

YRITYKSEN STRATEGIA

Case: Neonsun Oy



YAMK tradenomi opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2023

Milja Tiainen

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Milja Tiainen

Työn nimi Yrityksen strategia – case Neonsun Oy

Ohjaaja Minttu Lampinen

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Työn toimeksiantaja Neonsun Oy on urheiluvälineiden ja optiikan maahantuoja. Yrityksessä aistittiin useita liiketoimintaympäristön muutoksia, joihin ei oltu valmistauduttu – ei liiketoiminnan uhkina, mutta ei toisaalta mahdollisuuksinakaan. Oli aika kysyä, mistä Neonsunin toimintaedellytykset tulevaisuudessa syntyvät. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui: mitä Neonsunin tulisi tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa? Tavoitteena oli laatia visio ja strategia viiden vuoden aikajänteellä.

Jokainen valinta siitä, mihin päätämme käyttää työaikamme, tulisi tehdä strategian pohjalta. Strategian tarkoitus on siis ohjata ja priorisoida työtämme. Strategia on tavoitteellista ja tietoista suunnan valitsemista muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian onnistumisessa on useammin kyse johdonmukaisuudesta ja sitkeydestä kuin näkemyksellisyydestä. Ennen kaikkea strategia on prosessi – sitä kuuluu muokata ja uudistaa jatkuvasti.

Neonsunin strategia laadittiin Sutisen ja Haapakorvan (2022) strategiamallia hyödyntäen. Eriyistä painoarvoa prosessissa annettiin henkilöstön osallistumiselle, mikä toteutettiin workshopien kautta. Työssä hyödynnettiin myös liikkuvien skenaarioiden mallia. Ajatuksena on, että strategia muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. Etukäteen määritellään, miten toimitaan riippuen siitä, kuinka todellisuus poikkeaa oletetusta.

Työn tulokset esitetään SWOTin, skenaarioiden, strategiakartan ja tiekartan muodossa toimenpidesuunnitelmineen. Tuloksena nähtiin, että Neonsun ei voi merkittävästi kasvaa nykyisellä portfoliolla ja henkilökunnalla. Strategiassa laitetaan ensin perusasioita kuntoon ja rakennetaan kyvykkyksiä vuoteen 2026, minkä jälkeen ollaan valmiita kasvuun. Keskeiseksi strategiseksi teemaksi nousi jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen. Siinä onnistuessaan yritys luo kyvykkyyttä, joka mahdollistaa kasvun. Myös digitalisaation ja verkkonäkyvyyden edistäminen, nykyisistä asiakkuuksista kiinni pitäminen ostamisen helpottamisen ja asiakaskokemuksen kautta, sekä oikea-aikainen ja järjestelmällinen tekeminen ovat strategian keskiössä. Uudistuminen tapahtuu ennen kaikkea kokeilujen kautta sekä aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja kollegojen kanssa.

Tässä työssä esitellään yksi tapa laatia strategia. Toimeksiantajan kannalta kaikkein tärkeintä oli, että prosessissa kirkastettiin seuraavien vuoden tavoitteet ja prioriteetit sekä muutettiin se konkreettiseksi tekemiseksi.

Avainsanat Strategia, skenaariot, strategiakartta, strategiatyöskentely, osallistaminen

Sivut 75 sivua

The case company, Neonsun Oy, is an importer of sports equipment and optics. Neonsun sensed several changes in the business environment but the company was not prepared for them – not as threats, but not as opportunities either. It was time to ask what is the best way for Neonsun to succeed in the future? The goal was to prepare a vision and strategy with a five-year timeframe.

Every choice about how we decide to spend our working time should be done based on strategy. The purpose of the strategy is therefore to guide and prioritize our work. Strategy is a goal-oriented and conscious choice of direction in a changing operating environment. Successful strategy more often derives from consistency and tenacity than from big changes or great vision. Above all, strategy is a process – it needs continuous shaping and renewal.

Neonsun's strategy was created by utilizing Sutinen's and Haapakorva's (2022) strategy model. Special value in the process was given to the participation of personnel, which was implemented through workshops. The work also utilized the model of moving scenarios. The idea is to shape the strategy as the assumptions become more precise. Actions will be defined beforehand, the decision depends then on the difference between expectations and reality.

The results are presented in SWOT, scenarios, strategy map and road map, including implementation plan. As a result, it was seen that Neonsun can't really grow with the current portfolio and staff. Strategy suggest that the company will first put the basics in order and build capabilities until 2026, after which Neonsun will be ready for growth. Creating a culture of continuous improvement became the central theme of the strategy. Succeeding in that, the company creates capabilities that enables growth. Also improving digitalization and online visibility, keeping current customers through customer experience and making buying easier, and timely and systematic internal processes are key parts of the strategy. Renewal derives from trials and interaction with customers and colleagues.

This thesis presents one way to create a strategy. The most important result for Neonsun was that the goals and priorities for the upcoming years were clarified and turned into concrete.

Keywords Strategy, scenarios, strategy map, strategy process, employee involvement
Pages 75 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn rakenne	2
1.2	Onko kirveen vika, jos lyöt sillä itseäsi polveen?	2
2	Kehittämistyön tietoperusta	4
2.1	Mikä ihmeen strategia?	4
2.2	Strategian tarkoitus.....	7
2.3	Strategian aikajänne	10
2.4	Strategiatyöskentely	11
2.4.1	Ymmärrys	15
2.4.2	Näkemyks.....	17
2.4.3	Valinnat	20
2.4.4	Toteutus	25
2.5	Työkalut.....	26
2.5.1	Skenaariot	29
2.5.2	Strategiakartta.....	31
2.5.3	SWOT-analyysi.....	32
3	Osallistaminen	33
3.1	Miksi osallistaa?	33
3.2	Miten osallistetaan?.....	34
3.3	Workshop-työskentely.....	36
3.4	Jos osallist(u/a)minen ei onnistu, missä on vika?	38
4	Työn toteutus	40
4.1	Aloituspalaverit: Suunnittelu ja strategiaprosessin ymmärtäminen	42
4.2	Workshop 1: Ymmärryksen luominen	43
4.3	Workshop 2: Näkemyksen luominen.....	44
4.4	Workshop 3: Tavoitteiden asettaminen ja valinnat.....	45
4.5	Workshop 4: Tavoitteiden ja valintojen viilaus ja hyväksyminen.....	48
4.6	Workshop 5: Toteutussuunnitelma	49
5	Tulokset	50
5.1	SWOT.....	50

5.2	Skenaariot	53
5.2.1	Worst case scenario	55
5.2.2	Optimistisin skenaario.....	56
5.2.3	Realistisin tulevaisuuskuva.....	56
5.3	Valinnat ja visio	57
5.4	Strategiakartta	63
5.5	Toimintasuunnitelma	64
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	66
6.1	Johtopäätökset.....	66
6.2	Jatkosuunnitelma	69
6.3	Reflektointi.....	71
	Lähteet.....	76

1 Johdanto

Neonsun Oy on talviurheiluvälineiden ja optiikan maahantuoja. Sen asiakkaita ovat suomalaiset sporttikaupat, hiihtokeskukset ja optiikkaliikkeet. Edellisen kauden liikevaihto oli 2,6 miljoonaa euroa, joka koostuu silmälasikehysten, aurinkolasien sekä lasketteluvälineiden myynnistä.

Neonsun työllistää täysipäiväisesti 6 ja osa-aikaisesti 3 henkilöä. Pienessä yrityksessä on totuttu tekemään sekä päätöksiä että kokeiluja nopealla aikataululla, niissä sekä onnistuen että epäonnistuen. Toisinaan vaivaa nykytyöelämästä suurimmalle osalle tuttu ajan puute, eikä resurssit riitä toteuttamaan kaikkia hyviäkään ideoita, ja *pitäisi tehdä* -lista on loputon.

Yrityksessä aistitaan useita liiketoimintaympäristön muutoksia, joihin ei olla valmistauduttu – ei liiketoiminnan uhkina, mutta ei toisaalta mahdollisuuksinakaan. On oleellista kysyä, mistä pienen maahantuontiyrityksen toimintaedellytykset tulevaisuudessa syntyvät. Neonsun painii hyvin samantapaisten ongelmien kanssa, jotka myös Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 140) tunnistavat brändituotteiden myynnin haasteiksi: Miten tuotteiden myynti loppukuluttajille kannattaa hoitaa, kun suora kuluttajamyynä kasvaa trendin lailla? Neonsun ei halua kilpailla omien jälleenmyyjänsä kanssa, mutta toisaalta näkyvyyttä olisi helpompaa ja tehokkaampaa rakentaa oman verkkokaupan kautta. Tässä hetkessä digitalisaatio aiheuttaa ne kiperimmät kysymykset: Miten rakennetaan yrityksen myynti eli mikä on henkilökohtaisen myyntityön suhde digitaaliseen? (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 140)

Allekirjoittanut toimii Neonsunin myyntijohtajana, ja usein työssäni pohdin priorisointia: Onko tämä oleellista ja mihin tulisi keskittyä? Kannattaako tähän projektiin lähteä mukaan? Liian monta kertaa todettuani, etten ole varma, totesin, että tarvitsemme strategian. Nimittäin tärkeimmät yrityksen menestykseen vaikuttavat valinnat koskevat erilaisia ideoita, joita yritys- tai yksilötasolla joko päätämme toteuttaa tai jättää toteuttamatta. Jokaisella meistä on moninkertainen määrä ideoita, joita toteuttaa, suhteessa siihen, mihin kykenemme. Nämä valinnat toteutettavista ideoista tulisi tehdä strategian kautta. Ne pitäisi perustella strategian kautta. (Sutinen ja Haapakorva, 2022, ss. 23–24).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, mitä Neonsunin tulisi tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa? Ja miten henkilökunta saadaan mukaan mahdollisiin muutoksiin? Tämän työn tavoitteena on laatia visio ja strategia Neonsun Oy:lle viiden vuoden aikajänteellä.

1.1 Työn rakenne

Työn tietoperustassa käsitellään strategian laatimista ja sen merkitystä yritykselle: Mitä on strategia? Mikä on strategian tarkoitus? Miten strategiaa tehdään käytännössä? Päälähteenä strategiaprosessissa on käytetty Sutisen ja Haapakorvan Pelastetaan strategia (2022) kirjaa. Strategiaa tarkastellaan erityisesti pienen organisaation näkökulmasta, kuitenkin ymmärtäen eroavaisuuksia isojen ja pienten yritysten välillä.

Osallistamisen tietoperusta vastaa ensisijaisesti toimeksiantajan esittämään kysymykseen siitä, miten koko tiimi saadaan mukaan toteuttamaan valittuja muutoksia. Tästä syystä työn toiminnallisen osuuden metodiksi valittiin workshopit, sillä ihmisten osallistaminen oli toinen työn tavoitteista. Workshop-työskentelyä avataan ensin teorian näkökulmasta, ja sitten tämän työn toteutuksen näkökulmasta.

Työn tuloksena syntyi Neonsunin visio 2028 ja strategia. Tulokset esitetään SWOTin, skenaarioiden, strategisten valintojen sekä strategiakartan ja tiekartan muodossa toimenpidesuunnitelmaa unohtamatta. Jokaisessa elementissä on hieman erilainen näkökulma strategiaan.

Lopuksi esitetään johtopäätökset, jatkokehitysajatukset sekä arvioidaan työn onnistumista ja esitetään omia pohdintoja aiheesta.

1.2 Onko kirveen vika, jos lyöt sillä itseäsi polveen?

Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 16) väittävät, että strategialla on suuri maineongelma ja että strategian brändi on tahriintunut. Heidän haastattelemansa Qvikin Tuukka Vauramo kiteyttää mielikuvat strategiasta mielestäni erinomaisesti: ”Joko se on sellaista korporaatiokuraa, joka on täyttä ajanhaaskausta, tai sitten se on semmoinen suuri pelastava

juttu, jolla ratkaistaan kaikki mahdolliset ongelmat. Tavallaan se todellisuus on ehkä jossain siellä välimaastossa.”

Strategisen johtamisen isänä tunnettu Igor Ansoff myönsi, että liiallinen strategisen johtamisen työkalujen käyttö johtaa helposti myös liialliseen analysoimiseen, ja lanseerasi käsitteen *paralysis by analysis* (Thinkers50, n.d.). Suomeksi analyysihalvauksena (Google Translator) tunnettu käsite viittaa kyvyttömyyteen tehdä päätöstä, kun asiaa tulee ylianalysoineeksi ja liikaa ajatelleeksi. Hyvien ja huonojen puolien ja vaihtoehtojen liika analysoiminen ikään kuin halvaannuttaa päätöksen teon. (Chen, 2022)

Richard Rumelt esittää kirjassaan *Good Strategy Bad Strategy*, että usein strategiatyötä vähätellään, koska on kokemuksia huonoista strategioista tai huonosta strategiatyöstä. Eihän se ole itse kirveen vika, jos lyöt sillä itseäsi polveen. (Kamensky, 2015, s. 28)

Sutinen & Haapakorva (2022, s. 64) toteavat kannustavasti, että strategiatyön karvaita oppeja on, että paras strategia tai parhaat ideat eivät läheskään aina välttämättä voita. Joskus kilpailumielessä heikompi, mutta koko yrityksen omaksuma strategia voittaa selvästi paremman, mutta sellaisen, jota organisaatio ei ymmärrä.

Strategisesta johtamisesta kirjoitetaan satoja kirjoja vuosittain, mutta siitä huolimatta tai ehkä juuri siksi strategiatyö ei ole selkeää useille johtajille. Päädytään tilanteeseen, että kun strategiamuistiolla on tarpeeksi pituutta ja siitä on saatu summattua strateginen lausuma, on osa porukasta strategiatyön uuvuttamana jo sairaslomalla. (Vuorinen, 2013, s. 11)

Yleisesti uskomme, että jos osaamme tarkastella yrityksen ympäristöä, kilpailijoita, sidosryhmiä ja omia kyvykkyyksiä ja heikkouksia, osaamme myös tehdä siltä pohjalta hyviä valintoja ja viedä tekemämme valinnat käytäntöön. Strategiatyössä on kuitenkin monia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia päästä samaan hyvään lopputulokseen. Strategisen johtamisen syy-seuraussuhteista ja vaikutuksista (menestykseen tai epäonnistumiseen) ei koskaan voida saada täyttä varmuutta. Nousukaudella sitten päädyimme korostamaan erinomaisen strategian yhteyttä menestykseen, ja vaikeina aikoina syy on mahdottomissa olosuhteissa ja huonossa tuurissa. (Vuorinen, 2013, s. 16) Strategiakritiikin siivittämänä on hyvä sukeltaa seuraavaksi siihen, mitä strategia on ja mihin sitä oikeastaan tarvitaan.

2 Kehittämistyön tietoperusta

2.1 Mikä ihmeen strategia?

Strategia – mihin me pienessä yrityksessä sellaista tarvitsemme? Strategian tarpeellisuudesta käytiin Neonsunissakin keskustelua. Vapaasti lainaten tuli todettua jokseenkin seuraavasti: ”Kyllähän me tiedämme, että mitä meidän pitää tehdä, mutta mitä meidän on järkevä tavoitella, mihin kannattaa resurssit kohdistaa, kuka sen tekee, miten ja milloin?” Niin, tarvitsemmeko strategiaa, kun juuri näihin kysymyksiin strategia vastaa.

Strategian laatimisen taustalla voi olla erilaisia muutosajureita, joita Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 47–48) luettelevat: Muutospaine saattaa tulla ulkoisena uhkana tai mahdollisuutena, kun asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu tai tapahtuu jotain muuta, miksi yrityksen kilpailukyky muuttuu. Muutokset liiketoimintaympäristössä tai henkilökunnan saatavuudessa. Yrittäjän tai avainhenkilöiden henkilökohtainen muutospaine: eläköityminen tai arvomaailman muutokset, kuten ilmastonäkökulman kasvaminen. Tai ehkä nykyisen liiketoimintamallin tuomat tulokset eivät tunnu vastaavan niiden eteen vuodatettua hikeä.

Strategia kertoo, mikä on yritykselle paras tapa menestyä valitsemassaan liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Strategia on päätös suunnasta, jota kohti yritys on menossa. Se on johtamisen ja priorisoinnin väline, jonka avulla haluttua tulevaisuutta rakennetaan. (Pelastetaan strategia, 2022) Myös Aalto Yliopiston professori Teemu Laine puhuu strategiasta priorisoinnin välineenä. Laineen mukaan strategia on valintoja – sen avulla tiedetään, mitä priorisoidaan milloinkin: ”Jos kaikki on tärkeää, mikään ei ole tärkeää”. (Hammarsten, 2017)

Myös Kamensky (2015, s. 23) viittaa rivien välistä strategiaan johtamisen välineenä, kun hän määrittelee, että yritys hallitsee sen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä näiden välisiä vuorovaikutussuhteita strategian kautta niin, että yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa Kamenskyn mukaan menestystä, eli myös hän puhuu strategiasta eräänlaisena avaimena menestykseen.

Strateginen johtaminen on puolestaan pitkän aikavälin menestyksen johtamista. Strategiaa voisi luonnehtia yrityksen menestyksen kaavaksi ja liiketoiminnan teoriaksi. Strategia on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa toimintaympäristössä.

(Vuorinen, 2013, s. 15)

Helposti ajatellaan, että monimutkainen strategia olisi tavoiteltavaa ja voittavaa, ja että jokin briljantti strateginen oivallus löisi kilpailijat laudalta. Sen sijaan, että strategia nähtäisiin ongelmanratkaisuna, se tulisi nähdä viestintäharjoituksena, jotta kaikki yhteisen tavoitteen hyväksi töitä tekevät jakaisivat saman näkemyksen ja työskentelisivät systemaattisesti ja sovittujen prioriteettien mukaisesti. Strategian onnistumisessa on useammin kyse johdonmukaisuudesta ja sitkeydestä kuin näkemyksellisyydestä. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 18)

Toisaalta niistä briljanteista ja eri tavalla oivaltavista strategioista on kirjoitettu ihan oma kirjansakin. Sinisen meren strategia (*Blue Ocean Strategy*) on myynyt kansainvälisesti yli neljä miljoonaa kappaletta, se on käännetty 47 kielelle ja Financial Timesin mukaan sitä pidetään yhtenä vuositasamme bisneskirjoista. (Blueoceanstrategy.com) Sinisen meren strategiassa yritys pyrkii löytämään uuden liiketoiminta-alueen, joka olisi kilpailusta vapaa (Vuorinen, 2013, ss. 97–98). Tässä mielessä strategia voi myös olla yhdenlaista ylivoimaa, vaikka edellä juuri todettiin, että usein sitkeys voittaa näkemyksellisyyden.

Yritysstrategia käsitteenä on syntynyt 1960-luvulla, jolloin strateginen suunnittelu alkoi yleistyä ja muodostui strategien ammattikunta. Sitä ennen strategia oli lähinnä yritysten omistajien ajattelua, jota ei jaettu työntekijöille minkäänlaisen dokumentin muodossa. Strategia tunnettiin hyvin sotaterminä, mutta sitä ei mielletty yritysten kontekstiin. (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 73)

Strategisen suunnittelun (*strategic planning*) aikakausi kesti 70-luvun loppuun, ja ajatuksena oli, että yritysten tulee tehdä tietoisia päätöksiä ja perusteltuja valintoja liiketoiminnassaan. Herättiin siihen, että yritysten on hyvä aika ajoin määritellä tavoitteensa sekä tehdä suunnitelma sinne pääsemiseksi. 80- ja 90-luvulla painotettiin strategista johtamista, joka keskittyi strategian toimeenpanoon ja sen varmistamiseen. Keskityttiin siis strategian

jalkauttamiseen, mistä seurasi, että strategiaan piti ottaa laajemmin porukkaa mukaan ja strategia alkoi avautua 90-luvun lopulla. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 80–82)

Avoin strategia on strategiatyöskentelyn megatrendi, ja tarkoittaa, että strategian tekemiseen osallistuu useita sidosryhmiä tai että yrityksen strategiaa tehdään läpinäkyväksi. Esimerkiksi Elon Musk laittoi jo varhaisessa vaiheessa Teslan strategian nettiin ja päivitti tätä avointa dokumenttia koko maailmalle strategian muuttuessa. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 21–22) Strategian avoimuuteen on kaksi perustavanlaatuaista syytä. Ensinnä, johdolla ei voi olla kaikkea sitä tietoa ja näkemystä, jota strategian päätöksenteko vaatii. Toiseksi yritysten kenties suurin strategian ongelma liittyy sen toteuttamiseen. Kun toimeenpanijat eli strategiaa päivittäin työssään elävät henkilöt ovat prosessissa mukana alusta alkaen, tuntevat he strategian paremmin ja parhaassa tapauksessa myös kokevat sen omakseen. (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 105)

Vaikka strategian historiaa voidaankin katsoa eri aikakausien vallitsevien näkökulmien kautta, niin strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen kuin avoin strategiakin elävät kaikki edelleen rinnakkain (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 80). Yhtenä tärkeimpänä strategisen johtamisen kehittäjänä on pidetty Michael Porteria. Eräänlaisena strategian isänä Porterin teorian ansaitsevat mielestäni hieman syvemmän tarkastelun.

Porterin (1996) mukaan strategiassa on kyse siitä, että ollaan erilaisia ja valitaan ne tavat, joilla me tuotamme arvoa. Ei pidä ajatella, että kilpailijat pitää voittaa jokaisella osa-alueella. Strategian ydin on toiminnassa, siinä että valitsemme tehdä asioita eri tavalla tai valitsemme tehdä eri asioita kuin kilpailijat. Porter kehitti *viiden kilpailuvoiman mallin* vuonna 1979. Mallin avulla yritys voi tarkastella liiketoiminnan mielekkyyttä jollain tietyllä toimialalla. Jokaista kilpailuvoimaa tarkastellaan erikseen. Kilpailuvoimat ovat: Alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalla vallitseva kilpailu. Porterin mallin kautta yritys vastaa kysymyksiin: mille toimialoille sen tulisi laajentua, miltä toimialoilta tulisi poistua ja miten yritys voi suojata asemaansa toimialalla. (Vuorinen, 2013, ss. 228–232)

Porterin *geneeristen strategioiden malli* perustuu ajatukseen, ettei yritys voi menestyä tarjoamalla kaikille kaikkea, vaan yrityksen on valittava jokin strategiseen asemointiin perustuvasta perusstrategiasta itselleen. Näitä geneerisiä perusstrategioita on kolme. Yritys voi kilpailla joko hinnalla (*kustannusjohtajuus*), erilaisuudella (*differentointi*) tai rajatulla markkinalla (*fokusointi*). (Vuorinen, 2013, ss. 199–200)

Porterin mukaan strategia on ensisijaisesti kilpailua muita vastaan, jolloin omien peliliikkeiden salaaminen ja vastapuolen hämääminen on onnistuneen strategian edellytys. Tällainen ajatus siis puoltaa suljettua, salaista strategiaa nykyisen avoimen strategian trendin sijaan. (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 77)

Yksi mielestäni hienosti tiivistävä tapa määritellä strategia on strategiatutkija Henry Mintzbergin konsepti *Five Ps For Strategy*. Nämä viisi P:tä ovat *Plan, Ploy, Pattern, Position* ja *Perspective*. Strategia on siis suunnitelma. Strategia on myös juoni, jonka tarkoituksena on usein harhauttaa kilpailijaa. Se on myös kaava eli jokin toistuva tapa toimia. Positiolla tarkoitetaan, että strategia myös määrittelee yrityksen suhteessa sen ympäristöön. Strategia perspektiivinä katsoo yrityksen sisälle, ikään kuin yrityksen persoonallisuutta tai maailmankuvaa. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 49–56)

2.2 Strategian tarkoitus

Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 9) mielestä strategia on ennen kaikkea työkalu ja apuväline tavoitteiden saavuttamiseksi. Luonteeltaan strategian tulisi olla ”vitamiinipommi” eli energisoiva ja innostava, yrityksessä yhteiseksi koettu asia, joka selkeyttää tekemistä ja tuo merkityksellisyyttä koko työyhteisölle.

Vaikka strategia onkin työkalu tavoitteiden saavuttamiseen, ei tavoitteita tulisi asettaa strategian keskiöön, vaan strategia ilmaisee ne toimenpiteet, keinot ja suuntaviivat, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa (Kamensky, 2015, s. 24). Usein haasteena onkin, että menestyksekkäästi laaditusta strategiasta puuttuu rutiinit, joilla strategia siirtyy käytännön tekemiseksi. Tällöin strategia jää ainoastaan näkemykseksi ja asioiden määrittelyksi ilman, että siinä priorisoidaan tekemistä. Strategian pitäisi siis oikeastaan olla verbi, ilmaista

tekemistä. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 22–23) Mielestäni kuvaava esimerkki siitä, miten strategia muuttuu teoiksi, on Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 23) käyttämä vertaus yksilön uudenvuodenlupauksesta: Jos vuoden viimeisenä päivänä päättää kuntoilevansa ensi vuonna enemmän, mutta ei määrittele tekemistä osiin ja konkreettiseksi sekä mitattavaksi tekemiseksi, tuloksena on todennäköisesti vain pahaa mieltä.

Myös Kamensky (2015, ss. 23–24) puhuu strategiasta tekemisen kautta. Hänen mukaansa strategia on hallintaa, mikä koostuu kolmesta toimenpidealueesta: sopeutumisesta, vaikuttamisesta ja valitsemisesta. Yrityksen toimintaympäristössä on paljon tekijöitä, joihin ei voida vaikuttaa, vaan niihin on sopeuduttava. Toisaalta sopeutuminen ei riitä, vaan asioihin, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin ja organisaatorakenteisiin ja -kulttuuriin, on pyrittävä aktiivisesti vaikuttamaan. Yrityksen tulee myös tehdä valintoja lukuisten vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien välillä.

Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 30–32) muistuttavat myös, että strategia ei ole sitä parempi, mitä suurempaa muutosta se tavoittelee. Itse asiassa päinvastoin. Pienet asiat on helppo muuttaa ja ne todennäköisesti myös pysyvät muutettuina. Rajuimmassakaan strategisessa muutoksessa asioista ei muutu edes puolet. Lähes poikkeuksetta on aina enemmän asioita, jotka eivät muutu. Amazonin Jeff Bezos onkin sanonut, että strategiatyötä tulisi lähteä hahmottamaan listaamalla ensin asiat, jotka eivät muutu. Samalla hahmotetaan se, minkä pitää muuttua. Muutosten suuruuteen liittyy myös riskinäkökulma: mitä suurempi muutos, sitä suuremmat riskit epäonnistua. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 43)

Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 85–87) puhuvat strategian muokkauksesta (*shaping*), ja painottavat myös, että vaikka strateginen uudistuminen olisi radikaalikin, se tehdään niin että suurin osa tekemisestä jatkuu kuten ennenkin ja vain kriittiset toiminnan osa-alueet muutetaan. He kuvaavat muutoksen olevan enemmänkin laserin tarkkuudella rajattu osa-alue kokonaisuudesta sen sijaan, että hakattaisiin lekillä koko yritys palasiksi ja rakennettaisiin se alusta asti uusiksi. Jatkuvuus yrityksen strategiassa on tärkeää myös asiakasnäkökulmasta, sillä asiakkaillakin on tietty sietokyky muutoksille.

Tärkeimmät yrityksen menestykseen vaikuttavat valinnat koskevat erilaisia ideoita, joita yritys- tai yksilötasolla joko päätämme toteuttaa tai jättää toteuttamatta. Jokaisella meistä on moninkertainen määrä ideoita, joita toteuttaa, suhteessa siihen, mihin kykenemme. Nämä valinnat toteutettavista ideoista tulisi tehdä strategian kautta. Ne pitäisi perustella strategian kautta. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 23–24).

