

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PK-YRITYKSIEN KASVU JA KEHITYS

Ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja kehityksen mahdollistajana

TEKIJÄ Jari Kukkonen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Jari Kukkonen	
Työn nimi Pk-yrityksien kasvu ja kehitys: Ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja kehityksen mahdollistajana	
Päiväys	5.5.2022
Sivumäärä/Liitteet	71/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Servicepoint Kuopio Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia pk-yrityksien kasvuun ja kehittymiseen liittyvää taivalta, jossa ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja voivat olla mahdollistaja yrityksen kehittymiselle tai uudistumiselle. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus. Havainnointi on toteutettu todellisten case esimerkkien kautta. Niissä ei testata valmiita hypoteeseja tai skenaarioita, vaan reflektoidaan ja analysoidaan ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan tai toimitusjohtajan vaikutusta eri kasvun ja kehittymisen vaiheissa olevien yritysten toiminnan kehittymiselle, sekä menestymiselle.</p> <p>Tutkimuksessa etsitään vastauksia muun ohessa seuraaviin pääkysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millainen merkitys kasvuyrityksen toiminnalle on hallituksella ja yritysjohdolla? • Kuinka strategyö toteutetaan? • Ulkopuolinen johtaja - uhka vai mahdollisuus? <p>Pääkysymysten sisältöä täydennetään oheisten alakysymysten avulla kokonaisvaltaisemman lopputuloksen saavuttamiseksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallituksen puheenjohtajan merkitys strategiatyössä? • Mistä kasvu muodostuu ja mikä kasvun merkitys on yrityksille? • Onko ulkopuolisen henkilön mukaan tuleminen ajoituksella merkitystä yrityksen kehittymisen lopputulokseen? <p>Tutkimustulokset osoittavat, että ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja voivat tuoda merkittävää lisäarvoa muun ohessa siinä, että he kykenevät haastamaan ja sparraamaan, sekä kyseenalaistamaan tuttuja ja totuttuja toimintatapoja. Uudet henkilöt tuovat mukanaan myös uusia käytänteitä, sekä toimintamalleja, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun ja kehittymisen.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan havaita, että suurin merkitys ulkopuolisesta hallituksen puheenjohtajasta tulee juuri strategiatyön toteuttamiseen ja strategian valintaan liittyvissä työvaiheissa ja toimitusjohtaja vastuulla on strategian jalkauttaminen ja operatiiviset toimenpiteet, jotka mahdollistavat kasvun ja kehittymisen. Havaintojen perusteella ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja toivat näissä esimerkeissä selkeää lisäarvoa yrityksen toiminnalle ja olivat osaltaan kehityksen mahdollistajina.</p>	
Avainsanat kasvu, kehitys, strategia, liiketoimintasuunnitelma, johtaminen, hallitustyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Jari Kukkonen	
Title of Thesis Growth and development of SMEs: External Chairman of the Board or CEO as a facilitator of development	
Date 5.5.2022	Pages/Appendices 71/1
Client Organisation /Partners Servicepoint Kuopio Oy	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis is to explore the growth and development path of SMEs, in which an external Chairman of the Board or a CEO may be an enabler for the development or renewal of the company. As the research method, qualitative research was applied with the approach of a case study. Moreover, the observation was implemented through real case examples. They do not test ready-made hypotheses or scenarios but reflected on and analyzed the impact of the Chairman of the Board or CEO of an external Leader on the development and success of companies at different stages of growth and development.</p> <p>Among others, the study explores answers to the following main research questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • What kind of importance does the Board of Directors and management signify for the operations of the growth company? • How is strategy work implemented? • External Leader -a threat or an opportunity? <p>The content of the main questions are supplemented by the following sub-questions to achieve a more comprehensive outcome.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The role of the Chairman of the Board in the strategy work? • Sources of growth and what is the importance of growth for the companies? • Does the timing of an external person's involvement play a role in the result of the company's development? <p>Importantly, the results of the research show that an external Chairman of the Board or CEO can bring significant added value in a varied manner including aspects such as challenging and sparring and by questioning the traditional practices. Furthermore, new people also bring new practices and operating models that enable the company to grow and develop.</p> <p>The conclusion of the thesis indicates that the greatest importance of the external Chairman of the Board are derived precisely from the work phases related to the implementation of the strategy work and the selection of the strategy. A further significant input can be discovered in view of the CEO being responsible for implementing the strategy and the operational measures that enable growth and development. Based on the findings, the external Chairman of the Board and the CEO brought clear added value to the companies' operations in these examples and contributed to the development.</p>	
<p>Keywords</p> <p>growth, development, strategy, business plan, management, board work</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Työn tavoitteet ja näkökulma.....	9
1.2	Työn teoreettinen viitekehys ja käytettävät menetelmät	10
2	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	11
2.1	Liiketoimintasuunnitelmamallit	12
2.2	Toimintaympäristön ymmärtäminen ja liiketoimintasuunnittelumallin keskeisimmät menetelmät ..	14
2.2.1	Nykytila-analyysit.....	15
2.2.2	Ympäristöanalyysit.....	17
2.2.3	Strategisten päämäärien selvittämiseen käytettävät menetelmät	19
2.2.4	Strategisessa suunnittelussa käytettävät menetelmät.....	19
3	STRATEGIA.....	20
3.1	Strategiatyö.....	20
3.2	Strateginen johtaminen	21
3.2.1	Strateginen ajattelu	23
3.2.2	Strateginen vuorovaikutusjohtaminen	23
3.2.3	Strategisen johtamisen yhteenveto	24
3.3	Strateginen ulottuvuus ja kilpailuetu.....	24
4	KASVU.....	26
4.1	Mistä kasvu tulee	26
4.2	Kasvun lähteet.....	27
4.3	Kasvukyky	29
5	HALLITUKSEN ROOLI JA MERKITYS YRITYKSEN KEHITTÄMISESSÄ	30
5.1	Hallitustyöskentely kasvuyrityksessä.....	30
5.2	Kasvu ja hallitustyö	31
5.3	Hallitus yhtiön strategisena resurssina	32
5.4	Hallitustyöskentely strategiatyön vauhdittajana.....	33
5.5	Hallitusammattilaiset hallitustyön kehittäjänä	33
5.6	Hallituksen perehdytyksen merkitys	34
5.7	Omistajan rooli	35
5.8	Hallituksen rooli	36

6	JOHTAMINEN.....	40
6.1	Johdon osaaminen	40
6.2	Johdon rooli.....	42
6.3	Yrityksen menestys	44
7	TUTKIMUS.....	45
7.1	Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	45
7.2	Laadullinen- eli kvalitatiivinen tutkimusote	45
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	47
7.3.1	Aineiston keräämisessä käytetyt menetelmät.....	48
7.3.2	Tutkimuksen työvaiheet ja eteneminen	50
7.4	Case: Raskassarja-ketju	52
7.4.1	Raskassarja-ketju pähkinäkuoressa	52
7.4.2	Taustaa.....	53
7.4.3	Raskassarja-ketjun kuvaus	53
7.4.4	Ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja kehityksen mahdollistajana.....	54
7.4.5	Vaikuttavuuden arviointi.....	55
7.5	Case: Servicepoint Oy	56
7.5.1	Lähtötilanne	57
7.5.2	Ulkopuolinen toimitusjohtaja kehityksen ja uudistumisen mahdollistajana	57
7.5.3	Vaikuttavuuden arviointi.....	60
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
9	POHDINTA.....	65
9.1	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	67
	LÄHDELUETTELO.....	68
	LIITTEET	71
	Liite 1. Koneen tapa kuvata elämäntehtävänsä (Kone 2022).....	71

KUVALUETTELO:

- Kuva 1. Balanced Scorecardin nelikenttämalli (Kaplan & Norton 1996)
- Kuva 2. Strategiatyön vaiheet (Sutinen & Haapakorva 2021)
- Kuva 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2014)
- Kuva 4. Menetelmät strategiseen johtamiseen (Juuti & Luoma 2009)
- Kuva 5. Kilpailuedun lähteet (Grant 2008)
- Kuva 6. Strategiavaihtoehdot (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998)
- Kuva 7. Kasvuryhmä työskentelyssä määriteltyjä kasvuaihioita (Kasvuryhmä 2022)
- Kuva 8. Kasvuryhmä työskentelyssä määriteltyjä kasvuaihioita (Kasvuryhmä 2022)
- Kuva 9. Ketkä edistävät kasvuaihioiden etsintää aktiivisimmin. (Kasvuryhmä 2022)
- Kuva 10. Miten kasvuryhmäläiset etsivät uusia kasvu aihioita (Kasvuryhmä 2022)
- Kuva 11. Menetelmät liiketoimintasuunnitelman laatimiseen (Juuti & Luoma 2009)
- Kuva 12. Laadullisen tutkimuksen suhde määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

TAULUKOT:

- Taulukko 1. Case Raskassarja tutkimusprosessin työvaiheet ja eteneminen
- Taulukko 2. Case Servicepoint tutkimusprosessin työvaiheet ja eteneminen

KESKEISET LYHENTEET JA SYMBOLIT

Benchmarking = oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan

Blueprinting = asiakaskeksinen palvelumuotoilutekniikka

BMC-työkalu = Business Model Canvas on strategiatyökalu, jonka avulla voidaan hahmottaa niin uusien kuin olemassa olevien liiketoimintojen rakennetta ja siihen liittyviä osakokonaisuuksia.

DIF = Directors' Institute Finland

hackathon = Tapahtuma tai tilaisuus, johon joukko henkilöitä on kokoontunut esimerkiksi fasiloidusti työstämään ratkaisuja annettuihin haasteisiin.

HHJ = hyväksytty hallituksen jäsen

KPI = Key Performance Indicators

pk = pienet ja keskisuuret

PTS = pitkän tähtäimen suunnitelma

Next XXXX Profile and Process -dokumentti = Seuraajasuunnittelussa käytettävä riskienhallinta dokumentti, jossa varaudutaan ennakoivasti siihen, kuinka henkilö XXXX tulisi korvaamaan, mikäli hän poistuu yhtiön palveluksesta.

stilisointi = tekstin kieliasun viimeistely

SWOT = Strengths, weaknesses, opportunities, threads, strategiatyökalu

t&k = tutkimus- ja kehittämistoiminta

transfer rate = suunnitelmien ja koulutusten muuttuminen konkreettisiksi teoiksi

Welchin 10–10–10 = Päätösten teon yhteydessä tulee harkita mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset nykyhetkessä, lähitulevaisuudessa ja kaukaisessa tulevaisuudessa tai 10 minuutissa, 10 kuukaudessa ja 10 vuodessa.

1 JOHDANTO

Mistä johtuu, että toiset yritykset menestyvät, kun taas osalla yrityksistä kehityksen kaari on täysin päinvastainen? Menestyminen perustuu valintoihin, joita yritykset ovat toteuttavat liiketoimintastrategian laatimisen yhteydessä. Mitä huolellisemmin ja kokonaisvaltaisemmin liiketoimintasuunnitelma onnistutaan rakentamaan, sitä todennäköisempää on yrityksen toiminnan positiivinen kehittyminen. Tässä vaiheessa johdon osaamisen merkitys korostuu, sillä loistavakin suunnitelma vaatii sen onnistuneen käytännön toteutuksen. Johtaminen ja erityisesti strateginen johtaminen voidaan kuvata olevan toimenpiteiden summa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, joiden yhteydessä myös toimintaa kehitetään. Kehitystyössä usein unohdetaan, kuinka suuri voimavara oman henkilöstön osaaminen ja tietoisuus kehityskohteista todellisuudessa onkaan, jonka seurauksena kehitystyö voidaan ulkoistaa tarpeettomasti ulkopuolisille asiantuntijoille. Henkilöstön mukaan ottaminen jo heti prosessien ensi metreillä sitouttaa heidät päätöksien taakse, sillä he ovat olleet osallisena ja vaikuttajina tehtyihin valintoihin. Psykologisen vaikutuksen merkittävyyttä ei ikinä tulisiikaan aliarvioida asioita päätettäessä. (Lafley 2013.)

Valintojen päätökset perustuvat markkinoidentarpeeseen tai mahdolliseen markkinapotentiaaliin, sekä yhtiön omiin valmiuksiin vastata asetettuihin tavoitteisiin tai toimintatapoihin. Omistajien näkökulmasta yhtiön onnistuminen mitataan taloudellisten mittareiden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa joko omistuksen arvon nousua tai kykyä maksaa osinkoja omistajilleen. Yhtiön taloudellinen menestyminen näkyy myös kykynä kehittää yrityksen toimintoja ja palkita henkilöstöä hyvistä suorituksista.

Liiketoiminnan kehittämällä ja kilpailukyvyyn ylläpitämisellä on hyvin läheinen yhteys toisiinsa. Ilman jatkuvaa kehittämistyötä hyväkin etumatka kilpailijoihin nähden tulee kuroutumaan umpeen ja yritys voi joutua markkinajohtajasta altavastajaan asemaan. Tästä johtuen toimintojen kehittämistä tai niiden uudistamista ei missään tilanteessa pidä keskeyttää tai tyytyä tasoon, joka on saavutettu, vaan aina tulisi pyrkiä parempaan (Laloux 2014). Kehittäminen ei mielestäni voi yllä yksittäisen henkilön tai osaston takana, vaan vastuu ja jopa velvollisuus kuuluu siitä koko organisaatiolle. Toimintatapoja itse kehittämiseen voi olla useita. Asiakaslähtöinen kehittäminen voi pitää sisältää esimerkiksi paremman asiakaskokemuksen luomista palvelumuotoilun menetelmien kautta tai tuotteiden ja palveluiden kehittämistä entistä paremmiksi. Taloudellisesta näkökulmasta kehittämistyö voidaan jakaa prosessien kehittämiseen tai tehostamiseen, joka voi mahdollistaa kustannuskilpailukyvyyn kehittymisen ilman, että aina tarvitsi tehdä investointeja. Kehittämistarve voi muodostua yritykselle sisäisen tai ulkoisen toimintaympäristön kautta. Muutos voi olla mahdollisuus, mutta samalla se voi tuoda mukanaan uhkakuvia mahdollisista riskeistä. Tärkeintä muutoksen onnistumisessa ovat kuitenkin ne tekijät, että yrityksellä itsellään on aito halu ja kyky muuttua. Toiminnan kehittämisessä käytettäviä menetelmiä on hyvinkin paljon ja tästä syystä yrityksen tulisiikin pystyä valitsemaan niistä itselleen soveltuvimmat menetelmät. Aina parhain lopputulos ei muodostukaan yhden toimintamallin kautta, vaan se voi tarkoittaa erimenetelmien tiettyjen osa-alueiden yhdistämistä. Luovuus kehitystyötä tehtäessä voi siis olla merkittävä kilpailukykyä parantava tekijä, jolla yritys kykenee erottautumaan muista toimijoista. Parhain lopputulos voitaisiin saavuttaa silloin, mikäli yritys kykenee testaamaan

uudistettuja toimintatapoja pienemmällä kohdejoukolla ennen varsinaisen uudistuksen lanseeraamista markkinoille.

Tulevaisuuden suuntaa mietittäessä ja kehittämistyötä tehtäessä tarkoituksena on haastaa ihmiset ajattelemaan suunnitelmallisuuden merkitystä, johtamiskulttuuria ja rohkeutta tehdä päätöksiä. Millaisessa yrityksessä itse haluaisimme työskennellä ja millaisen tulevaisuuden haluaisimme itsellemme, yrityksellemme ja ennen kaikkea sille yhteisölle, jonka kanssa työskentelemme? Näissä päätöksissä on hyvä miettiä asioita eri aikaulottuvuuksien kautta, jolloin otamme huomioon valinnan seuraukset niin tämänhetkisessä tilanteessa kuin myös tulevaisuudessa. Käytännön esimerkissä tätä voi miettiä siten, miten päätös vaikuttaa 10 minuutin-, 10 kuukauden ja 10 vuoden kuluttua. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että vain tekemällä päätöksiä voimme vaikuttaa asioiden kulkuun. (Welch 2009.)

Yhteiskuntavastuu lähtee meistä itsestämme - valinnoistamme, joita teemme. Itse johtajana koen suurta vastuuta henkilöstöstä. Päätökseni ja toimenpiteeni voivat mahdollistaa yrityksen kehittymisen tai kasvun, mutta pahimmassa tapauksessa virheelliset tulkinnat ja toimenpiteet voivat olla yrityksen turmioksi. Ei siis ole aivan samantekevää mihin suuntaan yrityksemme on menossa tai mitä toimenpiteitä teemme. Ajopuu törmää väistämättä ennemmin tai myöhemmin karikolle, mutta ennakoi laivankapteeni väistää ne ja luovii pois myrskyiseltä mereltä kohti menestystä (Kim & Mauborgne 2007).

Muuttuvassa maailmassa strategisen suunnittelun ja vaihtoehtoisten skenaarioiden merkitys korostuu. Kuten koronavirusepidemian leviämisestä maailmanlaajuisesti voitiin havaita, yritysten toimintaympäristöt voivat muuttuvat nopeasti todella radikaalilla tavalla. Muutoksen tiedostaminen parantaa kykyä luoda tavoitteita ja skenaarioita, joiden avulla yritykset onnistuvat sopeutumaan ja valitsemaan toimintaympäristönsä siten, että toiminnasta tulee kannattavaa ja kilpailukykyistä. Harmittavan usein pk-yritysten strateginen suunnittelu on pääosin kohdistunut johonkin yksittäiseen liiketoiminnan osa-alueeseen ja kokonaisuus on voinut jäädä vajavaiseksi. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia, visioida tulevaisuutta ja muodostaa sen perusteella yritykselle vaihtoehtoisia skenaarioita, on usein yritystoiminnan onnistumisen edellytys. Skenaariotyöskentelyn merkityksestä muun ohessa Siilasmaa (2021) on kirjoittanut tarkemmin kirjassaan *Paranoidi optimisti*, kuinka merkityksellisessä roolissa juuri skenaariotyöskentely oli, kun Nokia oli kuilun partaalla, mutta onnistui pelastumaan viime hetkillä täydelliseltä tuholta. (Siilasmaa & Fredman 2021.)

1.1 Työn tavoitteet ja näkökulma

Opinnäytetyössäni tutkin pk-yritysten kasvuun ja kehittymiseen liittyvää taivalta, jossa ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja, voivat olla mahdollistaja yrityksen kehittymiselle tai uudistumiselle. Työssä tarkastellaan liiketoiminnan kasvun myötä tulevaa kahta murroskohtaa, joista ensimmäinen on johtamisosaamisen vahvistaminen. Kun oma tekeminen ei enää riitä, vaan tarvitaan lisää osaamista kasvun tai uudistumisen mahdollistamiseen, tulevat rekrytoinneissa onnistuminen suureen merkitykseen. Kasvun toisen vaiheen myötä hallitus- ja strategiatyön merkitys korostuvat entisestään. Nyt kasvun jatkuminen ja menestyminen edellyttävät ammattimaisuutta ja suunnitelmaisuuksia tekemiseen myös hallitustyöskentelyssä. Yrittäjän omasta mielenkiinnosta tai osaamisesta

johtuen tämä voi tarkoittaa ”palkkajohtajien” hankintaa tai viimeistään tässä vaiheessa hallitustyöskentelyn käynnistämistä mahdollisten hallitusammattilaisten toimesta. Ulkopuolinen toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen voivat tuoda yritykseen uusia näkemyksiä, jotka haastavat yrittäjän näkökulmia. Tämän seurauksena näen strategia- ja hallitustyön tarkastelun työssäni hyvin tärkeänä. Ulkopuolisten resurssien tuomaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle reflektoidaan kahden case esimerkin avulla, joissa käytännön toimenpiteiden vaikutusta analysoidaan teoreettiseen viitekehykseen. Case esimerkit ovat tietoisesti valittu siten, että ensimmäisessä esimerkissä ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja on tullut toimintaan mukaan heti uudistumisen ensivaiheessa ja toisessa esimerkissä ulkopuolisen toimitusjohtajan vaikutus toiminnan kehittymiseen nähdään vasta silloin, kun yrityksen on pakko muuttua. Nämä esimerkit kuvaavat hyvin ulkopuolisen henkilön vaikuttavuutta tai kyseenalaistavien merkitystä, riippuen siitä tilanteesta, missä vaiheessa kehityskaarta yritys on.

Työssä etsitään vastauksia muun ohessa seuraaviin pääkysymyksiin:

- Mikä on hallituksen ja yritysjohtajan merkitys kasvuyrityksen toiminnalle?
- Kuinka strategiatyö toteutetaan?
- Ulkopuolinen johtaja - uhka vai mahdollisuus?

Opinnäytetyössä tarkastellaan myös pk-yrityksen strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman rakennetta, joilla on hyvin olennainen vaikutus yrityksen kilpailukykyisyydelle.

Pääkysymysten sisältöä täydennetään oheisten alakysymysten avulla kokonaisvaltaisemman lopputuloksen saavuttamiseksi.

- Hallituksen puheenjohtajan merkitys strategiatyössä?
- Mistä kasvu muodostuu ja mikä kasvun merkitys on yrityksille?
- Onko ulkopuolisen henkilön mukaan tuleminen ajoituksella merkitystä yrityksen kehittymisen lopputulokseen?

Työssäni olen koonnut lyhyen yhteenvedon osakokonaisuuksista, jotka tiivistävät käsiteltävän aihealueen keskeisen asiasisällön.

1.2 Työn teoreettinen viitekehys ja käytettävät menetelmät

Työ toteutetaan keskittymällä laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksellisessa osiossa tarkastellaan laadullisesta näkökulmasta hallitustyöskentelyä, johtamista ja strategiaa, sekä yritysten kehittämistä ja reflektoidun lähestymiskulman tarkoituksena on analysoida esimerkkiyrityksien kautta ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan tai toimitusjohtajan vaikutusta eri kasvun ja kehittymisen vaiheissa olevien yritysten toiminnan kehittymiselle, sekä menestymiselle. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee liiketoiminnan kehittämistä, strategiaa, kasvua, sekä hallitustyötä ja johtamista.

Työn tutkimusote on laadullinen, lähestymistapa on tapaustutkimus ja työssä hyödynnetään kolmea menetelmää:

- Vuoropuhelu kasvua johtamassa olleille avainhenkilöille tai hallituksen jäsenille
- Benchmarkingia tutkimalla ja analysoimalla case yritysten toimintaa.
- Havainnointi omiin kokemuksiin ja näkemyksiin peilaten.

2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketoimintamallit ovat työkaluja liiketoiminnan kehittämässä. Niiden tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen kehitysvaiheen kannalta oleellisista menestykseen vaadittavasti tekijöistä, sekä menestystekijöiden välisistä riippuvuussuhteista. Yrityksen arvomaailma vaikuttaa henkilöstön ajattelu- ja toimintatapoihin. (Saarelainen 2013.)

Yrityksen tärkein menestyksen mahdollistaja muodostuu henkilöstöstä. Mitä monipuolisempaa osaamista organisaatiossa on tarjolla, ja mitä heterogeenisempää joukkoa he edustavat, sitä paremman mahdollisuuden se luo uusien innovaatioiden löytämiselle (Laloux 2014). Tämä sama pätee myös asiantuntija organisaatioissa, joissa henkilöstön tulee kyetä muuttumaan ja laajentamaan osaamistaan kulloisenkin tilanteen tarpeita vastaavaksi. Tämä kehittää kykyä analysoida eri tilanteita kokonaisvaltaisemmin uusien näkökulmien kautta. Yrityksen toiminnan kannalta olisikin suotavaa, että tiimit koostuisivat erilaisista ja eritavoin työskentelevistä henkilöistä, jolloin asioita tarkasteltaisiin luontaisestikin eri näkökulmista. Historia on osoittanut, että parhaimmat tiimit tuntevat toistensa työmenetelmät, heidän keskuudessaan vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja he ovat saumattomia joukkuepelaajia. (Länsisalmi 2013).

Liiketoiminnan kehittämässä oleellista on kyky analysoida olemassa olevia käytäntöjä tulevaisuuden eri skenaariovaihtoehtoihin ja sopeuttaa toiminta tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat tällä hetkellä perinteisiäkin toimialoja todella nopealla vauhdilla, jonka seurauksena käytettävissä olevaa informaatiota on todella paljon saatavilla. Suurin haaste muodostuu siitä, että tästä käytössämme olevasta tiedon paljoudesta tulisi kyetä havainnoimaan se olenainen. (Siilasmaa & Fredman 2021; Mintzberg 1994). Tällä hetkellä kiristyvässä kilpailutilanteessa parhaiten menestyvät ne yritykset, joilla on kyky ketteryyteen, sekä uudistaa ja omaksua uusia toimintamalleja nopeasti. Kehittämisessä tärkeintä on muistaa asiakaslähtöisyys ja kyky löytää asiakkaalle selkeää lisäarvoa tuottavat tekijät.

Analysoitaessa onnistuneita kehitysprojekteja, niissä keskeisenä tekijänä havaitaan henkilöstön sitoutuminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Näissä projekteissa johto on kyennyt varmistamaan viestinnällä, että koko organisaatio on ollut tietoinen asetetuista tavoitteista, niiden perusteista ja siitä, mikä rooli yksilöllä on tavoitteen saavuttamisessa. Tämä on vahvistanut henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista yhteiseen hankkeeseen. Tämän jälkeen pyritään luomaan tavoitetta tukevien mittareiden määrittely, sekä palkitsemismalli, joka ohjaa yksilöiden toimintaa tavoitteen saavuttamista tukeviksi. Välillä on myös tilanteita, joissa oma organisaatio on liian lähellä itse ongelmaa, jolloin ulkopuolisen asiantuntijan tuoma objektiivinen näkemys on tarpeen eteenpäin pääsemiseksi. Tällöin kehityskohteiden tunnistaminen nopeutuu ja tarvittavat toimenpiteet konkretisoituvat. (Ritala & Vuori 2018.)

Kehittämismenetelmiä ja vaihtoehtoisia toimintatapoja on käytettävissä useita ja näistä tärkeintä onkin valita itselle ja yritykselle soveltuvimmat. Vain kokeilemalla voidaan havaita eri menetelmien hyödynnettävyys, sekä toiminnan vaikuttavuus. Asiakaslähtöinen toiminnan kehittäminen on korostunut viime vuosina merkittävästi, joissa hyvinä työkaluina ovat Blueprinting tai Business Model Canvas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014; Kouri 2014.)

Yritykset ovat jo pitkään uskoneet, että menestys on seurausta tuottavuuden, tehokkuuden ja työn tekemisen suunnitelmallisesta kehittämisestä. Toki tämä pitää paikkansa, mutta ennemminkin on kyse siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet näiden osa-alueiden kehittymiseen. Luovan ajattelun merkitys toiminnan kehittämiseen on tunnustettu suurimpienkin markkinajohtajien toimesta. Vuonna 2014 Adoben julkaiseman tutkimuksen mukaan tuottavuus kehittyy merkittävästi kilpailijoita paremmaksi sellaisissa yrityksissä, jotka ovat ottaneen luovan ajattelun osaksi toimintaansa ja tukevat sen kehittymistä. Luovuus on ominaisuus, joka kehittyy harjoittelun ja kärsivällisyyden kautta, eikä sen kehittymistä voida pakottaa. Johtamistavoilla on havaittu olevan selkeä yhteys luovuuden kehittymiseen tai luovuuden esille tulemiseen ja vaikutukset ovat hyvin palkitsevia. (Sharma 2016.)

Huolimatta luovan ajattelun tuomista hyödyistä jopa 61 % yrityksistä kokee, ettei heidän toimintansa ole luovaa. Tehdyistä tutkimuksesta kuitenkin havaitaan, että yritykset ovat kuitenkin asettaneet luovuuden tavoitteeksi, eikä luovuuteen kannustaminen suoraan toimi vaan luovuutta tulee kehittää käytännön harjoitteilla. (Sharma 2016.)

Usein kasvuyritysten haasteina on toiminnan keskittyminen liiaksi päivittäiseen tekemiseen, eikä tulevaisuuden suunnitteluun ja prosessien kehittämiseen kiinnitetä riittävästi huomiota. Tämä voi johtua johtamisosaamisen puutteesta tai resurssien niukkuudesta. Ongelmaksi voi myös muodostua se, ettei päätöksiin sitouduta tai tarvittaviin toimenpiteisiin ei löydetä soveltuvia tekijöitä. Kehityksen esteeksi ovat voineet myös muodostua vanhoilliset johtamistavat tai ajatusmaailman suppeus, jossa muutostarvetta ei tunnisteta, eikä oikeanlaisia toimintamalleja kyetä ottamaan käyttöön. Kasvun huumassa, jossa ennustettavuus on usein haasteellista, tulisikin ensisijaisesti tunnistaa juurisyyt mahdollisiin ongelmiin tai niiden aiheuttajiin, eikä muuttaa toimintamalleja sattumanvaraisesti. Toimivaa järjestelmää ei kannata tietoisesti rikkoa.

Ennakoinnin merkitystä ei voi ikinä korostaa liikaa ja muutoksen toteuttamiseen tulisikin lähteä riittävän aikaisessa vaiheessa, eikä vasta pakon sanelemana. Viivästyksen seurauksena yhtiön kilpailukyky ei välttämättä enää kykene vastaamaan markkinatilanteen asettamiin vaatimuksiin ja toimintantason kilpailukykyisyys on heikkoa. Muutostarve on tällöin jo pakollista, sillä muuten liiketoiminnan jatkuvuus on uhattuna. Muutoksen toteuttaminen tulee aloittaa aina nykytilanteen ja nykyisten toimintamallien analysoinnilla. Realistisen kokonaiskuvan muodostaminen on tärkeää, vaikka totuus voi sattua. Näin kykenemme valitsemaan oikeanlaiset kehityskohteet, jotka ovat yrityksen kannalta merkityksellisimpiä. Lean periaatteen mukaisesti toiminnan tulee olla jatkuvaan parantamiseen tähtävä ja systemaattista. Vain kurinalaisen toiminnan kautta muutos voidaan viedä läpi, eikä ensimmäisten vastoinkäymisten sattuessa tule palata vanhoihin käytäntöihin, vaikka houkutus voisikin olla suuri. Mikäli asiat olisivat aina helppoja toteuttaa, ne olisivat jo tehty. Todellinen ja tunnustettu tarve toimiikin siis muutoksen motivaattorina. (Lanning & Roiha 1999.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelmamallit

Valtaosasta Suomen pk-yrityksiä puuttuvat liiketoimintasuunnitelmamallit tai niiden suunnitelmat. Harmillisen usein on kuitenkin niin, että vaikka liiketoimintasuunnitelma on olemassa, on se vain hyvin suppean joukon tiedossa. On siis hivenen kyseenalaista väittää, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen riittävästi, jos johdon informaatio yrityksen toiminnasta ei ole riittävä. Henkilöstö kaipaa

yritykseltä, juuri sitä tietoa, jossa määritellään toiminnantarkoitus, mihin tavoitteisiin pyritään ja mitkä ovat toimintaa ohjaavat suuntaviivat. Valitettavan usein käy niin, että liiketoimintasuunnitelmaa lähdetään laatimaan vasta silloin, kun toiminnassa aletaan havaita ongelmia ja vaikeudet kasvavat (Johnson, Karjalainen & Ruuska 2001).

