

# **Strategian luonti 2025–2029**

**Case: Yritys X**

## Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Saku Petriläinen	Opinnäytetyö, YAMK	2025
	Sivumäärä	
	43	
Työn nimi		
<b>Strategian luonti 2025–2029</b>		
<b>Case: Yritys X</b>		
Tutkinto ja koulutusala		
Insinööri (YAMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio		
Yritys X		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rakennusalan pk-yrityksen strategia vuosille 2025–2029. Tavoitteena oli arvioida nykystrategian toimivuutta ja laatia uusi strategia, joka tukee yrityksen kasvua ja kilpailukykyä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin dokumenttianalyysin ja työpajan avulla. Strategian arvioinnissa hyödynnettiin SWOT-, PESTEL- ja kilpailija-analyyskejä. Työpajassa yrityksen johto osallistui strategian kehittämiseen.</p> <p>Tuloksista ilmeni tarve selkeämmille toimintamalleille, henkilöstöstrategian vahvistamiselle ja kilpailutilanteen paremmalle huomioimiselle. Uusi strategia rakentuu viiden painopistealueen ympärille ja sen tueksi laadittiin seuranta- ja mittarointikäytännöt.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi strategia, jota voidaan lähteä jalkauttamaan ja tarvittaessa kehittämään.</p>		
Asiasanat		
strategia, strategiaprosessi, johtaminen		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Saku Petriläinen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	43	
Title of Publication		
<b>Creating a new strategy 2025–2029</b>		
<b>Case: Company X</b>		
Degree, Field of Study		
Master of Engineering, Regenerative Leadership		
Organisation of the client		
Company X		
Abstract		
<p>The aim of thesis was to develop a strategy for a small construction company, hereafter referred to as Company X, for the years 2025–2029. The objective was to evaluate the effectiveness of the current strategy and to create a new one that supports the company's growth and competitiveness.</p> <p>The research was conducted as a qualitative study. Data was collected through document analysis and a strategy workshop. SWOT, PESTEL and competitor analyses were utilized to support the strategic evaluation. The company's management actively participated in the development of the new strategy during the workshop.</p> <p>The results highlighted the need for clearer operational models, a stronger HR strategy, and better consideration of the competitive landscape. The new strategy is built around five focus areas and is supported by monitoring and evaluation practices.</p> <p>The thesis resulted in a new strategy that can now be implemented and further developed if needed.</p>		
Keywords		
strategy, strategy process, management		

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strateginen johtaminen .....	5
2.1	Strategian määritelmä ja merkitys.....	5
2.2	Visio, missio ja arvot.....	6
2.3	Strategian luontiprosessi .....	9
2.4	Strategiatyökalut, analyysimenetelmät ja toimenpidesuunnitelma.....	12
2.5	Strateginen johtaminen.....	24
3	Yritys X:n strategian luonti vuosille 2025–2029 .....	27
3.1	Tutkimusote ja -menetelmät .....	27
3.2	Dokumenttianalyysi .....	28
3.3	SWOT-analyysi .....	31
3.4	PESTEL-analyysi .....	33
3.5	Kilpailija-analyysi.....	35
3.6	Yhteenveto analyyseistä.....	37
3.7	Workshop strategiatyön tukena .....	38
3.8	Tulokset.....	38
4	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet .....	41
	Lähteet .....	44

Liite 1. Analyysien tulokset, työpaja esitys, mittaristo

## 1 Johdanto

Rakennusalan suhdannekatsauksen mukaan rakentamisen volyymi on laskenut huomattavasti vuodesta 2022 eteenpäin ja korkeat rahoituskustannukset ovat vaikuttaneet erityisesti uusien hankkeiden aloitukseen. Toimiala on erityisen herkkä taloudellisille ja geopoliittisille muutoksille. Ukrainan sota ja korkojen nousu ovat olleet merkittäviä haasteita, sillä ne ovat nostaneet rakennusmateriaalien kustannuksia ja hidastaneet markkinoiden elpymistä. (Rakennusteollisuus RT 2024.)

Rakentamisen toimintaympäristö keväällä 2025 on edelleen haastava. Pitkittänyt taantuma on heikentänyt alan kasvupotentiaalia, ajanut rakennustuotannon historiallisen matalalle tasolle ja supistanut työllisyyttä merkittävästi. Asuntorakentaminen pysyy kolmatta vuotta poikkeuksellisen alhaisella tasolla. Rahoituksen saatavuus vaikeuttaa edelleen uusien hankkeiden käynnistymistä, vaikka infrarakentaminen ja toimitilainvestoinnit osoittavat lieviä kasvun merkkejä. Investointiympäristö on poikkeuksellisen epävarma ja markkinoiden elpyminen on hidasta sekä rakennuskustannukset ovat pysyneet korkealle tasolle. (Rakennusteollisuus RT 2025.)

Rakennusalan tutkimuksissa on osoitettu, että henkilöstötuottavuudella on suora ja tilastollisesti merkitsevä yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Hyvä henkilöstötuottavuus parantaa käyttökatetta merkittävästi ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, kun taas heikko henkilöstötuottavuus heikentää tuloksentekeyttä ja kasvattaa riskiä liiketoiminnan vaikeuksista. Henkilöstötuottavuus muodostuu työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Näihin vaikuttavat keskeisesti esimiestyön laatu sekä työyhteisön toimivuus. Hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisö tukevat henkilöstön kyvykkyyttä ja sitoutumista, mikä näkyy suoraan yrityksen taloudellisissa tuloksissa. (Aura ym. 2015.)

Hyvä esimiestyö tukee henkilöstötuottavuutta merkittävästi, kun taas heikko esimiestyö heikentää sitä. Työyhteisön toimivuus vaikuttaa selvästi henkilöstötuottavuuden tasoon. Pelkkä markkinatilanteeseen reagoiminen ei riitä, vaan yrityksen on strategiatyössään kiinnitettävä huomiota myös henkilöstön kehittämiseen ja johtamisen laatuun. (Aura ym. 2015.)

Rakennusalan toimintaympäristö on murroksessa ja johtamisen kehittäminen on tunnistettu yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi alan tulevaisuudessa. Rakentamisen Laatu RALA ry:n, KIRA-kasvuohjelman ja TYÖ2030-ohjelman syksyllä 2024 toteuttaman Tulevaisuusvuoropuhelun mukaan ihmisten johtaminen koetaan rakennusalalla keskinkertaiseksi. Eri-tyisiä kehittämistarpeita on yhteistyössä, johtajuuden tunnistamisessa omana tehtävänään sekä inhimillisen johtamiskulttuurin vahvistamisessa. Samaan aikaan alan tuottavuus on pysynyt pitkään lähes muuttumattomana. Tulosten mukaan henkilöstötuottavuuden ja

taloudellisen tuloksen välillä on suora yhteys. Rakennusalalla heikon ja hyvän henkilöstötuottavuuden yritysten välillä kannattavuusero voi olla jopa 201 prosenttia. Pelkkä asiaosaamisen kehittäminen ei riitä vaan huipputuloksiin vaaditaan tunneosaamista, hyvää työilmapiiriä ja laadukasta esimiestyötä. Yhteistyön ja johtamiskulttuurin kehittämällä voidaan parantaa yritysten tuloksellisuutta sekä koko alan vetovoimaa ja Suomen taloutta. (RALA 2024.)

Opinnäyte työ on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajan, jäljempänä Yritys X, strategian luonti vuosille 2025–2029. Aihe on valittu yrityksen tarpeiden sekä markkinatilanteen haasteiden vaikutuksen takia. Opinnäytetyössä luodaan strategia, joka tukee yrityksen kasvua ja kannattavuutta haastavassa markkinatilanteessa. Kehitettävä strategia käsittelee konkreettisia toimenpiteitä ja mittareita, joilla strategian toteutumista voidaan seurata. Liikesalaisuuksien vuoksi varsinaiset päätökset ja strategian yksityiskohdat ovat opinnäytetyön liitteitä.

Opinnäytetyön kohteena oleva Yritys X toimii rakentamisen ja rakennusurakoinnin alalla. Yritys X on perustettu vuonna 2006 ja keskittyi vuoteen 2019 saakka pääosin pienurakointiin. Vuonna 2019 yritys alkoi laajentaa toimintaansa kokonaisvaltaisempaan pääurakointiin ja isompiin hankkeisiin, mikä johti merkittävään kasvuun. Vuonna 2022 yrityksen omistajapohja vaihtui yli 50 prosenttia, mikä avasi uusia mahdollisuuksia strategiselle kasvulle. (Yritys X 2022.)

Nykyinen markkinatilanne, jota haastavat Ukrainan sota ja korkojen nousu, on hidastanut rakentamisen kasvua ja lisännyt kustannuksia. Yritys X:n liikevaihto on siitä huolimatta kasvanut merkittävästi, yli 1800 prosenttia vuosien 2019 ja 2023 välillä. (Yritys X 2023.)

Yritys X tavoittelee kannattavaa kasvua ja on asettanut tavoitteeksi liikevaihdon kaksinkertaistamisen vuosien 2025 ja 2029 välillä. Tavoite vaatii uuden, selkeästi mitattavissa olevan strategian, joka auttaa yritystä sopeutumaan muuttuvaan markkinatilanteeseen ja varmistaa pitkän aikavälin kannattavuuden. Strategiassa ei ole tällä hetkellä selkeitä mittareita eikä konkreettisia toimenpiteitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykyinen strategia ei sisällä jalkauttamista työntekijätasolle, mikä on vaikeuttanut sen toteutusta ja seuranta. (Yritys X 2024.)

Omistajastrategian selkeyttäminen antaa yritykselle vankan pohjan uuden strategian luomiseksi vuosille 2025–2029. Omistajastrategia on keskeinen osa yrityksen strategista johtamista ja sillä on suora vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Omistajastrategiassa ilmaistaan omistajien yhteinen näkemys siitä, mitä yritykseltä halutaan ja millä tavalla yrityksen toimintaa ohjataan heidän tahtonsa mukaisesti. Omistajastrategian avulla konkretisoidaan omistajien yhteiset odotukset ja tavoitteet. Omistajastrategian voivat laatia joko kaikki omistajat

yhdessä tai yksittäinen omistaja. Tätä suunnitelmaa kutsutaan myös omistajapolitiikaksi, kun kyse on säännöistä ja periaatteista, joiden avulla omistusta hallitaan yhteisesti. (Ihamuotila ym. 2018, 513.)