Teemme joka päivä lukuisia valintoja siitä, mitä päätämme tehdä ja mitä jättää tekemättä. Ilman strategian ohjausta päädyimme helposti tekemään asioita, joilla on ulkopuolelta annettu deadline. Väsyneenä teemme mielellämme asioita, jotka ovat helppoja ja kivoja sen sijaan, että keskittyisimme strategian kannalta merkityksellisiin asioihin. Yleensä myös kiireelliset asiat menevät tärkeiden edelle. (Sutinen ja Haapakorva, 2022, ss. 41–42)



Kuva 1 Mitä on strategia?

Strategian tarkoitus on siis ohjata työtämme joka päivä. Jokainen valinta siitä, mihin päätämme käyttää työaikamme, tulisi tehdä strategian pohjalta. (Sutinen ja Haapakorva,

2022, s. 41) Eli yhtä lailla strategia ohjaa myös sitä, mitä valitsemme olla tekemättä rajallisella työajallamme. Strategian tarkoituksena ei ole muuttaa kertarysäyksellä kaikkea yrityksen tekemistä, vaan suunnata tekemistä mahdollisimman pienillä muutoksilla kohti tavoitteita. Strategian idea koontina kuvassa 1.

2.3 Strategian aikajänne

Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 15) törmäsivät kesällä 2020 LinkedIn-keskusteluun, jossa pohdittiin, onko maailma jo liian nopea strategioille. Tästä keskusteltiin myös Neonsunin workshoppeissa: Maailma muuttuu nopeasti, eikä kenelläkään ole kristallipalloa. Tarvitaanko strategiaa ylipäätään, kun sitä ei voida kuitenkaan hakata kiveen ja noudattaa orjallisesti, jos (ja yleensä kun) markkinoilla tapahtuu jotain yllättävää ja nopeitakin muutoksia?

Strategiassa on kyse ehdollisista päätöksistä, jolloin tehdyt linjaukset ovat voimassa ainoastaan niin kauan, kun niitä määrittävät näkemykset toimintaympäristöstä ja tulevaisuudesta pysyvät ennallaan. Strategiaa pitää päivittää aina tarvittaessa ja ymmärtää, että strategian voimassaoloaika ja sen suunnittelun aikajänne ovat eri asioita. Voidaan siis hyvinkin laatia strategia viideksi vuodeksi, mutta toimintaympäristön muuttuessa strategia voidaan joutua päivittämään jo ensi kuussa. (Sutinen ja Haapakorva 2022, ss. 19–20)

Vuorinen (2013, s. 250) summasi neljän eri suomalaisen tutkimuksen tuloksia, joiden pohjalta hän muodosti käsityksensä, että tyypillisesti strategia muodostetaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Aikanäkökulmasta strategian kannalta lienee kuitenkin jopa tärkeämpää, mitä teemme ensi maanantaina kuin tulevaisuuskuvien ylimitoitettu piirtäminen vuosien päähän (Sutinen ja Haapakorva, 2022, s. 30).

Strategian kantaisänä pidetty Igor Ansoff väitti, että strategisen kulttuurin luominen yritykseen vie noin seitsemän vuotta (Kamensky, 2015, s. 27). Strategisella kulttuurilla tarkoitettaneen sitä, että yrityksen henkilöstö tietää, mikä strategia on, ymmärtää ja sisäistää sen sekä osaa soveltaa strategiaa käytäntöön. Myös Kamenskyn oma kokemus on, että strategisen menestyskulttuurin luominen kestää 7–15 vuotta. (Kamensky, 2015, ss. 27–28) Eli kun nyt ensimmäistä kertaa tehdään Neonsunin viisivuotisstrategiaa, niin

ensimmäisen strategiakauden loppupuolella saatetaan saada häivähdyksi siitä, että yrityksessä ymmärretään strategian merkityksestä jo jotain!

Strategia ei silti ole vain suunnitelma. Strategiatyötä tehdessä on hyvä pitää kirkkaana mielessä, että kyse on prosessista: On pystyttävä luomaan strategia, toteuttamaan se ja uudistamaan se. (Kamensky 2015, s. 32) Eli vaikka strategiatyötä tehtäisiinkin viiden vuoden suunnitteluajankäytöllä, ei strategiaprosessi lopu siihen, kun ajatukset on saatu kirjoihin ja kansiin. Strategia on nimenomaan prosessi. Ritakallion ja Vuoren (2018, s. 11) mukaan ei ole tarkoituksen mukaista tavoitella kiveen hakattua määritelmää strategian sisällöstä, vaan strategian tulee elää – strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvassa prosessissa. Prosessia voidaan kutsua strategiatyöskentelyksi, johon syvennytään seuraavassa luvussa.

2.4 Strategiatyöskentely

On olemassa monia erilaisia tapoja strategiatyöskentelyyn sekä monia eri työkaluja hyödynnettäväksi itse työskentelyssä. Tämän opinnäytetyön strategiatyöskentelyn mallina on käytetty Sutisen ja Haapakorvan neljän vaiheen mallia, johon syvennytään tässä luvussa. Sitä peilataan lisäksi muiden (mm. Vuorinen, Ritakallio & Vuori, Kamensky) näkemyksiin strategiaprosessista. Lopuksi esitellään erilaisia strategiatyökaluja, mutta niistä syvennytään ainoastaan Neonsunin strategiatyössä käytettyihin työkaluihin.

Tietopohjaan tutustuessani pidin tärkeänä ymmärtää, miten eri keinoin voidaan päästä samaan maaliin strategiassa. Eri tekijöiden strategiaprosesseissa on paljon samoja elementtejä, joskin niistä puhutaan hieman eri termein. Kaikkiin tässä työssä käsiteltyihin prosesseihin kuuluu yrityksen sisäinen analyysi, erilaisten skenaarioiden tai oletusten tekeminen tulevaisuuden toimintaympäristöstä, valintojen tekeminen ja itse strategian toteuttaminen. Suurimmat eroavaisuudet prosesseissa liittyy nähdäkseni siihen, missä kohtaa asetetaan tavoitteet ja millaisen roolin tavoitteiden asetanta koko prosessista saa. Vertailu eri prosesseista on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Strategiaprosessien vertailu

	Sutinen & Haapakorva	Vuorinen	Richard P. Rumelt	Kamensky	Ritakallio & Vuori
Vaihe 1	Ymmärrys	Sisäinen ja ulkoinen analyysi	Diagnoosi haasteista	Synteesi-analyysit	Jatkuva skenaarioiden luominen
Vaihe 2	Näkemys	Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen	Suuntaviivat ja toiminta-periaatteet	Strategiset tavoitteet	Analytiikka ja kokeilut, strategian muokkaaminen (shaping)
Vaihe 3	Valinnat			Liiketoiminta-strategioiden valinta	
Vaihe 4	Toteutus	Toimenpideohjelman laatiminen	Yhtenäiset toimenpiteet	Toimenpideohjelmat ja strategian toteutuksen turvaaminen	Strategian jatkuva toteuttaminen

Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 86) strategiatyöskentelyn neljä vaihetta ovat ymmärryksen luominen, näkemyksen luominen, valintojen tekeminen ja toteutus. Vaikka prosessi on kuvattu loogisesti etenevänä neljän vaiheen prosessina, voi niiden järjestys etenkin alkupään osalta muuttua (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 60).

Vuorinen (2013, s. 250) puolestaan määrittelee, että strategiaprosessiin kuuluu yleensä sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen sekä toimenpideohjelman laatiminen. Tulkintani mukaan tämä on lähes sama prosessi kuin Sutisella ja Haapakorvalla vain hieman eri sanan kääntein. Aivan kuten Rumeltillakin. Richard Rumelt kiteyttää, että jotta jotain suunnitelmaa voisi kutsua strategiaksi, tulee sen vähintäänkin sisältää seuraavat kolme elementtiä: *Diagnoosi*, joka kuvaa yrityksen haasteen täsmällisesti, *valinnat*, joilla pyritään selvittämään haasteet sekä *suunnitelma toimenpiteistä*, joilla valinnat toteutetaan. (Leskelä, 2020, s. 78)

Ritakallion ja Vuoren (2018, s. 17) strategiaprosessi perustuu puolestaan jatkuvalla skenaarioiden luomiselle eli muodostetaan vaihtoehtoisia strategisia polkuja. Analysoimalla ja kokeilemalla ymmärretään, minkä polkujen toteutumiseen kannattaa panostaa ja strategiaa muokataan tältä pohjalta.

Vaikka strategiaprosesseissa on usein samankaltaisuuksia, voi prosessi olla myös hyvin omansa näköinen. Leskelä ja Luomaranta (2023, ss. 227–240) esittelevät käytännössä teknologiayritysten yhteisö Bravedon strategiaproessin, joka noudatti design-prosessin kaavaa. Eri vaiheissa vuorottelivat näkemyksen muodostaminen, näkemyksen testaaminen, uuden datan kerääminen ja analysointi sekä näkemyksen tarkentaminen analyysiin pohjautuen – tämä luuppi toistettiin prosessissa useaan kertaan.

Ensin johtajat kokoontuivat työpajaan määrittelemään yhtiön tavoiteposition. Seuraavaksi kerättiin dataa haastattelemalla yhtiön avainhenkilöitä liittyen yhtiön mahdolliseen tavoiteposition. Ristiriitaisia näkemyksiä selvitettiin asiakastutkimuksella, joka tehtiin yhdessä ulkopuolisen tahon kanssa. Tutkimuksesta saatu data analysoitiin sekä tutkimuksen tekijän että yhtiön itsensä toimesta. Kirkkaan tavoitetilan löytymisen jälkeen sitä edelleen haastettiin kyselytutkimuksella, joka lähetettiin yhtiön toimihenkilöille. Vasta tämän jälkeen aloitettiin strategian toteutuksen suunnittelu kolmessa eri ryhmässä, jotka koostettiin organisaation jäsenten kiinnostuksen sekä roolin kriittisyyden perusteella.

Lopputuloksena kirjoitettiin kasvukirjaa, jonka ei ollut tarkoitus valmistua koskaan, vaan olla aina niin valmis kuin suinkin mahdollista. Ensimmäistä kasvukirjan versiota päivitettiin reilun vuoden päästä, ja noin kaksi kolmasosaa menetelmistä tai periaatteista muutettiin tai hylättiin, sillä ne oli ehditty testaamaan. Bravedossa ei siis syntynyt dokumenttia, jota kutsuttiin strategiaksi, vaan jatkuvasti analysoitava kasvukirja, joka siirtyi suoraan tekemiseksi. Strategiaa ei lanseerattu, vaan se vietiin suoraan käytännön toteutukseen. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 227–240) Tässä prosessissa tavoiteposition määrittely sai todella ison roolin strategiaprosessissa, ja on hyvä esimerkki siitä, miten eri yrityksissä prosessit ovat erilaisia. Bravedo-konserniin kuuluvilla yrityksillä oli kullakin oma strategiansa, jolloin koko konsernin tavoiteposition löytämisestä muodostui strategian ydin.

Kamenskyn mukaan (2015, s. 33) Richard Rumelt puolestaan kritisoi sellaisia strategioita, joissa keskitytään liikaa yrityksen elämäntehtävään, visioon ja strategiaan tavoitteisiin ilman kunnon diagnoosia ja konkreettisia toimenpiteitä. Tällaiset ”strategiat” ovat pelkkää katteetonta toiveajattelua. Myös Kamensky on kokenut käytännön työssään tämän. Tavoitekeskeisyys on ollut Suomessa monien organisaatioiden johtamisen painopiste.

Käytännössä tämä oman kokemuksen mukaan näyttäytyy niin, että johto sanelee suunnan ja tavoitteet, mutta työkalut jäävät antamatta. Kaikki tietää, mitä pitäisi tavoitella, mutta ei tiedetä, että miten tai miksi.



Kuva 2 Sutisen ja Haapakorvan strategiaproessin neljä vaihetta

Seuraavassa käsitellään kuvassa 2 esitetty Sutisen ja Haapakorvan strategiaproessi vaihe vaiheelta. Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 61) kehottavat pitäytymään niin yksinkertaisessa työskentelyrakenteessa kuin mahdollista ja toisaalta menemään vain sellaiselle vaikeusasteelle, kuin oma osaaminen strategiatyössä sallii (2022, s. 65).

2.4.1 Ymmärrys

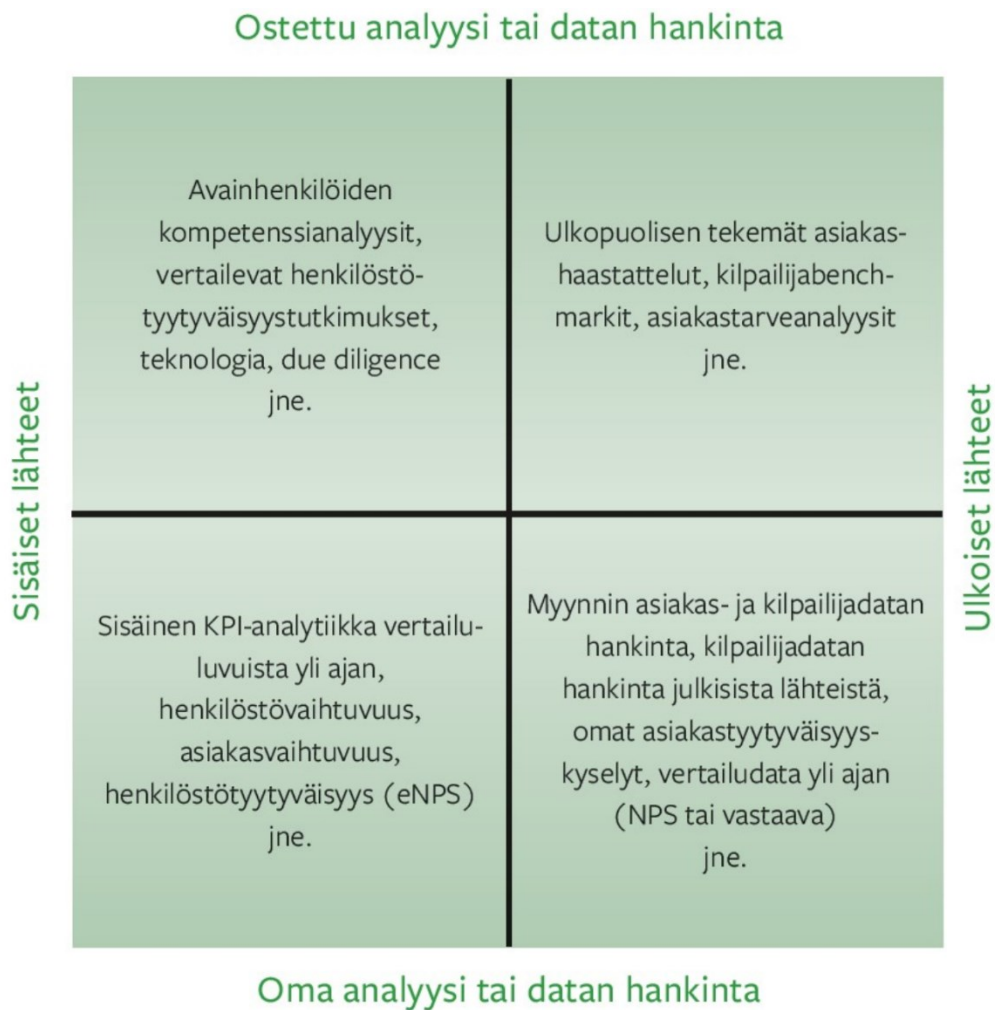
Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 67) strategiaproessi aloitetaan nykytilan ymmärtämisellä. Työskentelyä ohjaavat kysymykset ovat: Missä olemme nyt? Mikä selittää menestyksemme juuri tällä hetkellä ja tähän asti? Miten perustelemme ajatuksemme?

Oman tilanteensa tarkasteleminen objektiivisesti on todella vaikeaa. Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 69–70) väittävät, että yrityksen käsitys omasta kilpailukyvystään on usein epätarkka, jopa virheellinen. Myös yrityksen historia vaikuttaa nykyiseen menestymiseen, sillä menestys on vuosien kumuloitumisen tulosta, tai toisaalta asiakkaille tavarantoimittajan vaihtaminen voi olla työlästä, eikä menestys näin ollen perustu välttämättä yrityksen itsensä toiminnalle vaan esimerkiksi asiakkaan laiskuudelle.

Usein johdolla on ”varma” näkemys siitä, mihin yrityksen menestys perustuu. Asiaa tarkemmin katsoessa kuitenkin voidaan todeta, että kyseessä onkin uskomus tietämisen sijasta. Siksi asiaa kannattaisi tutkia. Tutkiminen hidastaa strategiaproessia ja todennäköisesti myös maksaa, mutta mahdollisimman todellisen tilannekuvan saa hankkimalla dataa sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä, hankkimalla sitä itse ja ulkoista sen hankinnan. (Sutinen ja Haapakorva 2022, ss. 70–71)

Vaikka ulkopuolisten tahojen hyödyntämistä korostetaan, siltikään ymmärrystä yrityksen nykytilasta ei voi täysin ulkoistaa. Kilpailukyvyn sisäinen arviointi on hyvä tehdä omin voimin, mutta parasta olisi, jos sen voisi tehdä neutraalin, ulkoisen tutkimusdatan pohjalta. Myös omaa avoimuutta lopputulokselle tulisi tarkastella kriittisesti. Pahinta olisi lähteä rakentamaan ymmärrystä sillä asenteella, että ”kyllähän me vastaukset tiedetään, mutta kysytään nyt koska johto tai prosessi sitä vaatii”. (Sutinen ja Haapakorva 2022, s. 78)

Sutinen ja Haapakorva (kuva 3) listaavat analyysityökaluja, joita voi hyödyntää nykytilan ymmärryksen rakentamisessa. He jakavat työkalut hankintatavan ja tiedon lähteen mukaan sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin, sekä omaan datan hankintaan ja ulkoistettuun hankintaan.



Kuva 3 Työkaluja yrityksen kilpailukyyn analysoimiseen (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 73)

Terve kyseenalaistaminen on yrityksen paras henkivakuutus muutoksen keskellä. Tärkeintä olisi ymmärtää, että omissa analyysseissä voi sortua vahvistusharhaan – ihminen tekee vahvempia havaintoja asioista, joista on lähtökohtaisesti samaa mieltä. (Sutinen ja Haapakorva 2022, s. 78) Tällöin jotain oleellista voi jäädä näkemättä. Myös hallitusammattilainen Kaisa Hietala huomauttaa, että kattavien tutkimusten, haastattelujen ja tiedonkeruun jälkeen on niin helppo rakastua siihen viestiin, joka tukee omaa ajattelua (Leskelä ja Luomaranta 2023, s. 15).

Kamensky (2015, ss. 51–56) käsittelee analyysijä hieman eri näkökulmasta, mutta lähtökohta on sama: Analyysijä tarvitaan yrityksen ja sen toimintaympäristön tuntemiseen. Kamensky (2015, ss. 51–52) jakaa analyysit kolmeen eri kategoriaan. Ympäristöanalyysihin,

sisäisen tehokkuuden analyysihin ja synteesianalyysihin. Näistä sisäisen tehokkuuden analyysit tarkastelevat yrityksen nykytilannetta, eli luovat ymmärrystä.

Sisäisen tehokkuuden analyysit Kamensky (2015, s. 53) jakaa kolmeen alakategoriaan, jotka ovat organisaatio, prosessit ja talous. Sisäisten analyysien tarkoituksena on kääntää katse yritykseen itseensä päin ja siinä myös sen hankaluus piilee. Myös Kamensky puhuu siitä, miten tietojen objektiivinen tulkinta on haastavaa. Kuten filosofitkin sen sanovat, vaikeinta elämässä on itsensä tuntemus. Ehkä tässä kohtaa olisikin hyvä soveltaa Sutisen ja Haapakorvan ajatusta siitä, että osa analyyseistä tulisi ostaa ulkopuolisena palveluna. Esimerkkejä sisäisistä analyyseistä ovat Gap-, SWOT-, VRIO- ja ydinosaamisenanalyysit, OCAT sekä Mc Kinseyn 7S:n malli (Indeed, 2022).

Kamensky luokittelee osan sisäisistä analyyseistä osaksi synteesianalyysijä, kuten SWOT-analyysin ja ydinosaamisenanalyysin. Mielestäni luokittelulla ei sinänsä ole mitään merkitystä, kunhan ymmärretään, mitä asioita ollaan analysoimassa. Kamensky (2015, s. 54) kuitenkin haluaa puhua nimenomaisesti synteesianalyyseistä synteesi-termin takia. Synteesillä tarkoitetaan analyysiin perustuvaa yhteenvetoa tai kokonaisnäkemystä, joka yhdistää erilaisia aineksia (Tieteen termipankki, 2016). Kamenskyn tapauksessa synteesianalyysit siis yhdistävät sekä toimintaympäristöön että sisäiseen tilaan liittyviä analyysejä.

Yksinkertaisimmillaan ymmärrystä luodaan perinteisen SWOT-analyysin avulla (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 83). Sutinen ja Haapakorva esittävät myös liudan ymmärryksen luomiseen johtavia kysymyksiä, jotka esitellään työn toteutuksesta kertovassa luvussa 4.2.

2.4.2 Näkemys

Siinä missä strategiatyöskentelyn ensimmäinen vaihe katsoo yrityksen sisälle ja nykytilanteeseen, näkemysten muodostamisessa katsotaan yrityksestä ulospäin toimintaympäristöön ja sen tulevaisuuteen. Näkemystä muodostettaessa tarkoituksena on vastata kysymyksiin: Millaiseen tulevaisuuden toimintaympäristöön ja kilpailutilanteeseen valmistamme yritystämme? Mitä oletamme tulevaisuudessa tapahtuvan? Mikä muuttuu ja mihin muutoksiin meidän tulee reagoida? Kuten jääkiekkoilija Wayne Gretzky asian

kiekkotermein laitto: ”Älä mene sinne, missä kiekko on. Mene sinne, minne kiekko on menossa”. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 86–87) Miten tuota näkemystä sitten rakennetaan, kun sitä kuuluisaa kristallipalloa ei ole?

Asioiden kompleksisuus ja nopea muutostahti tarkoittavat sitä, että kaikki oletukset, joita teemme toimintaympäristön tilanteesta muutaman vuoden päähän, ovat epätarkkoja. Tarkka ennakoiminen on mahdotonta. Silti oletusten muodostaminen on välttämätöntä, koska ilman oletuksia ei ole näkemystä siitä, mitä tulevaisuudessa saattaa tapahtua. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 21)

Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 24–25) puhuvat liikkuvista skenaarioista. Ajatuksena on, että tunnustetaan ja hyväksytään epävarmuus tulevaisuuden kuvasta, ja luodaan strategiaa, joka muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. Eli etukäteen määritellään, miten toimitaan riippuen siitä, kuinka paljon ja miten todellisuus poikkeaa oletetusta. Näkemystä tulevaisuudesta ei siis tarvitse hakata kiveen strategiatyön alussa, vaan näkemystä tarkastellaan prosessinomaisesti ja strategiaa muokataan sen mukaisesti.

Sutisen ja Haapakorvan (2022, ss. 96–100) mukaan näkemykset lähtevät usein intuitiivisista oivalluksista, joiden alkuperäistä sytyttäjää on vaikea tunnistaa. He esittelevät neljä näkökulmaa, joista näkemyksen muodostamista voi lähestyä. Yksi näkökulma on hakea analogioita muilta toimialoilta, eli tarkastella tehdäänkö toisissa oman alan ulkopuolisissa bisneksissä jotain eri tavalla ja poikkeuksellisen hyvin.

Toinen näkökulma on edelläkävijämarkkinoiden kehityksen tarkasteleminen.

Kuluttajakäyttäytyminen liikkuu edelleen pitkälti järjestyksessä Los Angeles, Lontoo, Tukholma, Helsinki ja sitten vasta muu Suomi. Vaikka Los Angelesin hulluin kuluttajakäyttäytyminen ei sellaisenaan rantautuisikaan Suomeen, tulee siitä todennäköisesti meidän kulttuuriimme paremmin muovautuva ilmiö. Maantieteellisen edelläkävijämarkkinoiden lisäksi voidaan tutkia kehitystä edelläkävijäkuluttajasegmenteissä. Tämä kolmas näkökulma perustuu Everett M. Rogersin jo 1960-luvulla tekemään tutkimukseen, jonka pohjalta kuluttajat voidaan jakaa viiteen eri ryhmään sen mukaan,

kuinka nopeasti ja halukkaasti uusia asioita otetaan käyttöön. Yritysten tulisi seurata miten oman alan aikaiset omaksijat käyttäytyvät ja millaisia trendejä on nousemassa.

Neljäs näkökulma näkemyksen luomiseen on tunnistaa teknologisen murroksen kaksivaiheisuus. Sutisen ja Haapakorvan (2022, ss. 99–102) mukaan teknologiset murrokset tulevat kahdessa aallossa, joista ensimmäinen on selvästi näkyvä, kun uutta teknologiaa aletaan käyttämään vanhalla logiikalla. Toisessa aallossa uutta teknologiaa aletaan käyttämään uudella logiikalla. Yleensä ne, jotka sisäistävät, miten uutta teknologiaa voidaan hyödyntää aivan uudella tavalla, ovat voittajia.

Luokittelisin Kamenskyn (2015, ss. 51–52) ympäristöanalyysit osaksi Sutisen ja Haapakorvan strategiaproessin näkemyksen luomisen vaihetta. Ympäristöanalyysijä kutsutaan myös ulkoisiksi analyyseiksi (*external analysis*). Ulkoisessa analyysissä yritykset arvioivat objektiivisesti toimialallaan ja laajemmin maailmassa tapahtuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Näitä ovat analyysit toimitusketjusta, toimialasta, talouden trendeistä, kilpailijoista, markkinoista sekä PEST-analyysit. (Indeed, 2023)

Milloin ja mistä sitten tiedetään, että näkemys on valmis ja tällaiseen toimintaympäristöön yrityksen tulee valmistautua? Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 103–104) vastaavat kysymykseen kahdella tavalla: ”Kyllä sen tietää” ja toisaalta ”ei koskaan”. Näkemys on valmis, kun keskusteluun ei nouse enää uusia näkökulmia. Toisaalta näkemyksen ei tulekaan olla koskaan valmis, vaan omaa näkemystään tulisi osata tarkastella uudelleen jatkuvasti, mutta ilman että arkityö häiriintyy. Maailmaa muuttuu ja näkemyksen tulisi muuttua mukana. Pitää kuitenkin huolehtia, ettei jatkuva uudelleen arvioinnin kulttuuri näyttäytyä työntekijöille vaikeutena tehdä päätöksiä.

”Johtamisessa määrätietoisuus on suuresti arvostettavaa, mutta jääräpäisyys ei”. Omien päätöstensä uudelleen arviointi ja omien näkemystensä kyseenalaistaminen on vaikeaa. Omien uskomusten rikki repiminen vaatii poikkeuksellista sietokykyä ristiriidoille. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 105–106) Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että tulevaisuusvihteeseen ja kristallipallon tuijotteluun jää helposti jumiin. On koko ajan syytä pitää mielessä, mitkä asiat tulevaisuudessa ovat relevantteja juuri meidän yrityksemme kannalta ja millä aikavälillä.

(Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 107–108) Siinä missä Ritakallio ja Vuori puhuu jatkuvasta skenaarioiden luomisesta, Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 108) määrittelevät tarkkaan, että ymmärryksen ja näkemyksen muodostamiseen saisi kuluu korkeintaan 25 % strategiatyöskentelyyn käytetystä ajasta.