Ulkopuolisen rahoituksen saaminen yrityksiin on vaikeutunut vuosien saatossa merkittävästi, tai ainakin silloin, jos toiminnalta puuttuu suunnitelma. Ulkopuoliset rahoittajat ovatkin alkaneet vaatia liiketoimintasuunnitelman esittämistä, jotta rahoitusneuvotteluissa voitaisiin lähteä etenemään. Rahoituslaitokset tekevät jatkuvasti myös yritysanalyysyjä, jonka oleellisena osana on käydä vuoropuhelua yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Näiden haastattelujen tarkoituksena on selvittää, onko yhtiön henkilöstöllä itsellään oikeanlaista kuvaa liiketoimintaympäristöstä ja kehityksen suunnasta ja mikä heidän itsensä näkemys on tarvittavista toimenpiteistä toiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelmien, talousanalyysien ja haastattelujen perusteella rahoittajat arvioivat onko mahdollisiin sijoituksiin riittäviä perusteita positiivisen rahoituspäätöksen myöntämiseksi. Huolelliset ennakkovalmistelut ovat siis avainasemassa rahoituksen järjestymisessä. Kaiken tarkoituksena on vain se, että rahoittajat testaavat kuinka luotettavissa käsissä heidän sijoituksensa ovat. Mikä liiketoimintasuunnitelman tarkoitus siis on? Lyhykäisyydessään se on yhteenveto yrityksen jo olemassa olevista tiedoista ja näiden tietojen avulla luodaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. (Hesso 2015).

Kesäkuussa 2009 Suomen Strategisen Johtamisen Seura teetti kyselyn 1200 yritysjohtajalle, sekä kuntapäätäjälle. Kysely pohjautui Balanced Scorecardin tasapainotettuun mittaristoon, jossa toiminnot jaetaan neljään eri näkökulmaan, jotka ovat kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Balanced Scorecardin nelikenttämalli (Kaplan & Norton 1996)

Kyselyn tarkoituksena oli saada vastaajilta näkemys eri strategisten teemojen tärkeydestä, niiden kiireellisyydestä, sekä arvioida millainen valmius organisaatiolla on kyseissä asiassa, sekä saada myös kuva niistä ongelmista, jotka estävät strategian toteutumista. Tuloksissa yllättävää oli se, että talous- ja liiketoimintamalleja koettiin vähemmän tärkeiksi, sekä koettiin, että organisaation valmiudet olivat kaikkein heikoimpia. Näiden tulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyselyyn vastaajat pohjaavat näkemyksensä hyvin todennäköisesti vanhoihin liiketoimintamalleihin, vaikka useat toimialat ovat kokeneet merkittävän muutoksen silloisen laman jälkeisiin tilanteisiin nähden. Tämä johtopäätös on kuitenkin ristiriidassa arjen realismin kanssa, jossa talousjohtaminen ja eri liiketoimintamallien onnistunut soveltaminen mahdollistavat vain ja ainoastaan yrityksen jatkuvuuden. Tämä perustuu siihen yksinkertaiseen väittämään, että vain voittajat muistetaan. Tappiollisella liiketoiminnalla ei voi olla tulevaisuutta. Pk-yrityksissä tulisikin tavoitella tilannetta, että heidän asiakasuskollisuutensa olisi korkealla, brändin tunnettuus olisi hyvä, sekä heidän henkilöstönsä osaaminen olisi kiitettävällä tasolla. Tämä kun yhdistetään hyviin sidosryhmäverkostoihin ja vahvaan kassaan, mahdollistaa se selviytymisen myös taloudellisesti tiukkoina aikoina muita yrityksiä paremmin. Todellisuus on kuitenkin usein täysin jotain muuta. Ympäristö, jossa elämme, on epätäydellinen ja monimutkainen yhtälö, jonka mallintaminen on vaikeaa. Toiminnan kriisiytyminen, sekä markkinoiden monimutkaisuus ja epätäydellisyys nähdään usein toimialojen uudelleen organisoitumistilanteissa. Tällaisista esimerkkeinä voisi olla pääomasijoittajan tullessa mukaan toimintaa, teknologiaympäristössä tapahtuvat epäjatkuvuuskohdat tai kyvyttömyydestä vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Milloinkaan ei tulisi liikaa luottaa liikaa siihen, että menestyksekkäs historia loisi automaattisesti menestystä myös tulevaisuudessa, vaan menestys tulee ketteryudesta mukautua muuttuviin olosuhteisiin. (Juuti & Luoma 2009.)

Suuretkaan yritykset eivät menestyksekkäästä historiasta huolimatta pysty hallitsemaan tai ennustamaan täysin markkinaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Resurssien ja kyvykkyyksien ohjaamisen tuleekin luoda yksinkertaisia sääntöjä, jotta muuttujia voidaan suunnata oikein ja kehittää niitä. Vaikkakin säännöt olisivat yksinkertaiset, tulee niiden ympärille luoda tietyt raamit, jotta henkilöstö voi suunnata tekemisensä toimintaympäristön vaatimiin oikeanlaisiin toimenpiteisiin. Kokonaisvaltaisesti toimintaympäristön huomioon ottava liiketoimintasuunnitelma ja toimintaympäristöstä saatavissa olevan tiedon oikeanlainen analysointi, jota käytetään suunnitelman kehittämiseen, mahdollistaa suunnitelman voimassaoloajan säilymisen myös markkinatilanteiden muuttuessa. (Juuti & Luoma 2009.)

2.2 Toimintaympäristön ymmärtäminen ja liiketoimintasuunnittelumallin keskeisimmät menetelmät

Liiketoimintasuunnitelmamallin rakentamisessa tarvitaan useita erilaisia menetelmiä, joista itse kukin valitsee käytettäväkseen omaan tarpeeseensa soveltuvimmat. Ohessa on esitetty muutamia yleisiä ja hyväksi havaittuja menetelmiä, sekä käsitteitä, joiden avulla jokainen yritys pääsee alkuun lähtiesään tunnistamaan toimintaympäristöä ja rakentamaan omaa liiketoimintasuunnitelmaansa.

Seuraavaksi yrityksen tulee koostaa yhteenveto strategiaproessin rakenteesta. Kokonaiskuvan avulla, jonka olemme saaneet yrityksestä, luodaan strategiaprofiili. Yrityksen tulee ensiksi luoda ymmärrys siitä, millainen nykyinen tilanne on. Mitkä tekijät selittävät joko hyvän tai huonon menestyk-

sen tähänastisessa toiminnassa tai tällä hetkellä? Samalla tulee määritellä, mihin tekijöihin perustamme edellä kuvatun käsityksemme. (Sutinen & Haapakorva 2021.) Hyvällä strategialla on kolme tunnistettavaa ominaispiirrettä, jotka ovat painopiste, erilaisuus muihin toimijoihin nähden, sekä mieleenpainuvuus (Kim & Mauborgne 2007).

Strategiaprofiilin laatimisella saadaan havainnollistettua yrityksen nykyinen strateginen markkina-asema, jolloin se auttaa hahmottamaan osa-alueita, jotka tulee huomioida tulevaa strategiaa laadittaessa. Strategiaprofiili ja asiakkaalle laadittava arvontuottomalli kuvaavat ne kilpailutekijät, joihin yrityksen tulee panostaa nykytilanteessa, kuin myös tulevaa kilpailuasetelmaa silmällä pitäen.

Kun strategiatyö saadaan laadittua, on se hyvä pystyä tiivistämään helposti ymmärrettäväksi liiketoimintamalliksi. Tyypillisesti visualisoinnissa käytetään yhtä kuvaa kuten liitteen 1 esimerkissä, joka tiivistää sisällöllään kaiken oleellisen, sekä yrityksen kannalta keskeisimmät tekijät. Tällöin niin henkilöstö, kuin sidosryhmät kykenevät nopeasti havainnoimaan ja ymmärtämään prosessien sisältöjen ytimen ja mihin arvontuotantotekijöiden, sekä ansaintalogiikkaan toiminta perustuu. Usein keskeisimpinä tekijöinä on kuvattu yrityksen tapaa toimina, sen kilpailutekijöitä, mahdollisia kehityskohteita ja näiden välisiä riippuvuussuhteita. Tyypillisesti pk-yritykset ovat keskittyneet asiakaslähtöisyyteen tai teknologiseen ylivoimaan strategiaa luotaessa. (Hesso 2015.)

Kun päätöksiä toteutetaan yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken kasvaa niihin sitoutuminen. Samassa yhteydessä tulee tarkastella mitkä muutosvoimat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja millaisia riippuvuussuhteita niillä on. Varsinkin teollisuudessa eri toimijoiden välinen riippuvuus suhde lisääntyy merkittävästi ja eritoimialojen välinen hyvien toimintamallien hyödynnettävyys kasvaa. Näissä tilanteissa olennaista on soveltaa hyväksi havaittuja toimintamalleja omaan liiketoimintaympäristöön sopivaksi. Omaa strategiaa kehitettäessä tulisikin tarkastella laaja-alaisesti eri toimintaympäristöä, sillä mitä kokonaisvaltaisempaa tarkastelu on, sitä parempi on informaatiosta saatu hyödynnettävyys. (Vilkkumaa 2007.)

2.2.1 Nykytila-analyysit

Asiakas- ja kilpailija-analyysi

On tärkeä huomioida, että asiakkaiden tarpeet tai heidän ostokäyttäytymisensä voivat vaihdella merkittävästi. Asiakkaalla voi olla useita eri rooleja, jolloin he voivat olla joko loppukäyttäjiä, välittäjiä tai agentteja. Tämän vuoksi onkin tärkeää tunnistaa asiakkaamme ja heidän profiloitumisensa voidaksemme tarjota heidän tarpeisiinsa vastaavaa tuotetta oikea aikaisesti. Tätä edesauttaa luomalla asiakkaille asiakassegmentit, jotka koostavat omiin kokonaisuuksiinsa asiakkaat heidän yhdenmukaisen tarpeiden ja tai vaatimusten mukaisesti. Tällä voi mahdollistaa täsmällisemmän tuote tai palvelutarjoamaan laatimisen, markkinoinnin kohdentamisen, sekä tuotekehityksen ko. segmentin tarpeita vastaavaksi. Yrityksen tulee kyetä tunnistamaan, kuinka sen omat kilpailuetua luovat tekijät eroavat muista vastaavaa tuotetta tai palvelua tarjoavista yrityksistä. Porterin (2004) mukaan välttääkseen strategisesti virheelliset valinnat, yrityksen tulee määritellä oma asemoituminen kilpailijoihin nähden, sekä laatia tähän liittyvä kilpailija-analyysi, jonka avulla omaa toimintaa peilataan kilpailijoihin ja mietitään miten erottautuvuus heihin luodaan. Tyypillisesti analysoitavia kohteita ovat taloudellinen

tilanne, markkinat, tuotevalikoima, organisaatorakenne ja heidän strategiset valintansa. (Hesso 2015.)

Tavoite- ja tulosjohtaminen

Yleisimmin käytettäviä mittareita talouden seurannassa ovat tase, tuloslaskelma, sekä yhtiön totuudenmukaisempaa taloustilannetta kuvaava rahoituslaskelma. Tuloslaskelma ja tase ovat hyviä sisäisiä raportteja talouden seuraamiseen, kun niiden laadintaperuste tunnetaan, sillä niistä saataviin tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa hyvinkin paljon esimerkiksi erilaisten aktivointien, varauksien tai poistojen kautta. Siksi näiden kolmen talousraportin yhdistäminen toisiinsa ja näiden tulosten analysointi kuvaa sen, että onko yritys kyennyt realisoimaan tuloslaskelman tuloksen rahaksi kassavirtaan. (Lipsanen & Laakso 2009.)

Tuloslaskelman tarkoituksena on kuvata liiketoimintojen kannattavuutta ja niiden kokonaisvaikutusta yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Yritykset voivat määritellä tuloslaskelman laatimismalleja mm. asiakas-, liiketoiminta-, projekti- tai tuotesegmenttikohtaisiin tuloslaskelmiin sen mukaisesti, kuinka tätä talousinformaatiota voidaan parhaiten johtamisen tukena. Hyvästä tuloslaskelmasta voidaan nopeasti havaita kokonaisuuteen vaikuttavat merkityksellisimmät tulovirrat ja kustannuserät niin euro määräisesti kuin prosentuaalisesti. Näistä tiedoista voidaankin nopeasti havainnoida ne toiminnalliset kokonaisuudet, joita parantamalla tai kustannuksia karsimalla voidaan saavuttaa merkittävimmät positiiviset taloudelliset vaikutukset yrityksen toiminnalle. (Lipsanen & Laakso 2009.)

Taseen tarkoitus on tuoda esille yrityksen taloudellinen asema tietyllä ajanjaksolla, sekä määrittää mihin eri osakokonaisuuksiin yrityksen varallisuuserät ovat sitoutuneet, sekä millaisista velvoitteista yrityksen tulee vastata. Tase kuvaa yrityksen varallisuuden, velkojen suuruuden sekä oman pääoman osuuden. Tase koostuu kahdesta osa-alueesta, jotka ovat vastaavaa ja vastattavaa. Vastaavaa puoli kuvaa yrityksen varallisuuden, johon kuuluu esimerkiksi rahat ja pankkisaamiset, kiinteistöt, arvopaperit, vaihto-omaisuus ja kalusto. Taseen vastattavaa puolen tarkoituksena on kuvata mistä raha on peräisin ja onko toimintaa rahoitettu omalla- vai vieraalla pääomalla. Oma pääoma koostuu yritykseen tehdyistä sijoituksista, edellisten tilikausien voitosta ja sitä voidaan taas pienentää nostettujen osinkojen tai edellisten vuosien tappioiden kautta. Vieras pääoma koostuu yleensä rahoituslaitoksilta saaduista veloista, osto-, siirtovelosta tai muista veloista. (Lipsanen & Laakso 2009.)

Kassavirtalaskelma antaa kuvan siitä, miten yrityksen tulot pystyvät vastaamaan yrityksen kuluihin. Liiketoiminnan kassavirta voi näyttää positiiviselta, mutta käytännössä kassavarat eivät riitäkään liiketoiminnan tarpeisiin, sillä varat voivat sitoutua liiketoiminnan lyhytaikaisiin saamisiin tai varastoon. Yrityksen johto voi omalla toiminnalla vaikuttaa kassavirran muodostumiseen, lyhytaikaisten saamisten suuruuteen, sekä velkoihin. Toimitusjohtajan ja taloushallinnon tehtävä onkin seurata ja valvoa investointien rahankäyttöä. Heidän kykynsä kuitenkin vaikuttaa rahoituserien koostumuksen on heikko, joten tämä osa-alue rajataan usein ulos toimintaa arvioitaessa. Toimitusjohtajan onnistumista talouden johtamisessa tuleekin seurata näin ollen kassavirtaperusteisesti. (Lipsanen & Laakso 2009.)

Kassavirtalaskelmien positiivista vaikutusta toiminnan johtamiseen vahvistaa sekin, että tällöin yrityksen arvon määrittelyssä valuaatio rakentuu kassavirtaan tai sen erilaisiin skenaarioihin. Kassavirta laskelma on myös lahjomaton, eikä sitä voi muokata johdon tai hallituksen toiveiden mukaisesti, joita voivat olla taseen aktivoinnit ja erääntyneet saatavat. Taloutta johtaessa on tärkeää kuitenkin huomioida, että oheiset raportit kuvaavat aina historiassa tapahtuneita asioita, joihin emme voi enää vaikuttaa. Silloin kun yritys kykenee laatimaan laskelmia tulevaisuuteen nähden, voidaan vasta puhua liiketoiminnan ja siihen liittyvien kokonaisuuksien ymmärtämisestä, toiminnan tasosta ja talouden mahdollisista kipupisteistä. (Lipsanen & Laakso 2009.)

Tunnuslukujen analysointi

Aiempien vuosien tilinpäätöstietojen perusteella voidaan määritellä yrityksen tai kilpailijoiden taloudellista tilannetta. Tilinpäätöstiedoista johdettavien tunnuslukujen perusteella voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä yhtiön kannattavuudesta ja taloudellisesta asemasta. Kun tilinpäätöksestä saatavat tiedot kytetään yhdistämään muihin toiminnasta tai toimintaympäristöstä saatavaan informaatioon, voidaan muodostaa kokonaiskuva yrityksen, sen kilpailijoiden ja asiakkaiden asemoitumisesta ja mahdollisesti toiminnan edellytyksistä. Hyväkään taloudellinen menestys aikaisemmilta vuosilta ei kuitenkaan ole tae siitä, että tulevat vuoden näyttäytyisivät samankaltaisina. Siksi toiminnan kehittämisen seuraamiseksi ja muutosten havainnoimiseksi tuleekin valita sellaiset toimintaa tukevat mittarit ja raportit, jotka ohjaavat arjen tekemistä ja tuovat esiin kehittämistarpeet tai -mahdollisuudet. (Hesso 2015.)

2.2.2 Ympäristöanalyysit

Perinteisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat kilpailija-, toimintaympäristö- ja erilaiset toimiala- tai markkina-analyysit. Nämä kartoittavat yrityksen nykyistä toimintaympäristöä. Tulevaisuudessa tapahtuvia toimintaympäristön muutoksia voidaan havainnoida megatrendien, informaatiovirrasta saatavien heikkojen signaalien kautta, sekä PESTE-analyysillä. (Hesso 2015.)

Toimintaympäristö ja toimiala-analyysi

Toimintaympäristöä tarkasteltaessa oleellisia analysoinnin osa-alueita ovat kehitys- ja muutossuuntien määrittäminen. Nykytilan analysointi ja tulevan kehityssuunnan ymmärtäminen luo ymmärrystä yrityksen kilpailukyvyistä ja mahdollisesta toimintaedellytyksistä vallitsevassa toimintaympäristössä. Kun tunnistamme mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystämme, kykenemme havainnoimaan omaan toimintamme kannalta tärkeät osa-alueet ja miten niiden vaikutusaika tai merkityksellisyys ulottuu tulevaisuuteen. Yritys voi sopeutua hyvinkin nopeasti muuttuneeseen toimintaympäristöön, jos uhkat ja haasteen koetaan mahdollisuuksina ja toimintaa johdetaan ketterästi, sekä innovatiivisesti. Usein talouden murrosvaiheet mahdollistavat uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisen tai yrityksen uudistumisen. (Ritakallio & Vuori 2018; Hesso 2015.)

PESTE-Analyysi

Tänä päivänä yrityksiltä vaaditaan valppautta ja ketteryyttä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Hyvä apuväline muutoksien havainnointiin on PESTE-analyysi. PESTE-analyysistä saatua informaatiota voidaan hyödyntää erilaisten skenaariovaihtoehtojen luomisessa. PESTE-analyysi on menetelmä yrityksen toimintaympäristön kartoittamiseen, jossa tarkastellaan niitä osa-alueita, joihin yritys ei suoranaisesti pysty itse vaikuttamaan. Tarkastelun kohteena ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen ympäristö, johon muutosvoimat vaikuttavat markkina-alueella.

Alla muutamia esimerkkejä mahdollisista muutosvoimista:

- Poliittiset: lainsäädännössä tapahtuneet muutokset tai rajoitukset (taksialan vapautuminen 2018 tai korona pandemia)
- Taloudelliset: Globaali talouskehitys, kilpailun rajoitus, taloudellinen tuki, inflaatio
- Yhteiskunnalliset: Arvomaailman muuttuminen
- Teknologiset: Informaatio- sekä tietotekniikan kehitys, tiedonsiirron nopeutuminen, verkko-kauppa
- Ympäristö: ilmaston muutos, sekä ympäristötietoisuus, saastumien, liika rakentaminen

Megatrendit

Megatrendit ovat kehityssuuntia tai laaja-alaisia muutoksia, jotka tapahtuvat maailmanlaajuisesti ja niiden uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa myös samankaltaisina. Megatrendit eivät ole useinkaan uusia ja yllättäviä tekijöitä, vaan ne ovat selkeästi havaittavissa yhteiskunnan toiminnoissa ja antavat kuvan laajoista tulevaisuudessa tapahtumista muutoksista. Megatrendien vaikutusta voidaan havainnoida ja tarkentaa myös heikkojen signaalien kautta. Niiden vaikuttavuus havaitaan käyttäytymismalleina, kuinka ihmiset esimerkiksi työskentelevät, käyttäytyvät tai kuluttavat. Vaikka kehitystrendejä kyetäänkin havaitsemaan suuri määrä, niin vaikuttavuus tulevaisuuteen ja eri toimialoihin voi vaihdella merkittävästi. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

Heikot signaalit

Heikot signaalit ovat varhaisessa vaiheessa saatavia informaation lähteitä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista tai tapahtumista. Ympäriämme on saatavissa paljon erilaista informaatiota, josta tulisi kyetä havainnoimaan itselle merkitykselliset signaalit. Informaation runsaus luo haasteen olennaisen tiedon löytämisessä. (Ahola & Palkamo 2009.)

2.2.3 Strategisten päämäärien selvittämiseen käytettävät menetelmät

Visio

Visio voidaan kuvata unelmana tai tulevaisuuden tahtotilana, jonka yritys haluaa saavuttaa. Sen tulisi olla tunteisiin ja ajatuksiin vetoava ollen innostava, haasteellinen, mutta kuitenkin realistinen ja sen tavoittelemiseen kaikki organisaation jäsenet haluavat sitoutua. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

Skenaariotyö

Skenaariotyöskentelyllä määritellään erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudessa tapahtuvista tekijöistä tai suunnista. Skenaariotyö rakentuu siten, että se kuvaa erilaisten tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita. Eri skenaariovaihtoehdot luodaan sen hetkisen tiedon valossa, mitä yrityksellä on käytettävissä. Kun saatavilla oleva informaatio yhdistetään yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin, voidaan luoda vaihtoehtoiset skenaariomallit ennalta määriteltyyn visioon pääsemiseksi. (Siilasmaa & Fredman 2021.)

2.2.4 Strategisessa suunnittelussa käytettävät menetelmät

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jonka kehittäjänä on toiminut Albert S. Humphreyn. Menetelmä on yksinkertainen ja sitä käytetäänkin usein strategiatyön yhteydessä. Menetelmää voidaan hyödyntää koko yrityksen toimintojen analysoimisessa, kilpailukyvyn kartoittamisessa kuin myös asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa tai heidän kartoitettaessa heidän taloudellista tilannettaan. SWOT-analyysissa tarkastellaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia uhkien ja mahdollisuuksien kautta ja sisäisissä toiminnoissa tarkastelun kohteena ovat heikkoudet ja vahvuudet. Heikkoudet ja uhkat poistamalla ja/tai näitä osa-alueita kehittämällä yritys kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sellaisilla toimintamalleilla, että menestyvä liiketoiminta mahdollistuu. (Hesso 2015.)

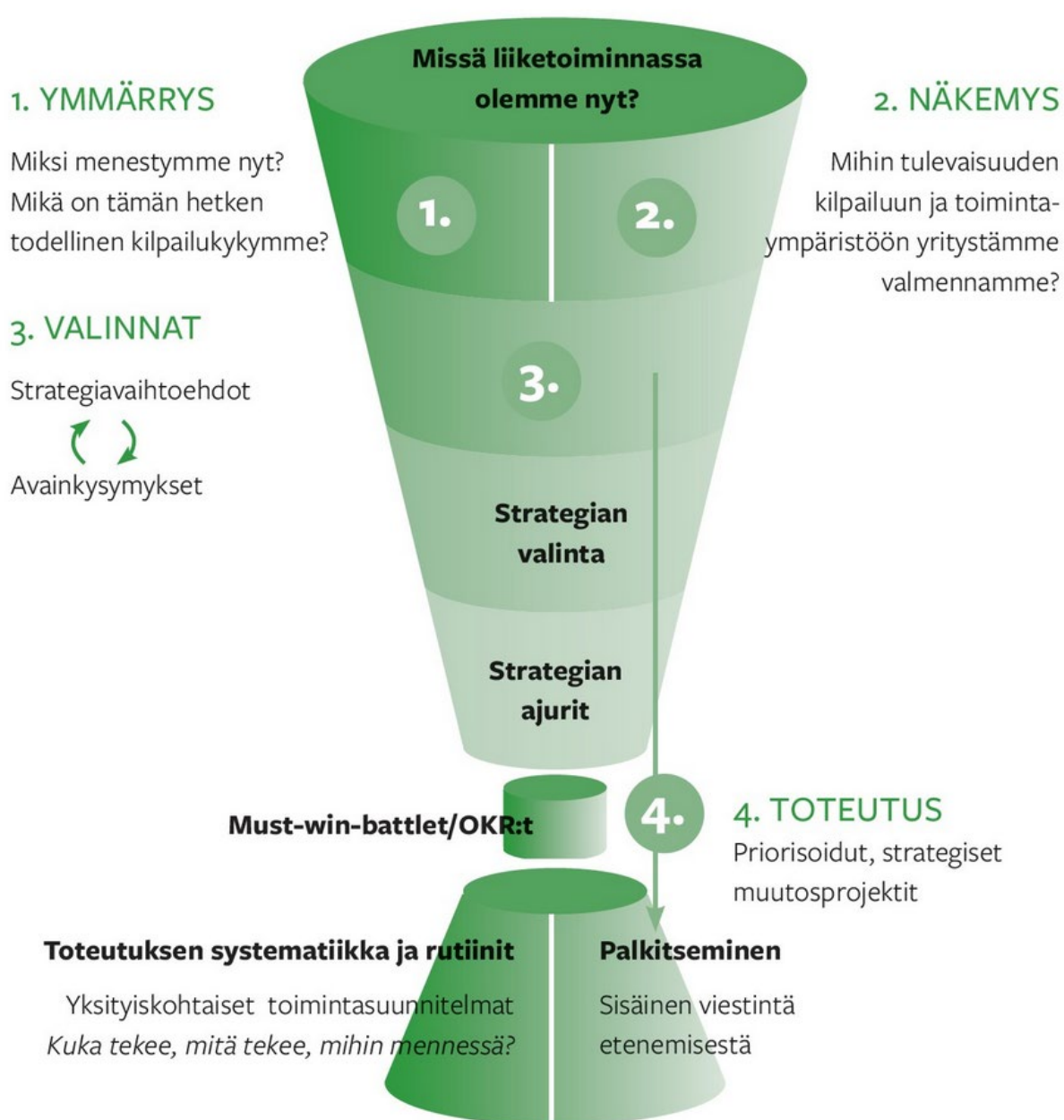
3 STRATEGIA

Strategia ei ole määritelmä, vaan se on suunnitelma halutun päämäärän toteutumiseksi. Strategiaassa määritetään millaisilla toimenpiteillä ja missä aikataulussa yrityksen tavoitela tullaan saavuttamaan. Strategia toimii siis yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä yhdistäen kilpailuedun lähteet suunnitelmaksi, jonka avulla visio tullaan saavuttamaan. Tavoitteet liittyvät yrityksen jatkuvuuteen, kannattavuuteen sekä kehittymiseen. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

3.1 Strategiatyö

Strategiatyön käynnistäminen tulisi lähteä siitä, että jokainen oman organisaation jäsenistä tunnistaa strategiatyön vaiheet ja niihin liittyvät sisällöt. Tämän jälkeen kaikki prosessiin osallistuvat henkilöt puhuvat niin sanottua yhteistä kieltä ja tunnistavat mitä eri vaiheilla halutaan saavuttaa. Mikäli oman kilpailukyvyyn tai sen niiden puuttumisen tekijöitä ei kyetä tunnistamaan, ei näkemyksen muodostaminen nykytilanteesta ole mielekästä tai edes mahdollista toteuttaa. Ensimmäistä kertaa strategiatyötä toteutettaessa on suositeltavaa soveltaa niin yksinkertaisia malleja kuin mahdollista, sekä käyttää hyvin kansankielistä terminologiaa. Tärkeintä on luoda ymmärrys ensimmäisessä vaiheessa niin sanotusta isosta kuvasta, ei niinkään täydellisestä, jokaisen yksityiskohdan huomioon ottavasta mallista. Koska strategia ei ole kertaluontoinen prosessi vaan jatkuva työkalu, voidaan vaatimustasoa ja sisällön syvyyttä nostaa jokaisella kierroksella. (Sutinen & Haapakorva 2021). Strategiatyöosaamisen kasvaessa edelläkävijä yritykset ovat ottaneet yhä useammin käyttöönsä avoimen strategian. Tässä strategiatyömallissa tavoitteena on kehittää ja toteuttaa strategiaa yhdessä ulkoisien ja sisäisien sidosryhmien kanssa. Menetelmä vahvistaa selkeästi keskinäistä luottamusta ja lisää avoimutta. (Santalainen & Baliga 2015.)

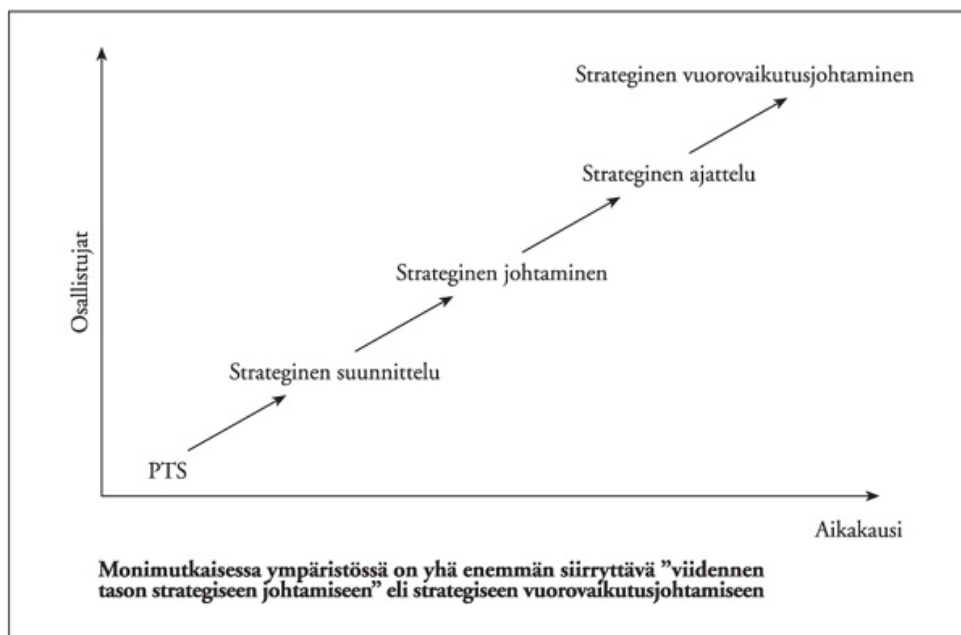
Strategiatyön vaiheet ja siihen liittyvien kokonaisuuksien kysymyksiä voidaan esittää kuvan 2. mukaisesti. Näitä vaiheita voidaan kuvata myös tarinallisuuden kautta, joka vahvistaa työvaiheiden muistamista ja niiden merkitystä. Strategiatyötä voidaan kuvata esimerkiksi luonnossa liikkuvan henkilön kautta, jonka aikomus on lähteä suunnistamaan kansallispuiston keskellä sijaitsevaan taukotupaan. Apunaan hänellä on tällä matkalla käytössään kartta ja kompassi. Ennen matkaan lähtöä henkilön tulee kuitenkin pystyä määrittelemään missä hänen sijaintinsa kartalla on tällä hetkellä. Ilman tätä **ymmärrystä** matkan aloittaminen on kutakuinkin mahdotonta. Vasta sijainnin paikantamisen jälkeen voidaan lähteä arvioimaan millaisia erilaisia reittivaihtoehtoja olisi käytettävissä. Olisiko matkalla käytettävissä polkuja mahdollisen suonylittämisen sijaan ja voisiko matkalla olevan joen ylittää mahdollisen sillan kautta. Näitä eri skenaarioita arvioitaessa voidaan reitin haasteellisuus määritellä ja arvioida niiden mukanaan tuomia riskejä, joiden kautta voidaan luoda **näkemys** tilanteeseen nähden soveltuvimmasta ratkaisusta ja toteuttaa **valinta** siitä reittivaihtoehtoa käyttäen matka tul-taisiin **toteuttamaan**. Hyvin suunniteltu on näin ollen puoliksi tehty ja reippailla, sekä määrätietoisilla askeleilla taukotupa näkyikin jo edessä ennen auringon laskua. (Sutinen & Haapakorva 2021.)