Omistusrakenne vaikuttaa yrityksen kehitykseen ja strategiaan valintoihin erityisesti taloudellisessa epävarmuudessa (Wahl 2015, 93–100). Omistajastrategialla on keskeinen vaikutus yrityksen menestykseen ja sen selkeys ja linjaka toteutus voivat vahvistaa liiketoiminnan kannattavuutta tai toisaalta aiheuttaa ristiriitoja ja heikentää tuloksellisuutta (Kamensky 2015, 38–39, 150).

### **Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Yritys X:lle uusi, selkeästi määritelty ja mitattavissa oleva strategia sekä toimenpidesuunnitelma vuosille 2025–2029. Tavoitteena on luoda selkeä ja yksinkertainen strategia. Strategia on konkreettinen ja seurattavissa, jonka toimenpidesuunnitelman mittarit auttavat varmistamaan strategian toteutumisen yrityksen eri tasoilla. Itse strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille rajataan työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten luodaan Yrityksen X strategia vuosille 2025–2029?

Tutkimuskysymystä täydennetään seuraavilla apukysymyksillä:

- Mitkä ovat nykyisen strategian vahvuudet ja heikkoudet?
- Millaisia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia Yritys X kohtaa toimintaympäristössään?
- Millaisilla mittareilla strategian toteutumista voidaan seurata ja arvioida?

### **Työn rakenne ja aikajana**

Opinnäytetyö on jaettu viiteen pääosaan. Ensimmäinen osa käsittelee työn taustaa, tutkimusongelmaa ja tavoitteita sekä työn rakennetta ja rajauksia. Tässä osassa esitellään myös opinnäytetyön lähtökohdat, jotka korostavat strategisen suunnittelun merkitystä yritykselle.

Toisessa osassa tarkastellaan strategisen johtamisen teoriaa. Tämä osio sisältää keskeiset käsitteet ja periaatteet, strategian luontiprosessin sekä johtamiskäytännöt, joiden avulla strategian suunnittelua voidaan tukea.

Kolmannessa osassa keskitytään tutkimusmenetelmiin, aineistonkeruuseen ja uuden strategian luomiseen. Siinä esitellään dokumenttianalyysi ja työpajamenetelmä (workshop), joiden avulla kartoitettiin yrityksen nykystrategian vahvuuksia ja heikkouksia sekä kerättiin ideoita uuden strategian luomiseksi. Lisäksi hyödynnettiin SWOT- ja PESTEL-analyyseja

yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden arvioimiseksi. Osiossa määritellään myös yrityksen strategiset tavoitteet ja mittarit, joiden avulla strategian toteutumista voidaan seurata ja arvioida.

Neljännessä osassa esitetään johtopäätökset, työn yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset. Työssä keskitytään erityisesti strategian suunnitteluun ja mittarien määrittämiseen, kun taas strategian jalkauttaminen organisaation eri tasoille jätetään ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aikajana esitetty taulukossa 1. Tavoiteaikataulua on työn aikana muutettu realistisemmaksi.

Ajanjakso	Tehtävät
Toukokuu 2024	Opinnäytetyön aloituspalaveri
Kesäkuu 2024	Opinnäytetyön runko, tavoitteet ja tiedonhankintaklinikka
Heinä-Elokuu 2024	Tauko ja loma
Syys-lokakuu 2024	Aineistonkeruu: dokumenttianalyysin toteutus
Marraskuu 2024	Teoreettisen viitekehyksen aloittaminen SWOT-, PESTEL-analyysien toteuttaminen
Joulukuun 2024	Työpajan sisällön rakentaminen
Tammikuu 2025	Työpaja
Helmikuu-Maaliskuu 2025	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen loppuun Uuden strategian luonnostelu (visio, missio, arvot, mittarit) Strategisten tavoitteiden määrittäminen ja toimenpidesuunnitelmat Johtopäätösten ja yhteenvedon laatiminen
Huhtikuu 2025	Opinnäytetyön viimeistely: tekstin tarkistus, lisäykset ja kieliasu Loppupalautus ohjaajalle

Taulukko 1. Opinnäytetyön toteutuksen aikajakso

Opinnäytetyön toteutunut aikataulu on toukokuusta 2024 toukokuuhun 2025. Työ etenee vaiheittain aloituspalaverista tiedonkeruuseen, teoreettisen viitekehyksen ja analyysien laatimiseen sekä sisällön rakentamiseen. Kevään 2025 aikana keskityttiin strategian määrittelyyn ja mittareiden luomiseen. Aikataulu tarjosi selkeän rungon työn etenemiselle.

## 2 Strateginen johtaminen

### 2.1 Strategian määritelmä ja merkitys

Strategian määrittely on monimutkaista ja siihen liittyy useita eri näkökulmia. Liiketoiminnan kannalta strategia voidaan nähdä tapana hallita sekä ulkoisia, että sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita niin, että yrityksen taloudelliset, jatkuvuutta ja kehitystä koskevat tavoitteet saavutetaan. Tämä edellyttää, että yrityksen on yhdistettävä toimintansa ja resurssinsa ympäristön vaatimuksiin ja odotuksiin. Menestyksen ydin on asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Menestys vaatii kannattavaa ja kehittyvää toimintaa, erityisesti kilpaillulla alalla, jossa tavoitteiden on oltava riittävän kunnianhimoisia. (Kamensky 2014, 33.)

Strategia on keskeinen työkalu organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa ja sidosryhmien odotuksiin vastaamisessa. Hyvin laadittu strategia parantaa organisaation kilpailukykyä ja suorituskykyä, mikä mahdollistaa entistä paremman aseman markkinoilla. Strategian avulla voidaan kohdentaa resursseja tehokkaasti ja optimoida toimintoja, mikä lisää organisaation kokonaistuloksellisuutta. (Cruceru 2012, 53; Owens 2007, 10.) Lisäksi strategia tarjoaa kehyksen riskien hallinnalle sekä uusien mahdollisuuksien tunnistamiselle muuttuvassa toimintaympäristössä (Lisse 2022).

Strategia ei kuitenkaan ole staattinen asiakirja, vaan jatkuvasti elävä prosessi. Digitaalisen murroksen, teknologisten innovaatioiden ja globaalien kilpailun kiristyessä organisaatioiden on jatkuvasti arvioitava ja päivitettävä strategioitaan. (Carter ym. 2008, 86.) Joustava ja mukautuva strategia auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muutoksiin sekä säilyttämään pitkän aikavälin kilpailukykyänsä. Täten strategia toimii ohjaavana voimana, joka yhdistää organisaation vision, resurssit ja toiminnan kohti yhteisiä tavoitteita. (Devinney & Dowling 2020.)

Strateginen johtaminen on laaja käsite, joka kattaa sekä strategian muotoilun, että sen toteuttamisen. Strateginen suunnittelu edellyttää organisaation missioon, visioon ja arvoihin perustuvaa tavoitteiden asettamista. Toteutus puolestaan tarkoittaa konkreettisia toimenpiteitä, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Freeman ym. 2007.)

Strateginen ajattelu on kehittynyt merkittävästi ajan myötä. Alun perin sotilaallisesta kontekstista peräisin oleva strategia on siirtynyt keskeiseksi osaksi liiketoiminnan ja organisaatioiden johtamista. Strategisen ajattelun klassisia malleja ovat esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman malli sekä emergentti strategia, joka painottaa strategian vähittäistä muotoutumista organisaation arjessa ilman tarkkaa ennakkosuunnittelua ovat vaikuttaneet merkittävästi yritysten toimintatapoihin. (Porter 1980, 3–33; Mintzberg & Waters 1985, 257–272.)

Globalisaatio ja digitalisaatio ovat edelleen muovanneet strategisen johtamisen periaatteita ja korostaneet jatkuvan kehittämisen ja sopeutumiskyvyn merkitystä (Lisse 2022).

Strategian tavoitteet pysyvät usein samankaltaisina ajasta, paikasta ja toimialasta riippumatta. Strategiseen johtamiseen on silti kehittynyt monia koulukuntia ja työkaluja. Tämä johtuu siitä, että erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaisia lähestymistapoja. Muutokset globaalissa taloudessa, toimialoissa ja asiakaskäyttäytymisessä ovat muokanneet myös strategisia keinoja ajan myötä. (Vuorinen ym. 2023.)

Strategia muodostuu kolmesta keskeisestä tasosta. Yritystason strategia määrittää, millä toimialoilla organisaatio toimii ja miten eri liiketoimintayksiköt tukevat kokonaisstrategiaa. Liiketoimintatason strategia keskittyy siihen, miten organisaatio kilpailee valitsemallaan toimialalla ja saavuttaa kilpailuetua. Toimintotason strategia puolestaan kattaa yksittäisten toimintojen, kuten markkinoinnin, tuotekehityksen ja henkilöstöjohtamisen, strategisen suunnittelun ja toteutuksen. (Kaul 2012; Grant 2021, 17–19.)

Yritystason strategiat voivat jakautua edelleen eri painopisteisiin, kuten innovaatiostrategiaan, henkilöstöstrategiaan (HR-strategia), markkinointistrategiaan, vastuullisuusstrategiaan ja digitalisaatiostrategiaan. Erillisten strategioiden avulla voidaan tarkentaa organisaation toiminnan painopisteitä ja varmistaa, että strategia huomioi kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan eri osa-alueet. (Johnson ym. 2020, 9–12.)

Strategiatyöhön kuuluu lisäksi sopeutuminen, vaikuttaminen ja valinta. Näiden osa-alueiden painotus vaihtelee tilanteen, osaamisen ja resurssien mukaan. Pelkkä sopeutuminen ei riitä, vaan tarvitaan myös aktiivista vaikuttamista esimerkiksi asiakkaisiin, kilpailijoihin ja sisäisiin prosesseihin. Strategiaan kuuluu vaihtoehtojen valinta ja tämä erottaa sen pelkästä tavoitelistasta ja tekee siitä kehyksen tavoitteiden saavuttamiselle. (Kamensky 2014, 33.)

Strategian kehittämiseen liittyy monia haasteita. Nopeat muutokset markkinoilla, teknologian kehitys ja geopoliittiset tekijät voivat vaikuttaa organisaatioiden strategiisiin valintoihin. Lisäksi organisaatioiden on kyettävä tasapainottamaan lyhyen aikavälin operatiiviset tarpeet ja pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Tulevaisuudessa tekoälyn ja big datan merkitys strategisessa päätöksenteossa kasvaa ja organisaatioiden on omaksuttava uudet teknologiat kilpailukykyensä säilyttämiseksi. (Phuong 2024.)