2.4.3 Valinnat

Strategiatyöskentelyn kolmannessa vaiheessa on kyse valinnoista. Tarkoituksena on vastata kysymyksiin: Miten päätämme toimia tulevaisuudessa? Miten rakennamme kilpailuetua? Mitä valitsemme asiakassegmenttien, asiakasarvon ja tarjoaman osalta? (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 110) Kun tehdään strategisia valintoja, käytännössä valitaan, miten aiotaan muuttua. Tarkkaan rajatusta valikoimasta muutoksia muodostuu siis yrityksen strategia. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 148)

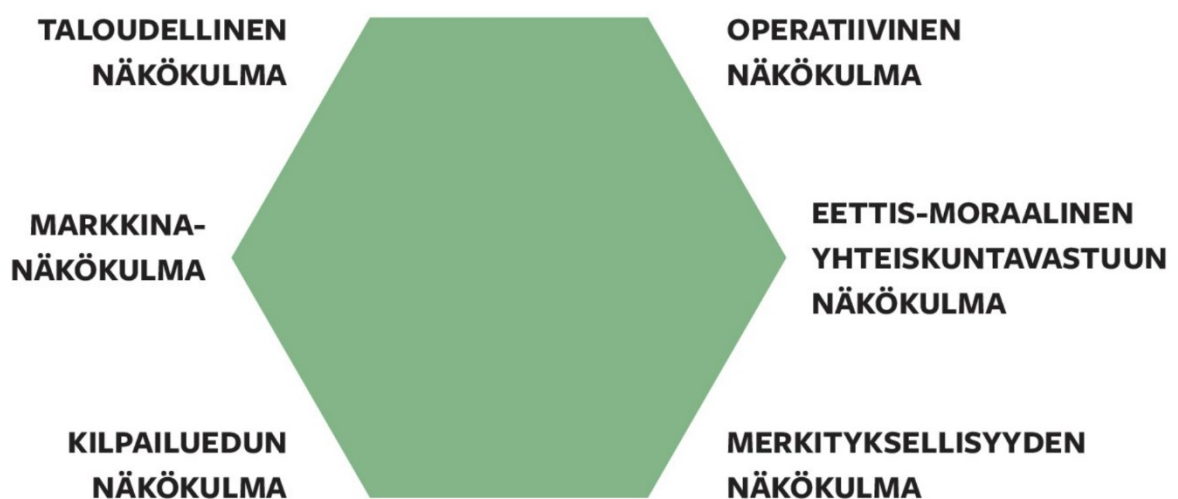
Valintoja tehdessä olisi hyvä pyrkiä muodostamaan vaihtoehtoisia skenaarioita siitä, mitä tehdyistä valinnoista voi seurata. Jokaisesta vaihtoehdosta muodostetaan jokin lopputulema esimerkiksi viiden vuoden päähän. Tämän jälkeen vertaillaan ja arvioidaan vaihtoehtoja ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta: Mihin vaihtoehdot vievät asiakkaalle tuotetun arvon suhteen? Toissijaisesti pohditaan myös riskienhallinnan ja omistaja-arvon näkökulmaa. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 117–119)

Erlaisia skenaarioita kannattaa luoda, jotta tunnistetaan strategian kannalta tehdyt kriittiset oletukset tulevasta. Näin voidaan nähdä, millä kaikilla tavoin valittu strategia saattaa mennä pieleen ja ottaa tietoinen riski. Sillä yrityshän on kuin vedonlyöjä, joka hyväksyy tietyn tasoisen riskin tavoitellessaan tiettyjä voittoja. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 22–23)

Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 26–27) kertovat liikkuvien skenaarioiden luomisesta käytännössä. Yrityksen johto luo näkemyksen esimerkiksi viiden vuoden aikajänteellä, mutta tavoitetilaa ei lukita, vaan se tulisi nähdä enemmänkin toimintaa ohjaavana isona kuvana. Tavoitetilan jälkeen luodaan polku nykyhetkestä tavoitteeseen. Polun kriittiset oletukset ovat ikään kuin haarautumispisteitä, jotka voivat johtaa toimenpiteisiin kohti jotain muuta tavoitetta. Pitkän aikavälin tavoite voi siis muuttua merkittävästikin, mutta sen määrittely on

silti tarpeen, sillä se motivoi henkilöstöä ja ohjaa toimintaa. Toimintaympäristön muutokset voivat johtaa siihen, että alkuperäisen suunnitelman onnistumisesta tulee epätodennäköisempää, mutta samalla voi syntyä uusia, houkuttelevimpia mahdollisuuksia. Tällöin alkuperäiseen tavoitteeseen pyrkivä toiminta luo mahdollisuuden lähteä kohti uutta tavoitetta. Asiaa voi kuvata esimerkiksi: Ihminen säästää rahaa urheiluautoa varten, mutta päättääkin käyttää säästönsä uuteen asuntoon saadessaan perheenisäystä. Näin alkuperäinen tavoite synnyttää toimintaa, joka mahdollistaa paremman valinnan myöhemmin, eikä alkuperäinen tavoite ole ollut turha, vaikka se ei toteutunutkaan.

Strategisia vaihtoehtoja tulisi tarkastella kuudesta eri näkökulmasta ennen lopullista valintaa. Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 120) ovat mukailleet McKinseyn strategisten valintojen pohtimisen tueksi luotua neljän näkökulman tekniikkaa, ja laajentaneet sen kuuden näkökulman tekniikaksi. McKinseyn neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, markkina-, kilpailuedun ja operatiivinen näkökulma, ja Sutisen ja Haapakorvan lisäämät näkökulmat ovat yhteiskuntavastuun ja merkityksellisyyden näkökulmat.



Kuva 4 Strategisten valintojen kuusi näkökulmaa (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 121)

Taloudellisen näkökulman kautta tarkastellaan, miten yritys pärjää suhteessa muihin. Pitää ymmärtää, miten alalla luodaan taloudellista arvoa, millaisella strategialla toimivat yritykset tekevät parhaan tuloksen ja miten eri skenaariot vaikuttavat yrityksen tulokseen, taloudelliseen riskiin ja pääoman sitoutumiseen. Johtava kysymys on, mihin meidän

kannattaisi panostaa, jotta arvonluonti olisi mahdollisimman tehokasta? (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 121–122)

Markkinanäkökulmasta tulisi vastata kysymykseen, toimimmeko nyt tai skenaariossamme viiden vuoden päästä markkinassa, josta voi saada kannattavaa kasvua. On hyvä kyseenalaistaa, kannattaako nykyiseen markkinaan enää tehdä lisäpanostuksia vai satsata johonkin kokonaan uuteen. Toisaalta paljon yrityksiä toimii hitaan tai nollakasvun markkinassa, jolloin on oleellista pohtia, voisiko kasvua hakea yrityskaupoilla. On myös hyvä tarkastella, miten markkinan näkisi joku ihan tuorein silmin – onko uhkaa uudesta toimijasta, joka muuttaisi alan pelisäännöt? (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 123)

Kilpailuedun näkökulmasta tulisi pohtia, mitä pitää tehdä, jotta saisimme puolellemme tarpeeksi asiakkaita. Millä skenaariolla saavutamme tarpeeksi kilpailuetua? Mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla asiakkaat harkitsevat ostavansa meiltä? Entä millä markkinalla saavutamme helpoiten kilpailuetua? (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 124)

Operatiivisessa näkökulmassa tarkastellaan, mikä vaihtoehtoisista strategioista on helpoin, riskittömin tai edes mahdollinen toteuttaa operatiivisesti. Tulee ymmärtää, mihin organisaatio kykenee tai mitä se voi oppia. Yrityksellä pitää olla riittävästi kyvykkyyttä toteuttaa tehdyt valinnat. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 124) Myös Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 95–97) puhuvat yrityksen kyvykkyyksistä. Yrityksen kyvykkyydet asettavat ehtoja sille, kuinka suuria muutoksia voidaan toteuttaa. Toisaalta kyvykkyyksien ja henkilöstön jatkuvan osaamisen kehittäminen mahdollistaa uusien strategisten valintojen tekemisen ja yritys säilyttää mukautumiskykynsä. Jos yritys on tekemässä liian suurta muutosta kerralla, henkilöstö todennäköisesti tuntee pelkoa, vihaa ja ahdistusta. Erityisesti silloin, kun ei voi olla varma omasta selviytymisestäään uuden edessä, reaktiot tuntemattomaan voivat olla negatiivisia. Negatiivisuus puolestaan voi johtaa sairauspoissaoloihin, tehtävien huonompaan tai hitaampaan hoitamiseen, ja negatiivinen asenne voi vaikuttaa myös uusien asioiden oppimiseen. Henkilöstön psykologiset reaktiot voivat johtaa siihen, että tietyt strategiset valinnat on rajattava pois, koska niitä ei ole yksinkertaisesti mahdollista toteuttaa sellaisenaan – vaikka ne olisivat tavoitteiden ja tuloksen kannalta parhaat mahdolliset.

Yhteiskuntavastuun näkökulmasta on tarkasteltava, mikä vaihtoehtoista tukee yhteiskunnan kehittymistä niin, että yritys on osaltaan jättämässä parempaa maailmaa tuleville sukupolville. Toisaalta voidaan puhua kollektiivisesta omatunnosta: Millaisten valintojen kanssa pystytään parhaiten elämään? Kyse on sekä yrityksen ulkopuolisesta paineesta ja maineenhallinnasta että yrityksen työntekijöistä. ”Ei ole erikseen yrityksen ja siellä työskentelevien yksilöiden moraalialia.” (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 124–125)

Merkityksellisyyden näkökulma liittyy motivaatioon ja intohimoon. Ihmiset pitäisi saada innostumaan. On hyvä myös tarkastella, millä vaihtoehtoisella strategialla olisi kiehtovaa onnistua ja mikä strategia tuntuisi merkitykselliseltä. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 125)

Lisäksi valintoja tehdessä on tärkeää löytää tapa visualisoida ja jäsentää asioita niin, että niistä on mahdollista keskustella. Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 141) ehdottavat matriiseja, joista käy ilmi oletukset ja näkemykset tulevasta sekä tehdyt johtopäätökset ja valinnat.

Myös Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 123–127) tarjoavat oman viiden näkökulman mallin, jolla vaihtoehtoisia valintoja voidaan tarkastella kriittisesti. Vaihtoehtojen tietoinen tarkastelu eri näkökulmista auttaa näkemään niiden vaikutukset. Ensin tarkastellaan yrityksen oman toiminnan sivuvaikutuksia. Tunnistetaan, mihin kaikkeen tehdyt päätökset ja valinnat vaikuttavat. Esimerkiksi yhden tuotteen voimakas mainoskampanja lisää todennäköisesti sen myyntiä, mutta syökö se yrityksen toisen tuotteen myyntiä vai lisääkö se brändin myyntiä yleisesti? Entä mitkä ovat kasvun vaikutukset logistiikan ja tuotannon kustannuksiin?

Toisena näkökulmana on tarkastella yrityksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi myynti vaikuttaa keskeisesti tulokseen, jolloin on hyvä kysyä mikä puolestaan vaikuttaa myyntiin, ja niin edelleen. Kolmas näkökulma on tarkastella trendien vaikutusta. On hyvä tutkia, miten trendit voisivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tuloksiin, ja tehdä strategisia valintoja sen pohjalta. Esimerkiksi ympäristövastuullisuus voi vaikuttaa nuorten rekrytointiin, jolloin yrityksen tulisi huomioida ympäristö strategisissa valinnoissaan sen tavoitellessa uutta ja nuorta työvoimaa. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 125–126)

Neljäs näkökulma on sidosryhmien toiminta: miten tärkeimmät sidosryhmät todennäköisesti reagoisivat tehtyihin strategisiin valintoihin ja miksi he reagoisivat niin? Viides näkökulma on

kriteereiden suora pohdinta eli tarkastellaan niitä mittareita, joilla strategiaa arvioidaan, ja pohditaan, millaisiin valintoihin ne johtavat. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 126–127) Yritysten tulee kiinnittää huomiota siihen, millä arviointikriteereillä ja mittareilla eri strategioita arvioidaan. Jos arviointikriteerit ovat vääriä tai niille annetaan yhtäläiset tai väärät painoarvot, menee päätökset pieleen. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 111–113)

Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 117–118) vielä yksinkertaistavat ja toteavat, että strategisten valintojen tulisi viime kädessä johtaa omistaja-arvon ja vastuullisuuden maksimointiin. Se kuinka paljon taloudellista arvoa painotetaan suhteessa vastuullisuuteen, on jokaisen yrityksen oma arvokysymys. Tuloksen tekeminen ja vastuullisuuden taso ovat kuitenkin ylätasoa melko kaukaisia tavoitteita, joihin strategisia valintoja on suoraan hankala kytkeä. Tällöin toimintaa ohjataan *proxy-kriteereiden* avulla, eli sellaisten tavoitteiden, jotka heijastelevat tai johtavat lopulliseen tavoitteeseen. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 117–118)

Yritykset voivat myös luoda tietoa strategisen päätöksentekonsa tueksi kokeilujen kautta. Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 69–75) kehottavat kokeiluihin, sillä niiden kautta opitaan uusia asioita markkinasta ja asiakkaista – jotain sellaista, mitä muulla tapaa ei voisi oppia. Esimerkkinä he mainitsevat muun muassa erilaiset A-B-testaukset, mutta muistuttavat, että kokeilujen tulosten analysoinnissa pitää olla tarkka.

Myös Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 149–150) pitävät kokeilukulttuuria osana strategisten valintojen tekemistä. Heidän näkemyksensä on, että pienellä yrityksellä lähes kaikki tekeminen on kokeilua. Mitä suurempi yritys on, sitä vähemmän sillä saattaa olla halua riskinottoon ja kokeiluihin. Kokeiluissa on ennen kaikkea kyse asiakasarvon kasvattamisesta. Asiakas osaa usein sanoittaa jonkin tietyn tarpeen, mutta sen ratkaiseminen jää yrityksen tehtäväksi. Osa näistä ratkaisuista sitten onnistuu, osa epäonnistuu. Tärkeintä on, että strategia on iteratiivinen prosessi, jolloin asioihin voidaan joustavasti palata kokeilun tulosten kanssa.

Mitä sitten käytännössä valitaan, kun valitaan strategia? Ensisijaisesti valitaan kilpailuetu, jolla aiotaan tuottaa asiakasarvoa, ja sitä kautta ydinkohderyhmä. Samalla kyse on siitä, miten aiotaan muuttua. Strategian valinta on hierarkkinen prosessi, jossa kaikki pienet

valinnat tukevat valittua isompaa linjaa. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 128) Valinta on myös poisvalintaa. Usein sen valitseminen, mitä jätetään tekemättä, on haastavampaa. Ei helposti tunnusteta sitä, että vielä yhteen asiaan satsaaminen on pois jostain muualta. Yksi brändi portfolioon lisää vie fokusta pois asiakkaalta ja työntekijöiltä, yksi tuoteryhmä lisää vie tilaa muiden myynniltä. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 130)

Jos kiteyttäisin strategian valintaan ohjeet yhdeksi virkkeeksi, mukailisin Ritakalliota ja Vuorta (2018, s. 87): Yrityksen tulee valita sellainen strategia, joka tuottaa parhaat tulokset mutta jonka toteuttamisessa voidaan myös todennäköisesti onnistua.

2.4.4 Toteutus

Hyvin suunniteltu on vielä kokonaan tekemättä! Strategia ei ole valmis silloin, kun sen määrittelyyn tarvittava dokumenttipino lyödään yksiin kansiin, vaan siitä työ vasta alkaa. Strategia on valmis silloin, kun se on viety läpi eli toteutettu. Ja valitettavasti aivan liian usein käy niin, että strategia jää pöytälaatikkoon pölyttyväksi toteutumattomaksi suunnitelmaksi. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 156–158)

Jos kaikki on tärkeää, mikään ei ole tärkeää. Strategian toteutuksessa on tärkeää ymmärtää, että tärkeiden asioiden eteenpäin vieminen on priorisoitava kiireellisten tulipalojen ohella. Lisäksi muutosprojekteja voi olla kerrallaan rajattu määrä. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 162–164) Jos yrityksellä on samanaikaisesti käynnissä yli viisi strategista muutosprojektia, ei priorisointi ole toiminut. Määrän pitäisi olla sellainen, että niiden etenemistä voidaan seurata ihan viikkotasolla, sillä eteenpäin menemisen tunne on keskeisin motivaation kannalta. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 166) Olemme usein optimisteja oman aikaansaapuuden kanssa, mikä johtaa siihen, että kaikki asiat pitäisi tehdä tai vähintäänkin käynnistää heti. Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 167–168) kehottaakin suhtautumaan toiseksi tärkeimpiin muutostehtäviin samalla tavalla kuin meditoidessa mieleen putkahtaviin ajatuksiin pitäisi suhtautua eli antaa niiden mennä ohi: ”Hyvä idea, mutta ei juuri nyt”.

Muutos tapahtuu deadlineien kautta, ja strategian toteuttamiseen tarvitaan toimintamalli, joka asettaa muutoksille määräpäivät. Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 165) tekemän

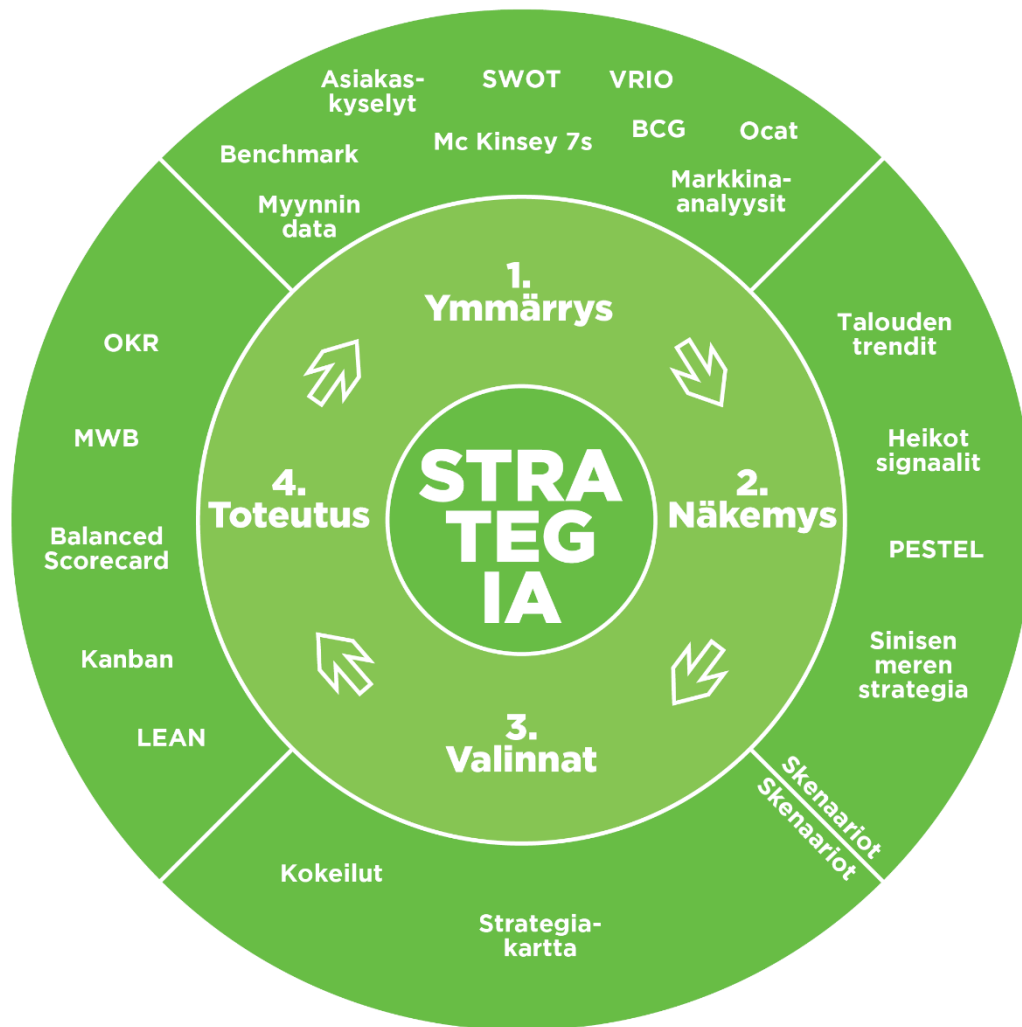
tutkimuksen mukaan erään organisaation 20 avainhenkilöllä oli käytettävissään alle 5 % työajastaan strategisen muutoksen toteutukseen. Loppu aika kuluu arkiseen operatiiviseen työskentelyyn sekä niiden kuuluisien tulipalojen sammutteluun. Näin ollen on perusteltua väittää, että muutoksia voidaan viedä kerrallaan läpi vain yksi tai kaksi.

Suuremmissa yrityksissä strategian toteutuksesta tulisi vastata siihen erikseen nimetty henkilö, jonka ensisijainen tehtävä on strategisen muutoksen johtaminen. Mielellään joku muu kuin tulipalojen sammutteluun keskittyvä toimitusjohtaja. Pienemmissä yrityksissä rooli voi olla jaettu ja sisältää myös operatiivista työtä, mutta strategian johtamisen tulisi silti olla tämänkin henkilön ykköstehtävä ja hänen onnistumistaan tulisi myös mitata sen perusteella. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 169)

Strategian toteutuksen työkaluiksi Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 176–190) suosittelevat esimerkiksi OKR:ää (*Objectives and Key Results*) tai MWB:tä (*Must Win Battles*). Lisäksi seurantajärjestelmän tulee myös kommunikoida itse strategiasta ja siitä muutoksesta, jota ollaan tekemässä. Yksittäisten tavoitteiden rinnalla tulee muistuttaa kokonaiskuvasta ja niistä syistä, miksi muutosta tehdään. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 170) Käytännössä strategiaa toteutetaan määrittelemällä, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 168).

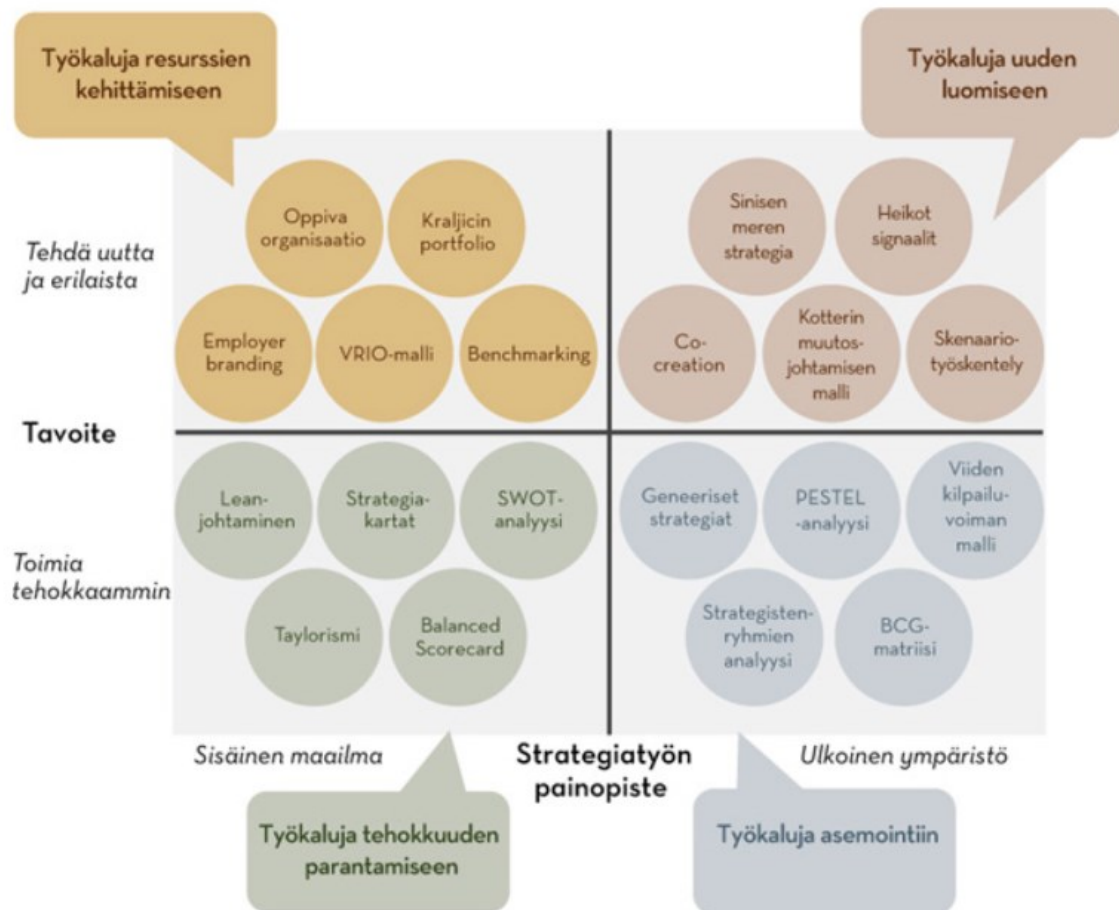
2.5 Työkalut

Edellä jo mainittiin erilaisia työkaluja nimeltä, joita eri lähteet suosittelevat käyttämään strategiaprosessin apuna. Nähdäkseni työkaluja tarvitaan eniten ymmärryksen ja näkemyksen rakentamisen vaiheissa, kun pyritään analysoimaan yrityksen nykyistä tilaa ja toimintaympäristöä sekä katsomaan tulevaisuuteen. Toisaalta strategiatyön ollessa prosessi voi mille tahansa työkalulle tulla käyttöä milloin tahansa, kun asioita täytyy uudelleen arvioida. Osa työkaluista soveltuu prosessin useampaan vaiheeseen, ja niitä on vaikea luokitella hyödynnettäväksi vain tietyssä prosessin vaiheessa. Kuvatakseni strategiaprosessia paremmin hahmotettavana kokonaisuutena koostin erilaiset työkalut prosessin eri vaiheiden mukaan kuvaan 5.



Kuva 5 Strategiaprosessia tukevat työkalut

Vuorinen (2013, s. 33) jaottelee strategiatyökalut strategian tavoitteen mukaisesti. Jos strategialla tavoitellaan tehokkuuden parantamista, siihen parhaiten soveltuvat työkalut ovat Balanced Scorecard, taylorismi, LEAN, strategiakartat ja SWOT-analyysi. Uuden luomiseen soveltuvat parhaiten sinisen meren strategia, heikot signaalit, skenaariotyöskentely, Kotterin muutosjohtamisen malli ja co-creation. Asemoinnissa hyödyttään Pestel-analyysistä, viiden kilpailuvoiman mallista, BCG-matriisista, strategisten ryhmien analyysistä ja geneerisistä strategioista. Resurssien kehittämisen työkaluja puolestaan ovat oppiva organisaatio, Kraljicin portfolio, benchmarking, VRIO-malli ja employer branding.



