teemat: prosessi & työkalut, aikajänteet, osallistujat

Kuka?

- Mitä teet Ylellä?
- Kuvaile muutamalla lauseella, miten oma työsi liittyy Ylen strategiaan

Agendalla käydä läpi strategiaprosessin nykyisiä käytäntöjä ja vähän luodata tulevaakin:

- Mitä hyviä työkaluja on jo nyt käytössä liittyen asiakkaisiin ja toimintaympäristöön asiakkaisiin? (Tiedonlähteet ja data, mittarit)

- Mitä muita hyviä työkaluja tai käytäntöjä on jo olemassa?

- Millaisia eri tarkastelupisteitä ja aikajänteitä strategiaprosessiin nyt kuuluu?

- Millaisia ajatuksia teillä on ketterän & jatkuvan strategian prosessista ja mikä nykyisistä käytännöistä on erityisesti olennaisia jatkossakin?

- Kertokaa lyhyesti, miten tuplatimantin käyttö on käytännössä mennyt?

Lisäkysymyksiä:

Prosessi ja työkalut

1. Kuvaile Ylen strategiaprosessia kuluneella strategiakerroksella; miten strategian suuntaa ja toteutumista on tarkasteltu tällä kaudella?
2. Katsotaan hetki näitä eri strategiaan liittyviä osa-alueita: millaisia hyviä työkaluja Ylellä on (tai on ollut) näihin eri osa-alueisiin liittyen?
 - a. **Toimintaympäristö**
 - b. **Asiakaskokemus ja asiakkaat**
 - c. **Tarjooma**
 - d. **Organisaatio, tekijät, resurssit ja johtaminen**
3. Millaisia tiedon lähteitä strategiaan ja sen päivittämiseen liittyy?
4. Hyödynnetäänkö dataa mielestäsi riittävästi? Missä kohdin sitä voisi hyödyntää enemmän ja miten?
5. Millaisia hyviä asioita Ylen strategiaprosessiin nykyisellään liittyy?
6. Oletteko tehneet kokeiluja strategiaan liittyen (suuntaan, toteuttamiseen tms.) liittyen? Millaisia?
7. Oletteko työstäneet erilaisia skenaarioita? Miten?
8. Liittyen edelliseen, onko uudessa strategiassa hypoteeseja, joita testataan ja validoidaan?

Aikajänteet

9. Nykyisessä strategiaprosessissa on erilaisia aikajänteitä, esimerkiksi strategiakausi, vuosisuunnitelma, vuosikertomus, asiakaskyselyt
10. Millaisia aikajänteitä näet jatkuvan strategian aikakaudella?

Unelma

11. Jos viiden vuoden päästä tarkasteltaisiin tilannetta taaksepäin ja mietittäisiin miten strategian tekeminen ja sen päivittäminen ovat muuttuneet Ylellä, mitä asioita uskoisit nousevan esille?

Lopuksi

12. Onko jotakin kysyttävää minulta?
13. Tuleeko mieleesi joku muu, ketä minun olisi hyvä haastatella?

3. Verrokkiorganisaatioiden edustajien haastattelut

Tausta

1. Esittelyt
2. Tutkimuksen aihe yhtiötason strategiaprosessi, ei strategian sisältö
3. Suostumuslomake
4. Nauhoittaminen