## 2.2 Visio, missio ja arvot

Visio, missio ja arvot ovat strategisen johtamisen käsitteitä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, identiteettiä ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Visio, missio ja arvot

muodostavat yrityksen strategisen suunnittelun perustan. Ne tarjoavat yhteisen suunnan koko organisaatiolle. (Qin ym. 2012, 77.)

Visio määrittelee organisaation tavoitetilan pitkällä aikavälillä ja toimii suunnannäyttäjänä sen strategiselle kehitykselle. Visio perustuu organisaation arvoihin ja antaa liiketoiminnalle selkeän strategisen tahtotilan. Menestyksekkäät yritykset rakentavat vision, joka ei ainoastaan inspiroi ja ohjaa toimintaa, vaan myös luo kilpailuetua dynaamisessa toimintaympäristössä. (Joachim 2010.)

Haasteena vision luomisessa on sen monimuotoisuus ja kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen. Onnistunut visio yhdistää realistiset elementit ja rohkeat tavoitteet, mutta samalla sen tulee haastaa organisaatiota ylittämään nykyiset resurssinsa ja valmiutensa. (Kamensky 2014, 33.) Vision tulee olla tarpeeksi joustava, jotta se mahdollistaa mukautumisen muuttuviin markkinatilanteisiin ja toimintaympäristöihin (Qingsen & Artemenko 2022). Organisaation tulee viestiä visio tehokkaasti sidosryhmilleen, että siitä muodostuu yhteinen tavoitetila, minkä kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja mitä he tukevat (Papulová 2014, 13).

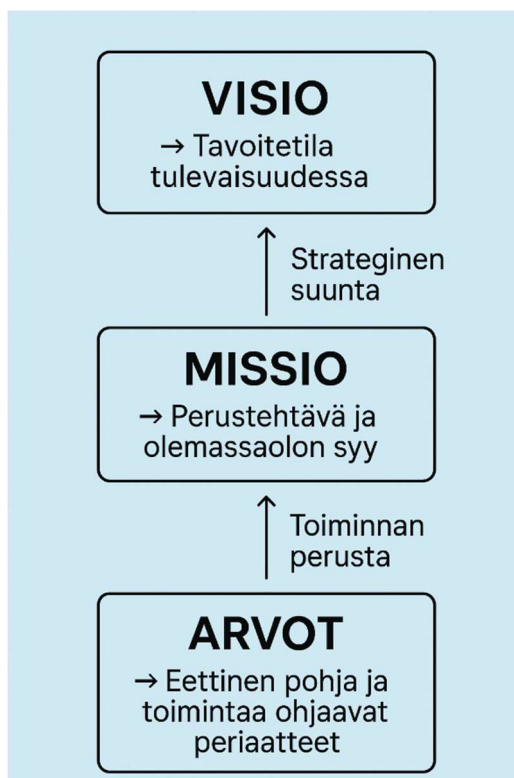
Missio eli organisaation toiminta-ajatus määrittelee sen perustehtävän ja olemassaolon tarkoituksen. Missio ilmaisee millä toimialalla organisaatio toimii ja mitä lisäarvoa se tuottaa sidosryhmilleen. Hyvin muotoiltu missio viestii selkeästi organisaation päämäärät ja erottaa sen kilpailijoistaan. (Dumitrascu & Feleagă 2019a.) Pearce II (1982) esitti, että missiolausekkeella on kolme keskeistä tehtävää: se suuntaa organisaation kestäväää kehitystä, konkretisoi sen arvot ja vahvistaa organisaation asemaa sidosryhmien silmissä.

Missiolauseke voi auttaa organisaatiota päätöksenteossa ja strategisessa suunnittelussa, koska se antaa raamit yrityksen operatiiviselle toiminnalle (Freeman ym. 2010). Tavoitteena on varmistaa, että yrityksen resurssit ja toiminnot ovat linjassa sen perusarvojen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Lisäksi mission tulee olla selkeä ja ymmärrettävä kaikille organisaation jäsenille, jotta se voi ohjata päätöksentekoa ja toimintaa jokapäiväisessä työkentelyssä. Tämä vahvistaa organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta. (Westover 2024.)

Organisaation arvot toimivat eettisenä perustana, minkä pohjalta visio ja missio toteutetaan. Arvot ilmentävät organisaation identiteettiä ja ohjaavat päätöksentekoa, toimintakulttuuria sekä henkilöstön sitoutumista yhteisiin päämääriin. (Atasever 2019.) Tyypillisiä arvoja ovat asiakaskeskeisyys, henkilöstön arvostaminen, laatu, innovatiivisuus ja vastuullisuus. Arvot eivät ole pelkästään julkilausuttuja periaatteita, vaan niiden tulisi näkyä organisaation jokapäiväisessä tekemisessä ja strategisessa päätöksenteossa. (Williams 2002, 218.)

Parhaimmillaan arvot luovat pohjan organisaation kulttuurille ja tarjoavat selkeän suunnan vaikeissa valintatilanteissa. Mikäli organisaatio ei noudata omia julkilausuttuja arvojaan ne voivat menettää merkityksensä ja arvojen noudattamatta jättäminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen uskottavuuteen. (Kamensky 2014, 35.) Tällainen arvojen ja toiminnan ristiriita on erityisen ongelmallista tilanteissa, joissa organisaation johdon päätökset, kuten ylimitoitettut bonukset ovat ristiriidassa esimerkiksi henkilöstön irtisanomisten kanssa (Dumitrascu & Feleagă 2019a, 190). Arvot voivat myös vaikuttaa organisaation maineeseen ja asiakassuhteisiin, koska sidosryhmät arvioivat organisaation uskottavuutta sen todellisten toimintatapojen perusteella (Williams 2002, 221).

Selkeästi määritellyt visio, missio ja arvot tukevat organisaation päätöksentekoa ja varmistavat sen toiminnan yhdenmukaisuuden strategisten tavoitteiden kanssa. Visio, missio ja arvot auttavat myös työntekijöitä ymmärtämään, kuinka heidän työnsä kytkeytyy organisaation kokonaisstrategiaan, mikä lisää sitoutumista ja suoritusastoa. (Papulová 2014, 12–13.) Kuviossa 1 esitetään kuinka visio, missio ja arvot rakentuvat toistensa varaan ja muodostavat strategisen johtamisen perustan.



Kuvio 1. Visio, missio ja arvot strategisen johtamisen perustana (Vuorinen ym. 2023, 45–46)

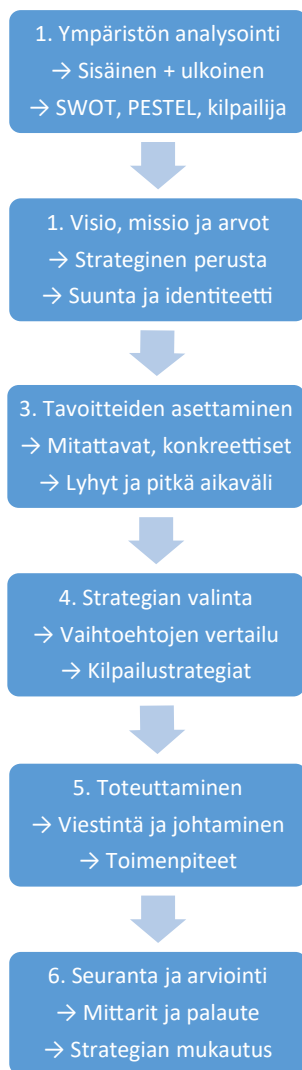
Visio, missio ja arvot eivät ole vain teoreettisia käsitteitä, vaan ne näkyvät konkreettisesti organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi menestyneet yritykset ovat osoittaneet, että selkeä visio voi auttaa heitä navigoimaan haastavissa taloudellisissa

tilanteissa ja säilyttämään kilpailuetunsa. Lisäksi missio tarjoaa selkeyttä ja suuntaa organisaation päätöksenteolle sekä prioriteeteille. Arvot puolestaan ohjaavat organisaation kultuuria ja toimintaperiaatteita, vaikuttaen siihen miten työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat yrityksen. (Qin ym. 2012.)

### 2.3 Strategian luontiprosessi

Strategian luontiprosessi on systemaattinen ja vaiheittainen menettely minkä avulla organisaatio määrittää pitkän aikavälin tavoitteensa. Luontiprosessissa yritys analysoi toimintaympäristönsä ja valitsee keinot kilpailuedun saavuttamiseksi. Luontiprosessin avulla organisaatio voi mukautua muuttuviin olosuhteisiin, suunnata resurssejaan tehokkaasti ja varmistaa strategian jatkuvan kehittämisen. Strateginen suunnittelu kattaa tyypillisesti sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysin, tavoitteiden asettamisen, strategian muotoilun sekä sen jalkauttamisen osaksi päivittäistä toimintaa. (Castillo, 2024.) Strategian luontiprosessin keskeiset vaiheet on esitetty kuviossa 2.

Analyysivaiheessa hyödynnetään usein strategisia työkaluja, kuten SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. PESTEL-analyysi puolestaan keskittyy toimintaympäristön poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin tekijöihin. Porterin viiden kilpailuvoiman malli tarkastelee toimialan kilpailun rakennetta viiden ulkoisen voiman näkökulmasta: nykyiset kilpailijat, uusien toimijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka sekä asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoima. (Porter 1980, 4–10.)



Kuvio 2. Strategian luontiprosessi vaiheittain (Bryson 2018)

Strategiaprosessi koostuu vaiheittaisesta ja systemaattisesta etenemisestä, jonka avulla organisaatio määrittää pitkän aikavälin tavoitteensa ja keinot niiden saavuttamiseksi. Prosessi alkaa ympäristön analysoinnilla, jossa tarkastellaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä esimerkiksi SWOT-, PESTEL- ja kilpailija-analyysien avulla. Analyysien pohjalta muotoillaan visio, missio ja arvot, jotka luovat organisaatiolle selkeän suunnan ja identiteetin. Visio, missio ja arvot muodostavat strategisen perustan minkä varaan kaikki muu strategiatyö rakentuu. (Bryson 2018, 34–38).