Kuva 6 Vuorinen (2013, s. 33) jaottelee strategiatyökalut strategian tavoitteen mukaan

Työkalujen tarkoituksena on auttaa yritystä ymmärtämään ympäristöään, sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia. Työkalujen kautta yritys tuntee itsensä, kilpailijansa ja asiakkaansa paremmin. Niiden avulla katsotaan tulevaisuuteen. Silti työkaluja ei kannata käyttää orjallisesti – ne ovat hyviä viitekehyksiä ajattelulle, mutta eivät tarjoa välttämättä suoria vastauksia tai poista tarvetta tilannekohtaiseen harkintaan. Yrityksen kannattaa strategiatyössään soveltaa useampia työkaluja, jottei se tule muodostaneeksi liian yksinkertaista kuvaa monimutkaisesta todellisuudesta. (Vuorinen, 2013, ss. 35–37)

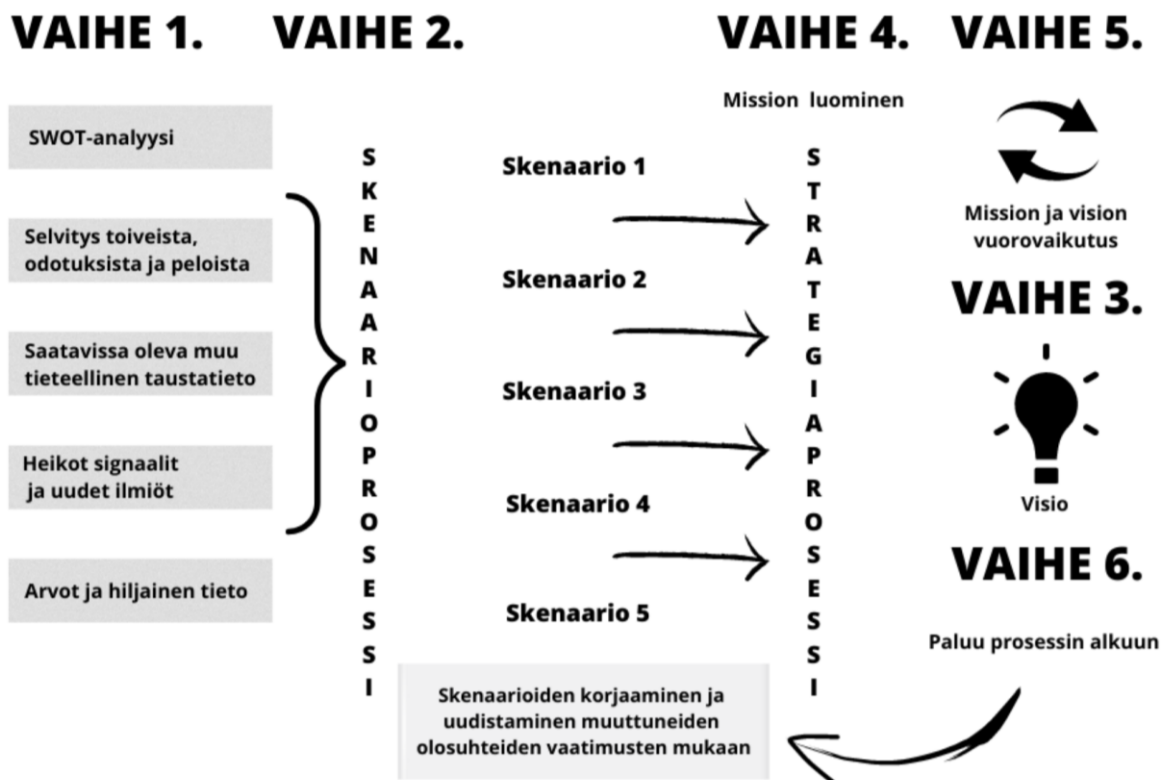
Toisaalta Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 176) haastattelema Katriina Juntunen kasvuryhmästä huomauttaa, että kaiken muutoksen toteuttamisen tulisi tapahtua ”todellisuudesta käsin”. Kokemuksen ja kypsyyden tulisi siis määritellä se, miten ja millä työkaluin muutosta mitataan ja seurataan. Ilman kokemusta ei välttämättä kannata heti

hypätä OKR:n kimppuun. Seuraavaksi tarkastellaan niitä työkaluja, jotka valittiin hyödynnettäväksi Neonsunin strategiatyöskentelyssä. Työkalut valittiin yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden perusteella.

2.5.1 Skenaariot

Skenaario tarkoittaa tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyviä tapahtumakulkuja. Skenaarioissa ei ole kyse ennustamisesta, vaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien hahmottamisesta. Skenaariotyöskentelyssä ei siis vastata kysymykseen *mitä tulee tapahtumaan*, vaan *mitä me teemme, jos näin tapahtuu*. Skenaariotyöskentely auttaa yrityksiä varautumaan useisiin erilaisiin tulevaisuuksiin. (Vuorinen, 2013, ss. 109–110)

Tea Kivinen (2022) kuvaa skenaariotyöskentelyn vaiheita kuvassa 7. Lähteenä Kivinen käytti Anita Rubinin (n.d.) skenaariotyöskentelyprosessia.



Kuva 7 Skenaariotyöskentelyn vaiheet (Kivinen, 2022, mukailen Anita Rubinia, n.d.)

Siinä missä Rubinin skenaarioprosessi avaa skenaarioiden ideaa osana koko strategiaprosessia, Vuorisen (2013, ss. 112–114) kuvaus skenaarioprosessista avaa itse skenaarioiden työstämistä paremmin. Aluksi on tärkeää määritellä, millä aikajänteellä skenaarioita luodaan ja mitä osa-aluetta (esimerkiksi jotain toimialaa, jonkin tuotteen markkinoita vai yhteiskunnan yleistä tilaa) tarkastelu koskee. Tämän jälkeen arvioidaan yrityksen nykytilanne, kuten Rubininkin esittelemässä prosessissa sekä etsitään yrityksen tilanteeseen vaikuttavia muutosajureita. Muutosajureista valitaan tarkasteluun olennaisimmat, usein kaksi muutosajuria, joista voidaan muodostaa nelikenttään neljä erilaista tulevaisuuden kuvaa, jotka kaikki vaikuttaisivat liiketoimintaympäristönä eri tavalla.

Nelikenttäajattelu avautuu parhaiten ehkä Vuorisen (2013, s. 113) esimerkin avulla. Kahvilayrittäjän muutosajureita voisivat olla kansainvälisen kahvilaketjun kilpailu (kahvila avataan / ei avata) sekä tärkeimmän asiakasryhmän tilanne (viereinen virastotalo muuttaa pois / laajentaa entisestään). Näistä saataisiin rakennettua jo neljä vaihtoehtoista tulevaisuuden kuvaa, ja muutosajureita lisäämällä saataisiin muodostettua useampia kuvia.

Seuraavassa vaiheessa on tarkoitus valita tulevaisuuden kuvat ja sanallistaa ne uskottavaan tarinamuotoon. Usein valitaan realistinen, optimistinen sekä pessimistinen skenaario. Samalla arvioidaan skenaarioiden toteutumisen todennäköisyyttä. Lopuksi liitetään valitut skenaariot strategiaan ja huomioidaan ne päätöksen teossa. (Vuorinen, 2013, ss. 113–114)



Kuva 8 Skenaariotyöskentely mukailen Vuorista (2013, s. 112)

Vuorinen (2013, s. 115) esittelee myös tulevaisuustaulukkoon perustuvan skenaarioprosessin. Tulevaisuustaulukko mahdollistaa nelikenttää useamman muutosajurin tarkastelun samanaikaisesti, jolloin voidaan luoda lähes rajaton määrä erilaisia skenaarioita. Taulukkoon voidaan kerätä esimerkiksi kymmenen muutosajuria ja niille kullekin kolme

vaihtoehtoista tulevaisuuden tilaa. Tulevaisuustaulukon idea avautuu tarkemmin luvussa 5.2 *Skenaariot*, jossa esitellään Neonsunin tulevaisuustaulukko.

Toisaalta skenaarioita voidaan muodostaa myös strategiassa tehtävien valintojen pohjalta: Rakennetaan muutamia vaihtoehtoisia lopputulemia eli kysytään, mihin erilaisiin lopputuloksiin tehty valinta voi johtaa? (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 117) Skenaariota voidaan rakentaa nykytilanteesta tulevaan tai päinvastoin. Tärkeintä on kuvata nykytilanne, tulevaisuus sekä polku näiden välillä. (Vuorinen, 2013, s. 110) Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 24–25) puhuvat puolestaan liikkuvista skenaarioista. Ajatuksena on, että luodaan strategiaa, joka muokkautuu sitä mukaan, kun oletukset tarkentuvat. Eli etukäteen määritellään, miten toimitaan riippuen siitä, kuinka paljon ja miten todellisuus poikkeaa oletetusta.

2.5.2 Strategiakartta

Strategiakartta on osa Kaplanin ja Nortonin 90-luvun alussa kehittämää Balanced Scorecard -työkalua, jonka tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. Huomattiin, että talouteen liittyvät mittarit eivät auttaneet yrityksiä pitkän tähtäimen tavoitteissa ja ne antoivat yritystoiminnasta liian yksipuoleisen kuvan. Kaplanin ja Nortonin BSC yhdisti vastauksena ongelmaan taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen, 2013, ss. 51–52)

Balanced Scorecard perustuu ajatukseen, että on vaikeaa johtaa sellaista, jota ei voida mitata. Toinen merkittävä oivallus on, että perinteiset taloudelliset mittarit näyttävät yrityksen tapahtumat vasta jälkikäteen. BSC-työkalun käytön edellytyksenä on, että strategia puretaan strategisiin tavoitteisiin, niiden saavuttamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin, menestystekijöiden avainmittareihin ja tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviksi toimintasuunnitelmiksi. Strategiakokonaisuutta tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. (Vuorinen, 2013, s. 52) Eri näkökulmat liittyvät toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta: Työntekijöiden osaamisen kehittäminen parantaa prosesseja, mikä johtaa parempaan asiakastyytyvyyteen ja näin kasvattaa lopulta tuottoa (Kaplan & Norton, 2007, s. 19).

Strategiakarttaa käytetään strategian logiikan avaamiseen ja visualisoimiseen. Useat ihmiset oppivat helpommin visuaalisuuden kuin pelkän lukemisen tai tekstin kautta, jolloin strategiasta tulee kartan avulla helpommin sisäistettävä. Lisäksi strategiakartan laatiminen pakottaa muodostamaan strategiasta helposti ymmärrettävän ja yksinkertaisin sanankääntein ilmaistun kokonaisuuden. (Balanced Scorecard Institute, n.d.)

Tyypillisessä strategiakartassa on 12–18 strategista tavoitetta (Balanced Scorecard Institute, n.d.). Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joissa yrityksen tulee olla hyvä, jotta tavoitteisiin päästäisiin (Malmi ym., 2002, s. 67).

Strategiakartan tehtävänä on siis kuvata, kuinka yritys tuottaa arvoa. Kartta voidaan muodostaa vasta, kun yritys on määritellyt vision, mission ja tavoitteensa. (Balanced Scorecard Institute, n.d.) Yrityksen elämäntehtävä, voidaan puhua myös visiosta, missiosta ja arvoista, on tärkeä osa strategista arkkitehtuuria, sillä yrityksen tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mitä menestyminen edellyttää. (Kamensky, 2015, s. 33)

Strategiakartta on tarkoitus piirtää yhdelle paperille, jolloin valittujen teemojen määrä on rajallinen. Vaikka strategian luominen on usein rönsyilevä ja monimutkainen prosessi, kaikkea ei pysty selittämään täysin aukottomasti pelkällä kartalla. (Vuorinen, 2013, s. 85)

2.5.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi syntyi 1960-luvulla Yhdysvalloissa ja on edelleen suosituin strategiatyökalu. SWOT-analyysissa tarkastellaan yrityksen asemaa listaamalla nelikenttään yrityksen sisäiset vahvuudet (*Strengths*) ja heikkoudet (*Weaknesses*) sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet (*Opportunities*) ja uhat (*Threats*). Työkalun tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen strategisen päätöksen teon tueksi. (Vuorinen, 2013, s. 88)

SWOT-analyysiin nostettavat teemat ovat aina subjektiivisia valintoja. Osa asioista saattaa olla samaan aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Pelkkä asioiden listaaminen ei sinällään auta yritystä eteenpäin vaan SWOTia hyödynnetään osana strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien tekemistä. Tällöin määritellään, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää

tai edelleen vahvistaa, ja miten heikkouksia voidaan lievittää tai miten niistä päästään eroon. Miten yritys voi hyödyntää ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja lievittää uhkia tai kääntää ne jopa mahdollisuuksiksi. SWOTia voi hyödyntää myös osana skenaario-työskentelyä, jolloin eri skenaariolle tehdään omat SWOTinsa. (Vuorinen, 2013, ss. 89–94)

3 Osallistaminen

Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 24) kehottavat laskemaan irti vanhasta ajatuksesta, jossa ”kenraalien murheet ovat kenraalien murheita, niillä ei kannata sotamiesten päätään vaivata”. Strategiatyö on perinteisesti ollut johdon ja hallituksen tehtävä, mutta ne parhaat omilla aivoillaan ajattelevat työntekijät eivät enää sitoudu johonkin sellaiseen, josta eivät itse ole olleet päättämässä. Sutisen ja Haapakorvan ajatukset arvostavat mielestäni yksilön potentiaalia korkealle ja rohkaisevat myös johtoa tekemään niin. Samaiset henkilöt nimittäin myös väittävät, etteivät ihmiset ole lähtökohtaisesti muutosvastarintaisia (2022, s. 25)!

Osallistaminen voi koskea myös yrityksen ulkopuolisia tahoja, joko yksittäisiä ajattelijoita tai toisten organisaatioiden edustajia. Tällöin pyritään ratkaisemaan samanmuotoisuuden ongelmaa ja haastamaan vakiintuneita ajattelumalleja. Ulkopuolinen saattaa nähdä ratkaistavat haasteet sellaisesta näkökulmasta, joka ei enää yrityksestä sisältä käsin katsovalle avaudu. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 105–106)

Vaikka myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen nousee Leskelän ja Luomarannan strategiaprosesseista kertovissa yritys esimerkeissä esille, ja Ritakallio ja Vuorikin osallistaisivat tärkeimmät sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät, tässä työssä keskitytään tarkastelemaan erityisesti yrityksen oman henkilöstön osallistamista. Seuraavassa syvennytään siihen, miksi ja kuinka se tehdään sekä miten siinä onnistutaan?

3.1 Miksi osallistaa?

Kati Kuoksa tutki opinnäytetyössään (2022, s. 3) onnistumisen avaimia henkilöstön osallistamisessa strategiatyöhön. Lisäksi työn tavoitteena oli tutkia, miksi henkilöstö pitäisi osallistaa strategiatyöskentelyyn. Kahden eri kohderyhmän haastattelututkimuksen

tuloksena oli, että osallistaminen edistää strategiaan sitoutumista ja se on tekijöidensä näköinen. Näin strategiasta tulee osa päivittäistä työtä. Lisäksi henkilöstö kokee itsensä motivoituneeksi, tulevansa arvostetuksi ja merkityksellisyyden tunne lisääntyy. Tätä kautta myös tuottavuus, asiakaskokemus ja innovaatiot paranevat.

MEADOW-työnantajakyselyn (2021, s. 27) mukaan yritykset, joissa henkilöstö osallistuu laajasti kehittämistoimintaan, kehittävät muita useammin markkinoille uusia palveluja ja tuotteita. Toiminnan kehittämiseen osallistuminen myös vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia sekä luottamusta ja tiedonkulkua organisaation sisällä.

Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 26) tiivistävät: ”Ota ihmiset mukaan tai epäonnistu”. Silti he muistuttavat, että kyseessä ei ole demokraattinen prosessi, jossa ääniä jaettaisiin yksi ääni per yksi henkilö -periaatteella, vaan johdolla on vastuu yrityksen menestyksestä ja näin myös viimekäden valta linjauksista. Ritakallio ja Vuori (2018, ss. 129–132) painottavat skenaarioiden ja analytiikan merkitystä strategiatyöskentelyssä, mutta huomauttavat että paraskin analytiikka saattaa jättää jotain olennaista huomiotta. He osallistaisivat tärkeimmät sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät. Olennaisten henkilöiden ja ryhmien tunnistaminen on kuitenkin haastavaa. Usein ei voida tietää, kenen mielipiteillä on merkitystä ja kuinka oleellisia näkemyksiä kenelläkin on, ennen kuin on kuullut, mitä annettavaa ihmisellä on.

3.2 Miten osallistetaan?

Osallistaminen tarkoittaa yhteistä tekemistä, joka tekee osalliseksi ja aktivoi. Osallistaminen mahdollistaa osallistumisen. Osallistaminen ja yhteiskehittäminen ovat tärkeitä toimintamalleja organisaatioissa, niiden lisäarvon nähdään tulevan siitä, että viisaus on joukoissa. (Fountain Park, n.d.)

Kuoksan (2022, s. 72) tutkimuksen mukaan perinteisesti käytetty termi *jalkauttaminen* koetaan ulkoapäin annetuksi, ja se antaa mielikuvan, jossa johto on tehnyt strategian valmiiksi ”kulmahuoneessa, kabinetissa tai kelohonkamökissä”. *Osallistaminen* puolestaan koetaan terminä vuorovaikutteiseksi keskustelukulttuuriksi, jota rakennetaan tietoisesti yhdessä tiimin kesken. Siitä välittyy aito tahto kuulla henkilöstön mielipiteet. (Kuoksa, 2022,

s. 72) Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 262) kuitenkin huomauttavat, että vieläkin toimivampaa voisi olla, jos puhuttaisiin osallistumisesta tai strategian yhteisestä omistamisesta. Mielestäni retoriikka on tärkeää ja siinäkin kannattaa olla oma strategiansa! Mutta valittuun sanastoon vaikuttaa nähdäkseni myös kuulijakunnan persoonat. En näkisi itseäni puhumassa ”strategian yhteisestä omistamisesta” perusduunareille, hienostelevat sanat voivat luoda kuilun maisteriopiskelijan ja duunarin välille. Neonsunissa puhuttiin strategian ja pelikirjan laatimisesta, mihin halutaan ja tarvitaan kaikki mukaan. Kuoksan (2022, s. 90) tutkimuksessa ilmeni myös, että käytetyn kielen pitäisi olla samaa, mitä suurin osa yrityksessä käyttää, sen sijaan että puhuttaisiin konsulttia tai strategiajargonia.

Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 21–22) kysyvät, kuinka moni organisaatiossasi lähtee mukaan strategiapäivitystyöhön ajatuksella, että ”nämä ovat vuoden parhaat työpäiväni”? He väittävät, että jos strategiatyö toimisi kuten sen kuuluisi toimia, työntekijät kilpailisivat siitä, kuka pääsee osallistumaan työskentelyyn. Jos näin ei ole, on ongelma jossain muualla kuin ihmisissä! Päätelen, että kyse on pitkälti asioiden esittämisen tavasta ja viestinnästä – sen varmistamisesta, että osallistujat ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä, miksi ja miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Näin ollen henkilöstön osallistaminen ja strategiasta viestiminen kuuluvat mielestäni kiinteästi yhteen. Jos osallistujilla olisi sellainen tunne, että strategiatyö aidosti määrittää arjen tekemistä ja että siinä ratkaistaan pitkälti päivittäisen työn sisältö, olisi motivaatio osallistua taattu (Sutinen ja Haapakorva, 2022, ss. 21–22).

Strategiatyöskentelyssä käytävässä dialogissa tarkoituksena on tarkastella avoimesti ja syvällisesti sitä, mitä muut sanovat, mutta myös kriittisesti. On tärkeää erottaa faktat ja näkökulmat toisistaan. Dialogin onnistumisen kannalta on olennaista kysyä avoimia kysymyksiä ja kuunnella toista riittävän pitkään. Johtajat helposti hakevat vain vahvistusta omille käsityksilleen. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 133–134) Aktiivinen kuuntelu edellyttää, että kuulijana ei arvota kuulemaansa omalla mitta-asteikolla, vaan sisäistää kuullun toisena näkökantana (Hietala esipuheessaan teoksessa Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 15).

Genelecin Siamäk Naghian sanoo, että strategian valinnan ratkaisee se, millä ihmiset saadaan innostumaan. Innostumiseen on olemassa työkaluja, kuten palkitseminen,

rakenteet, prosessit ja osaaminen. Mutta tavoitteena on päästä siihen, että ihminen itse kokee haluavansa olla osana juuri tätä juttua. (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 125)

Kun muutos on jatkuva sarja pieniä uudistuksia, henkilöstön psykologinen kuormittavuus vähenee ja sitä kautta strategian onnistumisen mahdollisuudet paranevat. Kun henkilöstö kokee, että muutoksen jokainen askel on heidän hallinnassaan, epävarmuuden synnyttämät negatiiviset tunteet vähenevät. Parhaassa tapauksessa tunne siitä, että ollaan menossa parempaan suuntaan ja asiat ovat hallittavissa, synnyttää intoa ja motivaatiota. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 97) Tällöin osallistaminen kannattaa strukturoida selkeästi. Käytännössä osallistaminen voi tapahtua esimerkiksi workshopityöskentelyn kautta.

Jenny Antonen (2021) summaa Ellun kanojen artikkelissaan kolme keskeistä tekijää henkilöstön osallistamisessa onnistumiseen, jotka ovat *kehystäminen*, *oikeiden kysymysten kysyminen* ja *takaisin sanottaminen*. Kehystämällä tarkoitetaan, että osallistujille tulee aina kertoa, mihin työpaja liittyy, mitä muita vaiheita prosessiin kuuluu ja mitä kerätyllä tiedolla tehdään. Oikeiden kysymysten asettelu on tärkeää, sillä muuten keskustelu voi ohjautua ohi aiheen. Kysymys on Antosen mukaan asetettu oikein, jos kysymysmerkin jälkeen kysyjä voi sulkea suunsa. Takaisin sanottamisesta Antonen kirjoittaa esimerkin: ”Kiitos ajattelustasi ja ideastasi X, niiden pohjalta syntyi mitä?” Hyvässä osallistumisen kokemuksessa ei aina tarvitse olla kyse siitä, että osallistujan oman ajatuksen pitäisi päästä ”voittamaan”. Vaan kyse on siitä, että osallistuja tunnistaa lopputuloksesta olleensa rakentamisessa mukana.

3.3 Workshop-työskentely

Workshop- eli työpajatyöskentely on yksi yhteiskehittämisen menetelmistä. Työpajoissa työskennellään yhdessä sovitun tavoitteen eteen. Siinä tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, ja yhteistyö lisää ymmärrystä yritystoiminnan laajemmasta kokonaisuudesta. Ideana on oivalluttaminen, eli että henkilöstö löytää kehittymisen ja muutoksen ainekset itse. (Elonheimo, n.d.)

Ryhmäideointiin perustuvat workshopit ovat suosittuja erityisesti, kun halutaan kehitellä uusia konsepteja. Usein workshoppeissa syntyy sellaisia tuloksia, joita ei yksin puurtamalla tai

perinteisissä palavereissa synny. Hienous piilee siinä, että hulluimpiakin ideoita saa tuoda esille, eikä mitään ideoita tulisi sensuroida. Workshopin voima perustuu sille, että toinen osallistuja jatkaa ensimmäisen heittämän hullun idean jalostusta ja kolmas tuo siihen näkökulman, joka muuttaakin idean toteutuskelpoiseksi. (Martela & Strandberg, 2015)

Muun muassa Innokylä on listannut ja avannut erilaisia työkaluja kehittämistyön eri vaiheisiin. Koska Neonsunin työpajat perustuivat täysin yhteisille keskusteluille, pidän tärkeämpänä keskittyä teoriassa onnistuneen työpajatyöskentelyn järjestämiseen kuin itse työkaluihin. Tällöin puhutaan fasilitoinnista. Fasilitointi on ryhmätilanteiden ohjaamista varmistaen, että kaikkien ääni saadaan kuuluviin ja lopputuloksena lisätään yhteistä ymmärrystä käsillä olevasta asiasta. Pienetkin teot, jotka auttavat tiimin jäseniä osallistumaan, jakamaan ajatuksiaan ja ymmärtämään toistensa näkökulmia, ovat fasilitointia. (Grape People, n.d.)

Oivalluttaminen puolestaan auttaa toista henkilöä löytämään ratkaisut ongelmiin antamalla valmiita vastauksia. Päätymällä oivallukseen itse henkilö sitoutuu siihen todennäköisesti paremmin. Oivalluttaminen pitää silti osata erottaa manipuloinnista. Mikäli johdolla on selvät ratkaisun avaimet käsissään ja kysymykseen haetaan jotain tiettyä vastausta, tulee ”oivalluttamisesta” teennäistä. (Harju, n.d.) Kysymys on mielestäni siitä, ettei pidetä ihmisiä tyhminä, vaan pyritään aitoon keskusteluun.

Onnistunut workshop lähtee sen suunnittelusta. Aluksi workshopille tulee määritellä selkeä tavoite ja tarkoitus. Kutsut lähetetään ajoissa, ja siinä kerrotaan workshopin tavoite ja tarkoitus, jotta osallistujat voivat valmistautua ennakkoon. (Lacinai, 2017) Etnografisissa tutkimuksissa on ilmennyt, että jos workshopin teemaa ja henkilön osallistumista ei ole selkeästi perusteltu, ihmiset tulevat työpajaan epävarmoina (Martela & Strandberg, 2015).

Workshop edellyttääkin luottavaista ilmapiiriä, jossa osallistujat uskaltavat ilmaista oman mielipiteensä. On siis tärkeää, että osallistujat osaavat ottaa toistensa tunteet huomioon. (Martela & Strandberg, 2015) Mielestäni tämän asian ääneen sanoittaminen ja workshopin ja hyvän keskustelun pelisääntöjen läpikäyminen alkuun olisi hyvä idea. Workshopin alkaessa

on myös hyvä kerrata, mitä halutaan saada aikaan, ja mihin ja kenen hyödyksi tulokset tulevat (Martela & Strandberg, 2015).

Helposti aktiivisimmat keskustelijat pääsevät ääneen hiljaisempien kustannuksella. Martelan ja Strandbergin (2015) tutkimissa työpajoissa pahimmillaan kävi niin, että ryhmäkeskustelua dominoi yksi omaa agendaansa ja ideaansa ajava henkilö, jolloin muiden osallistujien tärkeäksi kokemat teemat eivät pääse nousemaan esille ja työpajan lopputulos vääristyy. Keskustelun alle helpommin hautautuvienkin henkilöiden näkemykset saadaan esille, kun pyydetään, että osallistajat kirjoittavat ajatuksiaan ylös. Fasilitaattorin tehtävänä on huomioida kaikki osallistajat, ja huolehtia, että kaikki tulevat kuulluksi. (Lacinai, 2017)

Toisaalta ohjateissaan puheenjohtaja ei saa rajoittaa keskustelua. Ryhmäkeskusteluissa on helposti sama ongelma kuin useissa kyselytutkimuksissa: saadaan vastaus vain siihen asiaan, jota osataan kysyä. Kysymyksenasettelu ja esitystapa täytyisi siis jättää mahdollisimman avoimeksi, jotta ei tulisi ohjanneeksi osallistujien ideointia liikaa. Usein on hyvä käytäntö, että puheenjohtaja vain fasilitoi keskustelua, eikä osallistu itse keskusteluun. (Martela & Strandberg, 2015) Toisaalta Lacinai (2017) neuvoo, että kaikki tehtävät tulisi ohjeistaa mahdollisimman huolellisesti, jotta se ohjaisi kohti tavoitetta.

Workshop lopetetaan yhteenvetoon, jossa vedetään työskentelyn tulokset yhteen ja pohditaan yhdessä, mitä saimme aikaan. Jos lopputuloksena on jotain konkreettisia tekoja, on hyvä päättää, kuka tekee, mitä ja milloin. (Lacinai, 2017) Joka tapauksessa osallistujien tulisi workshopista lähtiessään olla tietoisia seuraavista askelista eli siitä, mitä nyt tapahtuu. Osallistavan otteen säilyttämiseksi on hyvä järjestää pieniä workshoppeja tasaisin väliajoin koko projektin ajan. (Martela & Strandberg, 2015)

3.4 Jos osallist(u/a)minen ei onnistu, missä on vika?

Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 23, 25) väittävät, että jos henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön ei onnistu, ongelma ei ole ihmisissä vaan strategiatyöskentelyn viestinnässä. Viestintä vaikuttaa olevan sekä osallistamisen että strategian toteuttamisen ytimessä, ja näkökulmia siihen on paljon.