Kuva 2. Strategiatyön vaiheet (Sutinen & Haapakorva 2021)

3.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on muuttunut vuosikymmenten kuluessa merkittävästi. Aikakaudellisia kehitysvaiheita voidaan kuvata viidellä eri mallilla kuvan 3. mukaisesti, josta on myös havaittavissa, kuinka strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden määrä on muuttunut ajanjaksojen aikana. Näissä voi tosin olla yrityskohtaisia eroavaisuuksia, eivätkä kehitysvaiheet ole toisiaan poissulkevia, mutta tunnistettavaa on strategiatyöskentelyn kehittymisen jatkumo, joissa ympäristötekijät ja organisaation sisäiset muutokset ovat ohjanneet toimintaa seuraavalle tasolle. (Kamensky 2014.)

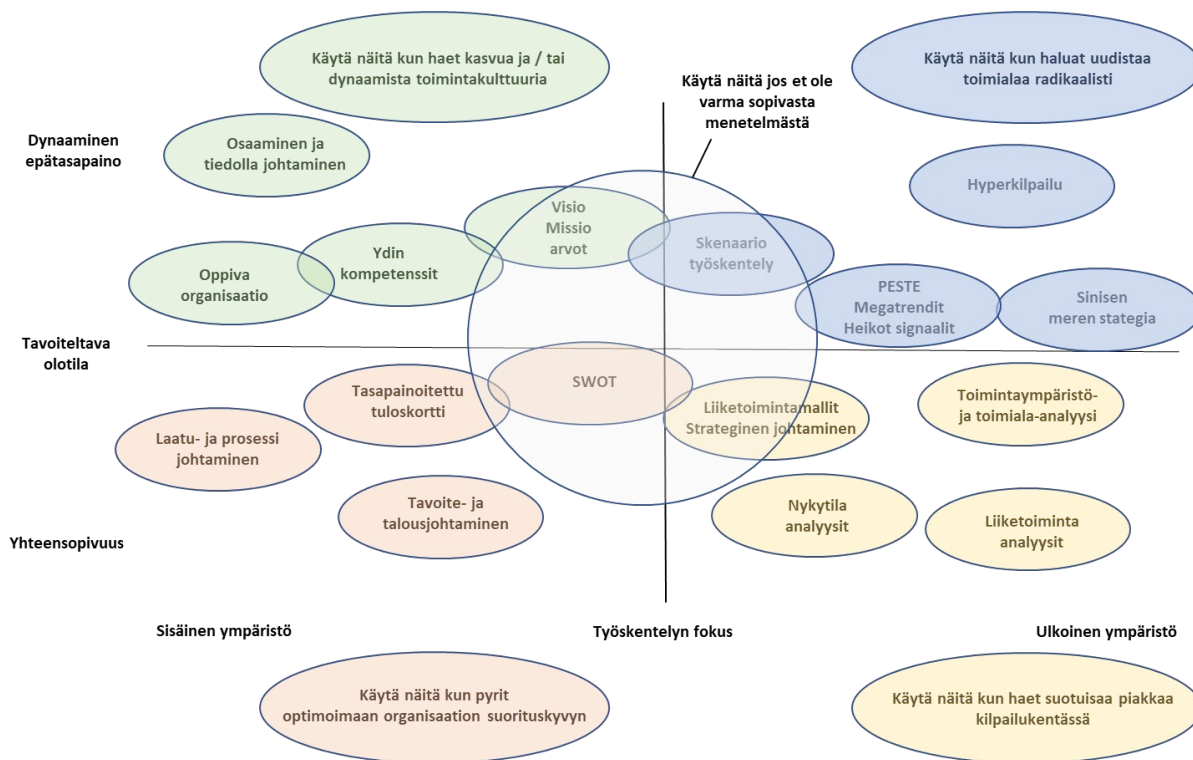


Kuva 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2014)

Yrityksissä lähdettiin ottamaan 1960 – ja 1970 – luvulla strategisen johtamisen ensiaskeleita. Terminä ei kuitenkaan käytetty strategiaa vaan tuolloin puhuttiin pitkän tähtäimen suunnitelmasta, jota johdettiin budjetoinnin kautta. Tästä johtuu, että suunnitelmat laadittiin talousohjatusti, jossa kasvun kehittyminen oli lineaarista. (Kamensky 2014.)

Strategisen suunnittelun vaiheeseen siirryttiin 1970 – luvulla, jossa vetureina alkuvaiheessa olivat alan johtavat yritykset. Kuitenkin vasta seuraavalla vuosikymmenellä strategisen suunnittelun menetelmiä otettiin laaja-alaisemmin käyttöön. Tunnusomaisena piirteenä oli toiminnan ohjaamisen siirtäminen numeroilla tapahtuvasta johtamisesta liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Käytännössä tämä tarkoitti valintojen tekemistä, jossa määriteltiin millaisella tuote tai palveluvalikoimalla tulnaisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, millaiseen markkinaympäristöön yritystä johdettaisiin ja millaiset olisivat tässä vaadittavat resurssit. Koska käytänteenä oli, että suunnitelman laatimiseen osallistui hyvin rajallinen määrä henkilöitä, johti se suunnitelman ja käytännön toteutuksen välisiin ongelmatilanteisiin. Tästä voitiin kuitenkin oppia, että suunnittelutyöhön ja analysointiin kannattaa panostaa aikaa, jotta siitä saataisiin luotua perusteellinen, sekä kokonaisvaltaisesti toimintaympäristön huomiointona. (Kamensky 2014.)

Strateginen asemointi yrityksissä tapahtuu strategisen johtamisen menetelmillä. Ensiksi yrityksen tulee määritellä visio, mitä me haluamme olla tulevaisuudessa ja tunnistaa mahdolliset rajaavat tekijät ja määritellä kuinka yritys asemoituu asiakkaisiinsa nähden. Kuten tiedämme, strategiatyöhön liittyviä menetelmiä on monia, eikä yhtä ja ainoata oikeaa ratkaisua ole olemassakaan. Kooste osasta strategiatyötä tukevista eri menetelmistä on koottu kuvaan 1 ja sijoitettu ne nelikentän mukaisesti ryhmiin. Työkalujen soveltuvuutta voidaan hyödyntää sen mukaisesti mitä yritys kulloinkin tarvitsee. Kuvan 4. nelikentän keskiössä olevat menetelmät ovat hyviä yleistyökaluja, jotka soveltuvat hyvin laaja-alaisesti eri yritysten strategiseen johtamismalleihin yrityskoosta riippumatta. (Juuti & Luoma 2009.)



Kuva 4. Menetelmät strategiseen johtamiseen (Juuti & Luoma 2009)

Hyväkään suunnitelma ei takaa onnistunutta jalkautusta, jos johtaminen ontuu. Siksi onnistuneen strategian luomisessa kyse on lopulta johtamisesta tai tarkemmin johtamisen osaamisesta. Tämä olikin syy siihen, että terminä lähdettiin käyttämään strategista johtamista, jossa toiminnan painopistettä siirrettiin enemmän liiketoimintatasolle, jossa henkilöstö työskentelee. (Kamensky 2014.)

3.2.1 Strateginen ajattelu

Kun yritys kykenee kehittämään toimintaansa strategisen johtamisen menetelmillä ja toiminnantaso kehittyy, kasvavat myös strategiatyöhön liittyvät vaatimukset. Vaatimusten mukanaan tuoma pohdinta toiminnan edelleen kehittämisestä havahduttaa huomioimaan strategisen ajattelun merkityksen. Tässä yrityksen katsetta tulee siirtää enemmän horisonttiin ja tarkastella asioita niiden ulkopuolelta, kyseenalaistaen ja kehittämällä uudenlaisia tapoja toimia. (Kamensky 2014.)

3.2.2 Strateginen vuorovaikutusjohtaminen

Strategisen ajattelun vaiheesta luonteva siirtyminen eteenpäin olikin strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Kamenskyn (2014) havaintojen mukaan toimintaympäristö muuttuu koko ajan yhä monimutkaisemmaksi ja johtamisen osaamisvajae korostuu erityisesti hyvin toimivien yrityksen osalta niin sisäisten kuin ulkoisten toimintojen osa-alueella. Yhä monimutkaisemmassa maailmassa ja markkinaympäristössä strategisen vuorovaikutusjohtamisen tai oikeastaan johtamisfilosofian merkitys on korostunut entisestään. Useilla organisaatioilla on suuria haasteita vielä 2010-luvulla kyetä kehittämään strategista johtamistaan tälle tasolle, vaikka toimintaympäristössä tapahtuva kilpailu sitä vaatisikin. (Kamensky 2014.)

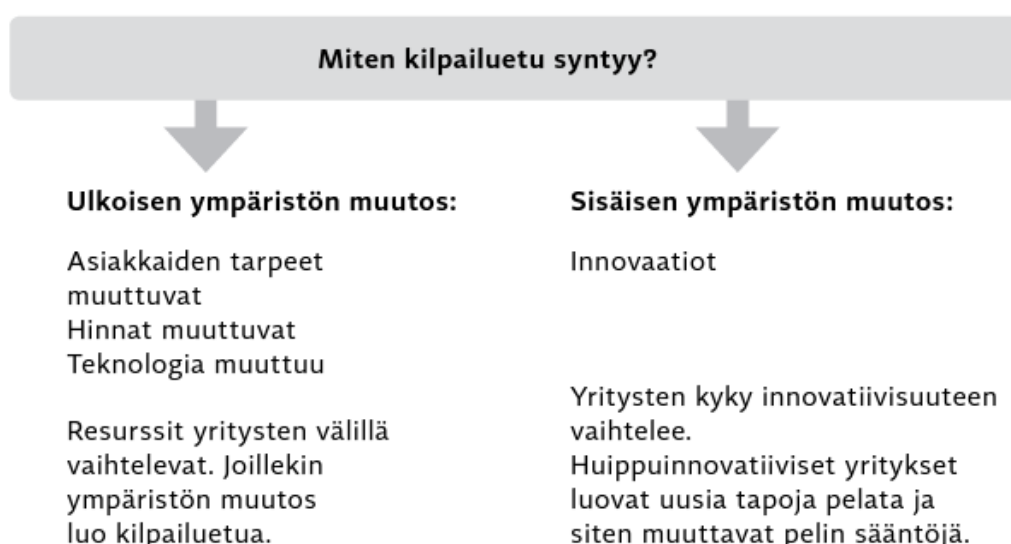
3.2.3 Strategisen johtamisen yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että strateginen johtaminen vaatii onnistuakseen osaamista, sekä useiden osakokonaisuuksien huomioon ottamista ja niissä onnistumista. Alla olevaan listaukseen on koottu keskeiset osa-alueet, joihin yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja panostaa niissä onnistumiseen:

1. uusiutumiseen vaaditaan niin halua, kykyä, kuin rohkeutta
2. olennaisen tiedon löytäminen ja sen tulkinta alati kasvavasta informaatiovirrasta
3. joukkuepelin sisäistäminen
4. on tärkeää tehdä oikeita asioita ja pitää fokus olennaisessa
5. toiminnan pitkäjänteisyys
6. viestintä ja vuorovaikutustaidot (Kamensky 2014.)

3.3 Strateginen ulottuvuus ja kilpailuetu

Strategiatyöskentelyssä voidaan havaita kaksi ulottuvuutta, jotka voidaan rajata kuvan 5 mukaisesti organisaation sisäiseen tai ulkoiseen ympäristöön. Parhain tilanne muodostuu silloin, kun voimme hyödyntää kilpailuetua luotaessa sekä sisäisen-, että ulkoisen toimintaympäristön muutosta. Tämä tosin riippuu paljon siitä, millainen organisaation kilpailukenttä tai sen rakenne on. Strategiatyöskentelyssä tarkoitus on määrittää tavoiteltava taso yrityksen toiminnalle, subjektiivisia mittareita käyttäen. Haluttu tavoitetilä voi painottaa eritavoin oheisten osa-alueiden välistä yhteensopivuutta tai niiden keskinäistä epätasapainoa. Se voi myös tuoda esille sen, millainen tahkotila tai valmius yrityksellä on muutokseen tai kehitykseen. (Hesso 2015.)



Kuva 5. Kilpailuedun lähteet (Grant 2008)

Kun strategia -termiä käsitellään liiketoimintasuunnitelmien yhteydessä, voi sen merkitys vaihdella. Välillä strategialla kuvataan tapaa kasvaa tai parantaa tuottavuutta ja toisessa asiayhteydessä sitä ei ole kuvattu lainkaan vaan se on korvattu liikeidean määrittelyllä. Kuvaan 6. on kuvattu Michael Porterin (2004) mukaiset strategiavaihtoehdot, joiden keskuudesta yrityksen tulee määrittellä oma erottautuvuutensa. Harva yritys kykenee menestymään useaan strategiavaihtoehtoon liittyvässä kilpailukentässä vaan yleensä sen tulee valita mihin näistä neljästä osa-alueesta tullaan erikoistumaan. Tarkasteltaessa kuvaa 6. tarkemmin, havaitaan strategisia suuntauksia olevan varsinaisesti kolme, jossa vaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, erilaistuminen eli differointi ja fokuointi. Fokuksen määrittelyssä valinta voidaan tehdä joko kustannuspainotteisesti tai erilaistumisen perusteella. Kustannusjohtajuuteen tähtäävä yritys pystyy kilpailemaan menestyksekkäästi alhaisella hinnalla ilman, että asiakkaalle tuotettu lisäarvo heikkenee. Mikäli kilpailijoiden prosessit eivät pysty vastaamaan hintakilpailuun, ajautuu heidän toimintansa hyvin nopeasti tappiolle. Erottavat yritykset pyrkivät löytämään itselleen sellaisen markkinaympäristön, jonka kilpailu on äärimmäisen pientä tai oma. Fokusstrategian tunnusomaisena piirteenä on se, että sitä harjoittavat yritykset ovat erittäin pitkällä niin ulkoisen kuin sisäisen toiminnan analyyseissä ja tuntevat hyvin tarkasti kilpailijat, sekä toimintaympäristön. Näin ollen oma tuote tai kustannusrakenne kyetään erilaistamaan asiakassegmentin tarpeita vastaavasti tuoden heille kilpailijoita parempaa lisäarvoa. Menestyksekkäästi fokuointia harjoittavat yritykset kykenevät myös tarjoamaan kilpailijoitaan kalliimpia tuotteita tai palveluita ja osoittamaan asiakkaalle mitä lisäarvoa he pystyvät saavuttamaan, vaikka hankintahinta olisikin kalliimpi. (Hesso 2015.)

		KILPAILUETU	
		ALHAISET KUSTANNUKSET	DIFFEROINTI
LAAJA KOHDEALUE	KILPAILUKENTTÄ	KUSTANNUS-JOHTAJUUS	DIFFEROINTI
KAPEA KOHDEALUE		KUSTANNUS-PAINOTTEINEN FOKUS	DIFFEROINTI-PAINOTTEINEN FOKUS

Kuva 6. Strategiavaihtoehdot (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998)

4 KASVU

Suomalaisen hyvinvoinnin parantaminen ja yrityskulttuurin kehittyminen edellyttävät yritysten kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä. Arvomaailmaltaan kasvuyrityksien tekemisessä korostuvat seuraavat ominaisuudet kuten rohkeus, pyyteettömyys ja kokemus. Miksi kasvu on sitten niin tärkeää?! Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana pk-yritysten vaikutus työllisyyden kasvamiseen on ollut merkittävä ja tämä kasvu tulee myös jatkumaan tulevaisuudessa. Vaikka keskisuuria yrityksiä on vain n. 1 % kaikista yrityksistä Suomessa, ne kuitenkin tuovat n. 25 % kokonaisliikevaihdosta ja luovat peräti 20 % yksityisen sektorin työpaikoista. Kasvu myös innostaa ihmisiä, sillä he haluavat kehittää toimintoja ja olla osallisena ratkaisemassa kasvun esteitä tai hidasteita. Kasvu mahdollistaa myös yrityksen tarkoituksen kokoaan suuremman toteutumisen. Mikä on se syy, miksi yritys on olemassa ja miksi menestyksellä on niin suuri yhteisöllinen vaikutus. Yrityksen jatkuvuuden suhteen kasvu on pienempi riski, kuin paikallaan pysyminen. Kasvuhakuinen yritys luo henkilöstölleen kulttuurin, joka luo luontaisesti kasvua hakevaa ajattelumallia. (Juntunen 2021.)

Tähän mennessä olemme nähneet suuria teollisuuden yritysten toimintojen lakkauttamisia Suomessa. Näistä erityisesti metsäteollisuuden tehtaiden alasajot ovat vähentäneet kerralla suuria määriä työpaikkoja, mutta samalla on tarjoutunut mahdollisuus kehittää tilalle aivan jotain uutta. Tästä esimerkkinä Kajaanin UPM tehtaan lakkauttaminen vuonna 2006. Tänä päivänä Renforsin Rannan yrityskylä kuitenkin työllistää jo yli 700 henkeä ja alueella toimii useita kymmeniä yrityksiä. Tämä vahvistaa sitä näkemystä, että juuri pk-yrityksen kehittymistä ja kasvua tulee pystyä vahvistamaan, joissa hallituksen ja johdon merkitys menestyksellisessä kasvussa ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuvat entisestään.

4.1 Mistä kasvu tulee

Tarkasteltaessa kasvua havaitaan sen olevan usean tekijän summa. Mikäli kasvun mahdollistavat tekijät puuttuvat, niin kasvu hidastuu tai jopa lakkaa kokonaan. Keskeinen tekijä on tunnistaa, onko yrityksellä lupa unelmoida ja ajatella, että vain taivas on rajana eri mahdollisuuksille. Vai muodostuuko oma vaatimattomuutemme ylitsepääsemättömäksi esteeksi kasvulle? Usein kasvua vauhdittaa haastava tavoite, joka on samalla uskottava. Näiden kahden yhdistelmänä voidaan luoda menestysresepti, joka vauhdittaa innostavuudellaan, uskottavuudellaan, kuin realismillaan henkilöstöä tekemään kaikkensa tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkein kasvun mahdollistava tekijä on kuitenkin omistajien tahtotila, sillä kasvu lähtee omistajista. Silloin kun omistajilta löytyy kunnianhimoa kasvat-
taa ja kehittää yhtiötä, sekä yhtiöllä on käytössä kasvua tukevat mittarit hallituksen seurannassa, päästään kasvunaskelissa taas selkeästi eteenpäin. Varsinkin mittareiden määrittely tulee tehdä huolellisesti, että ne ovat selkeästi kasvuhakuisuuteen ohjaavia, eivätkä ne vain vahingossa ohjaa toimintaa vastakkaiseen suuntaan. Hallitus on menestyksen mahdollistaja, jossa toimitusjohtajan tulee odottaa innolla seuraavaa kokousta. Osaava hallitus tuo merkittävää lisäarvoa yrityksen toimintaan ja sparraa toimitusjohtajaa tavoittelemaan yhä enemmän tekemisessään. Voittajajoukkueessa hallitus muodostaa tiimin omistajien ja johdon kanssa, jossa he yhdessä luovat raamit kasvukulttuurille ja määrittelevät millainen on hyväksyttävä riskitaso kantamaan kasvuun tarvittavat toimenpiteet. Kun tavoitteet ovat korkealla ja halu niiden saavuttamiseen on kova, unohtuu välillä kärsivällisyys. Kasvu on yrityksen elinkaaren mittainen maraton, jota tulee rakentaa hitaasti kiiruhtaen. Pikavoittoa

hakemalla ei pystytä luomaan kestävästä kehitystä, vaan haasteet tulee nähdä mahdollisuuksina, joista kasvun esteitä poistetaan yksi kerrallaan. Määrätietoinen ja johdonmukainen työ kyllä palkitaan, kun on valmis laittamaan itsensä likoon tavoitteiden saavuttamiseksi. Välillä tie voi tuntua pitkältä ja kiviseltä, mutta periksiantamattomuus usein palkitaan. Johdon tehtävä onkin mahdollistaa organisaation onnistuminen ja heillä tulee olla halu jättää yritys selkeästi parempaan kuntoon, kuin mitä se oli tehtävää aloitettaessa. (Kasvuryhmä 2022.)

4.2 Kasvun lähteet

Tavoiteltaessa kasvua tavoitteen tulee olla riittävän korkealla. Tavoitetta voidaan kuvata jopa hieman epärealistisesti, joka kunnianhimoisuudellaan asettaa riman riittävän korkealle ja sen saavuttaminen vaatii keskimääräistä enemmän ponnistelua, sekä se voidaan saavuttaa vain systemaattisella kasvuaihiotyöllä. Kasvuryhmä on joukko 10-1000Meur liikevaihtoa tekeviä yrityksiä, joilla on kunnianhimoa kasvattaa ja uudistaa omaa liiketoimintaa niin, että koko Suomi hyötyy. Heille tehdyn tutkimuksen mukaan vain 7 % ryhmäläisistä oli systemaattinen ja jatkuva kasvuaihio prosessi ja n. 40 % tekee sitä kertaluonteisesti. Kun puhutaan kasvuaihioista, tulee samassa yhteydessä pohtia, millaisista asioista ne voidaan tunnistaa. Kasvuaihiot voivat olla sellaisia, joissa lähdetään ratkaisemaan globaaleja ongelmia, niissä voidaan tutkia asiakkaiden elinkaaren vaiheita, kaikkea ei tarvitse yrittää keksiä itse vaan aihioita voidaan benchmarkata muilta toimialoilta, muuttaa nykyistä liiketoimintamallia (kiertotalous on nyt megatrendi) ja miten ydinosaamista voi hyödyntää, sekä mihin sitä voi viedä. Parasta on olla avoin positiivisille sattumille, sekä kirkastaa ajatus mitä haluamme olla ja mitä tahdomme tavoitella. (Juntunen 2021.)

Kasvuhanketta määriteltäessä tulee huomioida, että se ei ole kehityshanke vaan tarkoittaa eri asiaa. Kasvuhanke on sellainen, jota voidaan määritellä seuraavien kysymysten avulla: mahdollistaako tämä seuraavan kasvuloikan, toteuttaako tämä strategiaa, onko tälle asiakastilaus, uskotaanko me tähän datan pohjalta, entä intuition pohjalta, skaalautuuko tämä, onko tämä tulevaisuuskestävä, onko tapa, miten voidaan testata asiakasarvoa nopeasti, ja keskittyminen on kultaa.

Kuvaan 7 on listattu kasvuryhmän työskentelyssä määritellyjä mahdollisia kasvuaihioita.



Kuva 7. Kasvuryhmä työskentelyssä määritellyjä kasvuaihioita (Kasvuryhmä 2022)

Etsittäessä systemaattisesti uusia kasvumahdollisuuksia ja tarttumalla niihin ennakkoluulottomasti kasvu mahdollistuu. Kasvuyrityksen johtamisessa tulee huomioida molemmat aikajänteet, jossa nykyistä toimintaympäristö kehitetään kasvutarpeiden mukaisesti, sekä samalla tulevaisuuden kasvua tavoitellen. Toiminnalla tulee olla jatkuvuutta, jossa herkeämättä etsitään uusia kasvumahdollisuuksia ei kasvuaihoita.

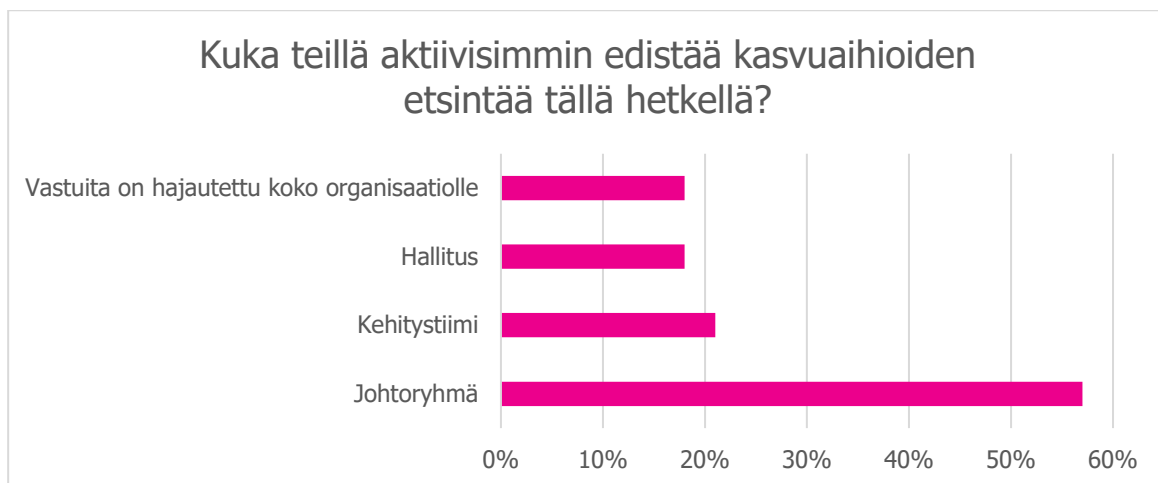
Kasvuyrityksen toiminta poikkeaa myös siten muista yrityksistä, että niissä ei keskitytä pelkästään prosessien kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Kasvuyritykset näkevät tulevaisuuden olevan täynnä mahdollisuuksia, joissa kaikkialta on nähtävissä ideoita, jotka voisivat mahdollistaa seuraavan kasvuharppauksen.

Keväällä 2020 Kasvuryhmän tekemän tutkimuksen mukaan siitä, miten kasvuryhmäläiset etsivät kasvun lähteitä ja millaisia kasvuaihoita he ovat tunnistaneet ennen osallistumistaan aiheen fasilitointiin Kasvuryhmässä. Kuvasta 8. havaitaan, että vastanneista ennakointi ja skenaariotyöskentely osana strategiaprocessia oli käytössä alle puolella vastanneista (43 %). Tämä on sikäli yllättävää, että vaikka ennakoinnista ja skenaariotyöstä onkin puhuttu jo kauan, niin silti noin 40 % yrityksistä ilmoitti, ettei juurikaan hyödynnä sitä yrityksensä toiminnassa. (Kasvuryhmä 2020.)



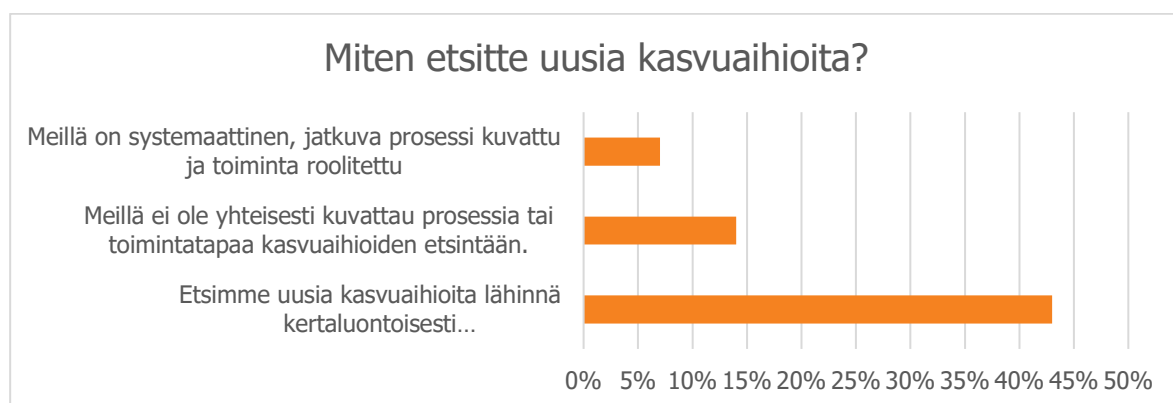
Kuva 8. Miten kasvuryhmäyritykset hyödyntävät ennakointia ja skenaariotyöskentelyä (Kasvuryhmä 2020)

Kuvassa 9. tarkastellaan sitä, minkä organisaatiotason rooli korostuu kasvuaihojen etsinnässä. Luonnollisestihan tämä osa-alue kuuluu operatiiviseen toimintaan, joten sikäli yllättävää ei ole, että johtoryhmän merkitys kasvuaihojen etsimisessä oli kaikkein suurin 57 prosentilla osuudella. Saa-duista tuloksista havaitaan kuitenkin se, että lähtökohtaisesti voisi olettaa kehitystiimin olevan suurin kehittämisen ajuri. Kehitystiimin osuus ei kuitenkaan merkittävästi eroa hallituksen tai hajautetun vastuun suuruudesta.



Kuva 9. Ketkä edistävät kasvuaihioiden etsintää aktiivisimmin. (Kasvuryhmä 2020)

Tutkimuksessa harmittava havainto kuitenkin oli (kuva 10.), ettei systemaattista ja jatkuvaa prosessia kasvuaihioiden etsimisessä ollut tai sitä voitiin toteuttaa lähinnä kertaluonteisesti. Tämä havainto on kuitenkin hyvin ristiriitainen, sillä kaikessa yritystoiminnassa korostetaan jatkuvuuden merkitystä.



Kuva 10. Miten kasvuryhmäläiset etsivät uusia kasvuaihioita (Kasvuryhmä 2020)

4.3 Kasvukyky

Kasvuyritys joutuu uudistumaan monta kertaa, tarpeet ovat erilaiset kasvun eri vaiheissa ja vaatii kussakin vaiheessa erilaista johtamista. Usein tämä vaatii henkilövaihdoksia, joita ei tule pelätä. Uudistumien vaatii usein uutta osaamista ja kykyä nähdä asiat uudella tavalla. Tarvittavat kyvykkyydet riippuvat kokoluokasta. Kuitenkin perusta tulee laittaa aina ensin kuntoon ennen kuin aloittaa, sillä hatara perustus ei kannata. Kasvuyrityksen kengät tulee olla koko ajan luokkaa suuremmat. Prosessit ja hallinto kun ovat kunnossa, niin silloin kasvu ja skaalaaminen onnistuvat merkittävästi paremmin. Kuitenkin täytyy muistaa, että ketteruus ja kokeilu tulee pystyä säilyttämään.

Voidakseen kasvattaa liiketoimintaansa, perusasioiden tulee olla kunnossa. Vain ja ainoastaan tukevalle pohjalle voi rakentaa pitkän tähtäimen kasvusuunnitelman. Nopean kasvun vaiheessa tulee myös huomioida, että rahoitus ja prosessien skaalautuvuus mahdollistavat kasvun vaateet ja yrityksellä on kykyä reagoida yllättäviinkin tilanteisiin. Kukaan meistä ei pysty ennakoimaan kaikkia tulevaisuuden eri skenaarioita ja varautumaan niihin. Siksi kasvun vaiheessa riskien ennakoitavuuteen ja niiden hallintaan tulee kiinnittää huomiota. (Juntunen 2021.)