Seuraavassa vaiheessa asetetaan konkreettiset ja mitattavat tavoitteet niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille. Tavoitteiden pohjalta arvioidaan eri strategisia vaihtoehtoja ja valitaan sopivimmat keinot kilpailuedun saavuttamiseksi. Valinnan jälkeen siirrytään strategian käytännön toteuttamiseen, mihin sisältyy tehokas viestintä, johtaminen ja konkreettiset toimenpiteet. Lopuksi strategian etenemistä seurataan mittareiden ja palautteen avulla. Prosessin jatkuvuus mahdollistaa strategian mukauttamisen muuttuvan toimintaympäristön mukaan

ja tukee näin organisaation ketteryyttä ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. (Bryson 2018, 34–38.)

Strategiaprosessi ei kuitenkaan ole kertaluonteinen tehtävä, vaan se on jatkuva toimenpide, jossa suunnitelmien toteuttamista arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti. Prosessin tehokkuus edellyttää johdon sitoutumista sekä koko henkilöstön osallistamista ja ymmärrystä strategian merkityksestä. Lisäksi mittareiden avulla seurataan, kuinka hyvin strategiset tavoitteet saavutetaan ja missä tarvitaan muutoksia. (Bryson 2018, 87–90.)

Prosessi käynnistyy ympäristön analysoinnilla ja markkinatutkimuksella, jotka auttavat organisaatiota ymmärtämään markkinoiden nykytilanteen, tulevat trendit sekä keskeiset kilpailijat. Tässä vaiheessa tarkastellaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, mitkä voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Sisäinen analyysi keskittyy muun muassa resursseihin, osaamiseen ja liiketoimintaprosesseihin. Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan markkinatrendejä, kilpailutilannetta, asiakastarpeita ja sääntelyä. (Castillo 2024.)

### **Strategisten tavoitteiden asettaminen**

Toimintaympäristön analysoinnin jälkeen organisaation tulee määritellä visionsa ja missionsa. Visio kuvaa yrityksen ihannetilän pitkällä aikavälillä, kun taas missio kertoo sen ydintehtävän ja arvot. Nämä toimivat perustana strategisille tavoitteille, joiden tulee olla konkreettisia, mitattavissa olevia ja realistisia. (Ward 2011.) Hyvin asetetut tavoitteet antavat organisaatiolle suunnan ja varmistavat, että strateginen päätöksenteko tukee sen pitkän aikavälin kasvua ja kehitystä. Lisäksi ne muodostavat perustan strategisten toimenpiteiden priorisoinnille ja jatkuvalla arvioinnille. (Quezada ym. 2009, 493.)

Strategisten tavoitteiden tulisi kattaa sekä lyhyen, että pitkän aikavälin näkökulmat. Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat keskittyä esimerkiksi tehokkuuden parantamiseen ja resurssien optimointiin. Pitkän aikavälin tavoitteet voivat liittyä markkina-aseman vahvistamiseen, innovaatiokyvykkyyteen tai kansainvälistymiseen. (Brito & Zapata 2020.) Oikein asetetut tavoitteet auttavat organisaatiota kohdentamaan resurssejaan strategisesti ja varmistamaan, että sen toimenpiteet ovat linjassa vision ja koko organisaation strategisen suunnan kanssa (Rylková & Šebestová 2020).

### **Strategian kehittäminen ja valintojen tekeminen**

Strategian kehittämisessä organisaatio valitsee vaihtoehdoista ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusille markkinoille laajentumista, liiketoimintamallin uudistamista tai kilpailuedun vahvistamista innovaatioiden, kumppanuuksien tai kustannustehokkuuden avulla. Strategiavaihtoehtoja arvioidaan suhteessa organisaation resursseihin, toimintaympäristön muutoksiin ja

niihin liittyviin riskeihin. (German ym. 2017.) Valintaan vaikuttavat myös päätöksentekoprosessin rakenteet ja analyysimenetelmät, joiden avulla strategisten vaihtoehtojen vaikutuksia ja toteutettavuutta tarkastellaan systemaattisesti (Brydon 2006).

Organisaation tulee valita strateginen lähestymistapa mikä tukee sen visiota ja missiota sekä edistää pitkän aikavälin kilpailukykyä. Strateginen valinta voi perustua esimerkiksi kustannusjohtajuuteen, erilaistumiseen tai keskittymiseen tiettyyn asiakassegmenttiin. Valintaan vaikuttavat muun muassa organisaation osaaminen, markkinoiden rakenteet ja dynaamisuus sekä kyky sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä kilpailuedun säilyttäminen edellyttää strategista joustavuutta ja päätösten jatkuvaa arviointia muuttuvissa olosuhteissa. (Anderson 2000).

### **Strategian toteuttaminen ja jalkauttaminen**

Strategian onnistunut toteutus edellyttää sen integroimista organisaation päivittäiseen toimintaan. Tämä tarkoittaa strategian selkeää viestintää kaikilla organisaatiotasoilla ja sen muuttamista konkreettisiksi toimenpiteiksi. Toteutuksen onnistuminen edellyttää usein muutosjohtamisen työkaluja, kuten koulutusta, henkilöstön osallistamista ja johdonmukaisia toimintamalleja. (Zaidi 2019.) Sitoutumisen varmistaminen koko organisaatiossa on keskeinen tekijä strategian jalkauttamisessa ja epäonnistuminen siinä on yksi yleisimmistä strategian epäonnistumisen syistä (Andrews ym. 2012).

Toteutusvaiheessa on tärkeää varmistaa, että organisaation resurssit – niin taloudelliset kuin henkilöstölliset ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Strategian etenemistä ja vaikuttavuutta voidaan seurata suorituskykymittareilla. Strateginen seuranta mahdollistaa myös ajoissa tehtävät korjaavat toimenpiteet. Jatkuva arviointi ja joustava strategian päivittäminen ovat elintärkeitä kilpailukykyä säilyttämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. (Iskandar & Ardianto 2024.)

## **2.4 Strategiatyökalut, analyysimenetelmät ja toimenpidesuunnitelma**

Strategiatyökalut, analyysimenetelmät ja toimenpidesuunnitelma ovat keskeisiä osia organisaation strategiaprosessia. Ne mahdollistavat yrityksen nykytilanteen arvioinnin, tulevaisuuden suunnittelun ja strategian toteuttamisen tehokkaasti. Näiden työkalujen avulla organisaatio voi tunnistaa liiketoimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet sekä varmistaa strategian onnistuneen toteuttamisen. (Velikhikh 2021, 28–30.)

### **Strategiatyökalut**

Strategiatyökalut tukevat organisaatioita strategian suunnittelussa, arvioinnissa ja toteuttamisessa. Ne auttavat konkretisoimaan strategisia tavoitteita, analysoimaan

toimintaympäristöä ja seuraamaan strategian toteutumista. Strategiatyökaluja on kehitetty lukuisia eri käyttötarkoituksiin ja organisaatioiden kannattaa valita niistä tarkoituksenmukaisimmat omaan tilanteeseensa. (Paroutis & Blettner 2013, 489–491.)

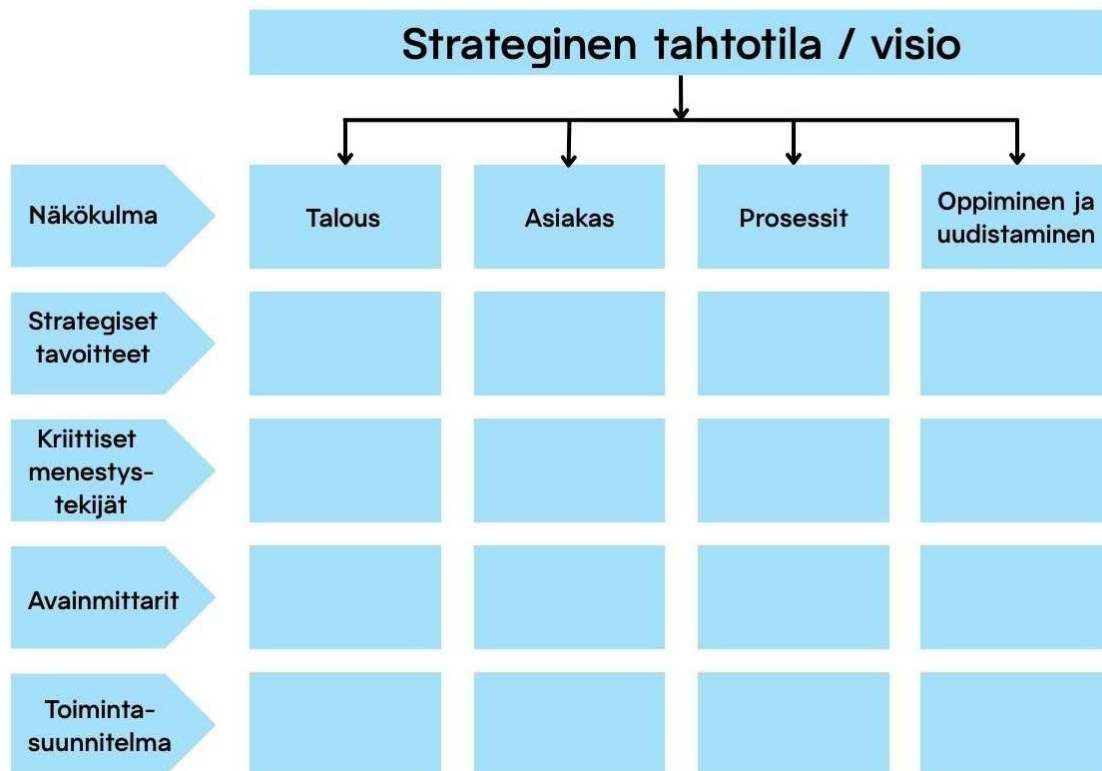
SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi perinteisimmistä ja laajimmin käytetyistä strategiatyökaluista. Se tarjoaa systemaattisen kehyksen organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen. Menetelmä tukee strategista suunnittelua tarjoamalla selkeän lähtökohdan organisaation nykytilanteen arviointiin ja kehittämistoimien kohdistamiseen. SWOT-analyysin avulla organisaatio voi hyödyntää vahvuuksiaan ja markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia, samalla kun se varautuu heikkouksiin ja ulkoisiin uhkiin. Työkalu on erityisen tehokas silloin, kun se yhdistetään laajempiin ympäristöanalyysihin, jolloin saadaan syvällisempi ymmärrys strategisista haasteista ja mahdollisuuksista. Kuviossa 4 on havainnollistettu SWOT-analyysin rakenne, jossa organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat on esitetty nelikenttänä. Tämä visuaalinen malli tukee analyysin systemaattista läpikäyntiä ja auttaa jäsentämään strategisen suunnittelun keskeisiä osa-alueita. (Johnson ym. 2020, 107–111.)