Jos yritys ei ole tarpeeksi pohjustanut ja perustellut henkilöstölle, miksi heidän halutaan osallistuvan strategiatyöhön, osallistujat voivat tulla workshoppeihin vastentahtoisesti tai epäluuloisina. Osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja kunkin on hyvä ymmärtää oma roolinsa strategian toimeenpanijana. (Kuoksa, 2022, s. 87)

Toisaalta näennäisosallistaminen voi olla onnistumisen este. Jos henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön, mutta siitä ei seuraa mitään tai ei tiedetä, mitä siitä seuraa ja milloin, voi olla, että seurauksena osallistumishalukkuus laskee. (Kuoksa, 2022, s. 88) Viestinnällisestä näkökulmasta Kuoksan (2022, s. 90) tutkimuksessa ilmeni myös, että käytetyn kielen ja termistön pitäisi olla samaa, mitä suurin osa yrityksessä käyttää, sen sijaan että puhuttaisiin konsulttia. Voi myös olla, että strategia ei ole innostava ja motivoiva, koska se on liian vaikeaselkoinen. Strategia pitäisi kuvata yksinkertaisesti, esimerkiksi strategiakuvan muodossa. (Kuoksa, 2022, s. 90)

Toisaalta osallistamisen haasteiden takana voi olla myös johdon asenteet. Johto voi omia strategian itselleen vallan takia tai johto saattaa kokea, ettei henkilöstön osaaminen riitä strategiatyöskentelyyn (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 25–26). Voi myös olla, että johto pelkää muutosvastarinnan aiheuttamaa kaaosta (Sutinen ja Haapakorva, 2022, s. 22). Muutosvastarintaan tulisikin pyrkiä vaikuttamaan jo ennen strategiatyön käynnistämistä. Asioista kannattaa kertoa etukäteen ja perustella, miksi strategiatyötä tehdään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. (Kuoksa, 2022, s. 90)

Jos meillä ei ole arjessa tunnetta, että strategia on konkreettisesti läsnä joka päivä, syntyy helposti kokemus, että strategiatyöhön osallistuminen on ajan hukkaa, koska ”joutuu olemaan pois oikeista töistä”. Tarvitaan siis rutiineja, joilla varmistetaan strategian siirtyminen käytännön tekemiseksi. (Sutinen ja Haapakorva, 2022, s. 22) Johdon tulee perustella tehtävät valinnat aina strategian kautta. Strategiaan pitäisi viitata arjessa päivittäin: ”teemme näin, koska se tukee parhaiten valitsemaamme strategiaa”. (Sutinen ja Haapakorva, 2022, s. 23) Myös organisaatiokulttuuri voi olla sellaisessa tilassa, että se estää strategiaprosessin etenemisen. Voi olla, että organisaatioissa kulttuuri ei tue palautteen antamista tai eriäviä mielipiteitä. (Kuoksa, 2022, s. 87).

Mitä enemmän strategiaprosessiin osallistuu henkilöitä, sitä enemmän saadaan tietoa hyödynnettäväksi prosessissa. Tämä kuitenkin hidastaa työskentelyä ja laajasti osallistava prosessi voi myös ajautua kaaokseen. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 101–102) Strategian omistamattomuus voi siis koitua ongelmaksi. Tarvitaan joku, joka vastaa kokonaisuudesta ja miettii koko prosessin alusta loppuun. (Kuoksa, 2022, s. 88) Voi myös olla, että johdollakaan ei ole yhtenäistä tai yksilöllistä ymmärrystä, mitä ollaan tekemässä ja miten. Oma rooli ja vastuut strategiaprosessissa voivat olla epäselviä. (Kuoksa, 2022, s. 89)

Onnistuessaan osallistava strategiatyö sitouttaa hyvin, mutta toisaalta epäonnistuessaan prosessi ei täytä osallistujien odotuksia, jolloin sitoutuminen lopputuloksiin voi olla haastavaa. ”Pitäköön tunkkinsa, kun minun näkemyksiäni ei hyödynnetty”. (Leskelä & Luomaranta, 2023, s. 102)

Tiivistäisin niin, että jos osallistaminen tai strategian toteuttaminen ei onnistu odotetulla tavalla, on johdolla ensisijaisesti aina peiliin katsomisen paikka: asenteet, viestintä sekä itse prosessin johtaminen roolien ja vastuiden näkökulmasta ansaitsevat aina kriittistä tarkastelua. Silti on hyvä ymmärtää, että on myös olemassa ihmisiä, joita strategia-asiat eivät yksinkertaisesti kiinnosta. Strategiassa eri asiat myös puhuttelevat eri ihmisiä eri tavalla. (Kuoksa, 2022, s. 90) Toiset kokevat strategiatyöhön osallistumisesta syntyvän paineen negatiivisena. Osa on yksinkertaisesti sitä mieltä, että strategia kuuluu johdolle ja siitä heille maksetaan. (Leskelä & Luomaranta, 2023, ss. 102–103)

4 Työn toteutus

Valitsin Neonsunin strategian työstämiseen Sutisen ja Haapakorvan (2022) Pelastetaan strategia -kirjan mallin. Myös Sutinen ja Haapakorva itse (2022, ss. 17–18) suosittelevat, että strategiaa lähdetäisiin toteuttamaan yksi omimmalta tuntuva ideologia kerrallaan, eikä niin että kaikista malleista ammennetaan samanaikaisesti. Sutisen ja Haapakorvan tapa puhua strategiasta mahdollisimman kansankielisesti tuntui kaikista lähestyttävimmältä tavalta nimenomaan Neonsunille, sillä yrityksessä arvostetaan tekemistä teorian sijaan.

Valtaosa lähdeaineistosta puhuu henkilöstön osallistamisen tärkeydestä. Neonsunin strategiatyön alusta alkaen oli selvää, että henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on edellytys onnistumiselle. Siksi työskentelymuodoksi valittiin workshopit.

Edellä mainitun Kuoksan (2022, s. 72) tutkimuksen mukaan termi *jalkauttaminen* antaa mielikuvan, jossa johto on tehnyt strategian valmiiksi ”kulmahuoneessa, kabinetissa tai kelohonkamökissä”. Henkilökohtaisesti halusin viimeiseen asti välttää tätä mielikuvaa. On kuitenkin niin, että kaikkien strategiatyön vaiheiden ei tarvitse osallistaa samalla tavoin. Leskelä ja Luomaranta (2023, s. 108) jakavat avoimen strategiaproessin kolmeen vaiheeseen – ideoiden muodostamiseen, strategian muotoiluun ja toteutukseen – ja näistä vaiheista osallistaminen on yleisintä ideoiden muodostamisessa ja toteutuksessa. Heidän mukaansa johto ei voi delegoida päätöksen tekoa laajasti organisaatioon, sillä riski kaaokseen on suuri. Siksi strategian muotoilu oli johdon tehtävä.

Osallistamisen vilpittömän tavoite tulisi olla löytää jotain uutta tai lisää. Jos johto haluaa kertoa jo tehdyistä päätöksistä, niitä on turha verhoilla ”osallistamiseksi”. (Antonen, 2021) Neonsunissa osa workshoppeista järjestettiin vain johtoryhmän kesken, mutta niistä viestittiin koko tiimille muiden workshopien sisällä mahdollistaen keskustelu aiheesta.

Workshopien vetäjänä toimi allekirjoittanut ja niihin osallistui aina joko koko seitsemän hengen myyntiorganisaatio tai vain kahden hengen johto aiheesta riippuen. Workshopien välissä muodostin kirjallisia ja visuaalisia yhteenvetoja käsitellyistä aiheista ja valmistelin seuraavan workshopin teemat mukailen Sutisen ja Haapakorvan strategiaprosessia.

Strategiatyöskentelyn vaiheet on esitelty taulukossa 2. Jokaisella workshopilla oli oma tavoitteensa. Niistä lähetettiin kutsu hyvissä ajoin koko tiimin läsnäolon varmistamiseksi. Agenda ja toive siitä, millaista valmistautumista toivotaan, lähetettiin aina vähintään neljä päivää aikaisemmin. Workshopien päätteeksi tehtiin yhteenveto ja osallistujille lähetettiin memo workshopia seuranneen viikon aikana.

Vaikka kullakin workshopilla oli oma rajattu teemansa, keskustelu polveili useita asioita sivuten. Workshopien lomassa käytyjen keskustelujen pohjalta kirjoitettiin myös Neonsunin pelikirjaa, josta muodostui ikään kuin laajempi, detaljimpi versio strategiasta. Pelikirjassa

linjattiin yksityiskohtaisemmin yrityksen toimintatapoja strategisten tavoitteiden pohjalta:

”Koska strategiamme on tämä, toimimme asiakkaiden kanssa tavalla x, y ja z.”

Taulukko 2 Neonsunin strategiatyöskentelyn vaiheet

AIKA	TEHTÄVÄ	SISÄLTÖ JA TAVOITE	OSALLIS- TUJAT	PROSESSIN VAIHE
	Taustatyö	Strategiaprosessiin tutustuminen lukemalla aiheen kirjallisuutta.	Myynti-johtaja	YMMÄRRYS
Syys 2022	Suunnittelu-palaveri	Johto sopii, mitä tehdään, miten ja millä aikataululla.	Johto	YMMÄRRYS
Loka 2022	Aloituspalaveri	Prosessin esittely. Kaikki ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä, kun tehdään strategiaa ja miksi siihen halutaan kaikki mukaan.	Koko tiimi	YMMÄRRYS
Loka 2022	Workshop 1	Ymmärryksen luominen yrityksen tilanteesta. Asiakaskyselyn tulosten tarkastelu ja SWOT-analyysin tekeminen.	Koko tiimi	YMMÄRRYS
Loka 2022	Workshop 2	Mahdollisten tulevaisuuskuvien muodostaminen.	Koko tiimi	NÄKEMYS
Helmi 2023	Skenaariot	Skenaarioiden laadinta WS1 ja WS2 pohjalta.	Myynti-johtaja	NÄKEMYS
Touko 2023	Workshop 3	Tavoitteiden asettaminen ja valintojen tekeminen.	Johto	VALINNAT
Touko 2023	Workshop 4	Valintojen ja tavoitteiden läpikäynti, viimeistely ja hyväksyminen.	Koko tiimi	VALINNAT
Elo 2023	Strategiakartta	Strategiakartan laatiminen. Laaditun strategian kiteyttäminen visuaaliseen muotoon.	Myynti-johtaja	VALINNAT
Syys 2023	Workshop 5	Mitä laadittu strategia tarkoittaa käytännön työssä seuraavan 2 vuoden aikana? Tarvittavien toimenpiteiden määrittely ja vienti Kanbanille ensi kaudeksi.	Koko tiimi	TOTEUTUS
Syys 2023	Toteutus-suunnitelma	Toimenpiteiden priorisointi, roolitus ja aikatauluttaminen sekä vienti strategiakarttaan.	Myynti-johtaja	TOTEUTUS

4.1 Aloituspalaverit: Suunnittelu ja strategiaprosessin ymmärtäminen

Ennen workshoppeja johto kävi läpi, miten strategiaa tullaan tekemään ja millä aikataululla. Aiheesta pidettiin koko tiimin kesken aloituspalaveri, jossa käytiin yhdessä läpi, mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä miten koko henkilöstön toivotaan prosessiin osallistuvan.

Käytännössä keskusteltiin siitä, mitä strategia on ja mitä se ei ole, ja miksi myös Neonsunin kokoinen yhdeksän hengen yritys tarvitsee strategian. Kaikkien osallistumisen tärkeyttä

painotettiin siitä näkökulmasta, että koko tiimi tietää ja ymmärtää yhdessä enemmän kuin vain kahden hengen johto. Pyrittiin painottamaan, että workshoppeissa tullaan tekemään päätöksiä, jotka vaikuttavat kaikkien käytännön työhön.

Workshopissa esiteltiin Sutisen ja Haapakorvan strategiaprosessi, ja pohdittiin, millaisia työkaluja missäkin vaiheessa voidaan hyödyntää. Päätettiin tehdä asiakaskysely, sillä mikäli aika ja budjetti ovat rajallisia, Sutinen ja Haapakorva (2022, ss. 75–76) suosittelevat tutkimaan vähintään asiakaskokemusta. Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että asiakkailta kysytään relevantteja kysymyksiä, joihin pyritään saamaan rehellisiä vastauksia.

Asiakaspalautetta kerätään Neonsunissa kuukausittain myyjien raportoinnin kautta, mutta nyt haluttiin, että asiakkailla olisi mahdollisuus vastata myös nimettömästi. Asiakkaat myös palkittiin kyselyyn vastaamisesta vastausten määrän maksimoimiseksi. Lisäksi myyjät kertoivat asiakkaille kyselyn olevan tärkeä yritykselle ja kehottivat asiakkaita vastaamaan.

Asiakaskyselyn toteutti yksi tiimin jäsenistä, ja sen sisältö suunniteltiin yhdessä. Itse kyselyn toteuttaminen ja tulokset on rajattu tästä opinnäytetyöstä ulos, mutta sen tuloksia hyödynnettiin SWOT-analyysin tekemisessä.

4.2 Workshop 1: Ymmärryksen luominen

Ensimmäiseen workshopiin osallistui koko tiimi ja sen tavoitteena oli ymmärryksen luominen Neonsunin nykyisestä tilanteesta: Missä olemme nyt ja mikä selittää menestyksemme – hyvän tai huonon. Workshopissa vastattiin Sutisen ja Haapakorvan (2022, ss. 83–83) kirjan pohjalta kysymyksiin: Miksi suurimmat asiakkaat ostavat meiltä? Miksi tietyt tavoitellut asiakkaat eivät osta? Mitä pitäisi tapahtua, jotta he ostaisivat? Mitkä tekijät vaikeuttavat kilpailukykyämme? Heikentääkö digitaalinen murros asemaamme markkinoilla? Mitä teemme paremmin kuin muut? Mitä kilpailijat tekevät paremmin kuin me? Millaisia resurssi- ja osaamisrajoitteita meillä on?

Kysymysten johdattaman keskustelun jälkeen käytiin läpi asiakaskyselyn tulokset. Tulokset olivat hyvin ennalta-arvattavissa ja tukivat henkilöstön omia ajatuksia Neonsunin nykyisen

menestymisen syistä. Tämän jälkeen peilattiin omia näkemyksiä asiakaskyselyn tuloksiin, ja käydyn keskustelun tuloksena muodostettiin SWOT-analyysi.

Lopuksi SWOT-analyysiin nousseet asiat jaettiin vielä kolmeen kategoriaan:

1. Asiat, joihin emme voi vaikuttaa.
2. Asiat, joihin meidän tulee sopeutua.
3. Asiat, joihin voimme aktiivisesti vaikuttaa.

Kategorisoinnin ideana oli ohjata myöhemmin käytävää keskustelua oikeaan suuntaan eli keskittymään niihin teemoihin, joihin voidaan vaikuttaa ja joihin tulee todennäköisesti sopeutua. Lokakuussa 2022 keskusteluun nousi helposti Venäjän aloittaman hyökkäyssodan vaikutukset talouteen, ja yleisesti epävarmemmalta tuntuva tulevaisuus – asiat, jotka on hyvä tiedostaa mutta joihin ei strategiatyön kannalta kannattanut laittaa liikaa painoarvoa.

Työkaluksi valittiin SWOT-analyysi, koska sitä on helppo käyttää ja se sisältää strategian kannalta oikeita asioita. Nämä SWOT-analyysin hyvät puolet ovat kuitenkin myös työkalun heikkouksia. On nimittäin mahdollista, että yritys pitää vahvuutenaan tekijää, joka on todellisuudessa sen heikkous. (Kamensky, 2015, s. 54) Tämä tunnistettiin myös Neonsunissa, sillä samoja tekijöitä löytyi sekä yrityksen heikkouksista että vahvuuksista.

Nykytilan ymmärtäminen painottui Neonsuniin yrityksenä, ei niinkään sen edustamien brändien markkinatilanteeseen. Markkina-aseman selvittäminen yrityksessä, jolla on lukuisia eri kohderyhmiä ja brändejä, tuntui liian työläältä ja kalliilta. Myöskään valmista ja luotettavaa dataa kilpailijoiden markkinatilanteesta ei ollut saatavilla.

4.3 Workshop 2: Näkemyksen luominen

Toiseen workshopiin osallistui koko tiimi ja sen tavoitteena oli vastata kysymyksiin: Mihin tulevaisuuden toimintaympäristöön valmennamme yritystämme? Mitä oletamme tulevaisuudesta? Mikä markkinassa muuttuu? Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

Workshop aloitettiin listaamalla kaikkia mahdollisia ja mahdottomaltakin tuntuvia tulevaisuuskuvia seuraavan viiden vuoden aikajänteellä. Listattiin sellaisia muutosajureita, jotka ovat jo nähtävissä asiakaskentässä. Huomioitiin, millaisia viestejä tai vihjeitä on saatu kollegoilta Suomessa ja Euroopassa. Listalle pyrittiin myös tuomaan talouden yleisiä kehityskulkuja ja muita huomioita toimintaympäristöstä. Myös aiemmin tehdyn SWOT-analyysin ulkoiset uhat ja mahdollisuudet nostettiin tarkempaan tarkasteluun.

Seuraavaksi allekirjoittanut muodosti keskustelussa esiin nousseista aiheista tulevaisuustaulukon. Tästä johto valitsi todennäköisimmiltä tuntuvat muutosajurit ja allekirjoittanut muodosti näistä muutosajureista kolme erilaista skenaarioita: positiivisen, realistisen ja pahimpaan varautuvan.

Lisäksi ideoitiin mahdollista yrityksen viisivuotisvisiota niin, että pyrittiin olla rajoittamatta ideointia. Ajatuksena oli ajatella tulevaisuutta ilman toimintaympäristön rajoituksia, ja antaa niin sanotusti palaa – heitellä hullujakin ideoita siitä, mitä yritys voisi viiden vuoden päästä olla. Ideoihin väistämättä kuitenkin vaikutti toimintaympäristön muutokset, mutta ideoissa uskallettiin ottaa isoja riskejä ja tehdä isoja suunnanmuutoksia. Ideoista tuli ikään kuin vastauksia toimintaympäristön radikaaleihin muutoksiin. Näistä muodostettiin vaihtoehtoisia visioita tulevaisuuteen.

4.4 Workshop 3: Tavoitteiden asettaminen ja valinnat

Kolmanteen workshoppiin osallistui vain johto. Siinä muodostettiin yrityksen visio, asetettiin yritykselle tavoitteet sekä tehtiin strategiset valinnat. Valinnat tehtiin realistisimman skenaarion pohjalta, mutta toisaalta myös worst case scenario sekä optimistisin skenario huomioiden. Käytännössä valintoja tehtiin siis Ritakallion ja Vuoren *liikkuvien skenaarioiden* mallin mukaan: Määriteltiin, miten tullaan toimimaan riippuen siitä, miten toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu. ”Jos tapahtuu epätodennäköiseltä vaikuttava x, toimimme tavalla y”.

Strategian suhde tavoitteisiin on mielestäni hieman vaikeaselkoinen. Tavoitteiden ei tulisi olla strategian ydintä, vaan yrityksen keskeiset suuntaviivat ja keinot ovat strategiassa

tärkeintä. Monissa yrityksissä ei ymmärretä tätä, vaan johtaminen tapahtuu tavoitteista käsin. Suuren suosion saanut Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmä tarkoitettiin alun perin strategisen johtamisen täydentäjäksi, mutta yritykset ovat omaksuneet BSC:n niin keskeiseksi johtamismalliksi, että strategian ydinkysymykset jäävät johtamisesta pois. Vaikka tavoitteita ei tulisi strategiassa korostaa liikaa, on niillä kuitenkin merkittävä rooli strategisessa johtamisessa. (Kamensky, 2015, ss. 60–61) Mielestäni ei voi edes olla olemassa sellaista strategista toimintaa, jolla ei olisi ennalta määriteltyä tavoitetta, koska strategia on ”vain” väline, jolla yritys pyrkii tavoitteisiinsa.

Missä vaiheessa strategiaprosessia tavoitteet tulisi sitten asettaa? Vuorisen prosessissa tavoitteet asetetaan sisäisen ja ulkoisen analyysin jälkeen, kuten myös Kamenskyn mukaan. Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 51) puolestaan kertoo kahdesta eri tavasta asettaa tavoitteita. Tavoitteet voidaan asettaa joko visio-ohjautuvasti tai potentiaalin mukaisesti.

Visio-ohjautuvat tavoitteet syntyvät usein intohimosta tai unelmasta saavuttaa tai voittaa jotain, ja strategiaa haetaan tämän suuren vision toteuttamiseksi. Potentiaalin mukaisesti ohjautuvat tavoitteet syntyvät analyttisemmin itse strategiatyön tuloksena.

Strategiatyöskentelyssä analysoidaan yrityksen nykyinen kilpailukyky, muodostetaan näkemys tulevaisuudesta ja tätä kautta arvioidaan oma markkinapotentiaali, eli millaista liikevaihtoa olisi realistista tavoitella. (Sutinen & Haapakorva, 2022, ss. 53–54)

Neonsunin tavoitteet muodostettiin yrityksen potentiaalista käsin. Johto arvioi strategiaprosessin edetessä yrityksen potentiaalia ja muodosti tavoitteet sen pohjalta. Johtavana kysymyksenä tavoitteiden asettamisessa oli: Mikä on meille mahdollista ja toisaalta tarpeeksi kunnianhimoista ja inspiroivaa?

Yrityksen omistuspohjalla on usein vaikutus yrityksen tapaan määritellä menestyksensä. ”Siinä missä yrittäjävetoinen visionääri tavoittelee yksisarvista ja pääomasijoittaja näkömatkan päässä olevaa tuottoisaa exitiä, saattaa perheyritykselle menestys näyttäytyä ennen muuta jatkuvuuden turvaamisena ja riskien kaihtamisena”, kuten Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 51) asian sanoittavat. Näistä perheyrityksen esimerkki kuulostaa eniten Neonsunin lähtökohdalta tavoitteisiin. Tavoitteiden asetannassa oman erityispiirteensä toi

toimitusjohtajan mahdollinen eläköityminen viiden vuoden kuluttua. Pohdittiin paljon sitä, onko viisivuotisstrategian päätavoitteena yrityksen myyminen vai haetaanko yritykselle jatkumoa uuden toimitusjohtajan kautta. Toimitusjohtaja-omistajalle kelpaisi hyvin sellainen exit, jolla voisi rahoittaa cuba libren nauttimisen veneensä kannella jossain lämpimässä. Toisaalta myös hyvin lypsävä yritys rahoittaisi saman asian. Lopulta pidettiin kuitenkin tärkeämpänä kasvutavoitetta ja mahdollinen exit jätettiin tavoitteista pois.

Kamenskyn (2015, s. 62) mukaan tavoitteiden asetannassa usein keskiöön nousee taloudelliset tavoitteet, mutta niissä ei riitä ohjausvoimaa. Siksi tarvitaan myös ulkoisen tehokkuuden ja sisäisen tehokkuuden tavoitteita sekä kehittämistavoitteita. Mielestäni Kamenskyn tavoitteiden ryhmittely on verrattavissa Balanced Scorecard -mallin neljään näkökulmaan, jossa tavoitteet asetetaan erikseen talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien ja oppimisen tai uudistumisen näkökulmasta.

Myös Neonsunin tavoitteet asetettiin näistä neljästä näkökulmasta. Taloudelliset tavoitteet olivat ikään kuin ohjaava tekijä, niin sanottu päätavoite, jonka päätti toimitusjohtaja. Asiakkaisiin, sisäisiin prosesseihin ja henkilöstöön liittyvät tavoitteet (ns. välitavoitteet) puolestaan muodostettiin vastaamalla kysymykseen, että mitä pitää kullakin osa-alueella saada aikaiseksi, jotta ne mahdollistavat taloudellisten tavoitteiden toteutumisen.

Kamensky (2015, s. 62) muistuttaa, että jos tavoitteita on liikaa, niitä ei oikeastaan ole lainkaan. Hyvä kysymys onkin, paljon tavoitteita on liikaa? Neonsunissa päädyttiin asettamaan kullekin näkökulmalle yksi strateginen, mahdollisimman yksinkertainen ja helposti hahmotettava tavoite. Strategiset tavoitteet jaettiin Balanced Scorecardin mukaisiin kriittisiin menestystekijöihin.

Strategisia vaihtoehtoja tarkasteltiin myös Sutisen ja Haapakorvan (2022, s. 121) suosittelamista kuudesta eri näkökulmasta, jotka esiteltiin luvussa 2.4.3 *Valinnat*. Näistä näkökulmista katsottuna taloudellinen ja markkinanäkökulma olivat yksiselitteisimpiä valintojen kannalta. Oli helpohkoa valita, mihin Neonsunin tulisi panostaa, jotta arvonluonti olisi mahdollisimman tehokasta. Myös taloudelliset riskit otettiin huomioon. Markkinan kehittämisessä tunnistettiin, mihin osa-alueisiin ei enää kannata tehdä lisäpanostuksia, ja

toisaalta, että kasvua tulisi hakea yrityskaupoilla tai uudesta aluevaltauksesta nykyisen portfolion kasvun sijaan. Pyrittiin myös ymmärtämään, miten joku tuorein silmin markkinaa katsova voisi nähdä uudet mahdollisuudet, kuten täysin verkossa tarjottavat optikkopalvelut.

Myös kilpailuedun näkökulmasta oli selvää, mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla asiakkaat harkitsevat ostavansa meiltä. Tässä kohtaa kuitenkin törmättiin siihen ristiriitaan, että miten B2B-asiakkaat suhtautuvat maahantuojan omaan kuluttajille suunnattuun verkkokauppaan, joka voidaan nähdä kilpailuna samoista asiakkaista.

Operatiivisesta näkökulmasta tarkasteltiin, mikä vaihtoehtoisista strategioista on helpoin, riskittömin tai ylipäättään mahdollinen toteuttaa operatiivisesti. Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 124) muistuttavat, että tulee ymmärtää, mihin organisaatio kykenee tai mitä se voi oppia ja että yrityksellä pitää olla riittävästi kyvykkyyttä toteuttaa tehdyt valinnat.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna kaikki valittavissa olevat strategiset valinnat kestivät hyvin päivän valon, mutta merkityksellisyyden näkökulmasta katsoessa kohdattiin hieman haasteita. Merkityksellisyys liittyy motivaatioon ja intohimoon, ja ihmiset pitäisi saada innostumaan (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 125) – mutta se merkitsee eri ihmisille kovin eri asioita. Niinpä tässä kohtaa pidettiin tärkeänä, että valinnoista ja tavoitteista keskustellaan ja kaikille annetaan mahdollisuus edelleen vaikuttaa.

4.5 Workshop 4: Tavoitteiden ja valintojen viilaus ja hyväksyminen

Strategia on suunnitelma siitä, miten yritys tulee menestymään tulevaisuudessa ja menestys tarkoittaa eri yrityksille hyvin eri asioita, ja menestyksen määrittää yrityksen johto ja omistajat (Sutinen & Haapakorvan, 2022, s. 51). Myös Kamensky (2015, ss. 62–63) painottaa, että omistajat käyttävät ylintä taloudellista valtaa, mutta ne strategiset tavoitteet, joilla taloudellisiin tavoitteisiin päästään, pitäisi muodostaa vuoropuheluna henkilöstön kanssa. Kamenskyn mukaan on tärkeää, että tiimit saavuttavat dialogin kautta yhteisen näkemyksen sekä uskon siitä, millaiset tavoitteet ovat sekä haasteellisia että realistisia.