5 HALLITUKSEN ROOLI JA MERKITYS YRITYKSEN KEHITTÄMISESSÄ

Päijät-Hämeen hallituspartnereissa, sekä useissa hallituksissa toimivan hallitusammattilaisen Asko Hännisen mukaan yritysten suurin haaste muodostuu tällä hetkellä siitä, että toimintaympäristöä ei pystytä ennustamaan niin pitkällä, kuin lyhyelläkään aikavälillä. Tulevaisuuden vaatimuksien tunnistaminen on yritykselle erityisen tärkeää, jotta hallitus, sekä johto kykenevät vastaamaan näihin vaatimuksiin ja mukauttamaan toiminnan hyvissä ajoin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Nämä tilanteet vahvistavat sitä näkemystä, miten suuri merkitys hyvällä hallitustyöskentelyllä on yrityksen menestymiselle. Hallitustyöskentelyn ollessa avointa ja aktiivista on se todistetusti menestyksen mahdollistaja ja avain onnistumiseen. Näistä syistä yritysten hallitusosaamista tuleekin vahvistaa, sillä niillä saavutetut hyödyt ovat vaikuttavuudeltaan pitkäkestoisia ja investointi maksaa itsensä takaisin monin kertaisesti. (Hänninen 2020; Eerikäinen 2020.)

5.1 Hallitustyöskentely kasvuyrityksessä

Hallitustyöskentelyn vaatimukset eroavat kasvuyrityksissä, kun sitä verrataan stabiilissa tilassa olevan yrityksen hallitustyöskentelyyn. Hallituksen jäsenien tulee kyetä kehittymään, sekä kasvattamaan osaamistaan, jotta se kykenee ymmärtämään uuden toimintaympäristön ja liiketoimintamallien luomat lainalaisuudet ja vaatimukset. Kasvuyritysten hallituksen tulee kyetä kuuntelemaan, viestimään aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, sekä haastamaan myös itsensä toimintaa kehittäessä. Johdon näkökulmasta hallituksen puheenjohtajan rooli voi vaihdella empatiaa antavasta kuuntelijasta, asiantuntijaksi rooliin, sekä valmentavaan mentoriin. Mentoroinnin käyttäminen onkin yleistynyt viime vuosina, kun tietoa ja osaamista eli niin sanottua hiljaista kokemuseräistä tietoa siirretään kokeneemmalta ammattilaiselta kehityshaluiselle, mutta kokemattomammalle talentille. Hallituksen tulee myös kyetä inspiroimaan ja innostamaan toimitusjohtajaa, sekä operatiivista johtoa kehittämään ja siirtymään seuraavalle tasolle, joka johtaa menestyksekkään toimintaan. Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välisten vuorovaikutustilanteiden merkitys kehittämisessä onkin varsin suuri, jossa osaavaa ja arvostettua asiantuntijaa kunnioitetaan ja kuunnellaan. Puheenjohtajan rooli korostuu myös kasvuyrityksen hallitustyöskentelyn kehittämisessä. Usein ulkopuolinen puheenjohtaja tai hallituksen jäsen valitaan hallitukseen juuri siitä syystä, että toimintaa halutaan lähteä muuttamaan ammattimaiseksi, sekä suuntaamaan katsetta kohti tulevaisuutta. Tästä syystä hallituksen puheenjohtajan tulee systemaattisesti tai jopa aina kokouksien päätteeksi tehdä arviointi siitä, onko hallitus pystynyt tuomaan arvoa yrityksen toiminnalle ja kehittämään sen kilpailukykyä. Arvioinneista saatu palaute on myös tärkeää puheenjohtajan oman toiminnan ja johtamisen kehittämisen kannalta. (Eloranta 2018.)

Kasvuhakuisten tai voimakkaassa kasvussa olevien yrityksen hallitustyöskentelyssä näkyy usein voimakkaasti toimintaa uudistava ja kehittävä työskentelymalli. Tällaisissa yrityksissä hallitus voi osallistua aktiivisemmin itse strategiatyöhön ja sen toteuttamiseen. Osaamisprofiililtaan hallitus omaa yleensä vahvan substanssin yritysjärjestelyjen ja erilaisten rahoitusratkaisujen toteuttamisesta. Valittavan usein käytettävissä oleva aika asettaa haasteen mahdollisille käsiteltäville asioille ja siksi onkin ensiarvoisen tärkeää valita ne aihealueet tarkkaan, jotta johdon, sekä hallituksen välisestä vuoropuhelusta voidaan saada maksimaalinen hyöty irti. (Eloranta 2018.)

Ulkopuolisten hallituksen jäsenien lisäksi kasvuyrityksissä kannattaa harkita myös muiden osaajien käyttämistä. Tässä etuna on se, että yritys voi valita soveltuvimman osaajaan kulloiseenkin tilanteeseen tai asiakokonaisuuden käsittelyyn ja saamaan näin ollen parhaimman hyödyn, sekä kyvykkyyden käyttöönsä.

5.2 Kasvu ja hallitustyö

Kasvu vaatii rohkeutta myös hallitukselta. Juntunen (2021) mukaan tällä hetkellä yhä useamman yrityksen hallituksen asialistalla on pohdinta yhtiön uudistumiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen liittyvistä asioista. Vaikka yritysten tulee hakea systemaattisesti kasvua, kasvun tavoittelussa kannattavakasvu on kuitenkin etusijalla, ja sen toteutumiseen liittyvät valinnat. Kasvumahdollisuuksia voidaan hakea uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien kehittämisen kautta, jotka mahdollistuvat vahvistamalla ja panostamalla t&k toimintaan. Mikäli kasvua halutaan lähteä hakemaan nopeam- malla aikataululla, niin silloin yhtenä potentiaalisena vaihtoehtona ovat yritysostot. Unohtaa ei myöskään tule yhteistyömahdollisuuksia eri sidosryhmiin, kuten kasvuyritysyhteisöjen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa (Juntunen 2021).

Kasvun suunnittelussa varsinkin hackathonit ovat yleistyneet viime vuosina käytännön työkaluina useiden yritysten hallitustyössä. On ollut ilo päästä osallistumaan tällaisiin tilaisuuksiin, joissa pohdinnan aiheina ovat olleet uusien markkina-alueiden kartoitus, asiakkuuksiin tai kaupallisiin ratkaisuihin liittyvät asiat, kuten hinnoittelumallit tai digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen asiakaspolun eri vaiheissa. Olennaista näitä asioita mietittäessä ei ole se, paljonko yritys investoi digitaalisten ratkaisuiden luomiseen tai kuinka monta kehitysprojektia on meneillään, vaan se miten näillä ratkaisulla voidaan luoda kestävää kilpailuetua tulevaisuuden liiketoimintamallia rakennettaessa. Kehityksessä tärkeää on miettiä sitä, millaisista ratkaisuista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Nämä ovat usein juuri niitä tekijöitä, jotka tuottavat heille aiempaan tilanteeseen verrattuna merkittävää lisäarvoa ja tuottavat parempaa kilpailukykyä aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. (Juntunen 2021.)

Ilman rohkeutta ja kykyä sietää epävarmuutta, ei kasvua voida kuitenkaan saavuttaa. Pessimisti löytää varmasti jokaisesta vaihtoehdosta ongelmia ja syitä sille, miksi kasvuun tähtääviä toimenpiteitä ei tulisi toteuttaa. Optimisti taas näkee haasteet mahdollisuuksiksi ja vastoinkäymisiä kohdattaessa tuleekin miettiä, kuinka niistä päästään yli ja millaisia ratkaisulla pääsemme takaisin kasvusuunnitelmaamme. Totuus vain on se, että kasvuhakuisuus vaatii riskien ottamista ja riskien realisoitumisen kestämistä. Riskien tulee olla kuitenkin hallittuja, eivätkä ne saa vaarantaa yritystoiminnan jatkuvuutta. (Juntunen 2021.)

Kasvumatkalla on tärkeää muistaa, että virheitä ja epäonnistumisia tulee hyvin todennäköisesti matkan varrelle, eikä niitä pidä säikähtää. Virheistä tulee kuitenkin oppia ja niiden havaitseminen pitäisi pyrkiä tekemään nopeasti, jotta voidaan tehdä uusia päätöksiä korvaamaan ”virheelliset”. Jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti virheet olisikin hyvä dokumentoida ja kertoa niistä avoimesti myös muille, jotta vastaavilta tilanteilta jatkossa vältyttäisiin. Tässä tulee kuitenkin muistaa sellainen sudenkuoppa eli jos hallitus käynnistää epäonnistuneen kehitysprojektin jälkeen laajamittaisen selvi-

tyksen, voi vaarana olla, että tulevaisuudessa virheitä pyritään salaamaan tai epäonnistuneita projekteja pitkitetään keinotekoisesti, ettei päättäjät joutuisi hallitukselle vastuuseen asiasta. (Sutinen & Kuitunen 2018.)

Hydroline yhtiön hallituksenpuheenjohtaja Mikko Laakkonen (2020) on sanonut, että heidän menestymisensä tulee perustumaan yrityskulttuurin muutoksen havainnointiin. Uudenlaisen kulttuurin rakentamisessa he tiedostavat, että maailmassa on erilaisia haasteita tai ongelmia, joita ei voi paeta, mutta voittajina selviävät ne yritykset, jotka kykenevät ratkaisemaan nopeinten vastaan tulevat haasteet (Vuorinen 2020).

Hallitustyöskentelyssä onkin kyettävä hyväksymään hallittuja riskejä, sekä välillä niiden realisoitumista. Sanotaan, että tekeväälle sattuu, pitää myös tässäkin tilanteessa paikkansa. Entinen esimieheni sanoikin aikanaan, että mikäli ei ole epäonnistunut milloinkaan, niin onko mitään saanut myöskään aikaan. Tässä on totta toinen puoli, sillä vaikka asioita suunniteltaisiin kuinka huolellisesti, todennäköisyys on myös sen puolella, että välille tulee myös harha-askelia. Kun riskinkantokyky on harkittu, päästään näistä tilanteista yli entistä vahvempana.

Kasvu ja sen hallitseminen on monimutkaista ja alati muuttuvaa liiketoimintaa. Siksi hallituksen pitää fokusoida ajankäyttö ja yhtiön toiminta oikeisiin asioihin. Kun tarjoama on kilpailukykyinen ja jatkuvasti uusiutuva markkinoiden tarpeisiin nähden on mahdollisuus menestyä. (Juntunen 2021.)

5.3 Hallitus yhtiön strategisena resurssina

Hallitustyössä on tärkeää tunnistaa strategiasuunnittelun toteutusmalli. Kestävän kilpailuedun rakentaminen on ensisijaisen tärkeää siten, että suunnitelma toimii tänään, mutta sen voimassa oloaika kestää myös lähitulevaisuuden tarkastelun. Tässä ei tule kuitenkaan unohtaa sitä seikkaa, että vaikkakin suunnittelujänne voi ulottu 3-, 5- tai jopa 10 vuoden päähän, niin strategian voimassaoloaika voi muuttua hyvinkin monta kertaa tänä aikana. Siitä syystä kilpailuedun lähteiden niin kuin myös liiketoimintamallien tulee uusiutua tilanteen niin vaatiessa, jotta pitkän tähtäimen tavoitteisiin voidaan päästä. Hallitustyön painopiste tulee ensisijaisesti sijaita tulevaisuudessa, mutta on hyvin turmiollista, jos unohdamme tämänhetkiset ongelmat, saati sitten lakaisimme ne maton alle (Sutinen & Haapakorva 2021.)

Tarkasteltaessa hallitustyön haasteita tai oikeastaan haasteellisinta osaa, kohdistuu tämä hallituksen kykyyn vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Onnistuakseen tässä tehtävässä tulee niin hallituksen, kuin jokaisen hallituksen jäsenen ymmärtää kokonaisvaltaisesti yrityksen tulovirrat ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, joihin yrityksen tulisi pystyä vastaamaan. Hallituksen tulee lisäksi myös tunnistaa digitaalisen transformaation mahdollisuudet, sekä riskit, unohtamatta liiketoimintamalliin kohdistuvia riskejä tai alan potentiaalisia uusia pelureita.

Hallituksen työskennellä tehokkaasti, toimii se yhtiön strategisena resurssina. Tällaisissa tilanteissa hallituksen jäsenillä on laaja-alaista kokemusta ja osaamista yritysten johtamisesta, sekä maailmanluokan parhaista käytännöistä. Tällaisella hallituksella on kykyä haastaa rakentavasti toimitusjohtajaa ajankohtaisilla kysymyksillä ja arvioimaan johdon vastauksia.

Roolina hallituksen tulee ennemminkin täsmentää raami (context), kuin täsmällinen sisältö (content), siihen kuinka yrityksen tulee kilpailla. Toimialaa ja siihen liittyviä muutoksia tulee havainnoida huolellisesti, tehdä tarvittavia päätöksiä, valvoa johdon toiminnan tasoa, sekä käydä vuoropuhelua johdon, sekä myös avainhenkilöiden kanssa yrityksen strategisista haasteista. Hallituksen tulee myös kannustaa, sekä innostaa johtoa ja henkilöstöä, sillä ilman heitä tavoitteiden saavuttaminen ei tule onnistumaan. Hallituksen tulee päätöksiä tehtäessä huolehtia siitä, että sillä on käytettävissään erilaisia vaihtoehtoja, joista valinta voidaan toteuttaa. Myös sellaisia vaihtoehtoja on hyvä arvioida, jotka johto olisi syystä tai toisesta jo hylännyt, eikä pätevä johto arkaile niidenkään esille tuomista. (Eloranta 2018.)

5.4 Hallitustyöskentely strategiatyön vauhdittajana

Pk-yrityksien haasteet tulevat usein esille silloin, kun yrityksen toiminta kasvaa, kansainvälistyy, tai omistus pohja laajenee. Näissä tilanteissa yrittäjä kokee olevansa hyvin yksin, vaikka yritys on suurten strategisten kysymysten tai päätösten äärellä ja yrittäjä tarve sparraavalle vuoropuhelulle yhtiön tulevaisuudesta olisi tarpeen. Kasvuvaiheen aikana yrityksen tulisi tuntea erilaisten rahoitusinstrumenttien käytettävyyttä ja mikä vaikutus niillä olisi kasvun vauhdittajana. Sukupolvenvaihdosta tai yrityskauppoja suunniteltaessa hallituksen osaaminen ja resurssi koetaan myös tarpeelliseksi. Ammattimainen ja asiantunteva hallitus voi tuoda näissä tilanteissa korvaamatonta lisäarvoa, kun mahdollisilta sudenkuopilta voidaan välttyä ja tulevaisuuden eri vaihtoehdot ja niiden vaikutukset tulevat huomioiduksi. Tämänkaltaiset tilanteet ovatkin usein juuri niitä hetkiä, jolloin ulkopuolinen hallituksen jäsen tai -puheenjohtaja tulee mukaan yrityksen toimintaan tuoden mukanaan sparraava otetta, sekä strategiaosaamista. Suurin tarve hallitusammattilaisten käytölle onkin tunnistettu juuri 20–50 hengen pk-yrityksissä, joiden toimintaa halutaan kehittää ammattimaisempaan ja enemmän tulevaisuuteen katsovaan toimintamalliin. Yrittäjillä itsellään voi intohimo kohdentua enemmän operatiivisiin toimintoihin, kuin strategiseen johtamiseen. Kuukausittaiset talousraportit antavat kyllä kuvaa yrityksen toiminnasta, mutta ne ovat historiaa kuvaavia raportteja, vaikka oleellisempaa on ennustaa tulevaa talouskehittymistä. Aiemman kokemuksen puute hallitustyöskentelystä tai jos hallitustyöskentely on ollut enemmän johtoryhmätyöskentelyyn viittaavaa toimintaa, ei ulkopuolisen hallituksen jäsenen mukanaan luomaa lisäarvoa välttämättä tunnisteta. (Eloranta 2018.)

5.5 Hallitusammattilaiset hallitustyön kehittäjänä

Hallitusammattilaiset ry eli Directors' Institute Finland on voittoa tavoittelematon yhdistys. Yhdistyksen perustehtävänä on auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään hyvää hallitustyötä kehittämällä.

DIF:n hallituksen puheenjohtajana on toiminut usean vuoden ajan myös Vuorineuvos Jorma Eloranta, joka on koennut kirjassaan Hallitus johdon tukena erittäin hyvän koosteen DIF:n hallituksen laitimista Hyvän hallitustyön kulmakivistä, jotka ovat listattuna alle:

- Hallituksen tulee tehdä päätökset yhtiön edunmukaisesti, eivätkä he edusta hallituksessa yksittäistä osakkeenomistajaa, eivätkä heidän intressejään.
- Hallituksen tulee toimillaan vahvistaa luottamusta yhtiöön
- Hallituksen tärkein tehtävä on yhtiön strategiasta päättäminen, sekä sitä tukevien tavoitteiden saavuttaminen. Tämä mahdollistuu toimintaympäristön ymmärryksen kautta.

- Hallitus toimii yhdessä toimitusjohtajan esimiehenä- eikä yksin hallituksen puheenjohtaja.
- Hallituksen tulee arvioida toimitusjohtajan kykyä vastata yhtiön kulloisenkin tilanteen osaamisvaatimuksiin, sekä tarvittaessa erottaa toimitusjohtaja. Hallituksen tulee myös olla tietoinen yhtiön muista avainhenkilöistä ja heidän osaamisprofieileistansa.
- Hallitus haastaa johtoa sparraavalla ja rakentavalla otteella, joka tukee ja kannustaa heitä saavuttamaan asetetut tavoitteet.
- Hallituksen tehtävä on luoda yhtiön tavoitteiden saavuttamista tukevat mittarit ja kannustusjärjestelmä, joka palkitsee yhtiönedun mukaisista suorituksista.
- Hallituksen koostumus ja osaaminen tulee olla monimuotoinen ja hallituksen keskuudessa tulee vallita avoin ja tasavertainen vuorovaikutus.
- Hallituksen jäsenen tulee hallita hyvän hallintotavan mukainen toimintamalli, sekä lainsäädännön, sekä siihen liittyvien säännösten tuomat vaatimukset.
- Hallituksen velvollisuus on valvoa, että yhtiön toiminta on järjestetty asianmukaisesti ja se toimii lakien ja asetusten mukaisesti.
- Hallituksen tulee myös omassa toiminnassaan varmistaa eettisyyden-, vastuullisuuden- ja moraalisesti kestävä toimintamallin toteutuminen ja varmistaa, että niin hallituksen, kuin sen jokaisen jäsenen toiminta täyttää huolellisuusvelvoitteen. (Eloranta 2018.)

Yritysten hallitustyöskentelyn kannalta keskeisimmiksi teemoiksi on tunnistettu Hallitus ja digitalisaatio sekä Hallitus ja muuttuva liiketoimintaympäristö, joita käsitellään yhdistyksen tilaisuuksissa ja julkaisuissa hyvin laajasti, sillä niiden merkitys koetaan kiistattomasti hyvin suureksi (Eloranta 2018).

5.6 Hallituksen perehdytyksen merkitys

Uuden hallituksen jäsenen aloittaessa hallituksessa, on hänen tärkeää perehtyä yrityksen toimintaan. Perehtyminen aloitetaan yleensä tutustumalla edellisten hallitusten kokousten pöytäkirjoihin, sekä materiaalipakettiin. Perehtymisessä voidaan myös haastatella yrityksen avainhenkilöitä, joissa epämuodollisen keskustelun kautta voidaan saada paljon syvällisempää tietoa kuin dokumentoidun aineiston kautta. On hyvin tärkeää, että uusi hallituksen jäsen saa mahdollisimman kattavan ymmärryksen yrityksen tavoitteista, tulevaisuuden suunnitelmista, tuntee mitkä ovat yhtiön lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja millaisilla toimenpiteillä tavoitteisiin tultaisiin pääsemään. Mikäli hallituksen koostumus vaihtuu liian suuresti samaan aikaan, voi kaikkien uusien jäsenten perehdytys yhtä aikaa olla haasteellista. Yrityksen kehittyessä nopeasti myös hallituksen osaamiselle asetetut vaateet kasvavat vastaavalla nopeudella. Hallituksen osaamista voidaan kehittää esimerkiksi iltakouluilla, joissa valitaan yhtiön kannalta keskeinen teema, jota hallitus käsittelee. Osaamisen laajentamisessa voidaan käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka kouluttamisen tai fasilitoinnin kautta tuovat lisäarvoa. Hallituksen koostumusta määriteltäessä tuleekin siis huomioida tasapainon säilyminen sekä hallitustyöskentelyyn liittyvän kokemuksen, että kehitys- ja osaamistarpeen liittyvillä osa-alueilla. (Eloranta 2018.)

5.7 Omistajan rooli

Menestyminen on seurausta oikeista teoista, joita omistajat ja johto ovat määrätietoisesti ja nopeasti toteuttaneet. Useimmiten perheyrietykset pystyvät uudistumaan hallitsemalla sekä pitkäjänteisyyden, että rajatun riskinoton samanaikaisesti. Valtion yhtiöt toimivat myös varsin pitkäjänteisesti. Johdon osaamisen merkitys korostuu näissä tilanteissa, jotta yrityksellä on kyky säilyä innovatiivisena ja kykenee luomaan todellista kasvua uudistuvan tekemisen kautta. (Luoma 2018.)

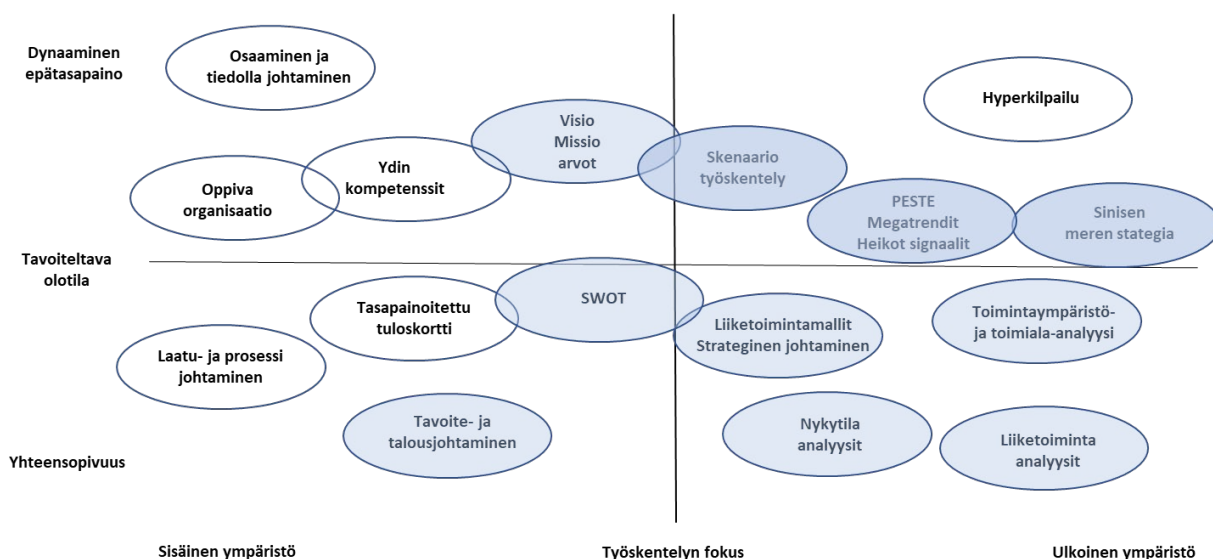
Innovointia ja uudistumiskykyisyyttä tukee se, että tavoitteet määritellään vastaamaan aina kulloistakin tilannetta, sekä määrätietoisesti ja systemaattisesti tarkastellaan tavoitteiden vastaavuutta kulloiseenkin ajankohtaan nähden. Tällainen on toteutettu useimmiten pääomasijoittajien tullessa mukaan yritykseen, jolloin hallituksen osaamisprofiilien tarpeet määritellään tarkemmin ja valitaan hallituksen jäsenet näiden profiilien perusteella. Pääomasijoittajat tuovat usein myös ryhtiä hallitustyöskentelyyn, sekä yhtiön päätöksentekokäytäntöihin. Pääomasijoittajan toimiessa omistajana fokus tekemiseen täsmentyy ja uskallus, sekä kyky luopua mahdollisista rönsyistä paranee. (Kettunen, Kivikko & Pesonen 2006.)

Pääomasijoittajien tai business enkelien merkitys korostuu positiivisesti erityisesti kasvuyrityksissä heidän aktiivisen omistajaohjauksensa kautta. Lisäarvo yritykselle muodostuu mm. heidän tarkalla strategisella visiollaan, strategian mukaisella liiketoiminnan rajauksella, sekä aktiivisella talouden seurannalla, jossa toimintaa johdetaan tavoitteiden mukaisesti. Tyypillisesti pääomasijoittajan sitoutuminen yrityksen kehittämiseen liikkuu neljästä vuodesta kuuteen vuoteen, jonka aikana yhtiötä valmistellaan myyntiin, jossa mahdollistetaan seuraavaan kehitys- tai kasvuvaiheeseen siirtyminen. Pääomasijoittajan toiminnassa tulee myös tunnistaa riski siitä, että he voivat pyrkiä joko tietoisesti tai tahtomattaan hidastamaan yrityksen kasvua ja kehitystä madaltamalla riskinotokynnystä, kun heidän sijoituskautensa yhtiöön alkaa lähestymään loppuaan. Siksi pääomasijoittajan strateginen yhteensopivuus yhtiön aikaisempaan omistuspohjaan tai pääomistajan strategiseen tahtotilaan tulee varmistaa ja selvittää ennen sijoituksen toteuttamista. Tämä on myös pääomasijoittajan edunmukaista, jolloin mahdollisilta yhteentörmäyksiltä ja ristiriidoilta vältytään. (Kettunen ym. 2006; Luoma 2018.)

Kun yrityksen tahtotila on hakea kansainvälistymistä, on tähän tunnistettu merkittäväksi kehitystoimenpiteeksi hakea osaamista kansainvälisestä liiketoiminnasta joko omistajan tai hallituksen jäsenen kautta. Tällainen taho on yleensä kunnianhimoinen, aktiivinen ja tuo osaamista, sekä lisäresursseja kansainvälistymiseen. Onnistuneessa tämä on johtanut selkeään liiketoiminnan kasvuun ja kasvaneeseen työntekijöiden tarpeeseen, mutta huonoimmillaan se voi tarkoittaa sitä, että liiketoimintajetaan alas mahdollisimman nopeasti. Näissä tilanteissa halutaan supistaa markkinoiden tarjontaa tai poistaa kilpailija markkinoilta. (Kettunen ym. 2006.)

Laatiessani itse liiketoimintasuunnitelmaa käytän niissä usein kuvaan 11 siniseksi värjättyjä menetelmiä. Ne toimijat, jotka haluavat uudistaa olemassa olevia käytänteitä ja rikkoa jo tutuksi tulleita toimintamalleja soveltavat tekemisessään ulkoisen ympäristön ja dynaamisen epätasapainon välistä liitoskohtaa. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on luoda toimialan säännöt sen kaltaisiksi, että ne tukevat yrityksen omaa toimintaa ja muodostavat näin ollen luontaista kilpailuetua muihin toimijoihin

nähdessä kiinnittämällä huomio ulkoiseen toimintaympäristöön. Avoimessa markkinataloudessa ei kilpailulta voi välttymä ja siksi fokus kannattaakin kiinnittää omien vahvuuksien esille tuomiseen ja innovatiivisiin toimintamalleihin, jotka luovat aiempaa parempaa lisäarvoa asiakkaille.



Kuva 11. Menetelmät liiketoimintasuunnitelman laatimiseen (Juuti & Luoma 2009)

5.8 Hallituksen rooli

Hallituksen tehtävä on ennakoida tulevaisuutta ja luoda strategiset linjaukset siten, että ongelmilta vältyttäisiin. Sellaiset hallitukset, jotka osallistuvat strategisiin päätöksiin, menestyvät vertailuyrityksissä keskimääräistä paremmin. Yrityksen toimintaan hallitus tuo lisäarvoa silloin, kun se omaa vahvan strategisen toimintaotteen. Hallituksen muodostaessa liiketoimintamallin yrityksen liiketoimintalogiikkaan pohjautuen, sen ymmärrys liiketoiminnan haasteista paranee. (Lainema & Haapanen 2013.)

Pk-yrityksissä hallituksen osaaminen tulisi olla sellaista, jonka kautta yhtiön tuloskyky kasvaisi ja markkina-arvo kehittyisi positiivisesti. Hallituksen koostumusta määriteltäessä tulisi huomioida millaista profiilia jäseneltä haetaan, sekä osaamisprofiilien monimuotoisuus. Yrityksen tilanteesta riippuen henkilön osaaminen voi keskittyä esimerkiksi talouteen, strategiaan, kansainvälistymiseen tai toimialan substanssiin. Ulkopuolisia hallituksen jäseniä hyödyntämällä yrittäjä saa käyttöönsä sellaista osaamista, jota muussa tapauksessa tulisi ostaa konsulteilta. (Lindström & Lindström 2011.)

Jos hallitus ei kykene ottamaan yrityksen strategian johtamista vastuulleen, on pahimmassa tapauksessa yhtiön strateginen ohjaaminen pelkästään toimitusjohtajan varassa. Pahin tilanne olisi sellainen, että hallitus on valinnut toimitusjohtajaksi henkilön, jolta myös puuttuu nämä tarvittavat ominaisuudet. Tällainen tilanne voisi olla hyvinkin mahdollinen, mikäli hallitus ei ole sisäistynyt omaa rooliaan yrityksen toiminnan strategisessa johtamisessa. Tärkeimpänä tehtävänä hallituksella onkin varmistaa, että yrityksen johto ja organisaation valmiudet, sekä kyvykkyudet vastaavat tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja vaateita. Työskentelyssä strategisen hallituksen painopiste siirtyy men-

neestä tulevaan. Kun hallitus osallistuu strategian määrittelyyn, avainhenkilöiden valintaan, sekä tulosten arviointiin, saa se käyttöönsä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa, joka on hyvin arvokasta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lainema & Haapanen 2013.)

Ei varmastikaan ole väärin väittää, että pk-yrityksissä johtaminen tai erityisesti strateginen johtaminen muodostuu selkeäksi kehityskohteeksi toimintaa arvioitaessa. Johdolla tai yrittäjällä itsellään voi olla selkeä kuva yrityksen strategiasta, mutta näitä asioita ei ole viestitty henkilökunnalle. Eräs tähän strategisen johtamisen heikkouteen liittyvistä syistä voi olla se, että hallitustyöskentely keskittyy liikaa operatiiviseen liiketoimintaan, eikä tulevaisuuteen painottuen. Tästä syystä mm. kauppakamarit ovat lisänneet pk-yritysten hallitustyöskentelyyn keskittyvää koulutusta esimerkiksi HHJ – kurssien ja -tutkinon avulla. Ei ole ensimmäinen kerta, että strategiset päätökset on voitu toteuttaa pienemmissä yrityksissä jopa ohi hallituksen omistajan tai omistajatahojen toimesta. Voi myös olla niin, että edes ylimmällä johdolla ei ole ollut tietoa kaikista näistä päätöksistä - niin uskomattomalta kuin se kuulostaakin. Tämän kaltaisissa yrityksissä omistajat ovat usein itse yrityksessä töissä ja ovat hyvin vahvasti läsnä operatiivisessa toiminnassa. Heillä on mahdollisesti myös harhaanjohtava näkemys siitä, että kilpailuetu voi heikentyä, jos tietoa jaetaan koko organisaatiolle ja siksi asiat halutaankin pitää mahdollisimman pienen piirin keskuudessa. (Voutila 2022)

Toimitusjohtajan osaamattomuus tai täsmennettynä johtamisosaaminen voi olla myös syy pk-yritysten huonoon strategiatyöskentelyyn. Vaikka johtamisosaamista olisikin kerrytetty globaalien monikansallisten yritysten palveluksessa menestyksekkäästi. Ei tämä silti tarkoita sitä, että pk-yrityksen johtaminen jatkuisi samalla tavalla. Tämä johtuu mielestäni siitä, että toimintaympäristöä ja sen lainalaisuuksia ei tunnisteta riittävässä määrin, eikä pk-yrityksissä ole käytettävissä sellaista taustaorganisaatiota varmistamassa onnistunutta lopputulosta, kuin mitä suuremmissa yrityksissä on tarjolla. Pk-yrityksissä moniosaamisen merkitys korostuu, eikä virheisiin ole varaa. Virheellistä päätöstä ja sen seurauksena aiheutuvaa tappiota ei suurissa yrityksissä välttämättä edes huomaa, mutta pienemmän yhtiön se voi pahimmassa tapauksessa jopa kaataa.