Kuvio 3. SWOT-analyysin rakenne (Vuorinen ym. 2023)

SWOT-analyysi on synteettinen työkalu, jonka avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta strategisten päätösten tueksi. Hyvä SWOT-analyysi edellyttää syvällistä ymmärrystä yrityksen resursseista ja toimintaympäristöstä, sillä ilman tätä pohjatyötä analyysi saattaa jäädä pinnalliseksi ja tuottaa lähinnä yleisluontoisia havaintoja. Analyysin tavoitteena ei ole pelkkä asioiden listaaminen, vaan sen tulee tuottaa selkeitä painopistealueita ja strategisia valintoja. Analyysin osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet liittyvät sisäisiin tekijöihin, kun taas mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ulkoisia muutostekijöitä. SWOT-analyysi voidaan kohdistaa eri näkökulmiin, kuten nykyhetkeen tai kasvustrategiaan. (Vuorinen 2023, 97–98.)

Balanced Scorecard (BSC) on yksi merkittävimmistä strategisen johtamisen työkaluista, joka auttaa organisaatioita muuntamaan strategiansa mitattaviksi tavoitteiksi ja seuraamaan strategian toteutumista useasta näkökulmasta. Perinteisesti taloudelliset mittarit ovat olleet strategisen seurannan keskiössä. BSC laajentaa tarkastelun neljään tasapainoiseen näkökulmaan: taloudellinen suorituskyky, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Taloudellinen näkökulma mittaa esimerkiksi kannattavuutta ja kasvua, kun taas asiakasnäkökulma tarkastelee asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Sisäisten prosessien näkökulma auttaa tunnistamaan ne kriittiset liiketoimintaprosessit, jotka vaikuttavat strategian onnistumiseen ja oppimisen ja kasvun näkökulma painottaa henkilöstön osaamisen, innovoinnin ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. Kuviossa 4 on esitetty BSC:n rakenne, jossa eri näkökulmat on jäsennelty strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimenpiteiden mukaan. Tämä visuaalinen malli auttaa konkretisoimaan strategian keskeisiä osa-alueita ja seuraamaan niitä johdonmukaisesti. BSC toimii sekä viestintävälineenä, että strategian jalkauttamisen ja seurannan työkaluna. Se auttaa varmistamaan, että kaikki organisaation toiminnot ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa ja että toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan systemaattisesti. Lisäksi BSC tarjoaa johdolle mahdollisuuden arvioida organisaation suorituskykyä tasapainoisesti sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. BSC:tä voidaan täydentää strategiakartalla, joka havainnollistaa eri näkökulmien välistä syy-seuraussuhdetta. (Kaplan & Norton 1996, 7–11.)



Kuvio 4. Balanced Scorecard (Vuorinen ym. 2023, 53)

BSC:n keskeinen tarkoitus on muuttaa organisaation strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi neljän näkökulman avulla: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja uudistaminen. Näihin näkökulmiin liitetään strategiset tavoitteet, niiden saavuttamiseksi vaadittavat kriittiset menestystekijät, tavoitteita mittaavat avainmittarit sekä konkreettiset toimintasuunnitelmat. BSC perustuu ajatukseen, että johtaminen vaatii mitattavuutta. BSC voi paljastaa ongelmakohtia organisaation toiminnassa jo ennen kuin ne ilmenevät esimerkiksi heikentyneenä kannattavuutena. Tämä tekee työkalusta arvokkaan ennakoivan johtamisen välineen, joka auttaa kohdistamaan kehittämistoimet oikein ja ajoissa. (Vuorinen ym. 2023, 51.)

Strategiakartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla organisaation strategia voidaan esittää selkeänä ja johdonmukaisena kokonaisuutena. Strategiakartta havainnollistaa, miten organisaation tavoitteet kytkeytyvät toisiinsa neljässä näkökulmassa: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Strategiakartta on keskeinen osa Balanced Scorecard -kehystä. Strategiakartan tarkoituksena on jäsentää strategiaa siten, että se on ymmärrettävissä ja viestittävässä koko organisaatiolle. Strategiakartta selkeyttää strategisten tavoitteiden välistä riippuvuussuhdetta ja osoittaa miten esimerkiksi osaamisen kehittäminen voi johtaa tehokkaampiin prosesseihin, parempaan asiakaskokemukseen ja lopulta parantuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn. Tällainen looginen syy-seurausketju auttaa

organisaatiota kohdistamaan toimenpiteitä oikeisiin painopisteisiin. Strategiakartan visuaalinen esitystapa tekee siitä tehokkaan työkalun niin strategian suunnitteluun kuin sen jalkauttamiseen. Se tukee yhteisen ymmärryksen rakentamista ja auttaa hahmottamaan, kuinka eri toimenpiteet vievät organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Lisäksi strategiakartta tukee strategian toteutumisen seurantaan, kun tavoitteet ja niiden välinen yhteys on kuvattu selkeästi. (Kaplan & Norton 2004, 9–15.) Kuviossa 5 esitetään, miten strategia voidaan rakentaa loogisesti pyramidimallin mukaisesti aina arvoista konkreettisiin toimenpiteisiin.



Kuvio 5. Strategian jalkauttamisen pyramidimalli: arvopohjasta yksilötason tavoitteisiin (Kaplan & Norton 2004, 10–12)

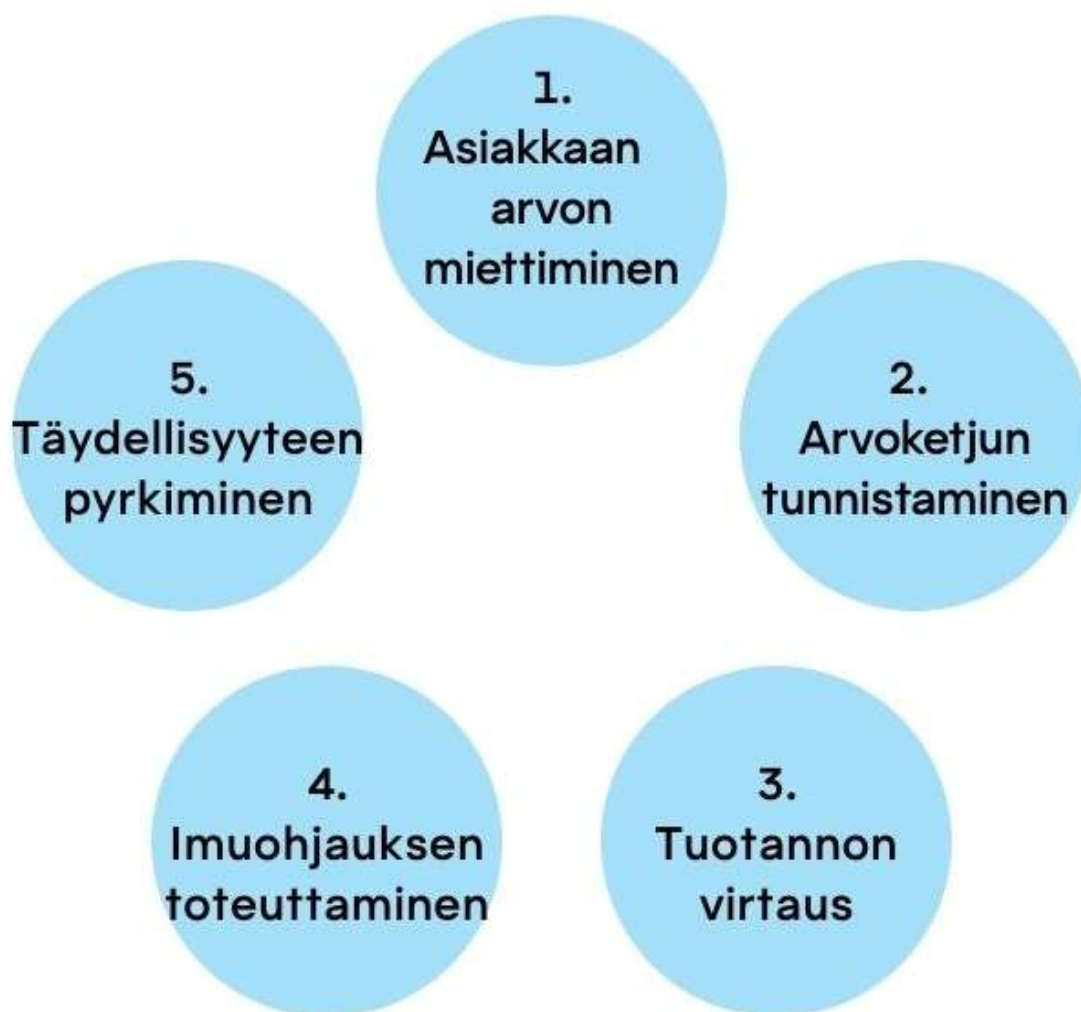
Strategian jalkauttaminen organisaation eri tasoille edellyttää selkeää rakennetta ja viestintää. Kuvassa esitetty pyramidirakenne havainnollistaa, miten strategian ydin eli missio, visio ja arvot muodostavat perustan koko strategiaprosessille. Näistä johdetaan konkreettinen strategia, joka täsmennetään edelleen strategiakartaksi ja mitattaviksi tavoitteiksi BSC:n avulla. Tavoitteet konkretisoituvat kehityshankkeiksi ja henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, jotka ohjaavat yksittäisen työntekijän päivittäistä toimintaa. Hierarkkinen eteneminen tukee strategian systemaattista toteutusta ja varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Lopullisena tavoitteena ovat strategiset tulokset:

tyytyväiset omistajat, asiakkaat ja henkilöstö sekä tehokkaat prosessit, jotka yhdessä rakentavat kestävästä kilpailuetua. (Kaplan & Norton 2004, 10–12.)