Neonsunissa johdon ensin keskenään määrittelemät tavoitteet ja valinnat esiteltiin seuraavassa workshopissa koko tiimille. Workshopin tavoitteena oli, että koko tiimi voi allekirjoittaa ja hyväksyä asetetut tavoitteet. Tavoitteista keskusteltiin ja keskustelujen pohjalta tehtiin vielä hienosäätöä.

Tavoitetason samanaikainen haasteellisuus ja realismisuus on mielenkiintoinen kombo. Kamensky (2015, ss. 62–63) sanoittaa ristiriitaa hyvin: Jos tavoitetaso määrätään ylhäältä alaspäin, ihmisillä ei usein ole halua tai kykyä toteuttaa asetettuja tavoitteita. Toisaalta tavoiteasetantaa ei voida myöskään jättää täysin suorittavan tasonkaan tehtäväksi. Olikin mielestäni tärkeää sanoittaa, millä perusteella ja miten tavoitteita tulisi asettaa. Tältä pohjalta pelikirjaan kirjattiin ohjenuoraksi SMART-malli.

Tavoitteiden asetannassa myös mitattavuus on tärkeää. Silti on myönnettävä sille, että strategisella tasolla on olemassa myös heikosti mitattavia kohteita. Tavoitteita ei saa jättää syrjään vain sen takia, että ne ovat hankalasti mitattavissa, jos ne ovat strategian kannalta oleellisia. (Kamensky, 2015, s. 63)

Tavoitteet käytiin läpi yksi näkökulma kerrallaan ja muodostettiin yhteisymmärrys siitä, mitkä ovat Neonsunin kriittisiä menestystekijöitä. Yhteenvetona käydystä keskustelusta allekirjoittanut muodosti Neonsunin strategiakartan sekä ehdotuksen kriittisten menestystekijöiden mittareista ja tiekartan kohti visiota 2028.

4.6 Workshop 5: Toteutussuunnitelma

Viimeisessä workshopissa oli tavoitteena löytää ne toimenpiteet, joita tehdään seuraavan kahden vuoden aikana. Tavoiteltiin ymmärrystä siitä, että jatkossa tehtävät toimenpiteet perustellaan aina strategian kautta. Työskentelyssä hyödynnettiin strategiakarttaa.

Lisäksi haettiin ymmärrystä siitä, miten strategian toteutus näkyy kunkin työnkuvassa käytännössä. Ensimmäisen puolen vuoden toteutussuunnitelma vietiin yhdessä Kanbaniin. Toimenpiteille määriteltiin tekijät ja aikataulut.

Workshopin jälkeen allekirjoittanut listasi kaikki määritellyt toimenpiteet menestystekijöittäin strategiakarttaan. Lisäksi toimenpiteet laitettiin aikataulullisesti tärkeysjärjestykseen.

5 Tulokset

Työn tuloksena syntyi Neonsunin visio 2028 ja strategia. Tulokset esitetään SWOTin, skenaarioiden, strategisten valintojen sekä strategiakartan ja tiekartan muodossa toimenpidesuunnitelmaa unohtamatta. Jokaisessa elementissä on hieman erilainen näkökulma strategiaan.

SWOTissa esitetään yrityksen lähtötilanne – miltä pohjalta strategiaa alettiin rakentamaan. Skenaarioilla pyritään selittämään, miksi tehtiin sellaisia strategisia valintoja kuin tehtiin. Strategiakartta kuvaa ne kriittiset menestystekijät, joissa yrityksen on onnistuttava saavuttaakseen tavoittelemansa vision. Tiekartta puolestaan kuvaa aikajanalla niitä valittuja muutoksia, joita pitää tapahtua, jotta yritys saavuttaa visionsa. Toimenpidesuunnitelmassa pureudutaan yksityiskohtaisemmin niihin konkreettisiin asioihin, joita Neonsunin tiimi alkaa päivittäisessä työssään toteuttaa.

5.1 SWOT

Neonsunin nykyistä menestystä selittää hyvät brändit ja tuoteportfolio, josta riittää tarjoamaa molempien toimialojen useille jälleenmyyjille. Vaikka brändiportfolio on yrityksen vahvuuksia, on siinä myös parantamisen varaa. Mukana on lisätuoteryhmiä, jotka eivät käytännössä jätä katetta, mutta vaativat silti työtä. Laajaa valikoimaa on myös vaikeampi hallita sekä tuoteosaamisen että varastoinnin näkökulmasta, minkä takia tuoteportfoliota tulisi uudelleen tarkastella sen tuottavuuden sekä laadun näkökulmasta ja luopua siitä, mikä ei toimi tarpeeksi hyvin. Näin voidaan myös keskittyä paremmin siihen, mikä toimii.

Yrityksen myyjillä on hyvät ja pitkät henkilökohtaiset asiakassuhteet. Asiakkaat pitävät meitä luotettavana yrityksenä niin toimitusten kuin palvelun tason suhteen. Onkin tärkeää, että asiakassuhteita pidetään yllä jatkossakin sekä rakennetaan uusia. Uusiasiakashankintaa

tulisikin tehdä järjestelmällisemmin ja selvästi valikoiden siitä näkökulmasta, että mitkä potentiaaliset asiakkaat olisivat tavoittelemisen arvoisia. Puuttuuko Neonsunilta jokin tuoteryhmä tai palvelu, jolla se saisi avattua uusia asiakkaita?

Pienenä yrityksenä olemme ketterä ja voimme tehdä helposti kokeiluja. Kokeilukulttuuria tulisikin vahvistaa niin, että yritettäisiin nähdä mahdollisuuksia uhkien tai ”kokeiltiin tätä 15 vuotta sitten eikä toiminut” -ajattelun sijaan. Yrityksellä on myös vakaa taloustilanne ja hyvät suhteet pankkiin, mikä antaa tarvittaessa pelivaraa kokeilujen suhteen.

Siinä missä pitkä kokemus kentältä on asiakassuhteiden ja hiljaisen tiedon näkökulmasta vahvuus, voi se olla myös uusien tapojen omaksumisen kannalta heikkous. Kun asioita on tehty vuosikymmeniä tietyllä kaavalla, on kaavaa hankalaa rikkoa – vaikka toimintaympäristö muutosta vaatisikin. Tottuminen estää henkilöstöä kokeilemasta uusia toimintatapoja. Kaikki eivät ole täysin sitoutuneita jatkuvan parantamisen kulttuuriin tai ainakin näkemykset siitä, mitä on tärkeää parantaa, eroaa toisistaan.

Neonsunilla on hyvät suhteet kahteen merkittävään ketjuliikkeeseen. Suomen ketjuuntuneilla markkinoilla on tärkeä päästä tekemään ketjujen kanssa yhteistyötä. Toisaalta onnistuessaan se johtaa myös isompaan riskiin: Ketjujen kanssa tehdään isoa kauppaa, jolloin myös huomattava osuus liikevaihdosta tulee vain muutamalta toimijalta.

Myyjien ikärakenne on heikkouksissa, koska toimitusjohtajan lisäksi kaksi myyjää ovat eläköitymisiässä strategiakauden lopussa: Miten saadaan korvattua myyjät uusilla, jos yrityksen vahvuus on myyjien henkilökohtaiset asiakassuhteet? Uutta myyntivoimaa pitäisi hankkia ajoissa, jotta asiakkuuksien ”siirtyminen” olisi mahdollista. Silti ei voida täysin korvata niitä suhteita, joita myyjät ovat ansiokkaasti vuosien varrella rakentaneet. Olisikin tärkeää saada asiakkaiden suhdetta vahvistettua itse yritykseen myyjien sijasta.

Hinnoittelussa tunnutaan olevan koko ajan kipurajoilla ja hinnoittelu aiheuttaa eniten keskustelua sekä päänvaivaa: Kuinka olla kilpailukykyinen ja silti tarpeeksi kannattava? Maahantuojan osuus koko arvoketjusta on pienentynyt ja katteesta saa taistella. Samaan aikaan maailman tilanteen takia myynnin kulut ovat nousseet. Hintakilpailussa ketjujen omat

housebrändit ovat nousseet varteenotettavaan asemaan. Varsinkin vuosien 2022 ja 2023 inflaatio on ohjannut kysyntää edullisempien tuotteiden pariin.

Heikkouksiin kuuluu myös järjestelmällisyyden ja priorisoinnin puute. Teema nivoutuu sekä laajan tuoteportfolion hallintaan (jos keskityt kaikkeen, et keskity mihinkään) sekä pienen yrityksen ketteryyteen, mistä seuraa välillä ”liikaa hyviä ideoita kokeiltavaksi”. Rajallisella työajalla jokaiselle pitäisi olla selvää, mitä priorisoidaan ja miksi.

Taulukko 3 Neonsun SWOT-analyysi

SISÄISET	VAHVUUDET Käytä hyväksi!	HEIKKOUEDET Paranna tai poista!
	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät brändit ja portfolio - Olemme ketterä, nopeat suunnan muutokset - Pitkä kokemus asiakkaista ja kentästä - Henkilökohtaiset suhteet asiakkaisiin - Hyvät suhteet kahteen ketjuun - Sitoutunut porukka - Olemme luotettava - Vakaa taloustilanne ja hyvät suhteet pankkiin - Palvelun taso ja asenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuoteportfolio paikoin sillisalaattia: työ vs. kate - Uusien tapojen omaksuminen - Digiosaaminen - Uusasiakashankinta - Järjestelmällisyys ja priorisoinnin puute - Ostaminen ei ole aina helppoa asiakkaille - Isoja munia ja yhdessä korissa (asiakkuudet) - Hinnoittelussa ollaan kipurajalla - Neonsunin myyjien ikärakenne (myös vahvuus!)
ULKOISET	MAHDOLLISUUDET Käytä hyväksi!	UHAT Torju tai lievennä!
	<ul style="list-style-type: none"> - Sportti- ja hyvinvointimarkkina kasvaa - Verkkokauppa kasvaa - B2C - Luotettavat kumppanit ja jälleenmyyjät - Agenttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> - Ostaminen muuttuu: digitalisaatio, asiakas tietää enemmän jo kuin myyjä, dropship ping-mallilla varastoriskiä siirretään tukku-kauppiaille - Ketjujen valta-asema ja housebrändit - Päämiesten muutokset: D2C, agenttuuri / maahantuoja osuus arvoketjussa pienenee, varastoriskiä valmistajalta maahantuojalle - Maailman tilanteen konkreettiset seuraukset: rahtien hinnat, saatavuusongelmat, inflaatio ja yleinen taloustilanne, ilmastonmuutos, talvet - Myynnin kulut - Bollé Brands edustaa (liian) suurta osaa tuotteista

Vaikka juuri Neonsunin edustamien lähinnä talviurheiluun keskittyvät markkinat eivät ole kasvussa, kuitenkin sportti- ja hyvinvointimarkkina on kasvusuuntainen. Se luo mahdollisuuksia uusien tuoteryhmien tai kokonaan uuden toimialan kautta. Myös verkkokaupan kasvu tulee nähdä mahdollisuutena. Verkkokauppa voi laajentaa

asiakaskuntaa, kun B2C-myynti suoraan kuluttajalle tulisi sitä kautta mahdolliseksi myös tukkukauppiaille. Tässä tulee kuitenkin olla varovainen, sillä Neonsun tavoittelisi todennäköisesti samoja kuluttajia omien B2B-asiakkaidensa kanssa – haaste ratkaistavaksi.

Asiakkaat eivät aina koe ostamista helpoksi, sillä yritykseltä puuttuu nykyaikainen B2B-verkkokauppa. Tätä on osa asiakkaista jo toivonutkin, ja osa kilpailijoista myös tarjoaa sellaisen. Ostaminen on muuttunut ja muuttuu edelleen digitalisaation myötä: Liikkeeseen astuva kuluttaja tietää usein haluamastaan tuotteesta jo enemmän kuin sen myyjä. Brändit tavoittelevat jälleenmyyjien ohella jo suoraan kuluttajaa omien globaalien D2C-verkkokauppojen kautta.

Tällä hetkellä saamme tehdä töitä luotettavien toimittajien kanssa, mikä näkyy muun muassa kilpailijoita parempana toimitusvarmuutena. Toisaalta taas merkittävä osa liikevaihdosta tulee yhden ranskalaisen päämiehen brändeistä, jolloin taas riskit kasvavat: mitä tapahtuu maahantuojan näkökulmasta, kun yritys tai osa sen brändeistä myydään? Siinä missä yhden vahvan toimittajan varassa toimiminen olisi logistisesti tehokasta, on hajauttaminen kuitenkin riskien näkökulmasta parempi vaihtoehto.

Maahantuoja toimii ristipaineessa varastoriskinsä kanssa. Siinä missä jälleenmyyjät siirtävät varastoriskiä maahantuojalle dropshipping-mallin myötä, tekevät päämiehet samaa taaten vain ennakkotilausmäärien toimitukset. Yhä useampi toimija suosii agentuuri-mallia maahantuonnin sijaan. Tällöin Suomen organisaatio vastaa vain myynnistä ja markkinoinnista yhdessä päämiehensä kanssa, ja kaikki tavaran toimituksesta laskutukseen tapahtuu päämiehen kautta. Agentuuri-malli voisi olla kokeilemisen arvoinen ja ratkaista varastoriskin ongelman Neonsunissa, jolla on yli 6 000 aktiivista tuotetta. Toisaalta tässä mallissa päämiehen logistiikan (ja kaiken muunkin) pitäisi toimia saumattomasti. Oman lisänsä erityisesti talviurheilubisnekseen tuo ilmastonmuutos ja vaihtelevat talvet.

5.2 Skenaariot

Neonsunin kannalta tärkeimmät muutosajurit koottiin tulevaisuustaulukkoon (taulukko 4). Todennäköisimmät muutokset on korostettu tulevaisuustaulukkoon vaaleanvihreällä.

Taulukko 4 Neonsun tulevaisuustaulukko

MUUTOSAJURI	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Verkkokaupan kehitys	Kasvaa	Laskee	Pysyy samana
Ostamisen muutokset	Varastoriski siirtyy maahantuojalle dropshipping-mallin yleistyessä	Tehdään suurempia ennakko-ostoja, sillä muistetaan tavarantoimitusten vaikeudet	Vähittäiskaupan valikoimien päätäntävalta siirtyy sisäänostajilta kuluttajille
Kuluttaja-käyttäytymisen muutokset	Kuluttaja tietää liikkeeseen tullessaan haluamastaan tuotteestaan jo enemmän kuin sen myyjä	Kuluttajat siirtyvät ostamaan suoraan brändin omasta verkkokaupasta (D2C)	Kuluttajat arvostavat kivijalasta saatua asiantuntemusta ja ovat valmiita maksamaan siitä
Ekokriisi ja ilmastonmuutos	Kuluttajat käyttävät enemmän palveluja tavarankannan sijaan	Kuluttajat ostavat ekologisemman tuotteen vaikka se olisi kalliimpi	Kuluttajat ostavat ekologisemman tuotteen, jos sen hinta ja ominaisuudet vastaavat ei-ekologista
Maahantuojan rooli arvoketjussa	Agentuurimalli yleistyy ja korvaa maahantuojan toimintamallin	Maahantuojat pysyvät, mutta osuus arvoketjusta laskee	Maahantuojan rooli arvoketjussa kasvaa
Tavarankannan saatavuus	Tavarankannan saatavuuden haasteet jatkuvat meillä sekä kilpailijoilla	Tavarankannan saatavuus on hyvä meillä sekä kilpailijoilla	Isot brändit eivät piittaa Suomen pienestä markkina-alueesta, jolloin kilpailijoiden tavarankannan saatavuus vaihtelee
Ketjujen valta-asema	Ulkomaisten ketjujen osuus vähittäiskaupasta kasvaa	Kotimaisten ketjujen osuus vähittäiskaupasta kasvaa	Yksityisten liikkeiden osuus vähittäiskaupasta kasvaa yritysten hakiessa erikoistumista
Digitaalisuus B2B kaupankäynnissä	Ostajat haluavat tehdä ostonsa ensisijaisesti verkossa tai alustoilla	Ostajat haluavat tehdä ostonsa ensisijaisesti F2F-myyntitapaamisissa	Ostajat haluavat digitaalisia palveluja täydentämään fyysisiä tapaamisia
Markkinoiden kehitys: sport	Kasvaa	Laskee	Pysyy samana
Markkinoiden kehitys: optiikka	Kasvaa	Laskee	Pysyy samana

Taulukon pohjalta muodostettiin kolme erilaista skenaariota: worst case, optimistinen ja realistinen.

5.2.1 Worst case scenario

Verkkokauppa jatkaa kasvuaan. Amazon avaa myös Suomen markkinat, mikä pudottaa hintoja ja tekee myös toimitusnopeudesta merkittävän kilpailutekijän (Mesiä, 2023). Verkkokaupan kasvun myötä myös brändien päämiehet tavoittelevat aggressiivisemmin suoraan kuluttajia satsaamalla D2C-verkkokauppojensa (*direct to consumer*) markkinointiin. Tämä edellyttäisi päämiehiltä myös sujuvaa Euroopan sisäistä logistiikkaa, jossa tavaran saatavuus ja toimitusnopeus on viritetty huippuunsa. Tällöin maahantuojien varastoille ei olisi niinkään enää tarvetta, vaan maahantuonnista siirrytään yhä useammin agentuuri-toimintamalliin. Huonoimmassa tapauksessa logistiikka Euroopan isolta keskusvarastolta suoraan Suomen jälleenmyyjille ei kuitenkaan toimi mutkitta. Vaikka maahantuojan varastoriski poistuu, kuitenkin omaan markkinaan vaikuttaminen vaikeutuu tai se tarvitsee vähintäänkin ajatella uudella tavalla tiiviimmässä yhteistyössä päämiesten kanssa.

Kun aiemmin kauppohenkilökunta teki sisäänostaja, tulevaisuudessa kuluttajien valta on kasvanut. Kuluttajat tutustuvat valikoimiin somessa ja verkossa, ja ostavat tuotteen suoraan brändin verkkokaupasta, jos jälleenmyyjäjakelukanavien valikoimat eivät vastaa kuluttajien odotuksia, kuten Suomen tekstiili ja muoti (2021) ennusti. Tällöin hyvillä ja pitkällä henkilökohtaisilla asiakassuhteilla ostajiin ei ole enää kaupankäynnin kannalta merkitystä, vaan kilpailussa pärjäävät ainoastaan digi- ja some-markkinoinnin taitavimmat pelurit.

Tavaran saatavuudessa ei ole ongelmia, ei meillä eikä kilpailijoilla. Mutta varsinkin sporttipuolen myynnin kausivaihtelut johtavat siihen, että paisuneita varastoja poistetaan jopa tappiollisesti, mikä vaikuttaa yleiseen hintatasoon. Tuotteita myydään superkampanjoilla ja kilpailuviranomaiset suitsivat aggressiivista tarjousmarkkinointia.

Ulkomaisten ketjujen osuus vähittäiskaupasta kasvaa, joko yritysostojen tai markkinoille tunkeutumisen kautta. Ulkomaisten ketjujen kanssa maahantuojien on vaikea päästä tekemään yhteistyötä, koska ostot tehdään keskitetysti suoraan brändeiltä.

Optista alaa koskeva lääkinnällisten laitteiden MDR-sääntely kiristyy, mistä aiheutuu paljon lisää byrokratiaa. Suurilla yrityksillä on näin ollen paremmat toimintaedellytykset, mistä he saavat kilpailuetua.

En tiedä, onko lopulta oikein puhua pahimmasta mahdollisesta skenaariosta, sillä muutokset tuovat aina myös mahdollisuuksia. Tämän tulevaisuuskuvan toteutuminen aiheuttaisi Neonsunille kuitenkin suurimman muutospaineen ja myös suurimmat riskit.

5.2.2 Optimistisin skenaario

Verkkokaupan kasvu tyrehtyy ja kuluttajat arvostavat yhä enemmän kivijalasta saatua asiantuntemusta ja ovat myös valmiit maksamaan siitä. Kuluttajat maksavat ekologisesta tuotteesta enemmän. Optimistisen tästä skenaariosta tekee se, että näin tapahtuessa Neonsun voisi jatkaa nykyisellä vahvuusalueellaan, eikä muutoksia tarvittaisi niin paljon.

Jälleenmyyjät tekevät entistä suurempia ennakko-ostoja pandemiavuosien tavarantoimitusongelmista oppineena. Yksityisten liikkeiden osuus vähittäiskaupasta kasvaa yritysten hakiessa itselleen omaa erikoistumisaluetta. Ostajat haluavat tehdä ostonsa ensisijaisesti henkilökohtaisissa myyntitapaamisissa.

Päämiehet ovat onnistuneet virittämään logistiikkakeskuksensa, tavarantoimituksen ja toimitusnopeuden huippuunsa, jolloin maahantuojien varastoille ei ole enää tarvetta ja maahantuonnista siirrytään agentuuri-toimintamalliin. Tällöin maahantuojan varastoriski poistuu ja Neonsun voi keskittää tekemisensä myynnin ja markkinoinnin ympärille.

Isoilla kilpailijoilla on tavarantoimituksessa haasteita, jolloin Suomi jää pienenä markkinana välillä ilman kilpailevien brändien tuotteita. Molemmat markkinat, sport sekä optikka ovat edelleen kasvavia.

5.2.3 Realistisin tulevaisuuskuva

Verkkokaupan osuus kaupankäynnistä jatkaa kasvuaan. Verkossa korostuu hinta, mikä kiristää kilpailua entisestään. Ostaminen muuttuu niin, että jälleenmyyjä siirtää varastoriskiä

maahantuojalle dropshipping-mallin yleistyessä (Suomen tekstiili ja muoti, 2021). Ennakkostot pienenevät, ja asiakkaat odottavat saavansa tavaraa nopeasti myös kauden ollessa käsillä. Ostajat haluavat digitaalisia palveluja täydentämään fyysisiä myyntitapaamisia, kaiken ostoihin liittyvän tiedon pitää olla helposti ja nopeasti saatavilla.

Maahantuojan rooli pysyy ennallaan, mutta sen osuus arvoketjusta laskee. Myös valmistajat eli brändien päämiehet pyrkivät sysäämään varastoriskiä maahantuojalle sitoutuen toimittamaan vain ennako-ostoja vastaavan määrän tavaraa.

Liikkeeseen tullessaan kuluttajat tietävät verkon ja somen ansiosta haluamastaan tuotteesta enemmän kuin sen myyjä. Kuluttajat käyttävät enemmän palveluja tavaran hankkimisen sijasta. Ekologiset materiaalit ovat valtavirtaa, eikä ekologisuus ole kilpailuetu vaan pikemminkin lähtökohta.

Sportti- ja hyvinvointimarkkina pysyy tarkastelujaksolla kokonaisuudessaan samana, mutta kausien välillä on isojakoin eroja talvien säävaihteluista johtuen. Varsinkin tarkastelujakson alkupäässä asumisen ja ruoan kustannusten pysyminen korkealla vaikuttaa kuluttamiseen niin, että se näkyy erikoiskaupan myynnin laskuna (Kurjenoja, 2023). Jos tavaran saatavuudessa on ongelmia, isot brändit eivät piittaa Suomen pienestä markkina-alueesta, vaan toimittavat saatavilla olevan tavaran isommille markkinoille, mikä hyödyttää Neonsunia, jos forecastit ovat onnistuneet ja päämiesten tuotanto on sujunut niiden mukaisesti. Kotimaisten ketjujen osuus vähittäiskaupassa kasvaa ja ketjujen omat housebrändit haastavat globaaleja brändejä.

Optisen alan markkina kasvaa väestön ikääntyessä. Myös näöntutkimus digitalisoituu hurjaa vauhtia ja optisten palveluiden tarjonta verkkoalustoilla lisääntyy. (Näe ry, 2023)

5.3 Valinnat ja visio

Skenaarioista valittiin realistisin, jota jatkotyöstettiin strategiseksi valinnoiksi. Samalla muodostettiin Neonsunin visio vuoteen 2028. Kuvioista x nähdään, miten muutosajureista koostuvat skenaariot vaikuttivat strategiaan valintoihin.

NÄKEMYS / SKENAARIO

STRATEGISET VALINNAT



Kuva 9 Skenaarioista johdetut strategiset valinnat

Koska oletamme, että verkkokaupan osuus kaupankäynnistä tulee kasvamaan, täytyy yrityksessä satsata verkkokauppaosaamiseen ja mahdollistaa myös jälleenmyyjien verkkokauppojen tukeminen mahdollisimman helposti saatavissa olevalla tuotetiedolla. Käytännössä tämä tarkoittaa B2B-verkkokaupan avaamista, jotta asiakkaat pääsevät aina ajantasaiseen tuotetietoon itsenäisesti käsiksi. B2B-verkkokauppa palvelee myös oletusta, että jälleenmyyjät siirtävät jatkossa varastoriskiä maahantuojaalle ja suosivat yhä enemmän dropshipping-mallia verkkokaupassaan, sillä B2B-verkkokauppa mahdollistaa droppaamisen.

Kasvava verkkokauppa puolestaan johtaa siihen, että tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi nousevat hinta sekä toimitusnopeus. Hinnoittelu on otettava huomioon monipuolistaen hinnoittelustrategioita: on mietittävä, milloin hinta ratkaisee ja toisaalta, milloin tuotteen laadulla ja ominaisuuksilla on enemmän merkitystä. Toimitusnopeuden mahdollistaa dropshipping-malli ja toisaalta tuotteiden saatavuus maahantuojan varastosta. Koska oletetaan, että maahantuojan rooli pysyy ennallaan, mutta myös päämiehet pyrkivät sysäämään varastoriskiä maahantuojalle sitoutuen toimittamaan vain ennako-ostojen mukaiset määrät tuotteita, tulee tuotteiden saatavuuden varmistamisesta huolellisen ennakkoinnin (forecastit) sekä tuoteportfolion rajaamisen kautta entistä tärkeämpää.

Toisaalta on mahdollista, että agentuurimalli yleistyy varsinkin optisella puolella, jossa tuotteiden lähettäminen pienissä yksiköissä on tuotteiden koon takia mahdollista ja kannattavaa. Agentuuri-malliin tulee suhtautua uteliaasti kokeillen, mutta vain, jos voidaan olla varmoja, että päämiehellä on erinomainen logistiikka. Tuotteiden toimitusajat ovat erityisen tärkeitä varsinkin kausiluonteisessa liiketoiminnassa.

Koska ostajat haluavat kaiken ostoihin liittyvän tiedon olevan nopeasti ja helposti saatavilla, on myyntiprosessia tuettava nykyaikaisilla työkaluilla. B2B-verkkokauppa on tähän ratkaisu, mutta toisaalta maahantuontiyrityksessä tarvitaan pohjalle nykyaikainen ERP-toiminnanohjausjärjestelmä, joka mahdollistaa sen, että data tallennetaan vain yhteen paikkaan, josta erilaiset tarpeet ja kohderyhmät (maahantuoja, B2B-asiakas sekä tulevaisuudessa myös B2C-asiakas) tulevat palveluksi.

Myyntihenkilöstön digiosaamista vahvistetaan. Tarkoituksena ei ole viedä arvoa pois henkilökohtaisista myyntitapaamisista, sillä ne tulevat olemaan B2B-myyntien keskiössä jatkossakin. Myyntitapaamisten tueksi on varmistettava, että tehdyt tarjoukset ovat mahdollisimman informatiivisia, ja samalla helposti luettavia niin, että ostopäätös on helppo tehdä. Asiakkaita täytyy opastaa ja rohkaista B2B-verkkokaupan hyödyntämiseen oman myyntinsä tukena, jolloin henkilökunnan täytyy myös itse taitaa B2B-verkkokaupan käyttö.