Pk-yrityksen johtamisessa on hallittava hyvin monipuolisesti johtamisen eri osa-alueet. Johdon on kyettävä luomaan liiketoimintasuunnitelma yhdessä henkilöstön kanssa, sillä useinkaan yrityksissä ei ole olevassa valmista mallia, jota voisi lähteä jatkojalostamaan. Mikäli toimitusjohtajan osaaminen on heikkoa, eikä myöskään hallitustyöskentely ole yhtiön toiminnalle arvoa tuovaa, voi se johtaa siihen, että toiminnassa keskitytään tekemään hyvin kapeakatseisesti vain yhtä toimenpidettä kerrallaan ja mikäli tämä epäonnistuu, yritetään taas seuraavaa. Työskentelystä puuttuvat näin ollen johdonmukaisuus, kokonaisvaltainen suunnittelu, sekä tavoitteiden asettaminen niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä (Welch 2009).

Vaikka liiketoimintasuunnitelma tai -mallit ovatkin yritysten toiminnassa hyvin keskeisessä roolissa, eivät ne silti ole olleet Suomessa kovin pitkään käytössä. Vuonna 1988 Kera Oyj julkaisi ensimmäisen työkirjan liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Tämä on ollut perusteos liiketoimintasuunnitelmien laatimiseksi useille pk-yrityksille. Yhdysvalloista löytyy lisäksi suuri määrä erilaisia Business Plan – oppaita liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen, mutta niistäkin ensimmäiset teokset on laadittu vain parikymmentä vuotta aiemmin 1960-luvulla. (Johnson ym. 2001.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on hyvä muistaa seuraava aihealueiden jaottelu. Ensin on hyvä koostaa tiivistelmä, jossa kuvataan yrityksen toimintaa. Tämän jälkeen lähdetään laatimaan kartoitus lähtötilanteesta, kuvausta toimintaympäristöstä, sekä sen kehitysnäkymistä. Kun nämä on laadittu, lähdetään tarkentamaan alustavia suunnitelmia, joissa kuvataan konkreettisemmin markkinointiin, tuotekehitykseen, tuotantoon, henkilöstöön, sekä talouteen liittyviä osa-alueita. Tulosten perusteella analysoidaan syyseuraus yhteydet, sekä analysoidaan yrityksen vaikutusmahdollisuudet kehityksen kulkuaan. Prosessin päätteeksi luodaan yritykselle visio, tulevaisuuden tavoitteet ja strategia, sekä tehdään tarvittavat päivitykset aiemmin laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan, sekä siihen liittyviin osa-alueisiin. (Johnsson ym. 2001.)

Strategian tarkoitus on määritellä mitä yrityksen toimintaan kuuluu ja varsinkin se mitä siihen ei kuulu. Liiketoimintasuunnitelma toimii ohjenuorana yritykselle, sen henkilöstölle, sekä omistajillekin. Sen tarkoitus on ohjata toimintaa siten, että liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti yrityksen liiketoiminnan tai ympäristön kehityksen mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös hyvänä apuvälineenä havainnoimaan muutoksia ja luo kykyä reagoida niihin riittävän aikaisessa vaiheessa, sekä varmistaa olennaiseen keskittymisen. (Lafley 2013.)

Kun liiketoimintasuunnitelma luodaan yhdessä henkilöstön kanssa, vaikuttaa se erittäin positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen ja motivoitumiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykymarkkinatilanteessa aloittavalta yrittäjältä, sekä myös jo olemassa olevilta toimijoilta vaaditaan hyvin laaditut liiketoimintasuunnitelmat lisärahoitusta tai takauksia haettaessa. Harmittavan usein käy kuitenkin niin, että asioita tehdään vasta sen jälkeen, kun ongelmat ovat lähteneet jo kasautumaan. Tällöin ollaan jo hieman myöhässä, kun asioiden vaikutusmahdollisuus ja toimintakyky muuttuvat haasteellisemmaksi. Pankkien, rahoituslaitoksien ja eri rahoitusinstrumentteja tarjoavien julkisen tahojen tulisi käydä säännöllistä vuoropuhelua yritysten kanssa ja varmistaa yhteistyön jatkumisen edellytykseksi, että liiketoimintasuunnitelma on päivitetty ja vastaa nykyistä toimintaympäristöä. Tämän seurauksena yritysten tulisi kehittää omia valmiuksiaan, sekä osaamistaan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, sekä sen päivittämiseen. Vaikutukset mitä tällä voitaisiin saavuttaa, nähtäisiin todennäköisesti yritysten parempana kannattavuutena, organisoitumisena, sekä luotettavuuden kasvamisena eri sidosryhmiin nähden. Voidaankin siis todeta, että yritysten ongelmat kulminoituvat usein johtamisosaamisen puutteeseen tai siihen, että johdon osaaminen ei vastaa yrityksen sen hetkisiä tarpeita. (Laamanen, Skurnik & Ylisirniö 2010.)

Johtaminen pk-yrityksissä on merkittävästi helpompaa silloin, kun taloudessa menee hyvin. Nousukautena ei harha askeleita välttämättä edes kukaan huomaa, sillä kasvu hautaa alleen epäonnistuneet päätökset helpommin. Sen sijaan taloudellisesti huonoina aikoina monissa yhtiössä ei ole tarjota muuta kuin kustannuksien leikkauksia ja kehitys tällöin pysähtyy. Juuri siitä syystä strategiaosaaminen, sekä johtamisosaaminen punnitaan tiukoissa tilanteissa. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset ovat strategiabarometri 2009 mukaan vaikuttaneet ylimmässä johdossa sitoutumisen heikkenemiseen, sillä johtamisessa puuttuu näkemys mitä toimenpiteitä tulisi tehdä ongelmien ratkaisemiseksi. Pelko mahdollisista irtisanomisista voi myös heikentää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja johtaa siihen, että fokus käytetään uuden työpaikan etsimiseen, eikä ongelman ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen. Kriisitilanteessa tulevaisuuden ennustaminen voi olla haastavaa tai välillä

osittain mahdotonta, mutta se ei saisi lamaannuttaa toimintaa ja viedä uskallusta toteuttaa tarvittavia muutoksia (Laamanen ym. 2010).

Jorma Ollilan ollessa Nokian hallituksen puheenjohtajana hän kiteytti strategiaa seuraavasti: Hyvän strategian huomaa siitä, että se ottaa huomioon markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet tulevaisuuden tarpeista ja yhdistää sen yrityksen sisäisiin kyvykkyyksiin luoden näiden perusteella näkemyksen strategisista mahdollisuuksista, joita yritys kykenee hyödyntämään kilpailuetua luodessaan. Siksi johdon tuleekin haasteellisessa tilanteessa havainnoida heikkoja signaaleja tulevaisuuden eri skenaariovaihtoehdoista, mahdollisesta kehityksen suunnasta, sekä luoda yritykselle tilanteeseen sopiva selviytymis- eli Turn around-strategia. Toimintaympäristön ymmärrys, sekä siihen liittyvien rajoitteiden tunnistaminen on omistajille, hallitusten jäsenille, sekä myös toimitusjohtajalle tärkeää hahmottaa, jotta voidaan nähdä liiketoiminnan ydin ja mahdolliset rajoitteet. Kun nämä lainalaisuudet ovat tiedossa, voidaan luoda liiketoimintasuunnitelma ja sen toteutumista tukeva strategia käyttäen hyväksi koko markkinoiden antamaa mahdollisuutta. Yrityksen johdon riskiä vähentää huomattavasti liiketoimintasuunnitelman systemaattinen ja laaja-alainen hyödyntäminen yritysmuodosta ja sen koosta riippumatta.

Hallituksen tehtävä on ottaa strateginen rooli pitkän aikavälin päätöksenteosta. Hallituksen tehtävä on varmistaa, että yhtiön hallinto ja sen toiminta on asianmukaisesti järjestetty, sekä ajaa kaikkien osakkeen omistajien etua tasapuolisesti. Vaikka ensisijainen vastuu kirjanpidon ja talouden seurannasta on toimitusjohtajalla, hallituksen tehtävä on kuitenkin valvoa ja varmistaa, että toimitusjohtaja hoitaa velvollisuutensa asianmukaisesti, sekä huolellisesti. Koska hallituksen jäsenillä on myös juridinen vastuu, tulee sen toiminta olla huolellista. Huolellisessa hallitustyöskentelyssä hallituksen kokouksissa käsitellään mm. seuraavien asioiden: katsaus liiketoiminta-alueiden liiketoimintaan vaikuttaneista keskeisistä tapahtumista, talousraportointi, markkina- ja kilpailija-analyysi, sekä tulevaisuuden ennuste. Talouskatsauksessa tulee esittää tuloslaskelma ja tase, sekä miten ne suhtautuvat budjettiin, kustannusrakenteen kehitys, taloudelliset ennusteet ennalta sovituille aikajännteille. Osayhtiöissä tulee olla yhtiöjärjestyksen mukainen hallitus, mutta toimitusjohtajan valitseminen ei ole välttämätöntä. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että niin hallituksen jäseniltä, kuin tilintarkastajaltakin pyydetään kirjallinen suostumus tehtävän hoitamiseen, sillä ilman kirjallista vahvistusta tehtävään suostuminen on jälkepäin hankala näyttää toteen. Hallituksen vastuulla on myös yrityksen maksukyvyyn turvaaminen. Yrityksen maksuvalmiutta on johdon ja hallituksen seurattava esimerkiksi kassavirtalaskelmien perusteella. Mikäli hallitus tai toimitusjohtaja toimii yhtiöjärjestyksen ja/tai osakeyhtiölain vastaisesti, voivat he tällöin syyllistyä tuottamukselliseen vahingontekoon, joka voi tuoda henkilökohtaisen korvausvastuun. Näissä tilanteissa tulee kuitenkin pystyä osoittamaan, mikä olisi vahingon suuruus euromääräisesti, mitä yhtiö on kokenut. Vaikka vahinkoa olisi aiheutunutkin yhtiölle, tulee muistaa, että vastuuhenkilöiden osoittaessa huolellisuusveloitteen täyttymisen, he voivat välttyä syytteiltä. (OYL; Koski & Virtanen 2005.)

6 JOHTAMINEN

Johtamisosaaminen mitataan usein kriisitilanteissa. Menestyvää yritystä kykenee johtamaan usein paljon helpommin, kuin haasteiden keskellä olevaa yritystä. Tämä johtuu juuri siitä, että juuri haasteellisissa tilanteissa punnitaan johtamisosaaminen ja kyky vastata muutoksen tuomiin vaateisiin, jotka johtajalle asetetaan.

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osa-alueeseen. Asioiden- tai prosessien johtamisessa käytetään usein termiä management, kun taas ihmisten johtamisessa käytetään termiä leadership. Näissä molemmissa johtamismenetelmissä on kuitenkin tarkoitus luoda organisaatiolle tavoitteet, joita kohti yritystä lähdetään ohjaamaan ja pyritään löytämään keinot mahdollisten esteiden tai hindasteiden poistamiseksi. Johtajan tehtävä on myös tunnistaa organisaation kompetenssi eli kyvykyys vaadittavien toimenpiteiden suorittamiseen, jossa valmentaa tai mahdollisesti organisaatiota uudistaen, pyritään löytämään keinot yrityksen osaamisen kehittämiseen. Johtamisen haaste muodostuvat välillä siitä, että johtajan pitää kyetä samanaikaisesti jalkauttamaan käytännön tekemiseen liittyviä toimia, kuin myös havainnoimaan ympäristön muuttuvat tilanteet. Vaikka asioiden- tai ihmisten johtamisen lähestymistavat poikkeavatkin toisistaan, vaativat ne silti toisiaan, jotta tavoitteessa onnistutaan. (Sydänmaanlakka 2004.)

Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa yhtiön juokseva hallinto hallituksen antamien ohjeiden ja määräyksien mukaisesti, sekä toimeenpanna hallituksen tekemät päätökset. Toimitusjohtaja vastaa ensisijaisesti kirjanpidon oikeellisuudesta ja siitä, että se täyttää lain asettamat vaatimukset. Tämän lisäksi toimitusjohtajan velvollisuuteen kuuluu varmistaa, että varainhoito on toteutettu huolellisesti, sekä luotettavasti. Hallituksen tehtävä on kuitenkin valvoa ja varmistaa, että toimitusjohtaja hoitaa velvollisuutensa asianmukaisesti, sekä huolellisesti. Yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on tiedonantovelvollisuus hallitukselle päätöksen teon tueksi. Tiedot tulee antaa oma-aloitteisesti, sekä riittävän kattavasti, jotta hallituksen jäsenet voivat perehtyä käsiteltävään aiheeseen ja tehdä päätökset riittävän huolellisesti. Toimitusjohtaja valmistelee yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa hallituksen kokouksissa ja yhtiökokouksissa käsiteltävät asiat. (Villa 2013.)

Toimitusjohtaja on toimielin, eikä hän toimi työ- vaan sopimussuhteessa yhtiöön nähden. Näin ollen hänellä ei ole näin ollen myöskään työsuhdeturvaa. Toimitusjohtajan työsuhde-edut ja työsuhdeturva, sekä muut toimitusjohtajan tehtävään liittyvät asiakokonaisuudet määritellään toimitusjohtajasopimuksessa.

6.1 Johdon osaaminen

Yrityksen menestyminen tulevaisuudessa perustuu ennen kaikkea johtamiseen. Koska henkilöstö on menestyksen mahdollistaja ja näin ollen yrityksen tärkein voimavara, on henkilöstöjohtamisella ja täsmennettynä osaamisen johtamisella suuri merkitys. Johtajan tulee pystyä luomaan yritykselle sellainen sisäinen dynamiikka, joka mahdollistaa kilpailijoita paremman henkilöstön sitoutumisen uudistamiseen. Hyväkään tuote ei kompensoi huonoa johtamista, joka voi johtaa yrityksen sellaisiin vaikeuksiin, joilta olisi voitu välttyä toisenlaisella johtamismallilla. Hyviä esimerkkejä onnistuneesta johtamiskulttuurin muutoksesta on Suomessakin nähty esimerkiksi Marimekossa. Kirsti Paakkasen os-

tettua melkein konkurssikypsä yritys, onnistui hän muuttamaan täysin yrityksen suunnan omalla johtamismallillaan, jota ei yrityksessä aiemmin ole nähty. Mika Ihamuotilan kaudella Marimekko on ollut erilaisten haasteiden parissa, jotka konkretisoituivat uudelleenlaiseen johtamiseen, mihin oli totuttu (Kontkanen & Makkonen 2008). Tiina Alahuhta-Kaskon taas tullessa yrityksen johtoon vuonna 2015, onnistui hän menestyksekkäästi johtamaan yrityksen läpi muutoksen, jossa pitkäjänteisellä työllä pystyttiin kehittämään ja uudistamaan koko Marimekko brändi. Hänen johtamiskaudellaan myös yrityksen arvo on kehittynyt huimat 690 %. (Erkkilä 2021.)

Voidakseen ymmärtää yrityksen sielua ja dynamiikkaa tarvitaan kokonaisvaltaista johtamisen osaamista. Motivoivalla johtamisella on tarkoitus kannustaa entistä parempaan osaamiseen ja lahjakkuuteen. Organisaatio uudistukset, sekä tehtävänkuvien kierrot tuovat uusia ajatuksia ja näkökulmia strategioiden uudistamiseen. On myös havaittu, että toimialasta riippumatta yritysten kyky säilyä markkinajohtajana lyhenee jatkuvasti, sillä kilpailuedun säilyvyys lyhenee koko ajan. Siksi jatkuva uusiutuminen onkin entistäkin tärkeämpää, sillä rajut muutokset markkinatilanteessa voivat muuttaa tilanteen hyvinkin nopeasti kannattavasta liiketoiminnasta tappiolliseksi. (Hamel 2007.)

Varsinkin metsä- ja konepajateollisuudessa oheisen kaltainen tappiokierre on ollut havaittavissa jo pidemmän aikaa Suomessa, sillä kotimaisella tuotannolla on ollut suuria haasteita kilpailukykyisyydessä esimerkiksi ulkomailla toimiviin tehtaisiin nähden. Samalla on myös havaittu, että yrityksen strategian voimassaoloaika lyhenee sitä aikaisemmin, mitä nopeammaksi yrityksen kasvu muodostuu. Alalla jo pitkään toimineet yrityksetkin ovat joutuneet haasteelliseen tilanteeseen, kun uudet markkinoille tulijat kykenevät haastamaan heidät keveämmällä kustannusrakenteellaan. Nykyiselle markkinatilanteelle onkin ominaista jatkuva turbulenssi ja kehitystrendien muutokset. (Mitronen & Raikaslehto 2019.) Yritysten haasteeksi muodostuukin kyky sopeutua muuttuvaan markkinatilanteeseen riittävän nopeasti ja kustannustehokkaasti (Hamel 2007). Tämä tulee johtamaankin siihen, että vain ketterät pk-yritykset, jotka tiedostavat oman ydinosaamisensa ja keskittyvät siihen, sekä tunnistavat kilpailukykyisen yrityskokoon suuruuden, tulevat menestymään myös jatkossakin.

Vuorineuvos Jorma Eloranta kertoo kirjassaan Hallitus johdon tukena, miten hallitustyöskentely on muuttunut niiden neljänkymmenen vuoden aikana, jolloin hän on toiminut eri hallituksissa jäsenenä tai puheenjohtajana. Menestys ei perustu pääsääntöisesti sattumaan vaan voidaan todeta, että se seuraus johtamisesta ja vain ja ainoastaan johtamisesta. Johtamisessa onkin tärkeää havainnoida hieman yleistäen se, että eivät johtajat tai ainakaan toimitusjohtaja tee juurikaan itse asioita. Johtajan tärkein ominaisuus on tietää mikä on yritykselle sen hetkessä tilanteessa oleellista ja saada edistettyä haluamiaan asioita toisten toteuttamana. Päämäärän näkeminen ja henkilöstön innostaminen, sekä kannustaminen antamaan oma panoksensa yhteisen tavoitteen toteutumiseksi on merkityksellistä. (Eloranta 2018.)

Kuten olemme saaneet huomata yritys ympäristö ja kilpailukenttä voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Näissä tilanteissa pärjäävät muutoksiin uteliaasti ja nöyrästi suhtautuvat yritykset, sekä yksilöt. Menestyvät yritykset mittaavat, sekä seuraavat systemaattisesti työkulutturia, sekä johtamista joiden tuloksista ja tehdyistä toimenpiteistä raportoidaan hallitukselle. Hallituksen jäseniltä saadaan sparraavaa keskustelua, ideoita ja impulsseja, joita johto voi harkintansa mukaan toteuttaa. Tällä on myös motivoiva vaikutus johdolle antamaan, sekä myös tavoittelemaan huipputason suoritusta.

Kuten edellä on havaittu, niin johtaminen on avainmenestystekijä kaikissa yrityksissä. Siitä syystä hallituksen tuleekin seurata tarkkaavaisesti johtamisen kehittymistä, sekä yrityskulttuuria. Onnistumisen seurantaan tulee laatia mittarit, joilla seurataan avainsuoritteita (KPI).

Digitalisaatio on myös luonut monia uusia mahdollisuuksia henkilöstöhallinnon työkaluiksi. Järjestelmä kehitykset ovatkin olleet suuren kehityksen kohteena, sillä digitaalisuus luo totaalisen uusia mahdollisuuksia aikaisempaa objektiivisempaan johtamiseen, sekä henkilöstön menestymisen mahdollistamiseen. Kun pystymme ruokkimaan intohimoa ja innostusta auttaa se jaksamaan ja uudistamaan yritystä.

Vähemmän puhuttu, mutta silti hyvin oleellinen asia tulevaisuuden muutoksiin varautumisessa on seuraajasuunnittelu, joka sisältää ylimmän johdon keskeiset tehtävät. Toimitusjohtajan osalta vastuu suunnitelman laatimisesta on hallituksella ja sen puheenjohtajalla, johtoryhmän suunnittelusta vastaa toimitusjohtaja ja hallitus yhdessä. Kun määrittely on toteutettu kirjallisesti Next XXXX Profile and Process -dokumentin kautta, ei tilanne tule yllätyksenä, jos ja kun sitä joskus tarvitaan. Riskien hallinnan näkökulmasta hallituksen on myös hyvä varmistaa, että yrityksen kaikissa avainpositioissa on talon sisällä uusia potentiaalisia kykyjä kasvamassa. Tällä toimintamallilla hallitus saa käsityksen tasosta, millä yrityksen seuraajasuunnittelu ja urapolkuajattelu on kulloisellakin hetkellä. (Eloranta 2018.)

6.2 Johdon rooli

Liiketoimintamallin strateginen uudistaminen voi mahdollistaa kilpailuedun vain vähäksi aikaa. Tämä johtuu kilpailijoiden aktiivisesta benchmarkkauksesta, jossa hyvät toimintamallit kopioidaan nopeasti. Henkilöstön johtamismalli ja johdon tapa toimia mahdollistaa yritykselle kilpailua luovan yrityskulttuurin, jonka kopioiminen on äärimmäisen vaikeaa. (Santalainen & Baliga 2015.) Suurin haaste voi muodostuakin siitä, että kykeneekö johto siirtymään pois henkilökohtaiselta mukavuusalueeltaan kohti sinisen meren strategiaa, jotta he kykenevät ratkaisemaan havaittuja kehitystarpeita. On havaittu, että jos ymmärryksemme siitä missä olemme juuri nyt, sekä näkemyksemme perustuvat olettamukset ovat virheelliset, ovat ne ensisijainen syy strategisiin virheisiin, kuin se, että olisimme tehneet virheitä strategisissa valinnoissamme. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

Organisaatorakenteita on kevennetty jo läpi vuosikymmenten, kun yritysten toimintamalleja on virtaviivaistettu. Tästä tunnetuimpana esimerkkinä varmastikin on General Electric Ltd, jossa Jack Welch tuli tunnetuksi piinkovalla johtamismallillaan. Myös koulutustaustat ovat muuttuneet oleellisesti. Tällä hetkellä rekrytointimarkkinoilla toimivat työnhakijat ovat hyvin korkeasti koulutettuja ja tavoitehakisempia kuin aiemmin (Hamel 2007). Johtamiskulttuuri on myös muuttunut merkittävästi tarkasteltaessa viimeistä kymmentä vuotta. Autoritäärinen johtaminen on jäänyt täysin historiaan, ja tilalle on tullut valmentava johtajuus, jossa johto, sekä organisaation esihenkilöt toimivat työntekijöidensä onnistumisen mahdollistajana. Toimitusjohtajat, jotka johtavat kasvua ovat luonteelta usein yrittäjähenkisiä ja ovat mukavuusalueellaan epävarmuuden keskellä. Motivaation ajureina heitä ohjaa tavoitteellisuus, uuden liikevaihdon luominen, sekä yrityksen kasvu. Kun tarkastellaan heidän toimintatapojansa, havaitaan niissä kyky tehdä nopeita päätöksiä, sekä tyyli olla jämäkkä johtaja. (Mitronen & Raikaslehto 2018.)

Mikäli johtamistavan uudistusta ei kyetä ottamaan käyttöön on se väistämättä koitua yrityksen kohdaloksi. Pahimmillaan tämä voi tarkoittaa sitä, että yrityksen johdossa toimivilla henkilöillä on kadonnut kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi vaadittava liiketoimintaosaaminen, mutta heillä on edelleen historian kautta muodostunut asema ja valta päättää asioista. Tämä voi olla merkittävä este sille, että yritykset eivät kykene luomaan itselleen elinvoimaista strategiaa, sillä ymmärrystä tulevaisuuden vaateista ei ole. Yhtenä esimerkkinä johtamiskulttuurin uudistamistarpeesta oli Bill Gatesin syrjäyttäminen Microsoftin johdosta, sillä omistajien usko muutосkykyyn oli alkanut hiipumaan. Tulevaisuudessa johtajan tulee ansaita arvostuksensa sitoutuneisuuden, harkitsevuuden, sekä ammattitaidon kautta, joilla osoitetaan kyky seilata tarvittaessa läpi myrskyjen, sillä enää kunnioitusta ei kyetä saavuttamaan pelkän valta-aseman perusteella. (Hamel 2007.)

Markkinoiden kilpailutilanne tai yrityksen taloudellinen asema voivat vaikuttaa johdon käyttäytymiseen ja toteutettaviin päätöksiin. Hyvässä taloudellisessa tilanteessa olevan yrityksen on paljon helpompi ottaa huomioon päätöksissään kauaskantoiset vaikutukset ja liiketoiminnan kehittämiseen vaadittavat toimenpiteet. Mikäli yhtiön taloudellinen asema on heikko, kyky reagoida ja toteuttaa tarvittavia päätöksiä voi olla rajallinen, vaikka tarvittavat toimenpiteet tunnistettaisiinkin. Tällaisissa tilanteissa johto voi joutua päätöksillään vain sammuttamaan tulipaloja tai toteuttamaan lyhyellä tähtäimellä olevia korjaavia toimenpiteitä, vaikka niillä voisi olla negatiiviset vaikutukset yhtiön tulevaisuuden toimintakykyyn. (Lainema 2005.)

Kun tarkastellaan menestyksen keskeisiä mahdollistajia, voidaan usein havaita kaksi eri osa-aluetta, joissa menestyvä yritys onnistuu kilpailijoitaan paremmin. Hyvä johtaminen ja osaavat ihmiset ovat tekijöitä, joita eivät kilpailijat pysty kopioimaan vaan ne luovat kilpailuetua, joilla pystytään erottautumaan (Lafley 2013).

Uudistuminen vaatii myös kärsivällisyyttä ja välillä johdon suurin haaste on odottaa tulosten vaikutusten havaitsemista. Varsinkin lähdetessä muuttamaan yrityskulttuuria, on aikajänne mitattava aina vuosina, eikä kuukausina. Välillä kulttuurimuutoksen haastetta voi kuvata johdon turhautumista kuvaavalla sanonnalla "you can change people only by changing people", jossa on puolet totta siitä, miten haastava ja pitkä prosessi tällaiset muutokset usein ovat. Näistä tilanteista tulee kuitenkin muistaa, että oikealla tavalla johdettavat ja motivoituneet henkilöt voivat kyllä uudistua ja heillä on kyky uudistaa toimintoja yrityksen tarpeiden mukaisesti.

On hyvin tärkeä tunnistaa ja tuntea kattavasti eri strategisen johtamisen menetelmiä. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksellä olisi kyky valita kuhunkin tilanteeseen soveltuvat toimintamallit ja näin ollen saavutettava hyöty olisi kaikkein suurin (Juuti & Luoma 2009). Suuremmista yrityksistä pk-yrityksiin siirtyvät hallituksen jäsenet tai johtajat eivät välttämättä kykene rakentamaan toimintamalleja, jotka kykenisivät vastaamaan pienempien yritysten sen hetkiseen tilanteeseen tai tarpeisiin, sillä kyky tunnistaa yrityksen valmius ja kyky tarvittavaan muutokseen voi olla virheellinen. Passiivinen hallitustyöskentely, sekä vaadittavien toimenpiteiden lykkääminen johtaa usein siihen, että ongelmat yrityksessä vain kasvavat. Valtasuhteiden ollessa hallituksen ja toimitusjohtajan välillä tasapainossa

menestyy tämänkaltainen yritys selkeästi muita paremmin. Mikäli hallitus ei kuuntele omistajien tah-
totilaa tai tunne omistusrakennetta ja kykene vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutok-
siin, ottaa se tällöin tietoisesti riskin ja todennäköisyys epäonnistumiseksi kasvaa. (Hiltunen, 2015).

Tämä on syy siihen, että useassa yrityksessä juuri sidosryhmät joutuvat ottamaan sekä vallan, että
valvonnan omiin käsiinsä tai yrittävät vaikuttaa omistukseensa ja sen arvostuksen säilymiseen.

Yleensä tällainen tilanne käy silloin, kun yritys on ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin, jolloin rahoitta-
jat tai takaajat ottavat päätäntävällän itselleen. (Hiltunen 2015.)

6.3 Yrityksen menestys

Koska yritykset voivat olla hyvin erilaisia omistukseltaan, liiketoiminnaltaan tai kehitysvaiheeltaan
johtaa se siihen, että myös niiden hallitukset ja hallitusten jäsenten roolit ovat erilaisia.

Yrityksiä voidaan kategorisoida mm. seuraavasti:

- pörssiyritykset,
- perheyrietykset,
- pääomasijoittaja -omisteiset,
- startup-yritykset,
- kasvuyrietykset,
- osuuskunnat ja
- valtion kokonaan omistamat erityistarkoitussyrietykset.

Oheisesta jaottelusta voidaan havaita, että yritysmuotoja voi olla hyvinkin laaja-alaisesti. Yrityksien
erilaisuudesta johtuen myös hallitukselle asetetut vaatimukset ovat vaihtelevia ja näin ollen ne voi-
vat toteuttaa hyvin erilaisia hallituskäytäntöjä. Pörssiyhtiön hallitustyölle tulevat vaatimukset osake-
yhtiölain ja arvopaperimarkkinalain, sekä sen lisäksi mm. Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n Hallin-
nointikoodin (Corporate Governance 2015) kautta. Vaikka määritykset ovat tehtykin pörssiyhtiön nä-
kökulmasta, antavat ne hyvän raamin muullekin hallitustyöskentelylle. (Eloranta 2018.)

Pohjimmiltaan hallituksen tulee kuitenkin muistaa mikä on hallitustyöskentelyn perustehtävä ja tar-
koitus. Hallitus pyrkii parhaan kykynsä ja mahdollisuuksien mukaan edistää huolellisesti toimien yri-
tyksen kehittymistä ja varmistamaan, että yhtiö tuottaa voittoa, jota voidaan jakaa osinkojen muo-
dossa osakkeenomistajille. Voidaankin siis kiteyttää, että yrityksen menestys on hallituksen vas-
tuulla. (Eloranta 2018.)

7 TUTKIMUS

7.1 Tutkimuksen kohde ja tarkoitus

Valittaessa tutkimusaihetta tulee ensisijaisesti määritellä mitä hyötyä tai lisäarvoa tutkimuksella voidaan saavuttaa, jotta voidaan arvioida sen hyödyllisyys. Kun aiheella voidaan saavuttaa merkityksellisyttä, on tällä suuri vaikutus myös tutkijan motivaatioon. Usein aiheen määrittelyä lähdetään miettimään seuraavien kysymyksien avulla: mitä, miksi ja kenelle. Kun tiedämme, mikä on tutkimuksemme kohderyhmä, jolle työtä lähdemme suuntaamaan ja tiedostamme mitä ja millaista hyötyä sillä voidaan saavuttaa, on meillä tällöin olemassa perusteet työn toteuttamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.)