Kuka ja toimintaympäristö

5. Mitä teet?
6. Kuvaile, miten oma työsi ja roolisi liittyy yhtiösi strategiaan

Strategiaprosessi - jatkuva ja ketterä strategia

7. Kerro teidän strategiaprosessistanne, millainen se on?
8. Kuvaile yritystäsi, sen toimialaa ja sen toimintaympäristöä, miten ne vaikuttavat strategiaan liittyvään toimintaan?
9. Mitä jatkuva ja ketterä strategia tarkoittaa teillä?
10. Milloin tähän malliin siirryttiin? Miten? Ja miksi?
11. Vaikuttaako toimiala, kilpailutilanne tai toimintaympäristö siihen, että lähditte rakentamaan ja toteuttamaan elävää strategiaa?
12. Kuvaile lyhyesti, miten strategiaa teillä tehtiin aiemmin?
13. Mikä oli/on mielestäsi erityisen tärkeää tässä muutoksessa?
14. Mikä jatkuvan ja ketterän strategian mallissa on hyvää?
15. Millaisia haasteita näet elävän strategian mallissa?
16. Onko strategiassa elementtejä, jotka ovat ns. pysyviä? Ja toisaalta, mitkä asiat ovat joustavia, muuttuvia?

Jatkuva ja ketterä strategia käytännössä

17. Kuka strategiaan osallistuu? Suunnitteluun ja toimeenpanovaiheeseen? Voidaanko näistä puhua erillisinä?
18. Käyttekö skenaariotyöskentelyä? Tai muita malleja hypoteesien testaamiseen? Miten tätä tehdään?
19. Teettekö kokeiluja? Millaisia? Miten arvioitte kokeilujen tuloksia?
20. Millaista dataa käytätte liittyen strategian luomiseen ja toimeenpanon seurantaan? Miten?
21. Millaisia aikajäniteitä ja tarkastelupisteitä strategiaan liittyy?
22. Millaiset asiat laukaisevat tarpeen muuttaa suuntaa tai tehdä kokeiluja?
23. Miten pidätte huolta jatkuvuudesta? Suhteessa asiakkaisiin ja omaan organisaatioon?

Organisaatio ja kulttuuri

Palataan vielä strategiatyöhön osallistujiin ja organisaatioon:

24. Miten te kuuntelette omaa organisaatiota? Mitä keinoja on ajatuksien ja aloitteiden keräämiseen? Entä arviointiin?
25. Onko elävän strategian malli vaikuttanut jotenkin organisaation rakenteisiin tai vastuisiin?
26. Miten elävä strategia pannaan toimeen?
 - o Jos esimerkiksi mietit päätöksentekoa, miten se on muuttunut?
 - o Mitä muuta tähän liittyy?

Lopuksi

Onko jotakin kysyttävää minulta?

4. Asiantuntijahaastattelu (business designer)

Aluksi

- Esittelyt
- Tutkimuksen aihe yhtiötason strategiaprosessi, ei strategian sisältö
- Suostumuslomake
- Nauhoittaminen
- Esittele teemat: prosessi, työkalut, aikajänteet, osallistajat

Kuka?

1. Mitä teet?
2. Kuvaile, miten oma työsi ja roolisi liittyy strategian muotoiluun

Jatkuva, elävä, ketterä strategia

- Jos ajatellaan termiä jatkuva ja elävä strategia, mitä se sinulle tarkoittaa?
- Jos ajatellaan termiä "ketterä strategia", mitä se sinulle tarkoittaa?
- Onko strategiassa elementtejä, jotka ovat ns. pysyviä? Ja toisaalta, mitkä asiat ovat joustavia, muuttuvia? (KUVA)
- Millaisia ovat elävässä strategiassa hypoteeseja, joita testataan ja validoidaan? Millaisia ne ovat?
- Skenaarioiden rooli elävässä strategiassa?
- Millaisia strategisia kokeiluja voi tehdä?
- Mikä elävän strategian mallissa on hyvää?
- Millaisia haasteita näet elävän strategian mallissa?

Osallistajat ja kuuntelu & design thinking

- Kuka on strategian muotoilussa "käyttäjä" jolle muotoillaan?
- Kenen pitäisi osallistua strategian muotoiluun? Miten?
- Miten organisaatiota pitäisi kuunnella? Bottom-up & top-down?