Lean-johtamisjärjestelmä keskittyy prosessien tehokkuuden parantamiseen ja hukkaan menevän resurssin minimointiin. Sen tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle mahdollisimman virtaviivaisella ja häiriöttömällä tavalla. Tämä tarkoittaa, että kaikki toiminnot, jotka eivät suoraan tuota asiakasarvoa, pyritään karsimaan pois. Lean-ajattelun avulla organisaatio voi tehostaa resurssien käyttöä, parantaa laatua ja kehittää jatkuvasti toimintaansa. Kuviossa 6 on esitetty Lean-ajattelun viisi keskeistä periaatetta. (Vuorinen ym. 2023, 112–115.)

Lean-ajattelu ei rajoitu vain tuotantoon, vaan sitä voidaan soveltaa koko organisaation johtamisessa. Lean edellyttää johdon sitoutumista ja koko henkilöstön osallistamista kehittämiseen. Lean-ajattelussa korostuvat jatkuva parantaminen, päivittäisjohtaminen sekä työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä voi lisätä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, mikä tukee strategian jalkauttamista arkeen. (Modig & Åhlström 2013, 58–62.)

Lean voidaan integroida strategiseen johtamiseen luomalla selkeä yhteys organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden ja päivittäisten toimenpiteiden välille. Kun strategia puretaan käytännönläheisiksi kehityskohteiksi ja toiminnoiksi, se ei jää irralliseksi, vaan toteutuu aidosti toiminnassa. Tämä yhteys varmistaa, että strategia elää arjessa ja sen toteutumista voidaan seurata järjestelmällisesti. (Womack & Jones 2003, 223.)



Kuvio 6. Leanin viisi pääperiaatetta (Vuorinen ym. 2023, 72)

Asiakkaan kokema arvo määrittää tuotteiden ja palveluiden todellisen arvon, siksi organisaation on tärkeää ymmärtää, mitä asiakas todella haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvon tulee ohjata kaikkea kehitystyötä. Yrityksen on myös tunnistettava oma arvoketjunsä, jotta voidaan erottaa ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Samalla tulee poistaa kaikki toiminnot mitkä eivät tuo arvoa. Arvoketjua tulee tarkastella kokonaisuutena, alkaen raaka-aineista ja suunnittelusta aina tuotteen luovuttamiseen saakka, mukaan lukien toimittajayritykset. Tuotantoa on kehitettävä siten, että materiaalivirta on sujuva, selkeä ja mahdollisimman lyhyt. Kaikki turhat odotukset, siirrot ja käsittelyvaiheet on pyrittävä poistamaan. Samalla on tärkeää huolehtia koneiden toimintavarmuudesta ja kiinnittää erityistä huomiota myös sujuviin ja virheettömiin informaatiovirtoihin. Kun arvoketju on määritelty, turhat vaiheet poistettu ja tuotanto saatu virtaavaksi, voidaan siirtyä imuohjaukseen, jossa tuotanto käynnistyy vasta asiakkaan tilauksesta. Tällöin asiakastarve ohjaa koko tuotantoketjua eikä tuotteita valmisteta varastoon. Lopulta organisaation tulee pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen, johon osallistetaan koko henkilöstö. Vastuu laadun ja

tuottavuuden kehittämisestä kuuluu työntekijöille ja tavoitteena on tehdä kaikki toiminnot mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. (Vuorinen ym. 2023, 73–74.)

Must-Win-Battles (MWB) on strategiatyökalu, jonka avulla organisaatio voi tunnistaa kaikkien kriittisimmät tavoitteet, joiden saavuttaminen on ratkaisevaa strategian onnistumiselle. MWB-menetelmän ydin on keskittyminen, sen avulla valitaan muutamia keskeisiä kehitysalueita tai haasteita, jotka on voitettava organisaation menestyksen varmistamiseksi. Työkalun avulla vältetään resurssien hajautuminen liian moniin kohteisiin ja keskitytään niihin asioihin, joilla on suurin vaikutus strategian toteutumiseen. MWB auttaa strategian konkretisoinnissa ja priorisoinnissa: se kannustaa johtoa selkiyttämään, mitkä asiat ovat niin tärkeitä, että niihin on sitouduttava täysimääräisesti koko organisaation tasolla. Samalla se luo yhteistä ymmärrystä ja innostusta keskeisistä päämääristä, mikä tukee sitoutumista ja tehokasta toteutusta. Menetelmä on erityisen hyödyllinen tilanteissa, joissa strategiaa vietään käytäntöön muuttuvassa tai paineisessa toimintaympäristössä. MWB-työkalu toimii myös strategian jalkauttamisen tukena sillä se auttaa varmistamaan, että kaikki organisaation tasot ymmärtävät, mitkä tavoitteet ovat kriittisiä ja miksi. (Franken ym. 2009, 57–60.)

Objectives and Key Results (OKR-malli) auttaa organisaatioita asettamaan konkreettisia ja mitattavia tavoitteita, joiden avulla voidaan seurata edistymistä strategian toteuttamisessa. OKR-malli tukee organisaation fokusta, läpinäkyvyyttä ja ketterää reagointia muutoksiin. Menetelmä jakaa tavoitteet ja avaintulokset, jolloin jokaiselle strategiselle päämäärälle määritetään selkeä, mitattava onnistumisen kriteeristö. OKR-malli on saanut suuren suosion erityisesti teknologiayrityksissä, kuten Googlella, mutta sen käyttö on yleistynyt myös muilla toimialoilla. Menetelmä sopii erinomaisesti yrityksille, jotka haluavat tehdä strategistaan helposti viestittävän, mitattavan ja koko organisaation läpäisevän. (Hoerger 2020.)

### **Analyysimenetelmät**

Analyysimenetelmät auttavat organisaatioita arvioimaan toimintaympäristöään ja tekemään perusteltuja strategisia päätöksiä. Menetelmien avulla voidaan tunnistaa sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat strategiseen valintaan ja kilpailuetuun. Tärkeitä analyysimenetelmiä ovat muun muassa PESTEL-analyysi, Porterin viiden voiman malli ja VRIO-analyysi. (Grant 2021, 79–84.)

PESTEL-analyysi on yksi keskeisimmistä strategisen suunnittelun työkaluista, jonka avulla organisaatio voi jäsentää toimintaympäristön laajempia ulkoisia muutostekijöitä. Analyysi jaottelee nämä tekijät kuuteen osa-alueeseen: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset. Näiden kautta saadaan kokonaisvaltainen käsitys

makroympäristöstä, joka voi joko luoda uusia mahdollisuuksia tai asettaa haasteita strategialle. (Johnson ym. 2020, 107–111). Kuviossa 7 on esitetty PESTEL-analyysin pohja.



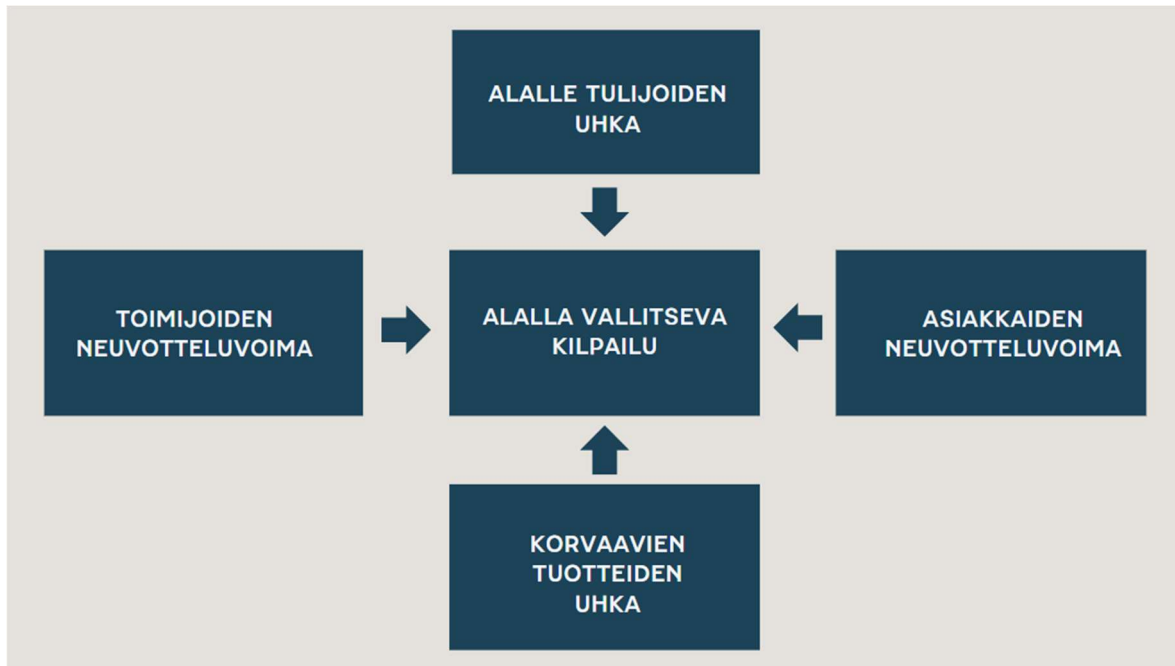
Kuvio 7. PESTEL-analyysin viitekehys (Vuorinen ym. 2023, 261)

Poliittiset tekijät liittyvät muun muassa hallituksen toimiin, julkisiin investointeihin ja sääntelypolitiikkaan, jotka voivat vaikuttaa suoraan liiketoimintaan. Taloudelliset tekijät, kuten korkotaso, inflaatio ja talouskasvu, määrittävät usein investointihalukkuutta ja kulutuskäyttämistä. Sosiaaliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen, elämäntapojen muutos ja vastuullisuusajattelu vaikuttavat kysynnän rakenteeseen ja odotuksiin. Teknologiset tekijät tuovat mukanaan innovaatioita ja uusia työkaluja, jotka mahdollistavat tehokkaammat toimintatavat. Ekologiset kysymykset, kuten ilmastonmuutos, energiatehokkuus ja ympäristövaatimukset, puolestaan haastavat yrityksiä kehittämään vastuullisempia ratkaisuja. Lainsäädännölliset tekijät, kuten rakennusmääräykset tai työturvallisuuteen liittyvät säädökset, ohjaavat toiminnan reunaehtoja ja voivat lisätä kustannuksia, mutta samalla varmistavat alan laadun ja turvallisuuden. (Johnson ym. 2020, 107–111.)

PESTEL-analyysi auttaa organisaatioita tunnistamaan mihin ulkoisiin muutoksiin niiden tulisi varautua ja miten toimintaa voidaan sopeuttaa ennakoivasti. Näin se toimii tärkeänä tukena strategisten päätösten suunnittelussa ja riskienhallinnassa. (Johnson ym. 2020, 107–111.)