Tutkimusta voidaan toteuttaa neljällä eri toimintamallilla, joiden tutkimusmenetelmissä on tunnistettavissa seuraavat ominaispiirteet:

- kartoittavatutkimus
 - uudet näkökulmat
 - ilmiöiden havaitseminen ja selvittäminen
 - hypoteesien luominen
- selittävätutkimus
 - tilanteen tai ongelman selitys
 - syy-seuraussuhteiden määrittelemine
- kuvailevatutkimus
 - yksityiskohtaisuus
 - tilanteiden ja ilmiöiden tarkat määrittelyt
- ennustavatutkimus
 - skenaarioiden ennustaminen, jotka pohjautuvat olemassa olevaan tietoon tai toimintaan (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tämän tutkimustyön tarkoituksena on laajentaa näkemystä pk-yrityksien omistajille, hallituksen jäsenille ja operatiiviselle johdolle, mitä lisäarvoa ulkopuolinen henkilö voi tuoda yrityksen kasvuun ja kehitykseen, sekä kiteyttää hallitustyötä, johtamista ja strategiatyötä, sekä kasvattaa ymmärrystä ja osaamista strategian ja liiketoimintasuunnitelman merkityksestä kasvua hakeville pk-yrityksille, jotta heillä on kyky ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaympäristöä. Työn tarkoituksena on myös herättää ajatuksia ulkopuolisen hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan merkityksestä yrityksen kasvulle ja kehittymiselle ja madaltaa kynnystä mahdollisiin rekrytointeihin.

7.2 Laadullinen- eli kvalitatiivinen tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta. Työmenetelminä tutkija havainnoi todellisia case esimerkkejä, joissa ei niinkään testata valmiita hypoteeseja tai skenaarioita, vaan reflektoidaan eri tilanteiden tai ongelmien syy-seuraussuhteita ja kuvaillaan yksityiskohtaisemmin näiden vaiheita. Laadullisen tutkimusotteen valintaa vahvistaa myös se, että olen toiminut itse hallituksen jäsenenä ensimmäisessä case esimerkissä Raskassarja-ketjun strategian uudistumisen aikaan, sekä olen ollut

laatimassa uutta strategiaa, sekä ketjukonseptia ja -käsikirjaa. Ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan tuomaa hyötyä pystyin myös analysoimaan erittäin hyvin osallistuessani Hallituspartnereiden kanssa toteutettuun rekrytointiprosessiin, sekä uuden puheenjohtajan johtamaan hallitustyöhön. Toisessa case esimerkissä olin päävastuussa Servicepointin turn-around strategian laatimisessa ja sen jalkauttamisessa. Juuri tutkijan asema, tutkimuskohteen näkökulma, sekä saadut havainnot ja niiden tulkitseminen ovat tyypillisiä ominaisuuksia laadulliselle tutkimukselle. Työssäni nämä osa-alueet ovat tulleet huomioiduksi juuri siitä syystä, että laadullisen opinnäytetyön ominaispiirteitä ovat todellisten tilanteiden kuvaaminen, sekä niiden ymmärtäminen, jossa havainnoija on itse osa tutkimusta. Juuri todellisten tilanteiden yksityiskohtainen havainnointi ja vaikuttavuuden arviointi mahdollistavat ymmärtämään ja tulkitsemaan saavutettavia hyötyjä tai mahdollisia harha askelia tehdyissä valinnoissa. (Alasuutari 2011.)

Myös tutkimuskohteiden rajallisuus tuki tätä päätöstä, sillä tavoittelin syvällisemmällä analyysillä case erimerkeissä teoreettista yleistettävyyttä, jossa pidemmällä aikavälillä kykenin havainnoimaan kokemuksiani ja näkemyksiäni tehdyistä toimenpiteistä, sekä niiden vaikuttavuudesta (Alasuutari 2011).

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on kuvata todellisia tapahtumia tai todellista elämää huomioiden näiden moninaisuus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kyetä tutkimaan valittuja tapahtumia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole lähteä todentamaan tiedossa olevia tai havaittuja asioita. Tässä tutkimuksessa aineisto on koottu niiden luonnollisessa ympäristössä, sekä todellisten tapahtumien kautta, jossa kohde ja siihen liittyvät henkilöt ovat valikoituneet tarkoituksenmukaisesti, eivätkä satunnaisotannalla. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tutkijan tarkoituksena on laadullisessa tutkimusotteessa muodostaa ymmärrys tutkimuskohteesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa se, että tutkittavasta tapahtumasta halutaan luoda kokonaisvaltainen ja laaja-alainen näkemys. Tehtyä valintaa tukee myös, että tietoa on hankittu havainnointien, benchmarkingin, vuoropuhelujen, sekä sekundaaristen aineistojen pohjalta, jolloin numeraalinen tai määrällinen tarkastelu ei olisi ollut mahdollista tai järkevää toteuttaa.

Laadullisen tutkimuksen käsitettä määriteltäessä on hyvä tunnistaa lähtökohdat, joidenka puitteissa asiaa lähdetään tarkastelemaan. Esimerkiksi arkielämän tilanteisiin perustuvat havainnot, niistä tehdyt raportit ja niiden analyysit kuvaavat hyvin laadullisen tutkimuksen määritelmää. Tunnusomaisena piirteenä on myös se, että tutkimusaineistoa on kerätty yhdestä tai muutamasta tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta, joiden ilmiöitä kuvataan aineistoihin pohjautuen. Aineiston laadullinen painoarvo on paljon suurempi, kuin sen määrä. Usein arviointia toteutetaan analysoimalla sitä, kuinka laadullinen tutkimus suhteutuu teoriaan. Tätä analyysia voidaan syventää arvioimalla teorian tarpeellisuutta tutkimuksen toteuttamiseen, sekä perustuuko tutkimuksen analyysivaiheen toteuttaminen teoreettiseen vai empiiriseen pohjaan. Teorian merkitys tutkimuksen toteuttamisessa on kuitenkin niin suuressa merkityksessä, ettei sitä voi kuitenkaan sivuuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan arvioida myös kuvan 12. mukaisen vastakkainasettelumallin kautta. Laadullisen tutkimuksen valinnan perusteita voidaan vahvistaa esimerkiksi poissulkevien

vaihtoehtojen kautta. Vaikka tutkimusta voidaan toteuttaa joko tai - menetelmän avulla, voidaan tutkimuksen käytäntöjä kuitenkin yhdistää. Yhteistä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteille kuitenkin on niiden ihmistieteellinen tutkimuskenttä. Näissä historia juontuu sekalaiseen joukkoon eri teoriaperinteitä, tutkimusotteita tai analyysitapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

LAADULLINEN TUTKIMUS	keskinäinen suhde (laadullisen tutkimuksen näkökulmasta)	MÄÄRÄLLINEN TUTKIMUS
ymmärtävä tutkimus	poissulkeva	selittävä tutkimus
ihmistieteellinen tutkimus	vaihtoehto	luonnontieteellinen tutkimus
fenomenologis-hermeneuttinen	poissulkeva (tutkivat eri asioita)	positivismi/uuspositivismi
kriittinen teoria	täydentävä, mutta ei poliittisessa mielessä	traditionaalinen tiede
yhdysvaltalainen perinne (qualitative research) (a) kvalitatiivinen (b) naturalistinen	vastakkainasettelu ehkä selkeyttävää vastakkainen vastakkainen	antitatiivinen positivistinen
pehmeä tutkimus	vaihtoehto	jäykät tutkimusrakenteet
postmoderni tiede	poissulkeva	moderni tiede

Kuva 12. Laadullisen tutkimuksen suhde määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tutkimuksen tunnistaa siitä, etteivät sen tavoitteet, aineiston kokoaminen, sekä sen analysointi ja niistä saadut tulokset ole loukkaavia tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Vastuu tutkimuksen valintojen taustoista ja niistä tehdyistä tulkinnoista on tutkijalla itsellään. Hyvien tapojen mukaista olisi myös informoida tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä, mikäli tutkimuksen toteutus on ennakkoon tiedossa tai henkilöt osallistuvat tutkimukseen, josta saatuja tietoja tullaan analysoimaan ja esittämään myöhemmässä vaiheessa. Tutkimuksesta saadut tulokset voivat menettää täysin arvostuksen, mikäli tutkimus on toteutettu eettisesti ja moraalisesti väärin menetelmin tai perustein. (Ojasalo ym. 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimustuloksia ja niiden validiteettia usein arvioidaan siitä näkökulmasta, miten luotettavaa ja totuudenmukaista saadut tulokset ovat. Tutkijoiden keskuudessa on ristiriitaisia näkemyksiä siitä, ovatko laadullisen ja määrällisen tutkimuksen arviointikriteerit keskenään samankaltaiset, vai onko laadulliselle tutkimukselle valittava omat mittarit tai määritelmä, joiden toteutumista arvioidaan. Jatkokutkimuskohteita pohdittaessa laadullisessa tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan käyttää pohjatietoina. Näin ollen alkuperäinen tutkimus toimii pohjatietona seuraavalle tutkimukselle, jonka teoreettinen osuus on uudelleen hyödynnettävissä. (Ojasalo ym. 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuus on lopputuloksen, sekä työn hyödynnettävyyden kannalta tärkeää. Luotettavuutta voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työmenetelmällä, joka vahvistaa tällöin havainto-

jen ja analyysien uskottavuutta. Tämä ei saa koskea vain yhtä tarkasteltavaa osa-aluetta, vaan kriittisyys tulee olla kokonaisvaltaista ja perusteellista, jotta havainnot ja päätelmät voidaan todeta oikealaisiksi. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Kuula & Rissanen 2009.)

Vaikka tutkimusprosessin aikana käytettävissä on ollut erilaisia mahdollisuuksia aineistojen keräämiseen tai valintoihin, on päätöksissä tai havainnoissa pyritty objektiivisuuteen, jossa havainnoija tarkastelisi case esimerkkejä niin sanotusti ulkopuolisin silmin. Tässä olenkin joutunut välillä haasteellisiin tilanteisiin, joissa subjektiivisuus ja objektiivisuus ovat olleet hyvin lähellä toisiaan ollessani osa prosessia tai tehtäviä valintoja. Olen kuitenkin pyrkinyt tiedostamaan mahdolliset riskit ja huomioimaan ne analyysissä tehdessäni. Analyysien tarkastelu teoriaan pohjautuen onkin antanut useita yllättäviä havaintoja, jotka ovat selittäneet eritoiminta- tai käyttäytymismalleja ja vahvistanut niiden hyödyllisyyttä. Usein toimimmekin tiedostamatta ja vasta teoriaan tutustumalla saamme selityksen käyttäytymismalleillemme. (Alasuutari 2011.)

Havaintojen luotettavuutta vahvistaa erityisesti se, että toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuus ja saadut hyödyt on kyetty konkreettisesti todentamaan jälkeenpäin. Mikäli lopputyö olisi valmistunut havainnointiprosessin aikana, tämä mahdollisuus olisi jäänyt toteamatta. Tosin täytyy myös todeta, että myös muutamia kehityskohteita on näin jälkeenpäin tullut havaittua, mutta päätökset ovat tehty siinä hetkessä parhaimman käytettävissä olevan tiedon valossa. Johtajan tulee kyetä tekemään päätöksiä, vaikka kaikkea informaatiota ei olisikaan saatavilla. Tärkeintä on suunta, jota voidaan täydentää ja tarvittaessa vaikka muuttaa matkan varrella.

Johtopäätöksiä laadittaessa juuri havaintojen kautta muodostuva näkemys suhteutettuna teoreettiseen viitekehykseen kuvaa sen, että tukeeko teoria tehtyjä havaintoja vai ovatko ne ristiriidassa havaintojen kanssa. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus voidaan määritellä teoreettisessa tutkimuksessa erityisesti siitä, kuinka onnistuneesti lähdeaineistoa on kyetty käyttämään ja ovatko ne olleet keskeisiä tutkimuksen sisällön kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

7.3.1 Aineiston keräämisessä käytetyt menetelmät

Yleisesti käytössä olevia menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat erimuotoiset haastattelut, sekä havainnointi. Erityisesti sellaiset aihealueet, joiden tuntemus ei ole lähtötilanteessa riittävän laajaa tai niitä halutaan ymmärtää syvällisemmin ja paremmin ovat laadullisen tutkimuksen kohteina. Vaikka laadullista menetelmää käytettäessä tutkimuskohteita on vähemmän, niin aineistoa muodostuu usein hyvinkin paljon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hyvin rajatusta aiheesta kerätään mahdollisimman paljon tietoa, jotta havaittuja ilmiöitä kyetään ymmärtämään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Aineiston keräämisessä tulee kuitenkin huomioida, että aikataulun tarkka suunnittelu on usein hyvinkin vaikea toteuttaa ja aineistoa kertyy hitaasti. (Ojasalo ym. 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen toteuttaminen pelkästään havaintoihin pohjautuen on usein haastavaa ja usein se täydentää muita tiedonkeruu menetelmiä. Kun yhdistellään haastatteluja, havainnointia, sekä muita aineistonkeruumenetelmiä, voidaan luoda hyvin kokonaisvaltainen ja kattava informaatio tutkimuksen pohjaksi. Havainnoinnin negatiivisena piirteenä on hyvä tunnistaa, että se on usein hyvin työläs

toteuttaa ja vaatii paljon aikaa, jotta aineistoa voidaan saada kasaan riittävästi. Miksi havainnointia kuitenkin käytetään sen haasteellisuudesta huolimatta?

Menetelmän käyttöä voidaan perustella seuraavan neljän tekijän kautta:

- tutkimuksen kohteesta on saatavilla hyvin vähän tietoa tai siitä tiedetään vähän,
- havainnointi voidaan yhdistää saatavaan informaation muita menetelmiä paremmin, jolloin asiat nähdään niiden oikeissa yhteyksissä,
- havainnoinnin avulla pystytään tuomaan esille normiin liittyvän käyttäytymisen,
- havainnointi mahdollistaa tutkittavan tiedon monipuolistamisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston keräämisessä havainnointia voidaan toteuttaa joko piilohavainnointina, havainnointina ilman osallistumista, osallistuvana havainnointina, sekä osallistavana havainnointina. Tässä työssä havainnointia on toteutettu osallistuvan havainnoinnin menetelmää käyttäen. Aineistojen kokoaminen on toteutettu siten, että olen toiminut tutkijana, sekä työryhmän jäsenenä uuden ketjukonseptin ja strategiatyön laadinnassa. Koska olen päässyt havainnoimaan toimintaa myös ennen hallituksen koostumuksen muutosta, antaa se erittäin hyvät valmiudet arvioida toiminnan lähtötilannetta ja muutoksen mukanaan tuomia vaikutuksia. Tutkimuksen vaikuttavuutta ja luotettavuutta olen toteutanut vuoropuheluiden kautta, joissa kohderyhmänä ovat olleet muut hallituksen jäsenet, sekä jäsenliikkeiden omistajat tai toimitusjohtajat. Tämä havainnointi yhdistettynä teoreettiseen lähdekirjallisuuteen mahdollistaa minun paremmin tiedostaa, löytää ja sisäistää tutkimuksesta saatuja havaintoja saatuihin johtopäätöksiin. Myös oman näkemykseni mukaan ymmärrys, sekä tietoisuus teoreettisesta viitekehityksestä on hyvin tärkeää, jotta tutkija kykenee tunnistamaan ja analysoimaan tutkimuksen ja teorian verrannollisuutta. Toisessa esimerkissä olen ollut laatimassa nykytila-analyysia, sekä kirkastamassa yrityksen visiota ja sen toteuttamiseksi laadittavaa strategiaa, sekä strategian jalkauttamista. Prosessin toteutus laadittiin neljän vaiheen kautta, joista ensimmäisenä oli ymmärryksen luominen yhtiön nykytilanteesta. Tässä erityisesti paneuduttiin syyseuraus suhteisiin, mistä yhtiön menestys tai mahdolliset harha-askleet ovat johtuneet. Näitä tietoja kerättiin kokonaisvaltaisesti haastatteleamalla eri henkilöstöryhmiä ja hallitusta, sekä keräämällä analysoitavaa aineistoa nykytilanteen määrittelemiseksi. Seuraavassa vaiheessa lähdimme tarkastelemaan näkemystä siitä, millaiseen markkinatilanteeseen ja kilpailuun olimme lähdössä mukaan. Millaisia oletuksia meillä on liiketoiminnan kehittymisestä ja miten meidän tulisi pystyä vastaamana näihin muutoksiin. Kolmannessa vaiheessa siirryimme valintojen äärelle, jonka tarkoituksena oli rajata toimintamme tietoisesti tekemiimme päätöksiin, joilla erottautuisimme kilpailijoissa ja kykenisimme luomaan kilpailuedun muihin toimijoihin nähden. Neljäntenä vaiheena oli luonnollisesti itse toteutus, jossa tavoitteen saavuttamista tukevat toimenpiteet jaoteltiin pienempiin osakokonaisuuksiin ja toimintoihin, joiden avulla päämäärän saavuttaminen mahdollistuu. Kaikessa näissä vaiheissa keskeisessä roolissa oli hyvä yhteistyö henkilöstön kanssa ja heidän sitoutumisensa yhteiseen tavoitteeseen. Informaation etsinnässä ja toteutuksessa juuri sosiaaliset tilanteet ja vuorovaikutus ovat nousseet merkittäväksi tekijäksi tutkimusaineistoa kerätessä. Tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus on toteutettu talousraportoinnista saatujen mittareiden kautta, sekä vuoropuhelusta hallituksen ja avainhenkilöiden kesken. (Sutinen & Haapakorva 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teoreettisen lähestymistavan valintaan ovat vaikuttaneet hallitustyötä, liiketoiminnan suunnittelua ja strategista suunnittelua kartoittaneet tutkimukset, havainnot, sekä näihin liittyvä kirjallisuus. Teoreettisen tutkimuksen käyttämisestä puoltaa se, että tutkimuskohdetta ei havainnoida välittömästi. Tutkimuskohteesta pyritään tutkimuskirjallisuuteen perustuen laatimaan käsitteellisiä malleja ja selityksiä, jotka pohjautuvat saatuihin havaintoihin. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tutkimuksellisessa osiossa tarkastellaan hallitustyöskentelyä, strategiatyötä ja johtamista, sekä yritysten kasvua ja kehittymistä. Aineistona tutkimuksessa olen hyödyntänyt havainnointia, vuoropuhelua, sekä muistiinpanoja ja muuta dokumentaatiota, joita olen laatinut prosessien aikana. Aineistojen tuloksia olen pyrkinyt objektiivisesti analysoimaan teoriatietojen perusteella ja luomaan tarinamuotoisen tapahtumaketjun prosessien etenemisestä.

7.3.2 Tutkimuksen työvaiheet ja eteneminen

Tuomi & Sarajärvi (2018) on kirjassaan todennut, että aikataulun tarkka suunnittelu on usein hyvin vaikea toteuttaa ja aineistoa kertyy hitaasti. Omat kokemukseni ja havaintoni työn tekemisestä tukevat täysin tätä asiaa. Voitaisiin todeta, että työn aloittaminen on alkanut varsinaisesti jo vuonna 2015, jolloin lähdimme pohtimaan voisiko ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tuoda merkittävää lisäarvoa Raskassarja-ketjun toiminnalle ja tulisiko näin ollen hakuprosessi käynnistää. Taulukon 1. mukaisesti hakuprosessiin on hyvä varata kahdesta neljään kuukautta aikaa, jotta tarvittavat osaamisprofiilin määrittelyt ja haastattelut voidaan toteuttaa riittävän huolellisesti. Uuden puheenjohtajan aloittaessa tehtävässään tulee tämän jälkeen perehdytyksen vaihe, jonka kesto on muutamia kuukausia. Itse hallitustyön uudistaminen ja kehittäminen käynnistyivät välittömästi, joiden tuloksia päästiinkin heti toteamaan. Perehdytyksen jälkeen aloitimme varsinaisesti strategiatyön laatimisen Sutinen & Haapakorva (2021) kirjassaan esitetyn strategiamallin mukaisesti. Tämä prosessi toteutettiin useiden työpajojen kautta, joiden välillä pidimme hallituksen kaksipäiväiset strategiapäivät sen hetkisen tilanteen kartoittamiseksi, jonka yhteydessä hallituksen puheenjohtaja ohjeisti tarvittavien toimenpiteiden tai täsmennysten laadinnassa. Näiden päivien aikana hallituksen puheenjohtaja myös koulutti hallituksen jäseniä strategiatyöhön ja siihen liittyviin aihealueisiin, sekä kuvasi mikä eri prosessien tarkoitus on ja mitä informaatiota niillä halutaan kartoittaa. Itse koin juuri tämän vaiheen erittäin hyödyllisenä, jossa toimintaa ohjattiin selkeästi oikeaan suuntaan, mutta emme saaneet kuitenkaan valmiita ratkaisuja vaan työn sisältö meidän tuli rakentaa ja analysoida itse. Kokonaisuudessaan strategiatyön toteuttaminen vei meiltä aikaa noin yhdeksän kuukautta, jonka jälkeen esitimme sen jäsenistölle. Tämä strategiatyön toteutukseen liittyvä erittäin syvälinen perehtyminen kantaa minua tänäkin päivänä. Tutkimustulosten luotettavuus ja hallituksen puheenjohtajan roolin vaikuttavuus strategisten tavoitteiden toteutumiseen on todennettu vuosien 2019 ja 2020 aikana, joten analyysit antavat erittäin todenmukaisen kuvan tehdyistä havainnoista.

Taulukko 1. Case Raskassarja tutkimusprosessin työvaiheet ja eteneminen

Case Raskassarja				
2016		2017		2018
1-6 kk	7-12 kk	1-6 kk	7-12 kk	1-6 kk
Hakuprosessi Hallituspartnerit	Strategiapäivät	Strategian vahvistaminen	Ketjukonseptin ja ketjukäsikirjan laatiminen	Havaintoja tukevan teorian analysointi
Perehdytys	Strategiatyön katselmukset	Ketjukonseptin ja ketjukäsikirjan määrittelyvaihe	Aineiston stilisointi	Tutkimusaineiston stilisointi
Hallitustyön kehittämisen alkaa	Hallitustyön kehittämisen arviointi	Ketjukonseptin ja ketjukäsikirjan laatiminen	Hallitustön kehittämisen arviointi	
Strategiatyön aloitus	Tutkimusta tukevan teoriamateriaalin kerääminen	Tutkimusta tukevan teoriamateriaalin kerääminen	Tutkimusta tukevan teoriamateriaalin kerääminen	

Servicepointin perehdytys ja strategiaproessin eteneminen käynnistyivät vastaavanlaisesti vuonna 2018. Itse organisaation uudistamiseen ja tarvittaviin rekrytointeihin tuli käytännössä varata noin kuusi kuukautta, jonka jälkeen pääsimme uudistamaan prosesseja. Prosessien kuvaaminen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoaminen oli yllättävänkin pitkäaikainen prosessi vieden noin 12 kuukautta. Näitä eri työvaiheita pystyimme tekemään osin päällekkäin, joten koko projektin läpi vieni vei aikaa noin puolitoista vuotta. Muutosjohtamisessa toimintoja uudistaessa maltti on aina valttia. Vaikka prosessien ja toimintatapojen uudistus saataisiinkin toteutettua alle vuodessa, vaikutusten havaitseminen voidaan usein todentaa vasta kahden kolmen vuoden kuluttua riippuen muutoksen laajuudesta. Servicepointin tutkimustulosten todentaminen on todennettu vuosien 2019 ja 2020 aikana. Näin ollen myös toisen tutkimuksen lopputuloksia voidaan pitää luotettavina. Havainnollistetaan vielä kuvan 14. mukaisesti toisen tapaustutkimuksen aikataulun muodostuminen. Kuvista 13. ja 14. havaitaan, että tutkimusaineistoa on keretty neljän vuoden ajalta, jonka jälkeen tutkimuksen yhteenvedo ja puhtaaksikirjoittaminen on toteutettu kahdeksan kuukauden aikana.

Strategiatyöprosessin ja niiden tulosten havainnoivan tutkimuksen tekeminen, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus, oli kokemukseni mukaan erittäin haastava, kuten Tuomi & Sarajärvi (2018) on kirjassaan myös todennut. Tämä johtuu siitä syystä, että kokonaisvaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen valitsemastani aihealueesta vaati vuosia ja opinto-oikeuden rajallisuudesta johtuen, aika työn huolelliseen toteuttamiseen voi loppua kesken. Minulla olikin suuri onni haastavasta aiheen valinnasta johtuen, että aloitin tutkimuksen toteuttamisen heti opintojen alkaessa, jossa osa havainnoinnin kohteena olevasta tutkimuksesta olikin jo käynnissä. Muussa tapauksessa olisin ehkä joutunut rajaamaan tutkimuksen yhteen case esimerkkiin tai toteuttamaan tutkimuksen täysin haastatteluihin pohjautuen, eikä henkilökohtaista havainnointia olisi pystytty toteuttamaan niin hallituksen puheenjohtajan, kuin toimitusjohtajan vaikutuksen näkökulmasta.

Taulukko 2. Case Servicepoint tutkimusprosessin työvaiheet ja eteneminen

Case Servicepoint				
2018	2019		2020	
7-12 kk	1-6 kk	7-12 kk	1-6 kk	7-12 kk
Perehdytys	Strategiatyn aloitus	Prosessien kuvaus ja laatu järjestelmän laatiminen	Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi	Havaintoja tukevan teorian analysointi
Nykytila-analyysi	Osaamisprofiilien määrittely ja rekrytoinnit	Uusien toimintamallien jalkauttaminen	Havaintoihin pohjautuvat kehitystoimet	Tutkimusaineiston stilisointi
Markkina-analyysi	Prosessien kuvaus ja laatu järjestelmän laatiminen	Tutkimusta tukevan teorian materiaalin kerääminen	Tutkimusta tukevan teorian materiaalin kerääminen	Tutkimusta tukevan teorian materiaalin kerääminen
Tutkimuksen yhteenveto				
2021	2022			
7-12 kk	1-6 kk			
Tutkimusta tukevan teorian materiaalin kerääminen	Tutkimusta tukevan teorian materiaalin kerääminen			
Tutkimusaineiston koostaminen	Opinnäytetyön stilisointi			

7.4 Case: Raskassarja-ketju

7.4.1 Raskassarja-ketju pähkinänkuoressa

Raskassarja-ketju koostuu raskaankaluston varaosakauppaa harjoittavista itsenäisistä yrityksistä, jotka toimivat pääasiallisesti yrittäjävetoisina. Raskassarja-ketju on suomen suurin itsenäisesti toimiva myymäläketju. (Raskassarja 2018.)

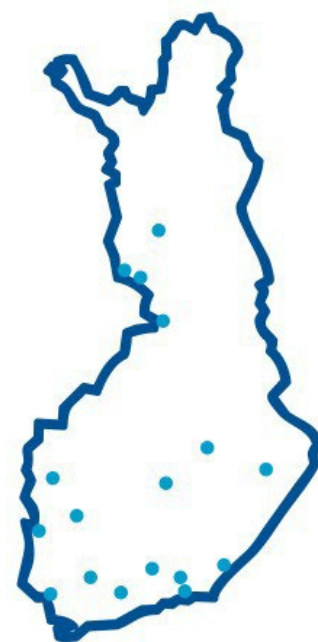
Raskassarja-ketju on perustettu 1989.

Jäseninä toimii 17 varaosakauppaa harjoittavaa jäsenliikettä, joista 11 on myös oma korjaamo.

Raskassarja ketjun jäsenliikkeiden yhteenlaskettu liikevaihto on n. 60 milj. euroa (2019).

Raskassarja-ketjun jäsenliikkeet työllistivät vuoden 2019 lopussa n. 230 henkilöä.

Raskassarja-ketju harjoittaa aktiivista yhteistyötä varaosahankinnoissaan niin kotimaisien kuin ulkomaisten toimijoiden kanssa. Ketjulla on myös oma Raskassarja tuote brändi, joidenka tuotteille asetetaan korkeat laatuvaatimukset.



Raskassarja- ketjukonseptia hallinnoi Finnish RK-Group Oy, jonka omistavat ketjun jäsenliikkeet. Yhtiön toimintaan kuuluu myös Raskassarja-lehden julkaisu.

Hallituksen koostumus Finnish RK-Group Oy:ssä:

Finnish RK-Group Oy:n yhtiöjärjestyksen mukaan hallitus koostuu puheenjohtajasta, sekä neljästä kuuteen hallituksenjäsenestä. Hallitukseen nimitetään lisäksi kaksi varajäsentä. Vuodesta 2015 alkaen yhtiössä on myös ollut ulkopuolinen toimitusjohtaja, jonka vastuulla on Raskassarja-ketjun toiminnan johtaminen yhdessä jäsenliikkeiden henkilöistä koostuvien työryhmien kanssa. (Kukkonen 2017.)

7.4.2 Taustaa

Saavuttaakseen kilpailukykyisemmän liiketoimintamallin, kannattaa yritysten yhdistää voimansa ja hakea ketjuna voimaa tekemiseensä. Vahvoilla konsepteilla, sekä ketjuliiketoimintamallilla toimivat kaupanalan yritykset, jotka ovat sitoutuneet yhdessä sovittuihin toimintamalleihin näyttäisivät menestyvän nykyisessä markkinatilanteessa parhaiten. Raskassarja-ketjun strategiatyön tarkoituksena on vahvistaa jäseniensä kilpailukykyisyyttä, jotta ketjuun kuuluvat yrittäjät voisivat sitoutua vahvemmin yhdessä laadittuun ketjukonseptiin, sekä luottamaan siihen, että ketju voi luoda merkittävää kilpailuetua sen sijaan, että jäsenliike toimisi itsenäisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jäsenen tulee kokea saavuttavan merkittävää lisäarvoa, jotka mitataan taloudellisten mittareiden kautta. Asiakkaiden kokema hyöty korostuu siinä, että asioidessaan ketjukonseptiin kuuluvan jäsenliikkeen kanssa on palvelun laatu, sekä tuotevalikoima ovat yhdenmukaisia. (Kukkonen 2017.)

7.4.3 Raskassarja-ketjun kuvaus

Raskassarja-ketju koostuu kahdesta erillisestä palvelukonseptista, jotka ovat Raskassarja-myymläketju ja Raskassarja-korjaamoketju. Raskassarja-myymläketju tarjoaa kokonaisvaltaisen, sekä monipuolisen valikoiman laadukkaita varaosia niin maansiirtokoneisiin, kuorma-autoihin, kuin perävauhuihin unohtamatta henkilöliikenteen linja-autoja. Myymälät sijaitsevat 17 paikkakunnalla läpi Suomen aina Helsingistä Rovaniemelle saakka. Raskassarja-korjaamoketju koostuu 11 paikkakunnalla sijaitsevista raskaankaluston korjaamoista, joissa erottuvuus kilpailijoihin nähden toteutetaan ammattitaitoisella ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottavalla palvelulla tasalaatuisesti. (Kukkonen 2017.)

Ketjuliiketoiminta malli tarkoittaaakin sitä, että oleelliset päätökset on keskitetty ketjun toimivalle johdolle tai hallitukselle, sekä siihen kuuluvat jäsenliikkeet toimivat ketjukonseptin mukaan yhdenmukaisesti.

Jäsenliikkeen kuuluessa ketjuun, mahdollistaa se muun ohessa merkittävän hankinta-, markkinointi- ja logistiikkaedun verrattuna itsenäisesti tehtyihin toimintoihin. Ketjun tuoma lisäarvo perustuu suuren volyymin tuomiin keskittämisetuihin, joiden perusteella tuotteiden tai palveluiden hankintahinnat muodostuvat hyvin kilpailukykyisiksi. (Kukkonen 2017.)