Työkalut

- Millaisia tiedon lähteitä strategiaan ja sen päivittämiseen liittyy?
- Hyödynnetäänkö dataa mielestäsi riittävästi? Missä kohdin sitä voisi hyödyntää enemmän ja miten?
- Katsotaan hetki näitä eri strategiaan liittyviä osa-alueita: millaisia hyviä työkaluja on näihin eri osa-alueisiin liittyen?
 1. Toimintaympäristö
 2. Asiakaskokemus ja käyttäjät asiakkaat
 3. Tarjooma
 4. Organisaatio: tekijät, resurssit ja johtaminen |
 5. Puuttuuko jokin?
- Mitä ovat "feedback loopit" teidän mallissanne?

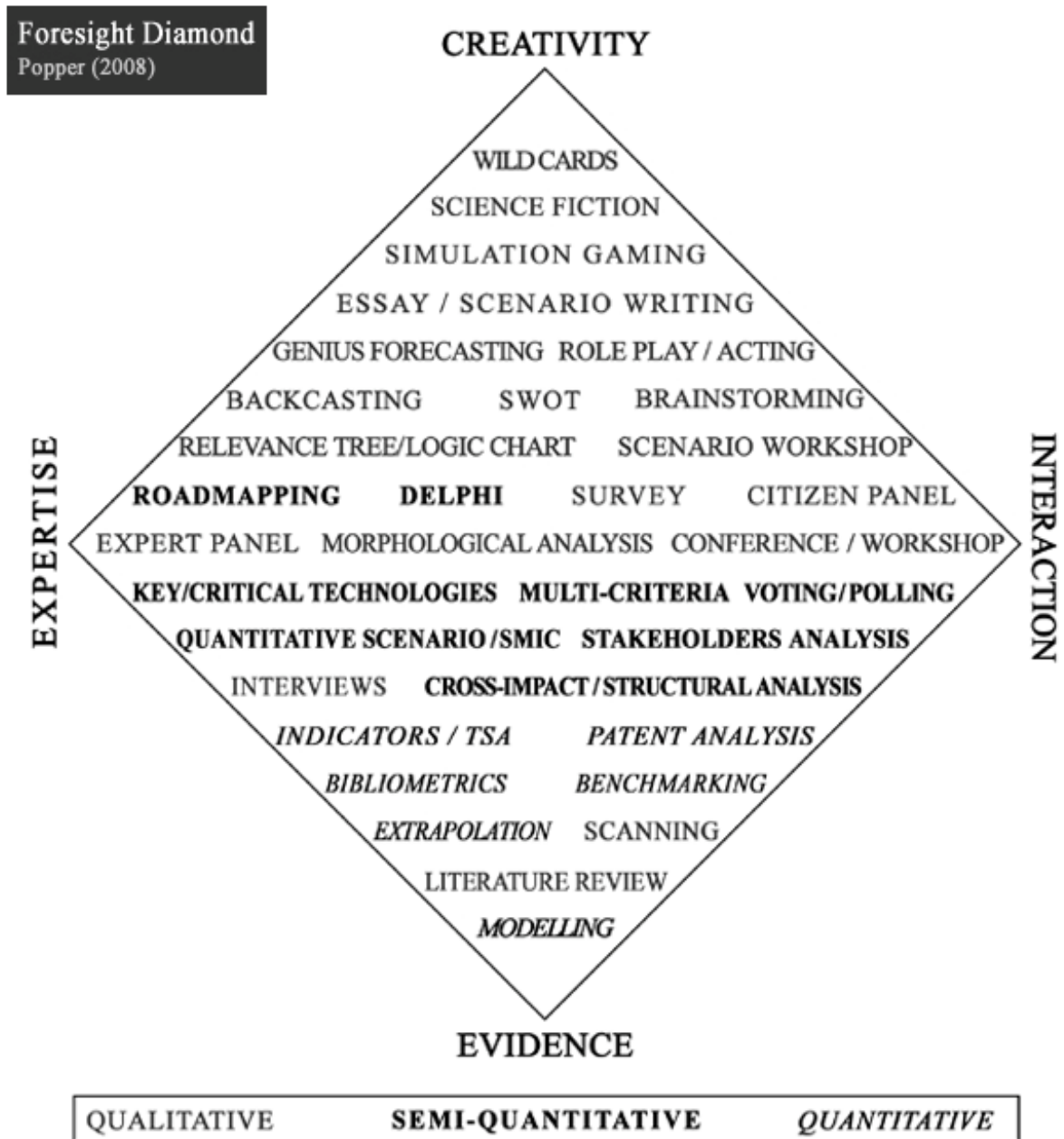
Aikajänteet

- Nykyisessä strategiaprosessissa on erilaisia aikajänteitä, esimerkiksi strategiakausi, vuosisuunnitelma, vuosikertomus, asiakaskyselyt
- Millaisia aikajänteitä näet jatkuvan strategian aikakaudella?
-

Lopuksi






- Onko jotakin kysyttävää minulta?
- Tuleeko mieleesi joku muu, ketä minun olisi hyvä haastatella?

Liite 2. Ennakoinnin menetelmätimantti



Lähde: Popper, R. (2008)

Liite 3. Ylen uudessa strategiaprocessissa mahdollisesti kokeiltavia työkaluja kuvailuineen ja riski-hyötykartta työpohjana.

Menetelmä	Lyhyt kuvaus	Käyttötarkoitus	Käyttäjät	Tyypillinen kesto	Lisätietoa
 <p>SWOT</p>	Kiteyttää käsityksen ulkoisista uhista ja mahdollisuuksista sekä sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista.	Yhteisen ymmärryksen luominen ja kiteyttäminen tilanteesta ja kyvykkyydestä reagoida siihen. Ohjaa mahdollisuusalueiden tunnistamiseen ja voi toimia pohjatyönä skenaarioille.	Työpaja-työskentelynä esim. johtoryhmän tai asiantuntijatiimin kanssa.	Työpajassa 45-120 minuuttia. Vaatii ennakkovalmisteluna taustanalyysiä kaikista osaluista.	Esim. Vuorinen (2013): Strategiakirja - 20 työkalua ja Osterwalder, Clark, Pigneur (2010): Business model generation.