Digiosaamisen vahvistaminen liittyy myös verkkonäkyvyyden parantamiseen. Vaikka verkkokauppa kasvaakin, tehdään valtaosa kaupoista edelleen kivijalassa. Koska oletamme, että internetin ansiosta kuluttajat tietävät jo liikkeeseen tullessaan haluamastaan tuotteesta tai ratkaisuun tarvittavista ominaisuuksista jo enemmän kuin liikkeen myyjä, täytyy myös Neonsunin vahvistaa tuotteidensa verkkonäkyvyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa laajempaa digitaalista markkinointia.

Uskomme kuluttajien käyttävän jatkossa enemmän palveluita tavaran hankkimisen sijaan. Tämä tarkoittaa vuokrausliiketoiminnan kasvamista. Näin ollen Neonsunin tulisi keskittyä sporttipuolen uusasiakashankinnassa vuokraamoihin. Lisäksi vuokraamoiden liiketoimintalogiikkaa voi myös jälleenmyyjä kehittää, ja tarjota erilaisia leasing-malleja, jolloin vuokraamot eivät sitoudu suuriin hankintoihin kerralla.

Lisäksi kuluttajat olettavat, että tuotteiden valmistuksessa huomioidaan ekologiset arvot, jolloin ympäristöystävällisistä materiaaleista tulee valtavirtaa. Neonsun voi vaikuttaa tähän aktiivisella vaikuttamisella päämiehiinsä. Ilmastonmuutoksen myötä talviolosuhteet vaihtelevat paljon, mikä tekee talviurheilubisneksestä epävakaa. Talviurheilun ollen kuitenkin Neonsunin osaamisen ytimessä, ei siitä luovuta, mutta uudet aluevaltauksset olisi hyvä tehdä vähemmän sääriippuvaisten tuotteiden suuntaan.

Optisen alan markkina kasvaa väestön ikääntyessä. Myös optinen ala digitalisoituu, ja jo nyt voidaan tehdä näöntutkimuksia etänä. Neonsunin tulee hakea kasvua RX-linssipuolelta – ei enää laajentamalla kehysvalikoimaansa, sillä kilpailu on kovaa ja toinen toistaan muistuttavia tuotteita on jopa liikaa. Jotta voimakkuuksilla myytävissä linsseissä voidaan kasvaa, täytyy myös osaamista lisätä. Alan viimeisimpien teknologioiden ymmärtämisessä sekä

saatavuudessa tärkeintä on verkostot ja kouluttautuminen. Neonsunin tulee tehdä yhteistyötä eurooppalaisten osaajien kanssa. Yksi kasvupolku on oma optiikkaliike, joka olisi lippulaiva Neonsunin edustamille tuotteille. Liikkeestä saatu kuluttajakokemus- ja palaute auttaisi yritystä kehittämään osaamistaan ja ymmärrystään markkinoiden tarpeista.

Asumisen ja ruoan kustannukset vaikuttaisivat pysyvän ylhäällä, mikä vaikuttaa erikoiskaupan myyntiin laskevasti. Kokemuksemme mukaan tällaisina aikoina edullisimmat tuotteet liikkuvat, jolloin tuoteportfoliota tulisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että tarjolla on edullisia tuotteita. Oman brändin luominen tästä näkökulmasta voisi olla yksi vaihtoehto. Ketjuliikkeiden omat housebrändit ovat tästä menekistä yksi esimerkki – tuotteet vastaavat ominaisuuksiltaan kilpailevia brändejä, mutta ovat hinnaltaan edullisempia, koska arvoketjussa on vähemmän jakajia.

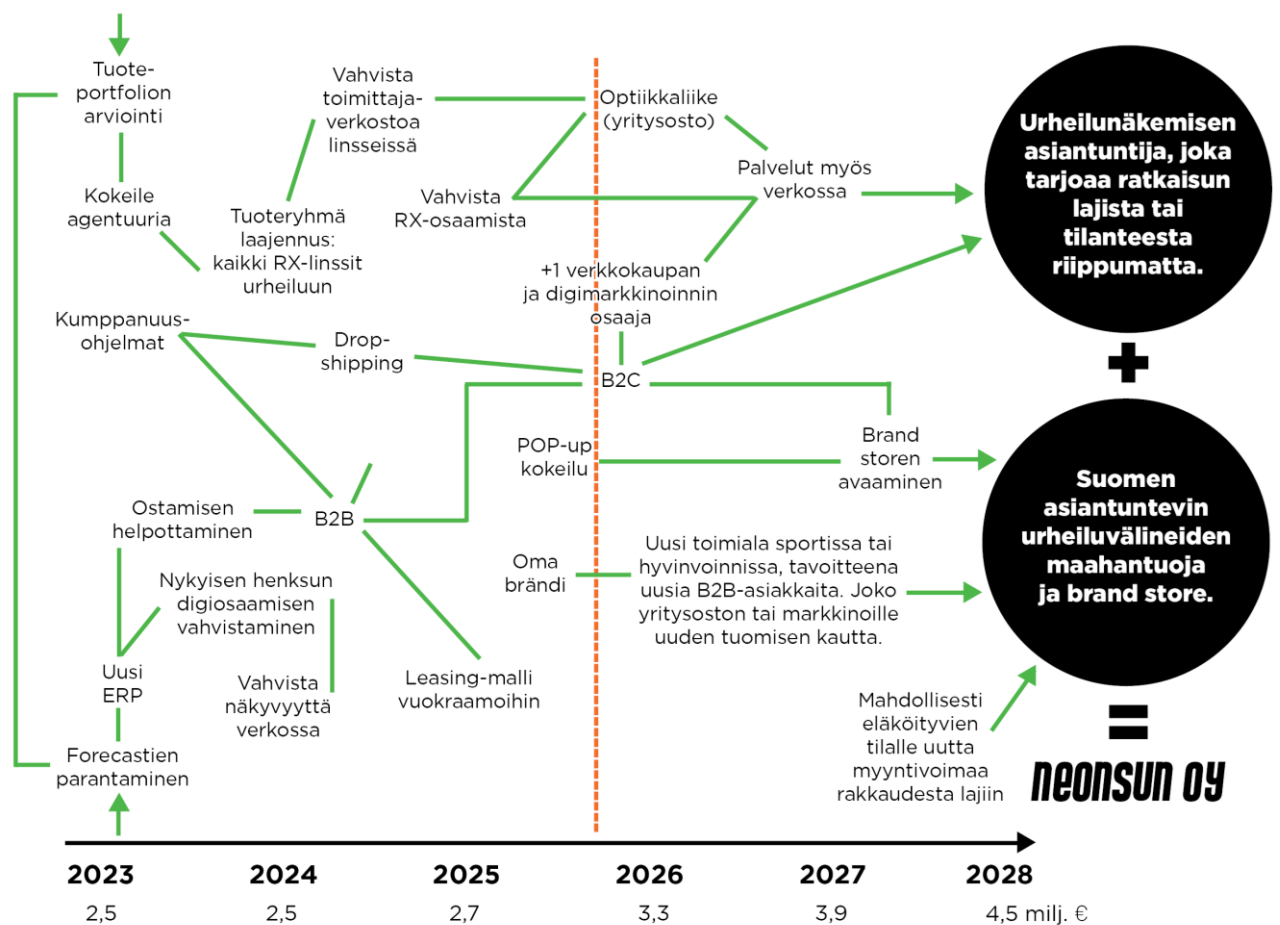
Kotimaisten ketjujen osuus vähittäiskaupassa tulee kasvamaan, jolloin on tärkeää pitää yllä keskustelua ketjujen ostajien kanssa ja etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia. Suomenkaltaisessa ketjuuntuneessa maassa ja toisaalta Neonsunin toimialoilla toimiville yrityksille on käytännössä terveen liiketoiminnan kannalta edellytys tehdä ketjujen kanssa yhteistyötä. Tässäkin pitää kuitenkin suorittaa harkintaa niin, ettei kannibalisoida nykyisiä asiakkuuksia. Nykyisiä asiakkuuksia kehitetään ensisijaisesti asiakaskokemuksen kautta ja kumppanuuksia rakentamalla. Henkilökohtainen myyntityö, asiakaspalvelu ja sitouttaminen ovat keskiössä.

Kuvassa 10 on esitetty Neonsunin tiekartta aikatauluineen kohti visiota 2028. Yrityksen nykytilanne huomioiden valittiin, että seuraavat kaksi vuotta on jatkuvan parantamisen kulttuurin luomista ja yrityksen perustekemisen rakentamista ja ”kuntoon laittamista”. Tiekartta vuoteen 2025 asti on pienen riskin toimintaa, ja riskit kasvavat vuodesta 2026 aloitettavilla investoinneilla. Oranssi katkoviiva kuvaa toiminnan muuttumista, jolloin yrityksen riskinottohalukkuutta sekä -kykyä tulee uudelleen punnita. Vuosille 2026–2028 visioidut valinnat tiekartassa ovat vaihtoehtoisia ja niitä ei ole mahdollista toteuttaa kaikkia, ainakaan kerralla. Muutokset ovat yhdessä liian isoja – kuten riskitkin.

Huomion arvoista kuitenkin on, että kaikki strategiset valinnat ennen vuotta 2026 tukevat sekä vuoden 2028 kasvuun perustuvaa visiota että toiminnan jatkamista nykyisen kaltaisena

ilman suurta kasvusuunnitelmaa. Tässä kohtaa on sovellettu liikkuvia skenaarioita, joista kerrottiin edellä Ritakallion ja Vuoren (2018, ss. 26–27) esimerkki urheiluautoon säästävistä henkilöstä, joka muuttuvan elämäntilanteensa takia käyttääkin säästönsä uuteen asuntoon.

Pohjimmaisena ajatuksena kasvusuunnitelmassa on, ettei yrityksellä ole merkittäviä kasvumahdollisuuksia nykyisellä tuoteportfoliolla tai henkilökunnalla, vaan kasvu vaatii uusia aluevaltauksia, kuten oman optiikkaliikkeen tai brand storen ja kokonaan uuden lajin tai tuoteriikkeen, joka istuu nykyiseen kokonaisuuteen ja tavoittelee uusia B2B-asiakkaita.

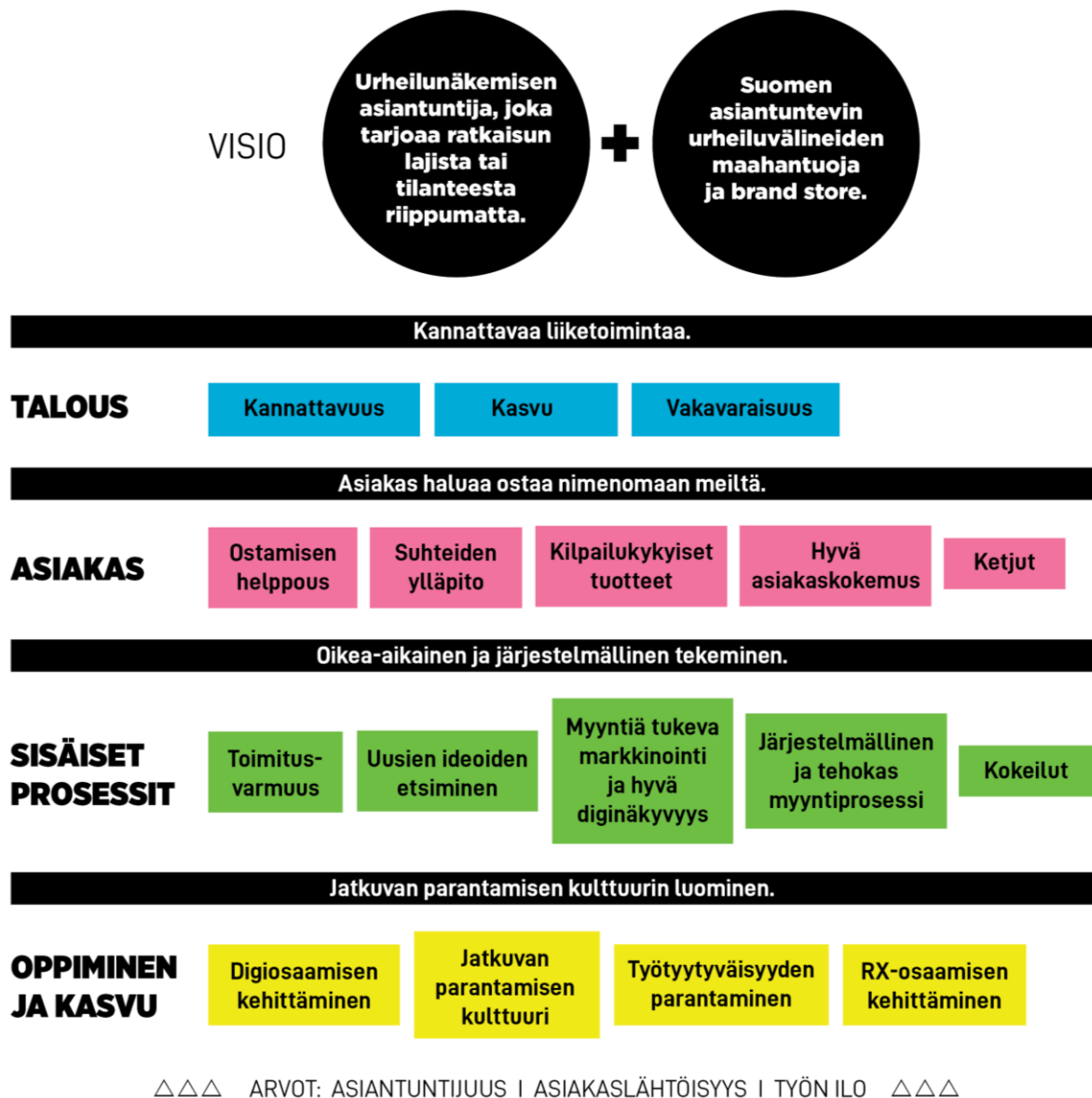


Kuva 10 Neonsunin tiekartta vuoteen 2028

Koska toimimme kahdella eri toimialalla, myös visiomme jakautuu kahtia. Vuonna 2028 Neonsun on urheilunäkemisen asiantuntija, joka tarjoaa ratkaisun lajista tai tilanteesta riippumatta, sekä Suomen asiantuntevin urheiluvälineiden maahantuojana ja brand store.

5.4 Strategiakartta

Siinä, missä edellä perusteltiin tehtyjä valintoja skenaarioiden pohjalta ja kuvattiin valinnat ajallisessa järjestyksessä tiekartassa, strategiakartan tarkoituksena on kuvata, miten arvo syntyy yrityksessä. Malli strategiakarttaan otettiin Vuorisen kirjasta (2013, ss. 81–87).



Kuva 11 Neonsunin strategiakartta

Oppimisen ja kasvun kannalta tärkein kriittinen menestystekijä on jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen yritykseen. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää, että oman osaamisen

kehittäminen sekä yrityksen kyvykkyyksien kehittäminen on edellytys toiminnan jatkuvuudelle toimintaympäristön muuttuessa. Digiosaaminen ja modernien myyntityökalujen käyttöönotto sekä RX-osaamisen kehittäminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. Työtyytyväisyydellä pyritään luomaan motivaatiota oppimiseen sekä sitouttamaan henkilökunta yritykseen.

Sisäisten prosessien näkökulmasta oikea-aikainen ja järjestelmällinen tekeminen on kaiken keskiössä. Toimitusvarmuus on tärkein kriittinen menestystekijä. Se vaatii huolellista suunnittelua ja tasapainottelua ennakkomyynnin ja varastoriskin välillä. Järjestelmällinen ja tehokas myyntiprosessi tarkoittaa aktiivista myyntityötä, jossa myyjä johtaa omaa työtään suunnitelmallisesti. Myyntiä tukeva markkinointi ja hyvä diginäkyvyys tekee tuotteista haluttavia niin jälleenmyyjien kuin kuluttajienkin silmissä. Kokeilut ovat osa jatkuvan parantamisen kulttuuria. Ne ovat sekä konkreettisia tekoja että myös asenne: Ei pidä tuomita uusia tapoja toimia huonoina ennen kuin niitä on kokeiltu. Uusien ideoiden etsiminen puolestaan mahdollistaa yritykselle sen kasvun.

Asiakasnäkökulmasta tavoitteena on, että asiakas haluaa ostaa nimenomaisesti Neonsunilta. Tässä korostuu hyvä asiakaskokemus, ostamisen helppous, hyvät asiakassuhteet ja tietenkin kilpailukykyiset tuotteet. Koska ketjuasiakkuudet on määritelty liiketoiminnan kannalta tärkeiksi, nostettiin myös ne kriittisiin menestystekijöihin.

Taloudellisena tavoitteena on ennen kaikkea kannattava liiketoiminta. Kriittisiä menestystekijöitä ovat tällöin kannattavuus, vakavaraisuus ja kasvu.

5.5 Toimintasuunnitelma

Tiekartta toimii ylätasoinen toimintasuunnitelmana. Yksityiskohtaisempia toimenpiteitä koottiin strategiakarttaan kriittisten menestystekijöiden alle. Käytännössä siis listattiin ne toimenpiteet, mitä pitää tapahtua, jotta kriittiset menestystekijät toteutuisivat. Toimintasuunnitelma tehtiin vuoden 2025 loppuun asti ja se on esitetty kuvassa 12.

TALOUS	Kannattavuus	Kasvu	Vakavaraisuus		
	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitaan kokonais-kannattavuuden ehdoilla - Voitosta jaetaan 20 % työntekijöille - Kulujen läpiperkaus - Myyntikatetavoite 30 % - Voittotavoite 7 % 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasva vasta, kun perusasiat kunnossa - Hae kasvua uusista mahdollisuuksista, ei nykyisistä tuoterhyhmistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Rahoitetaan velalla vain mahdolliset yritysostot - Voitosta 70 % firman taloudellisten tavoitteiden edistämiseen - Omavaraisuustavoite 50 % 		
ASIAKAS	Ostamisen helpuus	Suhteiden ylläpito	Kilpailukykyiset tuotteet	Hyvä asiakaskokemus	Ketjut
	<ul style="list-style-type: none"> - Avaa B2B ja kouluta asiakkaat - Paranna tarjousten luottavuutta - Tee selvitystyö aina asiakkaan puolesta - Mahdollista dropshipping 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakashuomiointi - Luo asiakas-segmentit - Vahvista asiak-kaiden suhdetta yritykseen myyjän sijaan: Neonsun News - Nykyiset priorisoidaan ennen uusia 	<ul style="list-style-type: none"> - Luovu siitä, mikä ei toimi (laatu tai kate) - Hanki edullisempi tai oma brändi - Tee uusi hinnoittelustrategia - Aktiivinen benchmark 	<ul style="list-style-type: none"> - Määrittele asiakas-palvelun linjaukset näkökulmasta "meidän kanssamme on kiva tehdä töitä" - Vuosittainen kysely - Asiakaskäynnillä pyydetään palautetta, dokumentoidaan ja käsitellään 2 x vuosi - CRM käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitä ostajat ja mahdollisuudet - Kontaktoiduudet 1x myyntikaudessa - Raportoi päämiehille toimintaedellytyksistä - Ketjuysteistyö kannibalisoimatta nykyistä asiakas-kuntaa
SISÄISET PROSESSIT	Toimitusvarmuus	Uusien ideoiden etsiminen	Myyntiä tukeva markkinointi ja hyvä diginäkyvyys	Järjestelmällinen ja tehokas myyntiprosessi	Kokeilut
	<ul style="list-style-type: none"> - Huolelliset forecastit - Valikoiman rajaaminen - Varasto-suunnitelma 	<ul style="list-style-type: none"> - Pyydä asiakkailta jatkuvaa palautetta ja kysy mielipiteitä - Keskustele euroop-palaisten kollegojen kanssa - Hae ideoita jenneistä - Etsi analogioita toimialan ulkopuolelta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tue asiakkaiden paikallista mainontaa - Hanki digimarkki-noinnin kumppani - Suunnittele ja valitse kauden fokus - Kk:n tuote ja säännölliset kampanjat - Printtisisällöistä myös verkkoversiot 	<ul style="list-style-type: none"> - Budjetointi - Asiakaspalautte ja seuranta CRM:ään - Lupaukset ylös - Virheiden minimoiminen aina toimitukseen ja laskutukseen asti - Ota käyttöön vuosikello 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranna asen-netta kokeiluun - Agenttuuri - Asiakkaiden mainonnan tukeminen - Sitouttamis-ohjelmat
OPPIMINEN JA KASVU	Digiosaamisen kehittäminen	Jatkuvan parantamisen kulttuuri	Työtyytyväisyyden parantaminen	RX-osaamisen kehittäminen	
	<ul style="list-style-type: none"> - Uudista ERP - Avaa B2B - Kouluta henksu - Hanki digimarkki-noinnin kumppani - Miten voimme hyö-dyntää tekoälyä? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nosta esille kehitymisen ja oppimisen merkitystä aina ja uudestaan - Vie koulutukset budjettiin - Miten luodaan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Parempi työterveys - Helpota raportointia - Tarkista edut yhdessä henkilökunnan kanssa - Lisää fiilismittari viikkopalsuihin, mitä työntekijät toivovat? - Kehityskeskustelut 2x 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkkaa optikko - Kouluta aspa - Verkostoidu ja etsi teknologioita alan tapahtumista 	

Kuva 12 Toimintasuunnitelma

Käytännössä strategiaa toteutetaan määrittelemällä, kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 168). Neonsunissa toimintasuunnitelmaa aletaan arjessa ohjata Kanbanin avulla. Itse en miellä Kanbania varsinaisesti strategiatyökaluna, vaan operatiivisen johtamisen, mutta työkaluna se sopii myös strategian toteutukseen, kun tavoitteena on saada tehtäviä ja projekteja aikaan, roolittaa ja priorisoida tekemistä.

Tämän työn puitteissa toimintasuunnitelmaa ei vielä palasteltu yksityiskohtaisiksi tehtäviksi. Esimerkiksi ”pyydä asiakkailta jatkuvaa palautetta ja kysy näkemyksiä” tai ”luo jatkuvan parantamisen kulttuuria” eivät ole kovin konkreettisia toimenpiteitä, sillä siitä puuttuu, kuka tekee, miten ja mihin mennessä. Tämä on strategian käytännön toteutusta, joka aloitetaan Neonsunissa syyskuussa 2023.

Neonsunin toimistolle hankittiin iso taulu, johon muodostetaan kunkin roolille oma työnvirtaus tekemättömien, työnalla olevien ja tehtyjen töiden listauksella. Samalla toimenpiteet priorisoidaan työjärjestykseksi. Kanbanin tarkoituksena on myös tehdä tehtävät näkyviksi ja toimia muistutuksena, sillä turhan usein *ei niin tärkeäksi ydintekemiseksi* koetut asiat jäävät tekemättä, jollei niiden perään kysele. Myös strategiakartta nostetaan Kanbaniin muistuttamaan siitä, miksi tehdään sitä mitä tehdään. Tekemisen edistymistä seurataan viikkopalaverissa.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Suuresti lainattu *joku* on sanonut, että yliarvioimme, mitä voimme saada aikaan vuodessa, ja aliarvioimme, mitä viidessä vuodessa. Pidän tämän mielessä koko prosessin ajan ja mielestäni ajatus on myös nähtävissä yrityksen tiekartassa kohti vuotta 2028: Ensin laitetaan perusasiat kuntoon ja rakennetaan kyvykkyksiä ja vasta sitten ollaan valmiita kasvuun ja riskinottoon.

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tärkeimmäksi strategiseksi teemaksi nousi jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen. Siinä onnistuessaan yritys luo kyvykkyyttä, jolla mahdollistetaan kasvu, jota lähdetään rakentamaan vuodesta 2026 eteenpäin. Sisäisten prosessien näkökulmasta pitää parantaa järjestelmällisyyttä ja oikea-aikaisia tekoja, koskien erityisesti toimitusvarmuutta, myyntiprosessia ja markkinointia. Uudistuminen tapahtuu kokeilujen kautta, jotta yritys löytää uusia toimintamalleja ja liiketoimintamahdollisuuksia.

Asiakasnäkökulmasta ostamista pitää helpottaa, ja hyvä asiakaskokemus sekä kilpailukykyiset tuotteet ovat syy, miksi asiakas halua ostaa nimenomaan Neonsunilta. On

myös tärkeää antaa painoarvoa hyvälle ja pitkille asiakassuhteille, joskin ymmärrettävästi olisi tärkeää, että asiakkaalla olisi vahva suhde Neonsuniin yrityksenä, ei ainoastaan henkilökohtaisesti sen myyjiin. Ketjuasiakkuuksia voidaan pitää jopa toimintaedellytyksenä Suomen ketjuuntuneilla markkinoilla, sillä ilman ketjuja liikevaihto-odotukset olisivat merkittävästi pienemmät.

Talouden näkökulmasta yritys pyrkii parantamaan omavaraisuusastettaan ja säilyttämään kannattavuutensa tilanteessa, jossa osuus arvoketjusta on laskussa. Vuonna 2026 pitää tehdä tahtotilan kirkastus kasvun suhteen ja punnita yrityksen riskinotto-kykyä sekä -halua.

Strategia syttyy eloon toimintasuunnitelman kautta. Neonsunille luotu kahden vuoden toimintasuunnitelma luo valmiuden myös oletuksista eri suuntaan liikkuville skenaarioille. Esimerkiksi uusi ERP ja B2B-verkkokauppa mahdollistavat kuluttajapuolelle B2C-kauppaan laajentamisen tarvittaessa nopeallakin aikataululla, kun niin sanottu infra on kunnossa. Henkilökunnan digiosaamisen vahvistaminen luo toimintaedellytykset lähes kaikelle työlle tulevaisuudessa.

Kuten aiemmin mainittiin, Amazonin Jeff Bezos on sanonut, että strategiatyötä tulisi lähteä hahmottamaan listaamalla ensin ne asiat, jotka eivät muutu. Niinpä on hyvä todeta, että päivittäinen tekeminen Neonsunissa jatkuu 90 % samana. Se mitä strategia muuttaa, on se, että nyt yrityksellä on perusteltu ja priorisoitu toteutettavien tehtävien ja projektien lista, jota johdetaan järjestelmällisesti. Toisaalta kyse on kulttuurisesta muutoksesta: strategian merkityksen ymmärtämisestä ja jatkuvan oppimisen sisäistämisestä. Jos halutaan pysyä kehityksessä mukana, ei todennäköisesti voida toistaa asioita vuosikymmenestä toiseen samalla kaavalla.

Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien toimintatapojen luominen yritykselle on helppoa ajatuksen tasolla. Käytännössä kuitenkin yrityksen resurssit ja kyvykkyydet luovat rajoitteita sille, millaisia muutoksia yrityksen on mahdollista toteuttaa. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 91) Mielestäni on hyvä olla realistinen. Myös yrityksen visiota rakennettaessa pidimme jalat maassa ja totesimme, että tavoitteellisia pitää olla, mutta toisaalta rehellisiä itsellemme. Emme usko Neonsunista tulevan markkinajohtajaa tai edelläkävijää, joita muut

yritykset kopioida. Mutta yhtä lailla Neonsunille on mahdollista kuulua alansa menestyneimpien yritysten joukkoon omassa kategoriassaan. Isokin kasvu on mahdollista, joskin se vaatii mittavia investointeja ja riskinottoa, joihin ei vielä olla valmiita. Neonsunin visiona on olla urheilunäkemisen asiantuntija, joka tarjoaa ratkaisun lajista tai tilanteesta riippumatta sekä Suomen asiantuntevin urheiluvälineiden maahantuojana.