7.4.4 Ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja kehityksen mahdollistajana

Hallitustyöskentelyn lähtötilanne vuonna 2016

Jo pitkään tunnistettu haaste Raskassarja-ketjun jäsenliikkeiden keskuudessa oli se, etteivät jäsenien visiot ja strategiat olleet yhteneviä Raskassarja-ketjun kanssa. Myös vision ja strategian määrittelmät olivat epäselvät, ja tämä aiheutti keskinäisiä näkemuseroja selkeiden toimintatapojen puuttuessa. Kahden jäsenliikkeen strategiatyöhön oli panostettu edellisten vuosina aikana merkittävästi ja yrityksiä kasvu oli hyvässä vauhdissa. Tämä keskinäinen kilpailuasetelma oli kuitenkin asettumassa haasteeksi yhteisen tahtotilan löytämiselle. Suunnitelmallisuuden puute ja keskinäisten ristiriitojen kasvaminen alkoivat muodostumaan uhkaksi koko toiminnan jatkuvuudelle ja keväällä 2016 keskeisimmäksi kehityskohteeksi päätettiin käynnistää ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan etsiminen ja hänen tehtävänsä olisi hallitustyön ammattimaisuuden luominen ja uuden strategian rakentaminen vuosille 2017–2020.

Hallitusammattilaisen rekrytointi

Suurin kehitysaskel oli tahtotilan muodostuminen aidon hallitustyön käynnistämisestä vuonna 2015, jossa muutoksen ajuriksi tulisi riippumaton hallitusammattilainen. Hallitusammattilaisen tullessa ulkopuolelta mahdollistuu yhtiön kehittäminen ja päätöksien tekeminen ilman omistajien mahdollista johdattelua, tai päätöstä tehtäessä hallituksenjäsen voisi joutua pohtimaan onko tämä päätös ristiriidassa edustamansa yhtiön intressien kanssa. Ideaalitalanne olisi, että tulevaisuudessa voitaisiin muodostaa kokonaisuudessaan riippumaton hallitus, jossa ulkopuolisia jäseniä olisi enemmän kuin omistajia tai omistajayrityksiä edustajia uskottavuuden vahvistamiseksi. Tämä tulee todennäköisesti eteen viimeistään silloin, kun halutaan muuttaa yrityksen toimintaa ja edessä on suuria linjanveto- ratkaisuja.

Hallituspartnereiden toteuttaman hakuprosessin kautta keväällä 2016 strategiatyötä johtamaan valittiin uudeksi hallituksen puheenjohtajaksi kokenut liikkeenjohdon ammattilainen. Valitulla henkilöllä oli erittäin vahva kokemus johtamisjärjestelmien suunnittelusta ja niiden jalkauttamisesta niin kotimaisista, kuin kansainvälisistä johtotehtävistä mm. Nokia Renkailla ja Vianorilla.

Uuden hallituksen aloitettua hallitustyön päätettiin hallituksen työjärjestyksestä ja sovittiin työskentely- ja toimintatavoista. Tämän jälkeen puheenjohtaja aloitti tutustumisen yhtiöön, liiketoiminta-asiakkaisiin ja omistajiin, sekä käynnisti strategiatyön laatimisen seuraavaksi kolmivuotiskaudeksi. Erittäin tärkeäksi tekijäksi tunnistettiin, että uusi strategia saadaan dokumentoitua riittävän selkeästi ja sen viestintään tulee panostaa merkittävästi, jottei se jää vain pienen sisäpiirin tietoisuuteen tai sen sanomaa ei ymmärrettäisi.

Uusi puheenjohtaja valitsi avoimen strategiatyömallin toteutusmuodoksi uutta Raskassarjan strategiaa laadittaessa. Kun strategiaprosessin altistaa, sekä avaa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, luo se tiiviin vuorovaikutusprosessin, jonka aikana sitoutuminen yhteisen päämäärän saavuttamiseen kasvaa merkittävästi. Lisäarvo ulkoisten sidosryhmien käyttöön muodostuu myös siinä, että heiltä saa tuoreita ideoita ja näkemyksiä, jotka muuten voisivat jäädä havainnoimatta.

Heti alkuvaiheessa tuotiin esille, että strategian laatiminen vaatii kärsivällisyyttä ja sen luomiseen tulee varata riittävästi aikaa. Lisäksi strategian tulee olla sen kaltainen, että se tuo lisäarvoa kaikille jäsenliikkeille kehittäen heidän toimintaansa. Vahva vuorovaikutus jäsenistöön ja dynaaminen johtamistapa olivat keskeisiä tekijöitä työssä onnistumiselle. Strategiatyön rinnalle lähdettiin määrittelemään yhteisiä toimintamalleja ja näiden koostamista ketjukäsikirjaksi. Ketjukäsikirja kuvastaisi näin ollen jatkossa kaikille, mikä olisi Raskassarjan tapa toimia ja kuinka se heijastuu arjen tekemisessä. Näin eri osakokonaisuuksien yhdistäminen ketjusopimuksen muotoon luo vahvan sitoutumisen ja edellytykset onnistua yhteisten päämäärien saavuttamisessa. Näiden suunnitelmien avulla toimintamallit tulisivat merkittävästi selkeämmiksi ja mahdollistaisi myös johdonmukaisen toiminnan johtamisen.

Toinen tekijä, jota puheenjohtaja korosti strategian laatimisen yhteydessä oli se, että lopputuloksena esitettävä yhteenveto strategiatyön tuloksista ei saisi olla hankalasti tulkittava ja liian monimutkainen. Strategian kiteytys tulee pystyä kuvaamaan yhdellä kalvolla (kuten liitteessä 1.), joka kuvaa myös tärkeimmät Must Win Battlet, joissa tulee onnistua tavoitteen saavuttamiseksi.

Hallitustyöskentelyssä suurimmat muutokset tapahtuivat työskentelytapojen muuttuessa tulevaisuuteen tähtääväksi tarkasteluksi. Hallitustyöskentelyyn laadittiin hallituksen vuosikello, vakioidut toimintamallit, sekä päätösseuranta-lista, jonka tarkoituksena oli varmistaa, etteivät päätetyt asiat unohdu toteuttaa ja hallituksella on kyky seurata millä tavoin tehdyt päätökset etenevät. Päätösseuranta-listassa tärkein kirjaus oli, että jokaiselle tehtävälle määriteltiin vastuuhenkilö ja aikataulu. Vaikka tämä onkin hyvin perusasia, eikä mitään uutta ja ihmeellistä, niin hyvin usein nämä asiat jäävät määrittelemättä operatiivistenkin päätösten osalta. Siksi näistä asioista on hyvä muistuttaa. Suuri muutos oli myös se, että puheenjohtaja johti selkeästi kokousta, niissä käytyjä keskusteluja, sekä varmisti, että asioista keskusteltiin riittävän laaja-alaisesti ja kaikki pystyivät kertomaan oman näkökulmansa käsiteltäviin asioihin. Dynaaminen etenemistapa on muutenkin kokouksissa hyväksi, etteivät asiat lähde rönsyämään ja pystytään olennaisessa.

7.4.5 Vaikuttavuuden arviointi

Tarkasteltaessa mikä merkitys ulkopuolisella hallituksen puheenjohtajalla on ollut hallitustyöskentelyn ja strategian uudistamiseen, on saadut havainnot olleet kiistattomat. Uuden puheenjohtajan omatessa kiistattomat näytöt menestyksekkäästä johtamistyöstä, sekä osaamisesta, hän saavutti nopeasti erittäin vahvan luottamuksen, sekä kunnioituksen jäsenistön keskuudessa. Tämä edesauttoi ja motivoi hallitusta sitoutumaan entisestään käynnistettävään kehitystyöhön. Kuten osakeyhtiöissä yleensäkin, hallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli hallitustyöskentelyssä, sen organisoinnissa ja hallitustyönkehittämisessä. Kun puheenjohtaja on ollut riippumaton, luottamus ja avoimuus omistajien, toimitusjohtajan, sekä hallituksen jäsenten välisissä vuorovaikutustilanteissa on ollut merkittävästi parempaa kuin aikaisemmin. Myös strategiatyötä valmistelemissa keskusteluissa toimitusjohtaja on saanut paremman mahdollisuuden kertoa ja perustella näkemyksiään, saanut tilaa asioiden valmisteluun, mutta myös määrätietoista ohjaamista, mikäli tarve on niin vaatinut. Myös toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen yhteydenpito on ollut tiiviimpää ja keskustelujen sisältö objektiivisempää, kun toinen osapuoli on tarkastellut asioita niin sanotusti laatikon ulkopuo-

lelta, eikä hän ole ollut vahvasti mukana yhtiön operatiivisessa toiminnassa. Sama pätee myös hallituksen kokouksissa, joissa puheenjohtajalla on ollut tärkeä rooli toimia muun ohessa fasilitaattorina, jotta hallitusten jäsenten osaaminen ja näkemykset on saatu kaikkein tehokkaimmin yhtiön käyttöön. Toimitusjohtajan tuodessa esille eri skenaarioita, on hallitus voinut ottaa niihin kantaa ja toimia sparraavana osapuolena paljon tehokkaammin. Tällä on ollut todella suuri vaikutus strategiатыön sisällön muodostumiseen, kun toimintaympäristöä on pystytty tarkastelemaan paljon avarakatseisemmin ja syvällisemmin kuin mitä muussa tilanteessa olisi tapahtunut ja hallituksen osaaminen on pystytty saamaan paljon kokonaisvaltaisemmin yhtiön käyttöön. Vaikka ulkopuolisia asiantuntijoita ei tässä projektissa käytetty, olisi se voinut olla myös hyvin vartenotettava vaihtoehto. Kaikkea ei kannata, eikä pidäkään tehdä itse vaan ulkopuoliseen sparraamiseen olisi ollut mahdollista ottaa työpanamuotoisesti vielä lisää valmistelevia istuntoja. Olisivatko ne sitten tuoneet merkittävästi lisäarvoa strategiатыön lopputulokseen, sitä on vaikea sanoa, mutta yleisesti ottaen se vaihtoehto kannattaa muistaa ja tarvittaessa myös hyödyntää.

Vuoropuheluiden kautta saadut palautteet ulkopuolisesta hallituksen puheenjohtajasta olivat hyvin positiiviset koko hallituksen jäsenten kesken. Samankaltaista palautetta saatiin myös muiden jäsenliikkeiden omistajien keskuudesta. Positiiviset havainnot vaikuttivat siihen, että tämän seurauksena useat jäsenliikkeet ottivat ulkopuolisia hallituksen jäseniä mukaan hallitustyöhönsä tai hyödynsivät ulkopuolisia asiantuntijoita omien prosessien kehitystyössä.

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen motivaatio ei useinkaan ole taloudellisissa ajureissa. Heissä on havaittavissa halu oppia uutta, luoda vaikuttavuutta tai merkityksellisyyttä ja siksi he ovat usein myös paljon motivoituneempia saavuttamaan asetetut tavoitteet. Heissä myös korostuu laaja-alainen kokemus ja parhaimmillaan valtakunnallisestikin tai kansainvälisesti tarkasteltuna erittäin korkea osaaminen omalla osaamisalueellaan. Päästessään työskentelemään tällaisten henkilöiden kanssa, myös koko ryhmän osaamistaso nousee ja tavoiteasetanta muodostuu korkeammalle, kuin mitä se muutoin olisi.

7.5 Case: Servicepoint Oy

Servicepoint Kuopio Oy (jäljempänä Servicepoint) on kokonaisvaltainen kumppani, jonka palveluihin kuuluvat teollisuusautomaatio-, kunnossapito- ja projektipalveluita koko toimitusketjun elinkaaren vaiheisiin. Asiakassegmentit koostuvat lääke-, elintarvike- ja metsäteollisuuden toimijoista, sekä oppilaitoksien ja julkisenpuolen yrityksistä. Tärkein asiakassegmentti Servicepointilla vuonna 2019 oli lääke- ja elintarviketeollisuus, joista erityisesti lääketeollisuuden painottuvaan serialisointiliiketoimintaan oli panostettu edellisvuosina merkittävästi. Serialisointia voidaan kuvata laajempaan määritelmänä turvalliseen pakkaamiseen liittyvänä toimintana, jolla lääkepakkausten aitous ja alkuperä voidaan identifioidusti varmistaa.

Yrityksellä on neljä selkeää liiketoiminta-aluetta automaatiotuotteet, kunnossapitopalvelut, projektit ja jäljitettävyyden (serialisointi). Jäljitettävyyden on valittu strategisesti tärkeimmäksi liiketoiminta-alueeksi, jonka pohjalle edellisinä vuosina on rakennettu yhtiön tulevaisuutta. Tulevaisuudessa muut liiketoiminnat siirtyvät yhä suuremmissa määrin tukemaan jäljitettävyyden liiketoimintaa, eikä niitä kehitetä enää itsenäisinä toiminnallisina kokonaisuuksina.

Automaatiotuotteet sisältävät teollisuusautomaatiota aina komponenteista vaativiin automaatiokeskusten valmistukseen, sekä konenäön ja robotiikan luomiin ratkaisuihin. Palveluliiketoiminta tarjoaa kokonaisvaltaisia kunnossapitopalveluita, elinkaarenhallintaa ja vikadiagnostiikkaa, jotka voivat olla niin mekaniikka-, sähkö- tai automaatiotehtäviä.

Projektiliiketoiminta koostuu teollisuusautomaatio modernisoinneista, turvalliseen pakkaamiseen liittyvistä uudishankkeista tai esimerkiksi kokonaisien linjastojen laitesiiroista mm. metsäteollisuuteen. Viime aikoina yritys on tehnyt myös useita robottisovelluksia tai automaatiomodernisointeja, joilla tuotantolinjoja on tehostettu vähemmän käsityötä vaativiksi toiminnoiksi.

Servicepointin visiona on kasvaa Euroopassa merkittäväksi jäljitettävyyssratkaisuja tuottavaksi automaatio toimittajaksi erityisesti lääketeollisuudessa. Tahtotila on tuottaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja luotettavasti, sekä kustannustehokkaasti asiakkaiden tarpeita vastaaviin kokonaisuuksiin.

Kasvua tavoitellaan lääketeollisuudessa erityisesti viranomaisvaatimuksesta tulevan vaatimusten siivittäminen. Vaatimuksena on mm. vuoden 2019 alussa voimaan astuva lääkeväärännösdirektiivi, joka luo pakottavan tarpeen investoida olemassa oleviin tuotelinjoihin, mikäli tuotantoa aiotaan niissä jatkaa. Tämän pohjalta on syksyllä 2018 käynnistetty strategian päivitys, joka tulee täydentämään kaksi vuotta aiemmin tehtyä linjausta. Strategian täsmentämiseen ja jalkauttamiseen on palkattu uusi toimitusjohtaja. Hänen tärkeimpänä tehtävänä on kartoittaa yrityksen nykytila, määrittellä tarvittavat kehitystoimenpiteet, kirkastaa strategia ja johtaa muutosta, jolla toiminnan kannattavuus saadaan palautettua.

7.5.1 Lähtötilanne

Vuonna 2016 yhtiö oli tehnyt strategisen linjauksen, jossa tulevaisuus tultaisiin rakentamaan uuden, perustettavan jäljitettävyyssiiketoiminnan päälle. Vaikka Servicepoint on harjoittanut toimintaansa jo yli kymmenen vuoden ajan, sen fokus on ollut läpi historian epäselvä. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, että missään vaiheessa ei ole pysähdetty tarkastelemaan yhtiön nykytilaa ja luomaan ymmärrystä miksi yhtiö menestyy niin kuin menestyy juuri nyt tai miksi asiakkaat ostavat tai eivät osta, sekä mikä on tämänhetkisen liiketoiminnan ydin. Ilman tätä ymmärrystä on haastava lähteä määrittelemään sitä, minkä olemassa olevan varaan tulevaisuuden strategiaa lähdetään rakentamaan.

7.5.2 Ulkopuolinen toimitusjohtaja kehityksen ja uudistumisen mahdollistajana

Yhtiö oli ajautunut haastavaan tilanteeseen, jossa hallitus tunnisti selkeän tarpeen toiminnan uudistamiselle. Nykyinen toimintamalli ei voinut enää jatkua, eikä omasta organisaatiosta löytynyt soveltuvaa henkilöä muutoksen läpiviemiseen, sillä nykyisen henkilöstön työkuorma oli jo hyvin korkealla tasolla. Yrityksen kriittisen muutostilanteen johtamiseen vaadittiin nopeita toimia ja tätä muutosta läpiviemään palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja vuonna 2018. Ulkopuolinen henkilö oli siinäkin suhteessa hyvä vaihtoehto, että hänellä oli objektiivinen näkemys muutos- ja kriisitilanteeseen tarvittavista toimenpiteistä, eivätkä historian rasitteet tai niissä tehdyt päätökset vaikuttaneet tulevaan päätöksen tekoon. Vaikka tiedossa olikin muutoksen tarve, konkreettiset toimenpiteet ja niiden priorisointi vaativat vahvaa osaamista, kokemusta ja näkemystä tarvittavista toimenpiteistä. Kokemus lisää rohkeutta tehdä päätöksiä ja muutosnopeus näin ollen kasvaa.

Kokemus on osoittanut, että onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa voidaan tiivistää kahteen osakokonaisuuteen, jotka tulee määritellä ensimmäiseksi. Nämä ovat muutoksen mahdollistajat ja uudet käyttäytymismallit. Muutoksen mahdollistajiksi määriteltiin prosessien mallintaminen, uudet myynnin- ja asiakkuuksien johtamisen mallit, toiminnan- ja taloudenohjausjärjestelmän laaja alaisempi käyttöönotto, sekä uusi organisaatorakenne. Edellä mainittua tärkeämpää on oppia uudet käyttäytymismallit ja uusien toimintatapojen kurinalainen noudattaminen. Vain sillä tavoin odotukset voidaan saavuttaa, kun henkilöstö alkaa toimimaan suunniteltujen ja määriteltyjen prosessien mukaisesti. Tästä syystä henkilöstön motivointi ja sitoutuminen tavoitteisiin on todella tärkeää. Muutoksessa suurin haaste onkin juuri toiminnan jalkauttamisessa, mutta valmentavalla johtamisella siinä voidaan onnistua.

Mika Sutinen ja Mikko Kuitunen (2018) toteavat, että historiasta tulee oppia ja tulevaisuutta rakennettaessa tulee huomioida tavallisimmat tai tiedossa olevat epäonnistumisen syyt, jotka voivat vaikuttaa nykytilanteessa ja oppia niistä. Oleellista onkin varmistaa, että johdolla ja avaintehtävien vastuuhenkilöillä on selkeä ja uskottava suunnitelma, jotta henkilöstö muuttaa toimintamallejaan.

Tämän jälkeen tulee ymmärtää mitä koulutusta tai valmennusta organisaatio tarvitsee osaamisvaajeen täyttämiseksi. Koulutuksen tulokset pitää pystyä mittaamaan ja varmistamaan, että koulutuksen tai valmennuksen teho voidaan todellisuudessa saavuttaa.

Viimeisimpänä, muttei vähäisimpänä on esteiden poistaminen tavoitteiden saavuttamisen tieltä motivaation ylläpitämiseksi. Yksi toimitusjohtajan tärkeimmistä tehtävistä muutosprosessissa olikin juuri organisaation onnistumisen mahdollistaminen. Kokonaisuuden määrittelemisen riittävän pieniin ja selkeisiin osakokonaisuuksiin luo konkretiaa tekemiselle ja varmistaa sen, että tavoitteiden toteutusta voidaan seurata konkreettisesti ja määritellä tarvittavat toimenpiteet tärkeysjärjestyksessä.

Prosesseja mallinnettaessa valittiin kaksi pääkehityskohdetta. Nämä olivat keskusvalmistuksen tehostaminen Lean-ajattelumallia käyttäen. Toinen – laajempi teema oli laatuajattelun laatiminen siten, että se voitaisiin tarvittaessa auditoida. Henkilöstön sitouttaminen nähtiin tässä kehityskohdeksessa tärkeimmäksi onnistumisen mahdollistajaksi. Kehityshankkeeseen sitoutettiin koko tuotannon henkilöstö siten, että Lean-projektia vetämään valittiin kyseisen prosessin työnjohtaja, jonka insinööriutkinnon lopputyöksi määriteltiin ko. aihealue. Samoin myös osallistutettiin koko henkilöstö ideoimaan ja suunnittelemaan tarvittavia kehitystoimia. Tämä havaittiin erittäin onnistuneeksi toimenpiteeksi, joka oli avainasemassa onnistumisessa. Olennainen huomio oli myös se, että uudet toiminnot tai tapa toimia tuli ottaa välittömästi käyttöön. Pahin virhe olisi ollut se, että toimintaa olisi lähdetty muuttamaan vasta kun uudet prosessit ja toimintatavat olisi saatu valmiiksi määriteltyä, sillä silloin halu uudistua ja muuttua olisi jo hiipunut ja vanha toimintakulttuuri olisi jo käytössä uudistetussa valmistusprosessimallissa.

Laatuajattelun laatiminen ja prosessien mallintaminen sen sijaan vaativat erilaisempaa osaamista. Tähän valikoitui henkilö, jonka tausta oli hyvin akateeminen ja koulutustaustaltaan hän oli tekniikan tohtori. Myös tämä valinta osoittautui erittäin onnistuneeksi, sillä akateemisuus dokumentaation laadinnassa ja määrittelyä tehtäessä oli hyvin merkityksellisessä roolissa. Samoin uuden oppiminen laatuajattelun rakenteesta ja vaatimusten mukaisuudesta nopealla aikataululla vaatii

korkeaa kompetenssia oppimisen osa-alueelta. Laadullisten, sekä määrällisten vaatimusten selvittäminen ja niiden soveltaminen välittömästi käytäntöön varmistaa sen, että uuden oppimisen niin sanottu transfer rate, joka kuvastaa koulutuksen muuntamisen käytäntöön, kasvaa merkittävästi. Tämä on monissa yrityksissä suuri haaste, sillä usein koulutuksen muuttuminen käytännön toiminnaksi on yllättävänkin tehotonta ja yrityksen saama hyöty jää näin ollen todella pieneksi. Tästä voisi-kin johtaa sen kaltaisen johtopäätöksen, että perinteiset koulutukset, olivatpa ne fyysisesti läsnä olevia tai digitaalisia alustoja hyödyntäviä, eivät tuota riittävää käyttäytymisen muutosta.

Myyntin- ja asiakkuuksien johtamisen uudistamiseen yhtiöön rekrytoitiin ulkopuolinen osaaja. Hänellä oli vahva tausta myyntinjohtamisesta kansainvälisestä pörssi-yhtiöstä ja näkemys useiden organisaatioiden kautta erilaisista parhaista käytänteistä, jotka toimivat yrityksen kulloisessakin muutostilanteessa. Tärkein uudistus aiempaan toimintaan olikin se, että nyt määriteltiin todella tarkkaan missä bisneksessä tai millaisissa asiakkuuksissa ei olla mukana, kuin päinvastoin. Olenkin huomannut, että on todella tärkeää miettiä juuri se mitä ei tehdä tai millaisia kokonaisuuksia ei tarjota, kuin toisinpäin. Juuri nämä poisvalinnat ovat tärkeitä, kun lähdetään fokusoimaan tekemistä.

Voidaksemme analysoida toiminnan kehittymistä, tulee tekeminen olla mitattavaa. Ilman konkreettisia mittareita, on erittäin vaikea pystyä todentamaan, onko kehityksen suunta oikea tai etenemisen vauhti riittävän nopea. Toiminnan mittaamisen avulla tiedämme myös sen, tuleeko johonkin osa-alueeseen siirtää enemmän resursseja, kohdentaa muuten huomiota tai päivittää suunnitelmaa tavoitteen saavuttamiseksi. Mittaamisessa tulee kuitenkin muistaa, että siihen liittyy usein väärä mielikuva siitä, että mittareiden avulla voidaan asioita ratkaista. Mittaamisella tai raporteilla saavutetaan ainoastaan tuloksia silloin, kun niitä käytetään johtamisen tukena ja tuloksien seurauksena syntyy konkreettisia toimenpiteitä mitattavien asioiden kehittämiseksi. Laadukkaampien mittaustulosten saamiseksi yhtiön toiminnanohjausjärjestelmään räätälöitiin projektienhallintaan liittyvä toiminnanohjauksen osio Excel-pohjaisesti, joka mahdollisti tehokkaamman tarjouslaskentamallin, aikataulun, kustannusten, vaadittavien resurssien ja kassavirtalaskennan seurannan. Myös taloushallintajärjestelmään laajennettiin erillinen Fuusor-raportointi työkalu, joka mahdollisti reaaliaikaisen raportoinnin ennalta määriteltyjen mittareiden ja talouden raportointiin.

Yrityksissä resursseja on usein niukasti käytettävissä. Siksi niiden tehokas hyödyntäminen nousee suureen merkitykseen. Ennen toimenpiteitä on tärkeintä tunnistaa yhtiön nykytila, tunnistaa tarvittava osaamistarve ”ongelmakohtien” ratkaisemiseksi ja valita henkilöt avainpositioihin.

Usein tehtäväkuvia laadittaessa tehdään se virhe, että ensin valitaan henkilö ja mietitään hänelle tämän jälkeen nimike ja tehtäväkuva, kun toimenpiteet pitää todellisuudessa toteuttaa juuri päinvastoin. Ensin tulee määritellä yrityksen tavoite, määritellä tavoitteen saavuttamiseksi vaadittava osaaminen ja rakentaa osaamisvaadetta ja tavoitetta tukeva organisaatiomalli. Tämän jälkeen tarkastellaan, löytyykö omassa organisaatiossa vaadittavaa osaamista, voidaanko henkilöstöä kouluttaa uusiin tehtäviin vai tuleeko osaaminen rekrytoida ulkopuolelta. Valitettavasti kaikille ei aina löydy paikkaa uudessa organisaatiossa, eikä se tarkoita yksilön heikkoutta, vaan sitä, että tulevaisuuden tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan erilaista osaamista, kuin mitä yrityksessä aiemmin on ollut tarjolla.

Yrityksen organisaatiokaavio oli aikaisemmin ollut hyvin sekava tai voidaan jopa todeta, ettei sitä aiemmin edes ollut. Varsinainen tekeminen ja tehtävänkuvat eivät tukeneet toisiaan ja toimitusjohtaja oli itse niin vahvasti ”kädet savessa”, että itse johtaminen jäi toissijaiseksi toiminnoksi. Tärkeimmäksi muutokseksi osoittautui organisaatorakenteen yksinkertaistaminen ja vastuiden selkeyttäminen. Henkilöstön sitouttamiseksi liiketoiminta-alueet määriteltiin yhdessä ja tämän jälkeen niille valittiin soveltuva vastuuhenkilö. Osaan liiketoiminnoista valinta voitiin toteuttaa talon sisältä, mutta osin valinnat toteutettiin ulkopuolisin rekrytoinnein. Varsinkin haasteellisissa liiketoiminnoissa ulkopuoliset rekrytoinnit osoittautuivat erittäin onnistuneiksi, sillä uusilla henkilöillä ei ollut historian tuomaa rasi-tetta toiminnan uudistamiselle. Tämän lisäksi yhtiöön saatiin heidän kauttaan laaja-alaista kokemusta, sekä osaamista toiminnan kehittämisestä ja uusista toimintamalleista.

7.5.3 Vaikuttavuuden arviointi

Tulosten mukaan yrityksen ollessa haasteellisessa tilanteessa tai voimakkaan kasvun ja uudistumisen vaiheessa, ulkopuolinen johtaja on tällöin merkittävä lisäarvoa tuova tekijä yrityksen kehittymiselle. Usein lisäarvo tulee juuri siitä, että ulkopuolisella henkilöllä ei ole historian tuomaa painolastia tai urautumisesta aiheutuvaa kapeakatseisuutta toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen vaadittavista toimenpiteistä. Tämä oli havaittavissa myös esimerkkitapauksessa. Servicepointin suurin harha-askel oli tapahtunut strategisissa valinnoissa, joita yhtiö oli toteuttanut vuonna 2016. Kuten teoria osuudessakin havaitsimme, valintojen virheet olivat seurausta puutteellisesta ymmärryksestä yhtiön nykytilanteesta, toimintaympäristöstä, markkinoiden koosta ja tulevaisuuden kehityssuunnasta ja siitä, kuinka yritys tulisi asemoitumaan tähän uuteen toimintaympäristöön. Tämän muutoksen johtamiseen olisi myös tarvittu erilaista osaamista, kuin mitä yrityksessä oli aikaisemmin ollut. Tämä ei niinkään johtunut siitä, että edellinen johto olisi suoranaisesti epäonnistunut työssään vaan siitä, että yrityksen vision ja sen mukana tuomien vaatimuksien muuttuessa johdon osaamisprofiili oli muuttunut siitä, millaista osaamista yritys tulisi tarvitsemaan tulevaisuudessa. Ulkopuolisen johtajan lisäarvo myös korostui siinä, että hänellä oli laaja-alainen kokemus toimintojen uudistamisprojektien johtamisesta, useiden yritysten, sekä eri toimialojen kautta. Näin ollen valinnat yrityksen tilanteeseen ja valmiuteen sovellettavista toimintamalleista voitiin toteuttaa hyvinkin nopeasti ja valita soveltuvimmat menetelmät yritykset tarpeet huomioiden.

Lisäarvoa tuova tekijä oli myös siinä, että ulkopuolinen henkilö kykeni kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintamalleja ja haastamaan ajattelemaan vaihtoehtoisia tapoja työskennellä ja tehdä päätöksiä. Samoin hän kykeni myös kysymään niitä ns. ”tyhmiä kysymyksiä” siitä, miksi asioita tehdään milläkin lailla ja analysoimaan ovatko yrityksen käytännöt sen kaltaisia, että niillä on tarkoituksenmukaista jatkaa edelleen vai vaatiiko toimintamallit muutoksia.

Useissa yrityksissä - mukaan lukien Servicepoint - tarvittavat päätökset johdon uudistamiseksi tehdään usein liian myöhään. Sanna Suvanto-Harsaae (2019) esityksen mukaisesti hän ei ole koskaan katunut sitä, että olisi irtisanonut toimitusjohtajan liian aikaisin, kuin mitä olisi ollut tarve. Yritystä kehitettäessä, niin hallituksen, kuin operatiivisen johdon tulee aina arvioida, mitkä ovat ne osaamisvaateet, joita määritellyn vision saavuttaminen edellyttää ja valita siihen soveltuvat resurssit joko talon sisä- tai ulkopuolelta. Kun henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan systemaattisesti, niin kyllä ammattitaitoisille tekijöille aina töitä löytyy. Tämä tulee myös kaikkien itse tiedostaa ja pitää huolta

oman osaamisen kehittymisestä. Tästä vastuu on meillä itsellämme. Olen keskustellut useiden henkilöiden kanssa, jotka ovat siirtyneet toisen yrityksen palvelukseen erilaisien yritysjärjestelyjen yhteydessä ja luoneet paljon menestyksekkäämmän uran toisaalla. Muutos pitää nähdä mahdollisuutena - kaikista näkökulmista. Taloudellisten mittareiden kautta analysoitaessa toiminnassa saavutettiin huima kehitys, jossa tehostamisohjelman kautta saavutetut säästöt olivat asetettuja tavoitteita suuremmat.