 <p>Wall-walk</p>	Tapa esitellä taustatutkimuksen tulokset työpajan osallistujille tai asiantuntijoille ja pyytää nostamaan esille tärkeimpiä havaintoja tai ideoita	Ymmärryksen luominen, ongelman selkeyttäminen, ideointi, visiointi	Asiantuntija kokoaa ja teemoittelee taustatutkimuksen tulokset (esillä verkossa tai neuvotteluhuoneen seinille tulostettuna); osallistujia 5-100	Tutustumis- ja kommentointiaika työpajassa 30-60 minuuttia, purkukeskustelu 30-60 minuuttia	Käytettiin osana Elävä strategia-työpajoja (elokuu 2020); lisätietoa Holtzblatt, Wendell, Wood (2005): Rapid Contextual Design
 <p>Miellekartta trendi-analyysinä</p>	Ensin tehdään miellekartta trendeistä yksin, sitten ryhmä rakentaa yhdessä miellekartan seinälle. Valitaan ja kuvataan tärkeimmät trendit.	Selkeyttäminen, tulevaisuuden trendien hahmottaminen ennen ydinkysymysten valintaa	1-25 käyttäjää työpajassa	60 minuuttia työpajassa, vaatii ennakkomateriaalin valmistelua ellei erittäin asiantuntevat osallistujat	Kantojärvi (2012): Fasilitointi luo uutta
 <p>Hyötykartta</p>	Akselit "vähän hyötyä-paljon hyötyä" ja "helppo toteuttaa - vaikea toteuttaa". Yksinkertainen työkalu, joka auttaa päättämään mikä vaihtoehto (esim. toimenpide) tuottaa parhaan vastineen käytetylle ajalle.	Auttaa arvioimaan ja keskustelemaan vaihtoehdoista hyödyn ja ajankäytöllisten (esim. henkilöresurssien) näkökulmista.	2-12 hengen ryhmä, joka pyrkii saamaan vaihtoehdoista yhteisen käsityksen.	Työpajassa tai kokouksessa 15-60 minuuttia	Esim. Curedale: Mapping Methods (s.11-12)
 <p>Riski-hyöty-kartta</p>	Nelikenttä, jolla arvioidaan riski/tuotto-suhdetta sekä tarvittavia resursseja, vaaka-akselilla tuotto, pysty-akselilla riski. Arvioitavat hankkeet/projektit tms. piirretään sitä suurempana pallona nelikenttään, mitä enemmän resursseja niiden toteuttaminen vaatii.	Auttaa vertailemaan eri ideoita ja niiden tuomia mahdollisuuksia riskin, tuoton ja resurssien näkökulmista.	2-12 hengen ryhmä, joka pyrkii saamaan vaihtoehdoista yhteisen käsityksen.	Työpajassa tai kokouksessa 15-60 minuuttia	Esim. Curedale: Mapping Methods (s. 105-106)