Porterin viiden voiman malli on yksi tunnetuimmista strategisen analyysin välineistä ja sen avulla voidaan arvioida toimialan kilpailudynamiikkaa. Malli perustuu viiteen keskeiseen kilpailuvoimaan: kilpailijoiden välinen kilpailu, uusien toimijoiden markkinoille tulon uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima ja asiakkaiden

neuvotteluvoima. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää alan kannattavuuspotentiaalin ja vaikuttaa siihen kuinka houkutteleva toimiala on yritykselle. (Porter 1980, 4–10.)



Kuvio 8. Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen ym. 2023, 281)

Viiden kilpailuvoiman malli auttaa yritystä arvioimaan, mille toimialoille laajentuminen on kannattavaa ja miltä taas kannattaisi vetäytyä. Sen avulla voidaan myös pohtia, miten yritys voi suojata asemansa nykyisellä toimialalla. Malli tarjoaa välineitä toimialan kilpailudynamiikan muutosten ymmärtämiseen sekä niiden vaikutusten arvioimiseen eri kokoisille ja eri markkina-alueilla toimiville yrityksille, kuten pienille ja suurille sekä paikallisille ja kansainvälisille toimijoille. (Vuorinen ym. 2023, 281–282.)

Mallin avulla yritys voi tunnistaa, millä osa-alueilla kilpailu on erityisen kovaa ja missä puolestaan voi löytyä strategisia mahdollisuuksia. Esimerkiksi korkea uusien toimijoiden uhka voi edellyttää panostuksia brändin vahvistamiseen tai pääomaintensiivisiin ratkaisuihin, joilla nostetaan toimialalle tulon kynnyksiä. Vastaavasti vahva toimittajien neuvotteluvoima voi kannustaa hajauttamaan hankintakanavia tai kehittämään omavaraisuutta. Viiden kilpailuvoiman malli auttaa siis paitsi ymmärtämään toimialan rakennetta myös löytämään keinoja kilpailuaseman vahvistamiseen. (Porter 1980, 4–10.)

VRIO-analyysi on keskeinen työkalu yrityksen sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien arvioimiseksi strategisesta näkökulmasta. Mallin nimi tulee sen neljästä arviointikriteeristä: Value (arvo), Rarity (harvinaisuus), Imitability (vaikea jäljitettävyyys) ja Organization (organisaation kyky hyödyntää resurssia). Näiden avulla organisaatio voi tunnistaa, mitkä resurssit voivat

tuottaa kestäväää kilpailuetua. (Barney 2002, 156–160). VRIO-analyysi esitetty taulukossa 2.

RESURSSIN OMINAISUUDET				VAIKUTUKSET	
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida /korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaalin tason
Kyllä	Ei			Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitasoa
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

Taulukko 2. VRIO-analyysi (Vuorinen ym. 2023, 181)

Analyysi auttaa erottamaan kilpailuetua tuottavat tekijät niistä, jotka ovat helposti kopioitavissa tai strategisesti merkityksettömiä. Esimerkiksi jos yrityksellä on ainutlaatuisia osaamista mitä kilpailijat eivät helposti voi jäljitellä ja jonka hyödyntämiseen sillä on tehokkaat rakenteet voi tämä muodostaa vahvan ja pysyvän kilpailuedun. VRIO tukee organisaatioita resurssien kohdentamisessa ja strategisten investointien suunnittelussa. (Barney 2002, 156–160.)

Strategiatyökalut ja analyysimenetelmät tukevat organisaation strategiaprosessia eri vaiheissa – nykytilan arvioinnista tavoitteiden asettamiseen ja strategian toteuttamiseen. Taulukossa 3 on koottuna näiden menetelmien käyttötarkoitukset ja soveltuvuus.

Työkalu / menetelmä	Käyttötarkoitus	Soveltuvuus
SWOT-analyysi	Tunnistaa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat	Ympäristön ja sisäisen tilanteen arviointi
Balanced Scorecard (BSC)	Seuraa strategian toteutumista eri näkökulmista	Strategian toteutus ja seuranta
Strategiakartta	Visualisoi strategiset tavoitteet ja niiden yhteydet	Strategian viestintä ja konkretisointi
Lean-johtamisjärjestelmä	Tehostaa prosesseja ja minimoi hukkaa	Toiminnan kehittäminen ja asiakasarvon tuotto
Must-Win-Battles (MWB)	Tunnistaa tärkeimmät strategiset kehityskohteet	Resurssien kohdentaminen ja priorisointi
OKR (Objectives and Key Results)	Asettaa konkreettisia ja mitattavia tavoitteita	Tavoiteasetanta ja edistymisen seuranta
PESTEL-analyysi	Tarkastelee makroympäristön tekijöitä	Toimintaympäristön ennakointi
Porterin viisi voimaa	Analysoi toimialan kilpailurakennetta	Kilpailutilanteen ja strategisten vaihtoehtojen arviointi
VRIO-analyysi	Arvioi organisaation resurssien strategista arvoa	Kilpailuedun lähteiden tunnistaminen

Taulukko 3. Strategiatyökalut ja analyysimenetelmät osana strategiaprosessia

Taulukossa esitellään keskeisiä strategiatyökaluja ja menetelmiä. Organisaatiot voivat hyödyntää työkaluja ja menetelmiä strategiaprosessin eri vaiheissa. Työkalut on ryhmitelty käyttötarkoituksen ja soveltuvuuden perusteella, mikä helpottaa niiden valintaa tilanteen ja tarpeen mukaan. Analyysityökalut, kuten SWOT ja PESTEL, tukevat toimintaympäristön ja sisäisen tilan arviointia. BSC ja strategiakartta keskittyvät strategian konkretisoimiseen ja seurantaan. Toiminnan kehittämistä ja resurssien kohdentamista tukevat Lean-johtamisjärjestelmä, MWB ja OKR-menetelmä. Porterin viiden voiman malli ja VRIO-analyysi auttavat arvioimaan kilpailuetua ja strategisten valintojen perustaa.

### Toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelma on strategisen suunnittelun ja analyysin tulos, joka määrittää konkreettiset toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Toimenpidesuunnitelman avulla organisaatio voi varmistaa, että strategiset päätökset siirtyvät käytännön toteutukseen ja että niihin liittyvät resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt on selkeästi määritelty. (Velikikh 2022, 61–63.)

Toimenpidesuunnitelma sisältää useita keskeisiä elementtejä. Ensinnäkin siinä määritellään selkeästi strategiset tavoitteet, jotka tukevat organisaation visiota ja missiota. Tämän jälkeen suunnitelma sisältää yksityiskohtaiset toimenpiteet, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan nämä tavoitteet. Suunnitelmassa osoitetaan vastuuhenkilöt tai tiimit, mitkä vastaavat kunkin toimenpiteen toteuttamisesta. Toteutuksen aikataulu määritellään tarkasti

ja sillä varmistetaan strategian edistyminen suunnitellussa aikataulussa. Suunnitelmaan sisältyy myös tarvittavien resurssien, kuten taloudellisten, henkilöstö- ja teknologisten resurssien määrittely. Lopuksi seuranta ja arviointi varmistavat, että strategian toteutus etenee suunnitellusti ja tarvittavat muutokset voidaan tehdä joustavasti tilanteen mukaan. (Bryson 2018, 248–250.)

Toimenpidesuunnitelman merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa organisaation toimintaympäristö on nopeasti muuttuva tai strategia sisältää useita rinnakkaisia kehityskohteita. Tällöin suunnitelma toimii selkeyttävänä työkaluna, joka auttaa priorisoimaan tehtäviä ja kohdentamaan resursseja tehokkaasti. Lisäksi toimenpidesuunnitelma mahdollistaa organisaation eri tasojen osallistamisen strategiatyöhön, kun selkeä roolitus ja tavoitteet jalkautetaan yksiköihin ja tiimeihin. Tämä ei ainoastaan lisää sitoutumista, vaan myös varmistaa, että strategiset linjaukset muuttuvat konkreettisiksi teoiksi ja näkyvät arjen toiminnassa – mikä on strategian onnistumisen kannalta ratkaisevaa. (Bryson 2018, 253.)

## 2.5 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen keskittyy organisaation pitkän aikavälin menestykseen ja sen kykyyn saavuttaa kilpailuetua jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisin kuin operatiivinen johtaminen, joka keskittyy arjen päätöksentekoon ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin, strateginen johtaminen tarkastelee organisaation tulevaisuutta useiden vuosien aikajännteellä. (Hill ym. 2023, 4–6.) Hyvin suunniteltu strategia tarjoaa organisaatiolle suunnan, vahvistaa sen identiteettiä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään omat roolinsa osana laajempaa strategista kokonaisuutta (Vuorinen ym. 2023, 112–113).

Strateginen johtaminen ei ole rajoittunut vain liike-elämään, vaan se on olennainen osa myös julkishallintoa ja kolmatta sektoria. Yritysmaailmassa strategioiden päätavoitteina ovat usein taloudellinen tulos, kasvu ja kilpailuaseman vahvistaminen. Julkisella sektorilla strateginen johtaminen puolestaan tukee yhteiskunnallisia tavoitteita, kuten kansanterveyden edistämistä, ympäristönsuojelua tai sosiaalisten erojen kaventamista. (Bryson 2018, 32–35.) Strateginen johtaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden suunnata toimintaansa ennakoivasti ja mukautua tehokkaasti tulevaisuuden vaatimukseen (Grant 2021, 83–84).

Strategisen johtamisen keskeinen tavoite on rakentaa organisaatiolle kestävä toimintamalli, joka mahdollistaa jatkuvan uudistumisen ja menestyksen pitkällä aikavälillä. Tämä edellyttää kykyä havaita ajoissa muutoksia toimintaympäristössä, tunnistaa riskejä ja hyödyntää

syntyviä mahdollisuuksia ennen kuin ne vaikuttavat organisaation toimintaan. (Hill ym. 2023, 52–54.)