Kamensky (2015, ss. 29–30) jakaa yritykset strategisen osaamisen perusteella viiteen kategoriaan, jossa heikoimmassa strategiatyötä ei tehdä tai se on olematonta. Osaavimmat yritykset kuuluvat strategiisiin edelläkävijöihin, jotka saavat strategiasta merkittävää kilpailuetua, säilyttävät strategian avulla etumatkan kilpailijoihinsa ja tekevät tuloksensa strategian avulla. Neonsunin tavoitteena on tulevaisuudessa sijoittua tällä asteikolla toiseksi parhaiden strategiien ryhmään, sillä Neonsun ei edes pyri siirtymään punaiselta mereltä siniselle merelle. Tällöin strategisen toiminnan kriteereitä ovat:

- Johtamisen ytimessä on strategiatyöskentely.
- Strategiatyöskentely vaikuttaa koko henkilöstöön ja kaikkeen yrityksen toimintaan.
- Strategia on uudistautumisen ja erottumisen väline.
- Yrityksen arvo ja tulos syntyy strategian avulla. (Kamensky, 2015, ss. 29–30)

Fyysisten tuotteiden maahantuonnissa ja myynnissä on hankalahkoa sukeltaa siniseen, kun globaaleilla markkinoilla tuotteet ovat helposti kopioitavissa ja kilpailijoilla on usein “ihan yhtä hyvä tuote”. Mielestämme pyörää ei aina voi tai tarvitse keksiä uudelleen, vaan kilpailuetua voi saada myös perusasioita parantamalla. Nähdäkseni yritykset, joissa on vahva jatkuvan parantamisen kulttuuri, pärjäävät punaisen meren kilpailussa ja kasvavat, vaikka eivät innovaatioiden näkökulmasta olekaan mullistavia.

On myös hyvä myöntää, että kaikkeen ei löydetty vastauksia tai kaikkea ei osattu tai haluttu päättää tämän työn puitteissa. Tiekartta vuodesta 2026 vuoteen 2028 sisältää vaihtoehtoisia valintoja, joiden riskejä ei ole vielä syvällisesti analysoitu. Toisaalta asetetut taloudelliset tavoitteet erityisesti omavaraisuusasteen näkökulmasta pitäisi parantaa yrityksen riskinottoa kasvun kynnyksellä.

Pidän strategiaprocessia onnistuneena. Yrityksen kannalta kaikkein tärkeintä koko prosessissa oli se, että kirkastettiin seuraavan kahden vuoden tekeminen ja prioriteetit. Viiden vuoden kuluessa toimintaympäristö muuttuu varmasti, mutta meneekö se Neonsunin skenaarioiden suuntaan, jää nähtäväksi. Strategiaproessin aikana saatiin huomata, että vain yksi puhelinoitto saattaa johtaa u-käännökseen jo tehdyissä valinnoissa. Mutta strategia on prosessi, eikä kiveen hakattu ohjekirja. Strategiaa kuuluukin muokata ja uudistaa jatkuvasti.

6.2 Jatkosuunnitelma

Seuraavaksi Neonsunin täytyy määritellä, miten se tulee mittaamaan strategiansa etenemistä. Mittarit kannattaisi rakentaa Balanced Scorecardin mukaisesti, sillä mallia on hyödynnetty jo strategiakartan laadinnassa, ja strategiaa on lähestytty BSC:n neljästä näkökulmasta käsin. Toiset mittarit ovat selkeämpiä kuin toiset. Taloudelliset mittarit on jo määritelty, sekä osa asiakasnäkökulmaan ja sisäisiin prosesseihin liittyvistä mittareista, mutta erityisesti osaamiseen ja kulttuurin muuttamiseen liittyvät mittarit vaativat pohdintaa.

Vielä ei ole täysin selvää, miten jatkuvan parantamisen kulttuuria konkreettisesti luodaan. Voisiko keskustelut ja mutua toimia samalla tavoin, kuin ne toimivat aikanaan yllättävän hyvin avoimemman keskustelukulttuurin luomisessa yritykseen? Asiasta löytyy opuksia varmasti yhtä paljon kuin strategiastakin, joten johto voisi perustaa kirjakerhon tuomaan uusia ajatuksia keskinäiseen sparrailuunsa.

Toisaalta johdon hankkima paraskaan oppi ei hyödytä yritystä, jos siihen ei onnistuta innostamaan ihmisiä mukaan. Sen sijaan, että osaamisen kehittämistä korostetaan strategiassa, ja sitä koitetaan seurata ja kannustaa koulutuspäivillä, mittareilla ja porkkanoilla, voisiko olla mahdollista, että oppimiseen onnistuttaisiin tuuppaamaan vaivihkaa? Antamalla vastuullisia tehtäviä projekteissa, jolloin oppimista voisi olettaa tapahtuvan ”vahingossa” sivutuotteena.

Alun perin ajatuksena oli hakea myös ulkopuolista näkemystä toimialojen kehityksestä haastatteluin, mutta prosessin edetessä oli todettava, että ajatuksesta piti luopua työn rajaamisen nimissä. Näin ulkopuolinen näkemys jäi melko ohkoiseksi, lähinnä epävirallisiksi,

mutta strategiaprosessin inspiroimana spontaaneiksi keskusteluiksi. Muodollisten haastattelujen sijasta keskustelua voi hyvin pitää arjessa yllä kevyemminkin. Yksinkertaisimmillaan se tapahtuu kohtaamisissa kysymällä, mihin suuntaan yritykset ovat menossa ja onko tekeillä tai suunnitelmissa jotain uutta.

Neonsunissa tehtiin päätös teettää seuraava asiakaskysely ulkopuolisella taholla objektiivisuuden varmistamiseksi. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten tärkeää jatkuva toimialakeskustelu on – niin asiakkaiden, kilpailijoiden kuin päämiestenkin kanssa. Prosessin edetessä huomasin, että meiltä puuttui jonkin verran analyysivaiheen tietoa. Osa päätöksistä tehtiin mutulla ja fiiliksellä, mutta osa päätöksistä jäi odottamaan lisätiedon keräämistä. Nämä asiat laitettiin toimenpidelistalle, muun muassa kilpailijoiden benchmark.

Jatkoon ehdotan, että yrityksessä päivitetään skenaariot kerran vuodessa, ja keskustellaan niiden vaikutuksista nykyiseen strategiaan. Myös jatkossa koko tiimin osallistaminen on tärkeää. Käydyillä keskusteluilla on nimittäin muutakin arvoa, kuin mitä itse keskustelussa opitaan tai päätetään – parhaimmillaan se sitouttaa, motivoi ja luo merkityksellisyyttä, jolloin tuottavuus asiakaskokemus ja innovaatiot paranevat (Kuoksa 2022, s. 3).

Laadittua strategiaa lähdetään toteuttamaan yrityksessä heti. Viestinnällisesti voisi olla hyvä idea aloittaa palaverit aina strategiakartan kautta: Mitä strategiakartan osa-aluetta palaverin teema koskee, ja syntyykö jotain, mikä vaatii strategian päivitystä? Näin strategiaa ylläpidetään arjessa muistuttamassa työntekijöitä siitä, miksi teemmekään niitä asioita, joita päätämme priorisoida tehtäväksi.

Kun kasvuvaihe saadaan silmään, yrityksessä voitaisiin soveltaa Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, kun kartoitetaan mahdollista kolmatta toimialaa. Lisäksi uudenlaista näkökulmaa voisi saada toimiala-SWOTista, jossa näkökulma vaihdetaan omasta yrityksestä siihen, mitkä ovat ne tekijät, joiden avulla toimialalla menestytään (Kamensky, 2015, s. 54).

Koska Neonsun toimii erittäin kilpailluilla markkinoilla, VRIO-malli voisi olla yksi tulevaisuuden kehitystyökaluista. Yhdysvaltalainen professori Jay B. Barney kehitti VRIO-mallin vuonna 1995. Sen johtavana ajatuksena on, että yrityksen kilpailuetua tavoitellaan pääosin resursseja kehittämällä, eikä niinkään markkinoille asemoitumalla.

Resurssiperustaisen strategianäkemyksen taustalla on ajatus siitä, että yritysten suorituskykyerot perustuvat resursseihin. Resursseilla tarkoitetaan kaikkia mahdollisia resursseja, kuten laitteita, osaamista, patentteja, tietojärjestelmiä ja yrityskulttuuria. (Vuorinen, 2013, ss. 149–150)

Vuonna 2026 Neonsunissa täytyy toteuttaa mittaluokaltaan jokseenkin samanlainen strategiaproessi kuin nyt. Kun yritys lähtee hakemaan voimakasta kasvua, täytyy sen lisäksi tehdä huolelliset riskianalyysit, tuotto-odotukset ja pohtia tarkkaan resurssien saatavuus.

6.3 Reflektointi

Kamenskyn (2015, s. 28) näkemyksen mukaan strategiatyön intensiteetti yrityksissä vähenee matalasuhdanteen aikana ja käytännössä lopahtaa lamavuosina, jolloin monissa yrityksissä olisi nimenomaan tarvetta strategiatyölle. Toinen hiljainen strategiatyön vaihe on korkeasuhdanteen huipulla, ja eihän silloin ehdi koska rauta on taottava kuumana. Tunnistan ajatuksen. Jopa tämän työn parissa sain itseni kiinni useaan otteeseen siitä, että kyseenalaistin tekemäni työn tärkeyttä ja sen ajankohdan sopivuutta. Koska strategia ei tuota välittömästi, se jää helposti arjen tulipalojen jalkoihin. Oli hyvä pysähtyä kysymään, että jos ei nyt niin milloin sitten? Ja miksi sitä strategiaa tehtiinkään? Ilman visiota ja strategiaa ei osata priorisoida tekemistä tilanteessa, joka pursuaa hyviä ideoita.

Vuorisen (2013, ss. 251–253) summaamien tutkimusten mukaan pienyritykset käyttävät strategiatyökaluja melko vähän, tyypillisinä työkaluina esille nousevat juuri Neonsuninkin valitsemat SWOT ja Balanced Scorecard. Pienissä alle 50 henkilöä työllistävässä yrityksissä on tyypillistä, että strategiaproessi on vapaamuotoinen ja valtaosa prosessista tapahtuu vain ajatuksissa – yleensä omistajayrittäjän pään sisällä. Tämän purkamisessa oli pitkälti kyse Neonsunin strategiaproessissa: Pakotettiin toimitusjohtaja sanoittamaan näkemyksiään ja toisaalta haastettiin myös ratkaisemattomien asioiden ja tekemättömien valintojen äärelle.

Välillä kuitenkin tuntui, että strategiakela pyörii itsestään selvyyksien ympärillä – että tarvitaanko tässä nyt todella YAMK-opinnäytetyön verran selvitystyötä, kun bisneksemme ei ole rakettitiedettä. Keskusteltiin siitä, eikö reaktiivinen tapa tehdä bisnestä voisi olla tapa

siinä, missä strategian mukainen toimintakin. Mutta itse asiassa siitähän on kyse strategiassa: reagoidaan toimintaympäristön tuleviin todennäköisiin muutoksiin ja vaihdetaan suuntaa tarvittaessa. Mutta strategiassa tehdään se suunnitelmallisesti.

Strategiatyöskentelyn ohessa laadittiin Neonsunille myös pelikirjaa. Pelikirja on ikään kuin laajennettu strategiatyökirja, jossa on yksityiskohtaisemmin linjattu ja kommentoitu yrityksen toimintatapoja perustellen ne strategian näkökulmasta. Välillä oli vaikea hahmottaa, mikä on strategiaa ja mikä menee liikaa yksityiskohtiin eli pelikirjaan. Tulin pohtineeksi, että jos strategia itsessään olisi niin selvä kuin sen pitää olla, mihin pelikirjaa tarvitaan? Strategianhan pitäisi olla niin kirkas ja selvä, että siitä voidaan päätellä, miten kunkin on toimittava arjen työssään. Ehkä kyse on lopulta siitä, että strategisen johtamisen selvä erottaminen operatiivisesta on hankalaa.

Aluksi pohdin, olisiko parempi puhua pelikirjasta kuin strategiasta, ja koitin viimeiseen asti välttää ”korporaatiokuraa”, joka saatetaan kokea täytenä ajanhaaskauksena, kuten Tuukka Vauramo Qvikiltä strategian maineesta muotoilee (Sutinen & Haapakorva, 2022, s. 16). Jos strategian merkitystä ei ymmärretä, työntekijät toivovat välttyvänsä ”kaiken maailman strategia-workshopeilta”, sillä he toivovat vaan saavansa keskittyä oman työnsä tekemiseen.

Suurimmat haasteet strategiatyöskentelyssä liittyivätkin tiimin osallistamiseen. Strategialla todella on maineongelma, kuten Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 35) väittävät: Strategia ei vedä puoleensa, sillä se koetaan akateemiseksi, monimutkaiseksi ja käytännön työelämästä vieraaksi. Tähän voin todeta, että onnistunut viestintä valittua kieltä myöden (ei sitä korporaatio-shaibaa) on onnistuneen strategian edellytys. Asioista pitää osata puhua tarpeeksi selkeästi, ne pitää osata ilmaista yhteen vetävinä ja toisaalta syyseuraussuhteita esittävinä visuaaleina ja todennäköisesti eri henkilöille vähän eri tavalla. Siltikään et välttämättä onnistu ymmärryksen luomisessa – saati inspiroinnissa.

Muutostilanteiden ja kehittämistyön konsulttiyritys Fountain Park (n.d.) väittää, että ihmiset haluavat lähtökohtaisesti vaikuttaa, että ihmisille on tärkeää, mutta myös hauskaa päästä kertomaan näkemyksistään. Oma arkikokemukseni ei kuitenkaan täysin tue tätä näkemystä. Tuntuu, että toiset eivät halua osallistua – ei, vaikka mielipiteensä saisi kirjoittaa

nimettömänä salakielellä sähköpostitse, joka tuhoutuisi iäksi vastaanottajan luettua viestin. Neonsunissa teetettyjen DISC-analyyysien pohjalta on koitettu huomioida erilaisia tapoja mahdollistaa osallistuminen myös heille, jotka eivät halua käyttää puheenvuoroaan ääneen yhteisissä tiimipalavereissa. Innostaminen ja motivointi on haastavaa, ja on vaan hyväksyttävä, ettei kaikkia ”strategia nappaa”. Strategia on johdon vastuulla osallistamisesta huolimatta.

Ihmisten inspiroiminen ja toimeksiantajan toive saada kaikki intohimolla mukaan strategian toteuttamiseen onkin seuraava suuri haaste. Nähdäkseni kysymys on sisäisen motivaation johtamisesta, mikä sinällään on hieman paradoksaalinen käsite. Voiko sisäistä motivaatiota edes johtaa?

Sisäistä motivaatiota tutkineet Martela ja Jarenko (2014, ss. 6–12) ovat sitä mieltä, että johtajien tärkein tehtävä on työntekijöiden sisäisen motivaation vaaliminen. Se perustuu aikamme johtavaan tieteelliseen teoriaan ihmisen motivaatiosta: Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan. Sen mukaan ihmisellä on kolme perustavaa psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat ratkaisevasti ihmisen hyvinvointiin, motivaatioon ja henkiseen kasvuun: omaehtoisuus (*autonomy*), kyvykkyys (*competence*) ja yhteisöllisyys (*relatedness*). (Martela & Jarenko, 2014, s. 28) Näiden kolmen psykologisen tarpeen vaikutus on osoitettu pätevän myös työelämässä. Ne korreloivat vahvasti työssä koetun energisyyden, työhön omistautumisen ja työtyytyväisyyden kanssa, samoin kuin itse tai esihenkilön arvioiman tuottavuuden kanssa. Lisäksi henkilöt, joilla nämä kolme tarvetta täyttyvät, kokevat vähemmän uupumusta. Martela ja Jarenko (2015) neuvovat kirjassaan *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa*, miten johtaja voi sitä ainakin tukea ja vaalia. Mielestäni Neonsunin johdon tulisi harkita perustavansa strategian toteuttamisen näille periaatteille, tai ainakin tästä saa vahvan lukusuosituksen johtoryhmälle.

Jos henkilöstön osallistaminen ja inspiointi on onnistumisen suurin haaste, niin Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 159) kuvaavat erittäin osuvasti ja samaistuttavasti sitä toiseksi suurinta haastetta: ”Meiltä varsin suorituskeskeisiltä ja kunnianhimoisilta yritysjohtajilta puuttuu usein priorisoinnin kyky sen seurauksena, että kuvittelemme kykenevämmme paljon

enempään kuin on realistista. Meitä vaivaa krooninen optimismi omien ja organisaatioidemme resurssien ja jaksamisen suhteen.” Näin on.

Lisäksi strategian luomiseen haasteita toi se, että Neonsun toimii kahdella eri toimialalla, sportissa ja optiikassa, joilla toimitaan jokseenkin eri pelisäännöillä. Jälkikäteen mietin, olisiko strategiaa pitänyt lähestyä kahden eri myyntitiimin näkökulmasta alun perinkin.

Yleisesti kunnioitus yritysten visioiden laatijoita kohtaan kasvoi allekirjoittaneella prosessin edetessä valtavasti! Tulevaisuuteen katsominen on todella vaikeaa – itse strategian laatiminen tuntui paljon helpommalta, kun lopulta päätettiin, mihin suuntaan yritys tähtää.

Aivan työn loppumetreillä toimeksiantajan kysyessä kuinka paljon olin hyödyntänyt tekoälyä kirjoitustyössäni tajusin kysyä ratkaisuja ChatGPT:ltä! Kysyin: *What would be the best strategy to import and distribute winter sports gear in Finland?* Vastauksessaan ChatGPT luettelee strategiassamme läpikäytyjä tuttuja teemoja, kuten markkinatutkimuksen ja tuotevalikoiman, suhteet toimittajiin, verkkokaupan ja näkyvyyden verkossa, markkinointiyhteistyön urheilijoiden ja vaikuttajien kanssa (teema, joka ei tässä työssä noussut esille, mutta joka on osa Neonsunin markkinointia), jälleenmyyjäverkoston, toimivan asiakaspalvelun, vastuullisuuden ja ympäristöarvot sekä säännöllisen myynti- ja asiakasdatan analysoinnin. Kysyin myös ideoita seuraavista nousevista trendeistä. ChatGPT:n tiedot on päivitetty vuonna 2021, eikä tekoäly tuonut mitään huippuhyviltä vaikuttavia ideoita tietooni. Optisen markkinan kehityksestä se mainitsi, että terveydenhoitoalan säätely on merkittävä huomioitava tekijä, mikä ei tässä työssä saanut suurta painoarvoa, mutta maininnan kuitenkin yhdessä skenaarioistamme. Vaikkei tekoäly auttanut tässä strategiatyössä, on sitä ehdottomasti tutkittava enemmän, jotta voidaan ymmärtää, miten se voisi hyödyttää yritystä ja sen työntekijöitä jatkossa.

Kestävän kehityksen näkökulmaa tässä työssä tuo esiin strategisten valintojen pohtiminen eettis-moraalisista yhteiskuntavastuun näkökulmista. Kommentti edellä jäi jokseenkin lyhyeksi ja todettiin valitun strategian kestävän päivänvaloa. Taloudellisesta näkökulmasta se tarkoittaa kestävästä taloudenhoitoa, joka mahdollistaa työpaikat ja verojen maksamisen Suomeen. Ympäristönäkökulma liittyy ensisijaisesti maahantuomiemme tuotteiden

valmistusmateriaaleihin ja logistiikkaan, joissa huomioidaan ympäristönäkökulma. Myös me maahantuojana olemme olleet peräänkuuluttamassa ympäristöasiaa aikana, jolloin eco-friendly ei ollut vielä valtavirtaa. Myös toimittajien vastuullisuusohjelmat ja -sitoumukset nousevat liiketoiminnassa esille, joskaan ne eivät ole strategian ytimessä. Sosiaalinen vastuu ilmenee työntekijöiden arvostamisena erityisesti työtyytyväisyyden näkökulmasta. Mitään uutta strategiaan ei noussut kestävän kehityksen näkökulmasta. Kuten Sutinen & Haapakorva (2022, ss. 124–125) sanovat, ”ei ole erikseen yrityksen ja siellä työskentelevien yksilöiden moraalialia”. Neonsunissa tämä tarkoittaa säännöllisesti käytyä arvokeskustelua, joka on kaiken toiminnan lähtökohta.

Lopuksi, kuten Sutinen ja Haapakorva (2022, s. 31) sanoittavat, strategiatyö on ennemminkin systemaattista pienin askelein etenemistä kuin yksittäisiä suuria läpimurtoja. Strategiatyö on enemmän ”raakaa, systemaattista ja puuduttavaakin aivojumppaa, yrityksiä ja erehdyksiä sekä kohteeseen tunnustellen hakeutuvaa etenemistä kuin suuria oivalluksia”. Siinä erittäin oivallinen kuvaus Neonsuninkin strategiaprozessista.

Tutkiessani Kanbanin soveltuvuutta strategian toteutuksen työkaluna törmäsin Jori Eskolinin (2020) aineistoon *”Lean ja yrityksen strategia – miten luoda ympäristö, jossa strategia toteutuu”*. Esityksensä lopussa Eskolin muistuttaa Ernest Hemingwayn sanoin: **”The first draft of anything is shit”**. Tulkitsen, että lausahduksen tarkoituksena ei suinkaan ole dissata omia aikaansaannoksiaan, vaan muistuttaa, että kyseessä tosiaan on prosessi, jonka mukana voidaan kehittyä. Eskolinia lainaten haluankin kannustaa kaikkia yrityksen strategisteja:

1. Kokeile
2. Ole armollinen itsellesi
3. Älä hirttäydy ismiin tai oppiin: aloita ja kehitä jatkuvasti.

Lähteet

- Antonen, J. (11.3.2021). Osallistaminen kuormittaa ja näennäisosallistaminen trendaa – mikä avuksi? *Ellun kanat*. Haettu 27.6.2023 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/osallistaminen-kuormittaa-ja-naennaisosallistaminen-trendaa-mika-avuksi/>
- Balanced Scorecard Institute. (N.d.) *What is a Strategy Map?* Haettu 29.6.2023 osoitteesta <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>
- Blue Ocean. (N.d.) Haettu 29.6.2023 osoitteesta <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- ChatGPT. (N.d.) Haettu 27.8.2023 osoitteesta <https://chat.openai.com/?model=text-davinci-002-render-sha> hauilla: *What would be the best strategy to import and distribute winter sports gear in Finland? What is the next big hit in winter sports in Finland? How will the optical market develop in Finland?*
- Chen, J. (2022). *What Is Analysis Paralysis?* Investopedia. Haettu 28.6.2023 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/a/analysisparalysis.asp>
- Elonheimo, S. (N.d.) *Työpaja ja fasilitointi, mitä ne oikein tarkoittavat?* Team Laamanen. <https://teamlaamanen.fi/tyopaja-ja-fasilitointi-oivalluttamisen-keinoja-tyoyhteisoon/>
- Eskolin, J. (2020). *Lean-Agile: Toteutuva strategia*. Sujuvadsgn. Haettu 29.7.2023 osoitteesta <https://www.sujuvadsgn.fi/m/>
- Fountain Park. (N.d.) *Osallistaminen on taitolaji – näin otat sen haltuun*. Haettu 27.6.2023 osoitteesta <https://www.fountainpark.fi/blogi/osallistaminen-on-taitolaji/>
- Grape People. (N.d.). *Usein kysyttyä – 17 vinkkiä fasilitointiin*. Haettu 23.7.2023 osoitteesta <https://grapepeople.fi/blogi/17-vinkkia-fasilitointiin/>
- Hammarsten, H. (15.2.2017). *Aalto Leaders' Insight*. Viisi ikuisuuskyseymystä strategiasta ja mittareista. Haettu 26.6.2023 osoitteesta <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskyseymysta-strategiasta-ja-mittareista>

- Harju, H. (N.d.). *Oivalluttaminen johtajan työkaluna*. Haettu 15.7.2023 osoitteesta <https://hermanniharju.fi/oivalluttaminen-johtajan-tyokaluna/>
- Indeed. (22.7.2022). *How to Conducts a Thorough Internal Analysis*. Haettu 3.7.2023 osoitteesta <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/internal-analysis>
- Indeed. (29.3.2023). *External Analysis: Definition, Benefits and Examples*. Haettu 3.7.2023 osoitteesta <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/external-analysis>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Talentum. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Strategian toteutus*. Talentum.
- Kivinen, T. (8.11.2022). *Strategian luonti skenaarioajattelua ja erilaisia työkaluja hyödyntäen*. Proakatemia essee pankki. Haettu 13.7.2023 osoitteesta <https://essee pankki.proakatemia.fi/strategian-luonti-skenaarioajattelua-ja-erilaisia-tyokaluja-hyodyntaen/>
- Kuoksa, K. (2022). *Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa* [opinnäytetyö, Oulu ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121227962>
- Kurjenoja, J. (7.8.2023). *Kauppanäkymät 2023–2024*. Kaupan liitto. Haettu 12.8.2023 osoitteesta <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/kauppanakymat/>
- Lacinai, A. (2017). *Vieraskynä: 5 vinkkiä kohti parempaa workshopia*. Venuu blogi. Haettu 29.7.2023 osoitteesta <https://blog.venuu.fi/vieraskirjoitus-5-vinkkia-kohti-parempaa-workshopia/>
- Leskelä, M. (2020). *Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä*. Alma Talent. Helsinki.

- Leskelä, M. & Luomaranta, J. (2023). *Avoin strategia – suljettu strategia*. Alma Talent. Helsinki.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002). *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Kauppakaari.
- Martela, A. & Strandberg, V. (15.4.2015). *Workshopien viisi sudenkuoppaa – ja miten välttät ne*. Yle. Haettu 1.8.2023 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtattane>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum. Helsinki.
- Mesiä, M. (N.d.) *Amazonin saapuminen Suomeen: kaikki mitä tiedämme verkkokauppajätin laajentumisesta Pohjoismaihin*. Techradar. Haettu 12.8.2023 osoitteesta <https://global.techradar.com/fi-fi/news/amazonin-saapuminen-suomeen-kaikki-mita-tiedamme-verkkokauppajatin-saapumisesta-pohjoismaihin>
- Näe ry. (28.6.2023). *Optisen alan liikevaihto kasvoi myyntimäärän laskusta huolimatta – ”jatkoissa voimme odottaa kasvua myös myyntimäärissä”*. Haettu 12.8.2023 osoitteesta <https://naery.fi/2023/06/28/optisen-alan-liikevaihto-kasvoi-myyntimaaran-laskusta-huolimatta-jatkossa-voimme-odottaa-kasvua-myos-myyntimaarissa/>
- Pelastetaan strategia. (11.2.2022). *Strategian laatiminen voi olla helppoa ja käytännönläheistä*. Haettu 28.2.2023 osoitteesta <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/strategian-laatiminen-voi-olla-kaytannonlaheista/>
- Porter, M. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. Haettu 13.7.2023 osoitteesta <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia*. Alma Talent. Helsinki.

- Rubin, A. (N.d.). *Skenaariotyöskentelyn vaiheet*. Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Haettu 13.7.2023 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>
- Selander, K. & Alasoini, T. (2022). Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. Meadow-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma.
- Suomen tekstiili ja muoti. (22.4.2021). *Kaupan alan tulevaisuusselonteko: Huomioita erikoiskaupan tulevaisuudesta, erityisesti tekstiili- ja muotialalla*. Haettu 12.8.2023. <https://www.stjm.fi/uutiset/kaupan-alan-tulevaisuusselonteko-huomioita-erikoiskaupan-tulevaisuudesta-erityisesti-tekstiili-ja-muotialalla/>
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2022). *Pelastetaan strategia*. Alma Talent. Helsinki.
- Thinkers50. *H. Igor Ansoff 1918–2002*. Haettu 28.6.2023 osoitteesta <https://thinkers50.com/biographies/h-igor-ansoff/>
- Tieteen termipankki. (2016). *Synteesi*. Haettu 3.7.2023 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:synteesi>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Alma Talent Oy.