Riski-hyötykartta

Mikä?

Riski-hyöty-analyysiä käytetään ideoiden tai etenemisvaihtoehtojen arviointiin.

Miksi käyttää?

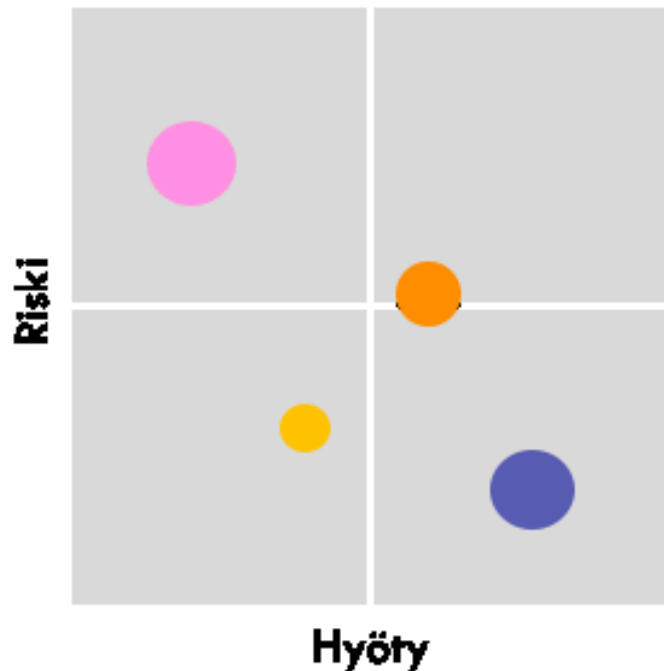
- Menetelmällä voi arvioida eri strategisia etenemisvaihtoehtoja riskin, hyödyn ja käytettyjen resurssien suhteen
- Auttaa arvioimaan mitä hankkeita jatketaan ja mitkä lopetetaan.

Milloin?

- Käsitteen muodostamiseen vaihtoehdoista
- Konseptien arviointiin
- Suunnitelman arviointiin

Miten?

1. Listaa kaikki vaihtoehdot ja niiden mahdolliset hyödyt ja tuotot.
2. Sijoita vaihtoehdot riski-hyöty-karttaan palloina. Mitä suurempi pallo, sitä enemmän resursseja tarvitaan vaihtoehdon toteuttamiseen.
3. Analysoi karttaa päätelläkseen missä vaihtoehdossa yhdistyy paras riski-hyöty-resurssi-suhte.



Mitä tarvitset menetelmän käyttämiseen?

- Menetelmää voi soveltaa valkotalulla/seinällä käyttöön, tarvitset kyniä, paperia, post-it-lappuja ja/tai teippiä.
- Soveltuu myös Jamboard-toteutukseen.

Lähde: Curadale | Mapping methods for design and strategy (2013), mukauttu