Vaikka toiminnantasa olikin saatu nostettua merkittävästi, sekä käännettyä yrityksen tulos melkein positiiviseksi, eivät nämä toimet kuitenkaan tapahtuneet riittävän ajoissa. Yhtiön ulkopuolisten rahoittajien usko pitkän tähtäimen kannattavaan toimintaan horjui, jonka seurauksena he lopettivat yhtiön projektiliiketoiminnan vakuuksien myöntämisen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vaikka yhtiön perusta olikin saatu viimein luotua, taloudelliset edellytykset toiminnan harjoittamiselle lakkasivat, sillä ulkopuolisten rahoittajien antamat vakuudet olivat perusedellytys toiminnan harjoittamiselle. Tämä korostaa erityisesti Lanning & Roihan (1999) huomiota siitä, miten suuri merkitys muutoksen riittävän aikaisella aloittamisella on lopputulokseen. Hyvätkään toimenpiteet eivät ole riittäviä, jos aika loppuu kesken.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia millainen merkitys ulkopuolisella hallituksen puheenjohtajalla tai toimitusjohtajalla on yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Aiheen valintaa tuki myös Juntusen (2021) johtaman Kasvuryhmän työ siitä, että suomalaisen hyvinvoinnin parantaminen ja yrityskulttuurin kehittyminen edellyttävät yrityksiltä kasvua, uudistumista ja kansainvälistymistä. Havaintojeni ja Ritakallio & Vuoren (2018) tutkimuksen perusteella ulkopuolisen henkilön merkitys korostuu siinä, että he kykenevät tuomaan osaamisensa ja kokemuksensa kautta uusia toimintatapoja ja objektiivisuutta yrityksen käyttöön, sekä haastamaan olemassa olevia käytäntöjä. Voidaankin todeta, että suurin lisäarvo muodostuu juuri valmentavasta ja sparraavasta toimintaotteesta, jotka mahdollistavat yrityksen voimakkaamman kehittymisen. Länsisalmen (2013) havaintojen mukaisesti kehitys ja saavutetut lopputulokset riippuvat kuitenkin suurelta osin henkilöstöstä, heidän kompetenssistaan ja sitoutumisestaan yhteisen tavoitteiden saavuttamiseen, jota tukevat myös tutkimuksen tulokset. Myös Eloranta (2018) toteaa kirjassaan, että toimitusjohtaja ei varsinaisesti itse tee asioita, vaan toimenpiteet tapahtuvat organisaation toteuttamana. Tämä pitää havaintoni mukaan täysin paikkansa, sillä mikäli henkilöstöä ei olisi kyetty ottamaan mukaan muutokseen, ei ulkopuolisesta toimitusjohtajasta tai hallituksen puheenjohtajasta olisi välttämättä saatu lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Tutkimuksesta saatujen havaintojen, sekä Lanning & Roihan (1999) teorian mukaisesti ulkopuolisen henkilön vaikutus korostuu positiivisesti juuri silloin, mitä aiemmin he tulevat osalliseksi yrityksen kehitysvaiheeseen. Mikäli toimintaa jatketaan liian pitkään virheellisten päätösten ja toimenpiteiden perusteella, on saavutettava hyöty selkeästi pienempi, suunnan muuttaminen on huomattavasti vaikeampi toteuttaa tai jopa mahdotonta. Tätä samaa havaintoa tuki myös Risto Siilasmaan johtamiskokemus Nokiasta, jossa muutoksen toteuttamiseen lähdettiin vasta pakon edessä, jonka ajoitus oli viimeinen mahdollisuus täydellisen katastrofin välttämiseksi. Koska tutkimuksessa voitiin todentaa, että kasvu ja kehittyminen vaatii usein investointeja henkilöstöön tavoitteen saavuttamiseksi, johtamisosaamisen merkitys korostuu, joka oli myös Hiltusen näkemyksen mukainen.

Eloranta (2018) on kuvannut kirjassaan hallituksen perehdytyksen ja perustehtävän merkitystä, jossa tutkimukseni tuki täysin näiden kahden osakokonaisuuden merkityksellisyyttä. Hallitus pyrki parhaan kykynsä ja mahdollisuuksien mukaan edistämään huolellisesti toimien yrityksen kehittymistä. Tutkimuksesta voidaankin Elorannan (2018) kirjan mukaisesti siis kiteyttää, että yrityksen menestys on hallituksen vastuulla. Case esimerkeissä erityisesti hallituksen puheenjohtajan roolin havaitsin olevan hyvin merkityksellinen kehityksen mahdollistajana. Hallituksen puheenjohtajan toimiessa toimitusjohtajan valmentajana, sparraajana, sekä uusien näkökulmien ja toimintatapojen esille tuojana, ei toimitusjohtaja jää yksin operatiivisten toimintojen kehittämisessä. Hallituksen puheenjohtaja ei kuitenkaan ole operatiivisten toimintojen toteuttaja, vaan ennemminkin se lisää toimitusjohtajan toiminnan tasoa ja avartaa hänen näkemyksiään asetettujen vaatimusten kautta. Mikäli toimitusjohtaja ei kykene täyttämään asetettuja tavoitteita on tällöin hallituksen puheenjohtajan velvollisuus tuoda asia hallituksen arvioitavaksi ja toteuttaa mahdollisten henkilöstömuutokset mahdollisimman nopeasti. Tutkimukseni havainnot tukivat erityisesti tätä väittämää Sanna Suvanto-Harsaasen näkemyksen mukaisesti.

Sutinen & Haapakorva (2021) ovat korostaneet nykytilanteen ymmärryksen merkitystä tulevaisuuden suunnitelmaa rakennettaessa. Tutkimustuloksissa kuitenkin havaittiin, että ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja eivät kuitenkaan pysty tuottamaan tätä tietoa yksin vaan tämä tieto tulee tuottaa joko operatiivisen henkilöstön, ulkopuolisten asiantuntijoiden tai hallituksen muiden jäsenten toimesta, joka pohjautuu heidän osaamisprofiileihinsa. Ritakallio & Vuori (2018) ovat kuitenkin kirjassaan tuoneet esille, että oma organisaatio voi olla liian lähellä itse ongelmaa ja näkemys tulevaisuuden suunnasta on suppea. Tutkimus tukee sitä, että ulkopuolisen henkilön merkitys korostuu siinä, että tämä pystyy koostamaan näistä vuorovaikutustilanteista saaman informaation objektiiviseen muotoon ja analysoimaan ovatko henkilöstön ja johdon näkemykset yhtiön todellista tilaa tukevia vai täysin ristiriidassa näiden kanssa. Empiirisen kokemukseni ja jälkimmäisen case esimerkin mukaisesti yritys itse arvioi usein nykytilanteensa liian positiiviseksi, kuin mitä sen on todelliseen tilanteeseen nähden. Tätä näkemystä tukee myös Sutisen & Haapakorvan (2021) tekemät haastattelut ja havainnot, jotka on esitetty heidän kirjassaan.

Elorannan (2018) mukaan hallituksen koostumuksen tulee olla monimuotoinen ja hallituksen koostumusta määriteltäessä tulee tehdä valinnat siitä, millaista osaamista ja kokemusta hallitukseen tarvitaan ja tämän jälkeen valita nämä kriteerit täyttävät henkilöt kyseisiin tehtäviin. Tutkimuksesta saadut havainnot ja oma näkemykseni tukevat täysin tätä asiaa. Osaamisprofiileiden määrittely korostuu niin hallituksen, toimitusjohtajan, kuin koko organisaation osalta ja sillä on suurin vaikutus yrityksen kasvun ja kehityksen mahdollistumiseen. Organisaation kompetenssin tunnistamista myös Sydanmaalakka (2004) korostaa kirjassaan. Mikäli osaamisprofiilit on määriteltä virheellisesti tai niissä ei ole tunnistettu yrityksen todellisia tarpeita, jää tavoitteen toteutuminen saavuttamatta. Tällaisissa tilanteissa, vaikka hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja olisivat kuinka kokeneita ja osaavia, mutta heidän osaamisensa ei kohtaa yrityksen todellista tarvetta, jää tavoiteltava hyöty saavuttamatta.

Strategiatyötä toteuttaessa havaittiin Sutisen ja Haapakorvan (2021) havaintojen mukaisesti, että henkilöstön osallistuttaminen prosessien toteuttamiseen, vahvisti se heidän sitoutumistaan itse työhön ja työn lopputuloksena saavutettuun tulokseen. Tätä tuki myös Kamenskyn (2014) strategisen johtamisen kehitysvaiheiden tutkimus, jossa juuri strategisen vuorovaikutusjohtamisen kautta saavutetaan tällä hetkellä tehokkaimmat tulokset. Tutkimuksessa tekemäni havainnot kuitenkin tukivat sitä näkemystä, että vaikka Kamensky (2014) ja Juuti & Luoma (2009) tuovat esille erittäin ansioituneesti eri strategisen johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen työkaluja, eivät ne välttämättä sovellu suoraan yrityksiin käyttöön. Tätä havaintoa tukee näkemykseni siitä, että kukin yritys on erilainen ja sen tilanteet ja tarpeet vaihtelevat suuresti. Teoriaosaaminen tukee sitä, kuinka kyseistä menetelmää tulee toteuttaa niin sanotusti oikeaoppisesti ja mitä asioita siinä tulee ottaa huomioon. Tutkimukseni perusteella suurin merkitys kuitenkin korostuu siinä, että hallituksen puheenjohtaja ja tai toimitusjohtaja kykenevät valitsemaan ja soveltamaan juuri kulloisenkin yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen parhaimmat ja soveltuvimmat menetelmät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri menetelmiä tai niiden painotuksia voidaan yhdistää tai joitain osa-alueita jättää pois, mikäli niiden tarkastelu ei ole yrityksen strategiaa laadittaessa tarpeellista tai tarkoituksenmukaista. Juuri tällaisessa strategiatyön soveltamisessa hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kompetenssin merkitys korostuu erityisesti.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan havaita, että suurin merkitys ulkopuolisesta hallituksen puheenjohtajasta tulee juuri strategiatyön toteuttamiseen ja strategian valintaan liittyvissä työvaiheissa, sekä vuorovaikutuksesta toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtajan vastuulla on strategian jalkauttaminen ja operatiiviset toimenpiteet, sekä henkilöstön motivointi yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, jotka mahdollistavat kasvun ja kehittymisen. Toimitusjohtajan tehtävä on tuoda hallitukselle päätöksenteon tueksi riittävästi informaatiota, joiden kautta kokonaisvaltainen kuva eri päätöskohdista voidaan saavuttaa. Havaintojen perusteella ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja toivat näissä esimerkeissä selkeää lisäarvoa yrityksille ja olivat kehityksen mahdollistajina.

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida seuraavat tekijät. Tutkimus on toteutettu kahden esimerkin kautta, joten tutkimuksen yleistettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti. Tutkimuskohteet perustuvat myös tutkijan tietoihin valintoihin, joten objektiivisuuden merkitystä tulee arvioida tutkimustuloksia analysoitaessa. Empiirisen kokemukseni ja tieteellinen aineisto kuitenkin tukevat tutkimuksessa saatuja havaintoja ja johtopäätöksiä, jonka perusteella tutkimustulokset ovat luotettavia ja näin ollen sen johtopäätökset hyödynnettävissä. Ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan tai toimitusjohtajan lisäarvo voidaan todentaa vain kokeilemalla. Siksi ulkopuolisen henkilön valintaa voikin tutkimustulosten perusteella vain suositella, sillä se voi olla menestyksen mahdollistaja.

9 POHDINTA

Usein juuri haasteellisissa tilanteissa tai murroskohdissa ulkoiset resurssit voivat tuoda merkittävää lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Muutostilanteessa ulkopuolinen henkilö myös usein tuo tullessaan positiivista odotusarvoa, sekä auttaa yritystä nousemaan arjen yläpuolelle. Onnistuminen perustuu näkemykseen ja kykyyn tiedostaa ja nähdä tarvittavat toimenpiteet, joilla tyypilliset muutoksen esteet saadaan poistettua. Oman osaamisen lisäksi ulkopuolinenhenkilö kykenee johtoryhmän tai avainhenkilöiden haastattelujen kautta luomaan kokonaiskuvan myös siitä, miten asiat näyttävät eri henkilöiden näkökulmasta ja mikä olisivat heidän ratkaisunsa muutoksen esteen poistamiseksi.

Tyypillisiä esteitä muutoksen onnistumiselle ovat seuraavat osakokonaisuudet:

Motivaation puute on yksi suurimmista syistä, miksi muutos epäonnistuu. Ilman henkilöstön tai esihenkilöiden motivoitumista, on tavoitteiden saavuttaminen äärimmäisen vaikeaa. Tässä viestinnän tulee ensisijaisesti vastata kysymykseen, mikä merkitys toteutettavilla asioilla on tavoitteen saavuttamiseksi, sekä mikä vaikuttavuus niillä on. Mikäli näin ei ole, voi seurauksena henkilöstöllä olla konkretian puute tavoiteltavista teoista. Mikäli viestintää pidetään liian ylätasolla, on vaikea hahmottaa mitä tekoja tai toimintamalleja tulee käytännössä muuttaa tai kehittää, jotta tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuisi. Mitä itse kunkin tulee muuttaa tänään ja mitä tulee tehdä huomenna toisin?! Muutoksen johtamisen onnistumisessa on myös tärkeää rajata toimenpiteet riittävän pieniin osakokonaisuuksiin. Arjen tekeminen on usein aina kiireistä ja näin ollen uusien asioiden omaksuminen on rajallista käytettävissä olevan kapasiteetin kautta. Siksi priorisoinnin, aikataulutuksen ja selkeiden tavoitteellisten välivaiheiden kautta tavoitetta kohti päästään askelkerrallaan. Kun kyetään valitsemaan tärkeimmät toimenpiteet, joiden vaikuttavuus on suurin, päästään eteenpäin. Tarvittaessa muita arjen toimia pitää siirtää syrjään ja vapauttaa aikaa, jotta voidaan varmistaa onnistuminen toteutettavissa toimenpiteissä. Lopuksi muutoksen onnistumisessa ei voida olla korostamatta muistuttamisen merkitystä. Toisto, toisto ja toisto - kun asiaa toistetaan riittävästi, se on totta. Kun asia on tuttu, siitä tulee normaali.

Hallitustyön kehittäminen pk-yrityksissä ja hallituksen koostumuksen kasvattaminen ulkopuolisten hallitusten jäsenten kautta on kokemukseni ja tutkimustiedon mukaan erittäin suositeltavaa ja tuo lisäarvoa yrityksen kehittymiselle. Antamassani haastattelussa Hallituspartnerit Itä-Suomen toiminnanjohtajalle (2021) totesinkin, että ”jokaisen yrityksen pitäisi pitää huolta hallitustyöstä ihan samalla intensiteetillä kuin yrityksestä itsestään pidetään huolta”. Omalla kohdallani ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat tuoneet merkittävää lisäarvoa muun ohessa siinä, että he kykenevät haastamaan ja sparraamaan johdon näkemyksiä ja kyseenalaistamaan tuttuja ja totuttuja toimintatapoja. Hallitustyö muuttuu myös ammattimaisemmaksi ja se laittaa riman myös johdolle entistä korkeammalle. Uudet jäsenet tuovat mukanaan myös uusia käytänteitä, sekä toimintamalleja ja tämä uudistaa myös hallitustyöskentelyn käytäntöjä.

Pk-yrityksien johtaminen vaatii johtajalta mukautuvuutta, jossa johtamistapoja ja -malleja tulee kyetä hallitsemaan useita samanaikaisesti. Roolitus tulee kyetä vaihtamaan sen mukaisesti, mitä tehtävää johto on kulloinkin toteuttamassa, ja mitkä ovat asetetut vaatimukset, sekä tavoitteet. Useimmiten heikoin osa-alue johtamisessa on henkilöstöjohtaminen. Kun yritys kasvaa, muuttuvat myös

sen menestymiseen tarvittavat vaatimukset. Johtajan tulee pystyä vastaamaan yrityksen kasvuun liittyviin vaateisiin, jotka muodostuvat muutoksen myötä. Nämä ovat yrityksen sisäisiin prosesseihin liittyvät muutostarpeet, kuin myös toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Päästäkseen onnistuneeseen lopputulokseen pienten yritysten strategiatyöskentelyssä tuleekin käyttää koko henkilökunnan osaamispotentiaalia. Tämä toimintamalli sitouttaa myös henkilöstöä. Koulutuksen ja kokemuksen kautta opittujen strategiatyökalujen, sekä niiden soveltamiseen liittyvien menetelmien tuntemus korostuu, jotta johdolla on kyky valita soveltuvimmat työkalut kunkin yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja yrityksen strategiseen tahtotilaan. Näillä keinoin, kun yritykselle luodaan innovatiivisesti luotu yksilöity strategiamalli, jonka toteuttamiseen valjastetaan sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, voidaan luoda merkittävä kilpailuetu, jonka kopiointi on käytännössä katsoen mahdotonta. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma, jota päivitetään vastaamaan kulloistakin toimintaympäristöä, vähentää merkittävästi työntekijöiden resurssien hukkaa. Samalla dokumentoitu liiketoimintasuunnitelmamalli luo pk-yritykselle selkeät raamit toiminnalle, jotka ohjaavat suunnitelmallista tekemistä ja joka ottaa huomioon signaalit mahdollisista muutoksista niin markkinatilanteessa, kuin kilpailijoiden toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus onkin ohjata kokonaisvaltaisesti yrityksen muutosta, sekä kehittymistä siten, että suunnitelman toteutus ja näkemys tulevasta ovat aina ajan hermolla. Hyväkään suunnitelma ei takaa onnistunutta lopputulosta, ilman onnistunutta jalkauttamista. Hyvin suunniteltu ja dokumentoitu strategia, sekä sitä tukeva liiketoimintasuunnitelma on vasta puolivälissä, sillä sen toteutus on vielä tekemättä. Vasta onnistunut jalkautus takaa menestyksen.

Tutkimusmatkani alkaa lähestyä nyt loppuaan. Oliko tutkimuksen tekeminen kaiken sen vaivan arvoista, vai oliko lopputulos jo lähtövaiheessa tiedossa? Vastaus tähän on helppo – tekeminen kyllä palkittiin! Vaikkakin lopputulos ei niinkään ollut yllättävä, ei se suinkaan ollut itsestäänselvyys. Erityisesti havainnot menestyksekkäistä johtamistavoista, olivat erittäin opettavaisia. Tutkimuksen aikana löysin vastauksia niihin kysymyksiin, joita olin lähtenyt etsimään, sekä laajensin merkittävästi osaamistani niistä osatekijöistä, joita onnistunut lopputulos tulee vaatimaan. Samalla se vahvisti ymmärrystä siitä, miten suuressa merkityksessä johtajan oikeanlaisen osaamisprofiilin määrittely onkaan ennen varsinaista henkilövalintaa, jotta henkilö kykenee vastaamaan yrityksen asettamiin vaateisiin. Tutkimus myös havainnollisti sitä, että jokaisella yrityksellä on erilainen reitti menestyksekkään tulevaisuuden tavoittelussa ja se tekee strategiatyöstä ja kehittämisestä erittäin mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Tästä syystä kasvuyrityksien johtamisessa ja toimintojen uudistamisessa pystyykin aina kehittymään. Myöskään valmiita ratkaisuja ei ole, joita kopioimalla voisi onnistua, vaan jokaisen yrityksen tulee luoda omanlaisensa tarina siitä, kuinka tavoitteisiin tullaan pääsemään.

Tutkimuksen yhtenä tärkeänä havaintona on ajoituksen merkityksellisyys ja mahdollisimman realistisen nykytilanteen ympärille laadittu suunnitelma siitä, miten haluttu päämäärä tullaan saavuttamaan. Toinen merkittävä havainto oli, että hyvienkin toimintamallien voimassaoloaika voi olla lyhyt, jos yrityksen tilanne tai toimintaympäristö muuttuu. Siksi niin hallituksen, kuin johdon tulee analysoida huolellisesti sitä, että vastaako organisaation osaaminen ja strategia ympäristön luomia vaatimuksia?! Ainakin itsenäni työ haastoi laventamaan katsontakantaani kokonaisvaltaisemman kuvan luomisessa. Case esimerkit toivat hyvin esille erilaisissa tilanteissa olevien yritysten vaiheita ja kuvasivat todenmukaisesti, mitä haasteita toiminnan kasvusta tai virheellisistä päätöksistä voi myös seurata yrityksen toiminnalle.

Kuten myös tutkimuksessani on todettu, kaikkea siinä esitettyjä asioita ei voida soveltaa suoraan eri yritysten tai organisaatioiden tarpeissa, vaan ennen kaikkea pyrin vahvistamaan tietoisuutta siitä, mitä asioita tulisi ottaa huomioon. Tämän jälkeen jokaisen tulee itse tehdä ratkaisut siitä, mitkä toimenpiteet soveltuvat oman yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen parhaiten.

Tekisinkö nyt jotain toisin, jos aloittaisin työni uudelleen?! Varmistakin suurin muutos olisi se, että lähtisin rakentamaan ensin selkeämmän sisällysluettelorungon ja keräämään tämän jälkeen aihealueisiin liittyvää lähdekirjallisuutta laaja-alaisesti. Tämä monipuolistaisi teoreettista katsontakantaa jo työn alkuvaiheessa, vahvistaisi sen luotettavuutta, sekä sisällön monimuotoisuutta.

Menestys vaatii tahtotilan uudistua, sekä tavoitetta tukevat resurssit. Pelkkä halu kasvuun ja kehittämiseen ei kuitenkaan aina riitä, vaan kehittyminen vaatii konkreettiset toimenpiteet. Näissä tilanteissa tulee muistaa, että muutos lähtee historiasta oppimisesta, vanhan tekemisen unohtamista ja uusien toimintatapojen oppimisesta, sekä niiden käyttöönottamisesta!

9.1 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Kasvuyrityksien merkitys kansantaloudelle ja yleiselle hyvinvoinnille on kiistaton. Siksi menestyksekäseen kasvun mahdollistamiseen tulee panostaa erityisesti pk-sektorilla, sillä niiden vaikuttavuus yhteiskunnallisesti on merkittävää. Strategiatyössä haasteet kulminoituvat usein strategiatyössä vaadittavaan osaamiseen, sekä systemaattiseen seurannan puutteeseen strategian toteutumista tukevista projekteista.

Jatkotutkimuksena tällä työllä voitaisiin lähteä tarkastelemaan millaisia osaamisprofieileita hallitukselta tai toimitusjohtajalta vaaditaan yhtiön eri kasvuvaiheisiin tai muutos- ja uudistumisen tilanteisiin. Tarkastelussa voitaisiin myös tutkia, millaista eroavaisuutta osaamisvaateissa on yritysmuodon tai omistusrakenteen kautta. Onko poikkeavuutta havaittavissa eri toimialojen välillä vai ovatko osaamisprofiilit toimialariippumattomia? Yhtenä mielenkiintoisena tutkimuksen kohteena voisi myös olla, kuinka digitalisaation ja alustatalouden tuomat ratkaisut tukevat ja kehittävät hallituksen työskentelyä ja millaisia vaikutuksia näillä uudistuksilla on ollut aiempaan hallitustyöskentelyyn tai hallituksen kokouksiin verrattuna. Myös vastuullisuus strategisena erottautuvuustekijä tulee näyttämään tulevaisuudessa erittäin suurta merkitystä, joten sen aihealueen tutkiminen olisi myös tärkeää.

Tutkimus on laadittu pk-yrityksien omistajille, hallituksen jäsenille ja operatiiviselle johdolle. Työn tutkimustulos on mielestäni onnistunut, jos se saa lukijan madaltamaan kynnystä hakea kasvua ja kehitystä yhtiölleen. Työ olisi tämänkaltaisissa tilanteissa muistilista tai otanta aihekokonaisuuksista, joiden tarkoituksena on herätellä ajatuksia siitä, mitä kaikkia asioita kasvuyrityksen tulisi ottaa huomioon ja millä tavoin mahdollisilta sudenkuopilta voitaisiin välttyä.

”Etiäpäin, sano mummo lumessa!”

sanonta kuvaa hyvin myös yrityksen kehittymisen taivalta. Tie ei aina ole mutkaton ja päästäkseen eteenpäin tulee olla valmis myös vuodattamaan hikikarpaloita. Periksiantamattomuus ja usko tulevaan mahdollistavat kuitenkin menestyksekkään tulevaisuuden!

LÄHDELUETTELO

Seminaarit ja haastattelut:

EERIKÄINEN, J. 2020. Haastattelu. Lahti: Hämeen kauppakamari.

HÄNNINEN, A. 2020. Haastattelu. Lahti: Hämeen hallituspartnerit.

JUNTUNEN, K. 2021-10-8 Talentree 10 v. Tositarinoita kasvusta (puheenvuoro). Kuopio: Puijonsarvi.

KUKKONEN, J. 2022-12-9. Perinteinen taksivälitysyhtiö määritteli itsensä uudestaan – Case Ekvator Oy. Hallituspartnerit Itä-Suomi ry.

SUVANTO-HARSAAE, S. 2019 Voittajaksi seminaari, Kalpa.

VOUTILA, K. 2022–22–2 Seminaari. Hallituspartnerit Itä-Suomi ry.

Kirjallisuuslähteet:**Julkaistut lähteet:**

ALASUUTARI, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

ELORANTA, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent.

GRANT, R. 2008. Cases to accompany contemporary strategy analysis. Wiley.

HAMEL, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

HESSO, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

HILTUNEN, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.

HIRSJÄRVI, S. & REMES, P. ja SAJAVAARA P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

JOHNSON, R., KARJALAINEN, L. ja RUUSKA, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma – Business Plan. Kuopio: Finnvera Oyj.

JUUTI, P. & LUOMA, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

KAMENSKY, M. 2014. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

KAPLAN, R. & NORTON D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, USA.

KIM, W. & MAUBORGNE, R. 2007. Sinisen Meren Strategia. Helsinki: Talentum Media Oy.

KOURI, I. 2014. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

KONTKANEN, L. & MAKKONEN, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Porvoo: WSOY.

KOSKI, T. & VIRTANEN, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

KUKKONEN, J. 2017. Raskassarja-strategia. Suunnittelumateriaali. Raskassarja.

LAFLEY, A. G. 2013. Playing to Win: How Strategy Really Works. Harvard Business Review Press.

- LAINEMA, M. & HAAPANEN, M. 2013. Vallan tasapaino - Omistajat & Hallitus & Johto, Boardman.
- LAINEMA, M. 2005. Hyviä yrityksiä – ajatuksia johtamisesta. Vantaa: WSOY.
- LALOUX, F. 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. Belgium.
- LANNING, H., ROIHA M. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari.
- LINDSTRÖM, T. & LINDSTRÖM, K. 2011. Onnistu osakemarkkinoilla. Helsinki: Alma Talent.
- LIPSANEN, J. & LAAKSO, H. 2009. Operaatio täyskäännös - The Art of Turnaround. WSOY pro. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- LUOMA, T. 2018. Osaava omistaja, Hyvän omistamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- LÄNSISALMI, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL. J. 1998. Strategy Safari- A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Dublin: Irish Marketing Review.
- MITRONEN, L. & RAIKASLEHTO, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu & RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PORTER, M. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Simon & Schuster.
- RITAKALLIO, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent.
- SAARELAINEN, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- SAARANEN-KAUPPINEN, A., PUUSNIEKKA, A., KUULA, A. & RISSANEN, R. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto: Tampere.
- SANTALAINEN, T. & BALIGA, R. 2015. Kun normibisnes ei riitä, Kestävä strategointi. Helsinki: Alma Talent.
- SUTINEN, M. & HAAPAKORVA, A. 2021. Pelastetaan Strategia. Helsinki: Alma Talent.
- SUTINEN, M. & KUITUNEN, M. 2018. Mahtava moka. Helsinki: Alma Talent.
- SIILASMAA, R. & FREDMAN, C., 2021. Paranoidi optimisti. Helsinki: Tammi.
- SYDÄNMAANLAKKA, P., 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- TUOMI, J. & SARAJARVI, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- VILLA, S. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. Helsinki: Talentum.
- VILKKUMAA, M. 2007. Viisas yritys – 11 askelta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- WELCH, S. 2009. 10-10-10: A Life-Transforming Idea. Scribner.

Sähköiset lähteet:

- Adobe 2014. The Creative Dividend. How Creativity Impacts Business Results. <https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf>. Viitattu 27.12.2021.
- AHOLA, E. & PALKOMO, A. 2009. Verkkojulkaisu. Megatrendit ja me (Tekesin katsaus 255/2009). http://myy.haaga-helia.fi/~bus4tn001/materiaalit/trendit/Megatrendit_ja_me_TEKES.pdf. Viitattu 27.12.2021.
- ERKKILÄ, J. 2021. Verkkosivut. Marimekon toimitusjohtaja Tiina Alahuhta-Kasko on vuoden muutosjohtaja. <https://www.salkunrakentaja.fi/2021/11/marimekko-alahuhta-muutosjohtaja/>. Viitattu 10.1.2022.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Teoreettinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/teoreettinen-tutkimus>. Viitattu 24.1.2022.
- Kasvuryhmä 2022. Verkkosivut. <https://www.kasvuryhma.fi/etusivu> Viitattu 25.1.2022.
- KETTUNEN, J., KIVIKKO, L. & PESONEN, P. 2006. Verkkojulkaisu. Luova tuho – omistajan mahdollisuus. Omistus- ja hallintoarkkitehtuurin vaikutus yrityksen uudistumiskykyyn. <https://docplayer.fi/6260960-Luova-tuho-omistajan-mahdollisuus.html>. Viitattu 27.12.2021.
- KONE strategia 2022. Verkkosivut. https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/?utm_medium=organic_searchjaens_consent=QW5hbHl0aWNzPTE7RXhwZXJpZW5jZSBPcHRpbWl6YXRpb24gbm9uLUtPTkUgQ2hhbm5lbHM9MTtFeHBlcmlldmNIE9wdGltaxphdGlviBLT05FIG-NoYW5uZWxzPTE7Q2hhdD0xO0JBTk5FUl9WSUVXRUQ9MQ%3D%3Dja_ga=2.183717091.454937209.1643115173-179326905.1643115173 Viitattu 25.1.2022.
- LAAMANEN, T., SKURNIK, S & YLISIRNIÖ, P. 2009. Verkkojulkaisu. SSJS Strategiabarometri 2010. <https://docplayer.fi/298442-Suomalainen-strategiamaisema-ssjs-strategiabarometri-2007-2010-suomen-strategisen-johtamisen-seura-26-10-2010.html>. Viitattu 27.12.2021.
- SHARMA, M. 2016. Verkkojulkaisu. Creativity Drives Business Success—Key Takeaways From the 2016 State of Create Report. Adobe. <https://blog.adobe.com/en/publish/2016/11/01/creativity-drives-business-success-key-takeaways-from-the-2016-state-of-create-report#gs.k5aohb>. Viitattu 27.12.2021.
- MINTZBERG, H. 1994. Verkkojulkaisu. The Rise and Fall of Strategic Planning. Harvard Business review. [https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf). Viitattu 25.1.2022.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Verkkojulkaisu. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Viitattu 27.12.2021.
- Raskassarja 2018. Verkkosivut. <https://www.raskassarja.fi> Viitattu 15.8.2018.
- Vuorinen, M. 2020. Yritystarina. Teknologiateollisuus. <https://teknologiateollisuus.fi/en/node/27336> Viitattu 25.1.2022.

LIITTEET

Liite 1. Koneen tapa kuvata elämäntehtäväänsä (Kone 2022)