Strategisen johtamisen peruseriaatteisiin kuuluu organisaation ympäristön analysointi, strategisten tavoitteiden asettaminen, strategian kehittäminen ja toteuttaminen sekä strategian seuranta ja arviointi. Ympäristön analysointi auttaa organisaatiota ymmärtämään kilpailutilanteensa, markkinoiden kehityksen sekä sisäiset vahvuutensa ja heikkoutensa. (Pleshakova & Dmitrienko 2023.) Strategisten tavoitteiden määrittely perustuu organisaation visioon ja missioon. Niiden tulee olla selkeitä, mitattavia ja saavutettavia. (Dumitrascu & Feleagă 2019b.)

Strategian kehittämisessä organisaation on valittava, keskittykö se esimerkiksi kustannusjohtajuuteen, erilaistumiseen vai markkinakeskittymiseen. Tavoitteena on luoda kestävä kilpailuetua mikä mahdollistaa menestyksen pitkällä aikavälillä. (Porter 1980, 34–41.) Lisäksi strategian toteuttaminen edellyttää vahvaa johtajuutta ja sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla. Ilman selkeää strategian viestintää ja organisaation sisäistä johdonmukaisuutta strategia voi jäädä tehottomaksi tai jopa epäonnistua kokonaan (Gunn & Williams, 2007).

Strategisen johtamisen onnistuminen perustuu myös organisaation kykyyn hyödyntää resurssejaan tehokkaasti ja mukauttaa strategiaansa muuttuvan toimintaympäristön mukaisesti. Esimerkiksi teknologian kehitys ja globalisaatio ovat muuttaneet kilpailuympäristöä merkittävästi, mikä vaatii organisaatioilta yhä ketterämpää strategista ajattelua. (Hill ym. 2023, 35–38.)

Strategiatyö on viime vuosikymmeninä kehittynyt perinteisestä suunnittelulähtöisestä mallista kohti joustavampia ja dynaamisempia lähestymistapoja. Organisaatiot hyödyntävät yhä enemmän ketteriä toimintamalleja, jotka mahdollistavat strategian jatkuvan kehittämisen ja nopean mukautumisen muuttuviin olosuhteisiin. (Kamensky 2015, 76–78.) Kehityksen taustalla ovat liiketoimintaympäristön kasvava epävarmuus, globalisaatio, teknologinen murros sekä asiakkaiden ja henkilöstön muuttuvat odotukset (Kamensky 2015, 64–66).

Strategisen johtamisen keskiössä on organisaation kyky sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin ja ennakoida tulevaisuuden kehityssuuntia. Strateginen ajattelu ei rajoitu yksittäisiin kilpailuetuihin koskeviin päätöksiin, vaan se edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä toimintaympäristöstä sekä kykyä luoda arvoa erilaisille sidosryhmille. Strategian kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tarvitaan sekä analyyttistä päättelyä, että luovaa ongelmanratkaisua. Strategisen johtamisen tehtävänä on yhdistää nämä näkökulmat tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka tukee organisaation pitkäjänteistä menestystä. (Ahlstrand ym. 2001, 10–13.) Onnistunut strateginen johtaminen edellyttää myös henkilöstön osallistamista

strategiaprosessiin, sillä organisaation osaaminen ja innovatiivisuus ovat keskeisiä kilpailuedun lähteitä (Kamensky 2014, 36, 40).

Vaikka strateginen johtaminen on kehittynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä, siihen liittyy edelleen haasteita. Keskeinen ongelma on usein strategian ja operatiivisen toiminnan välinen kuilu. Strategian onnistunut toteutus vaatii, että organisaation eri tasot ymmärtävät ja sitoutuvat yhteisiin linjauksiin. Lisäksi strategiatyö tapahtuu yhä useammin epävarmoissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, joissa pitkän aikavälin suunnitelmien ja päivittäisten päätösten yhteensovittaminen on haastavaa. Tästä syystä organisaatioiden on kyettävä yhdistämään harkittu suunnittelu ja ketteryys, jotta ne voivat sekä ennakoida tulevaisuutta, että reagoida siihen nopeasti. (Mintzberg & Waters 1985, 260–263.)

Tulevaisuudessa strategisen johtamisen painopiste siirtynee entistä enemmän kohti jatkuvaa oppimista, ketterää päätöksentekoa ja teknologian hyödyntämistä strategiaprosesseissa. Digitalisaatio ja tekoälyn kehitys tarjoavat uusia mahdollisuuksia analysoida markkinatrendejä ja kehittää strategisia ratkaisuja entistä nopeammin ja tarkemmin. (Velikikh 2022, 51–53.) Organisaatioiden onkin panostettava ennakoivaan strategiseen ajatteluun ja kykyyn mukautua nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin, jotta ne voivat säilyttää kilpailunsa myös tulevaisuudessa (Hill ym. 2023, 40–42).

### 3 Yritys X:n strategian luonti vuosille 2025–2029

#### 3.1 Tutkimusote ja -menetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ilmiöiden ymmärrykseen, merkityksiin ja tulkintaan. Sitä käytetään erityisesti silloin, kun halutaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineisto kerätään usein haastatteluilla, havainnoinnilla tai dokumenttianalyysillä. Tulokset ovat ei-numeerisia ja niitä analysoidaan sisällöllisesti. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määrälliseen dataan, jota voidaan mitata ja analysoida tilastollisesti. Tavoitteena on löytää yleistettäviä tuloksia suuresta määrästä havaintoja. Aineisto kerätään yleensä kyselyillä, mittauksilla tai rekisteritiedoista. (Puusa & Juuti 2022.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen, sillä tavoitteena on kerätä ja analysoida laadullista aineistoa, jonka avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti yrityksen nykystrategian tilaa ja kehittämään perusteltuja ehdotuksia uuden strategian luomiseksi. Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön moniulotteisen tarkastelun ja on erityisen hyödyllinen, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiöiden merkityksiä ja kontekstia. (Puusa & Juuti 2022, 19–21.) Tämä tukee strategisen päätöksenteon teoreettisen perustan rakentamista.

Dokumenttianalyysin rinnalla käytetään myös strategiatyökaluja, kuten SWOT- ja PESTEL-analyyseja sekä kilpailija-analyysiä, jotka yhdessä tarjoavat kattavan näkökulman yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Näiden menetelmien avulla tarkastellaan muun muassa yrityksen toimintaympäristöä, kilpailuasemaa ja strategista tilannetta, mikä tukee opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyössä hyödynnetään dokumenttianalyysiä nykystrategian vahvuuksien, heikkouksien ja kehityskohteiden kartoittamiseksi. Lisäksi tutkimukseen sisältyy työpaja (workshop), jossa yrityksen avainhenkilöt osallistuvat aktiivisesti strategian eri ulottuvuuksien analysointiin ja kehittämiseen. Ennen työpajaa laadittiin SWOT- ja PESTEL-analyysit, joiden tuloksia käytettiin keskustelun pohjana ja strategisten painopistealueiden määrittelyssä.

Työpajamenetelmä tarjoaa osallistavan ja vuorovaikutteisen ympäristön, jossa osallistujat pääsivät jakamaan näkemyksiään yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suuntaviivoista. Menetelmä perustuu yhteiskehittämiseen, jossa hyödynnetään ryhmäkeskusteluja, ideointiharjoituksia ja priorisointia. (Kaner ym. 2014.) Tavoitteena oli rakentaa yhteinen ymmärrys organisaation strategisista lähtökohdista sekä tunnistaa keskeisimmät kehitysteemat uuden strategian pohjaksi.

Dokumenttianalyysin aineistona hyödynnettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja ja raportteja, jotka valottavat nykystrategian toteutumista sekä kuvaavat yrityksen toimintaympäristöä monipuolisesti. Käytetty aineisto sisältää muun muassa strategiadokumentteja, toimintaker-  
tomuksia, taloudellisia raportteja sekä henkilöstöä koskevia mittareita. Aineisto kerättiin syyskuun ja marraskuun 2024 välisenä aikana yhteistyössä yrityksen johdon ja avainhenkilöiden kanssa. Kerätty aineisto analysoitiin ensiksi dokumenttianalyysin avulla. Dokumenttianalyysin kautta tunnistettiin nykystrategian vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita. Dokumenttianalyysin jälkeen toteutettiin SWOT- ja PESTEL-analyysit. SWOT-analyysi toi esiin sisäiset ja ulkoiset tekijät, kun taas PESTEL-analyysi syvensi ymmärrystä toimintaympäristön ulkoisista vaikuttimista. Kilpailija-analyysin avulla arvioitiin yrityksen kilpailuasemaa ja kilpailijoiden strategisia valintoja, mikä auttoi tunnistamaan eroja ja mahdollisuuksia markkinoilla.

Kaikki analyysit toteutettiin systemaattisesti ja niiden tulokset koottiin yhteen strategisen päätöksenteon tueksi (Liite 1). Tutkimusote on kvalitatiivinen. Analyysissä painottuu laadullinen ymmärrys yrityksen tilasta ja sen toimintaympäristöstä. Lähestymistapa mahdollistaa syvällisen tarkastelun nykystrategian onnistumisesta sekä konkreettisten kehitystoimenpiteiden tunnistamisen tulevaa strategiatyötä varten (Puusa & Juuti 2022, 49–52).

Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin dokumenttianalyysi, jonka perusteella laadittiin SWOT- ja PESTEL-analyysit sekä kilpailija-analyysi. Näiden analyysien tuloksia hyödynnettiin seuraavassa vaiheessa järjestetyssä työpajassa, jossa yrityksen avainhenkilöt osallistuivat strategisten painopisteiden määrittelyyn. Työpajan pohjalta uusi strategia vuosille 2025–2029 viimeisteltiin pienemmässä ryhmässä.

### 3.2 Dokumenttianalyysi

Kohdeyrityksen nykyinen strategia on laadittu vuonna 2022 ja sen aikajänne ulottuu vuosille 2023–2027. Strategian laativat kaksi yrityksen omistajaa, jolloin selkeä omistajastrategia eli mitä omistajat toivovat yritykseltä ei ollut vielä ehtinyt muodostua. (Yritys X 2022.)

Nykyisen strategian missio eli toiminta-ajatus on määritelty sanoin ”ketterä, luotettava ja monipuolinen rakennuskumppani”. Ketteryys viittaa joustavaan toimintatapaan, jonka avulla yritys pystyy reagoimaan nopeasti eri tilanteisiin. Luotettavuus tarkoittaa, että tilaajien ja rakennuttajien odotuksiin pyritään vastaamaan niin, että yhteistyö koetaan sujuvaksi ja sovitut aikataulut pitävät. Monipuolisuudella korostetaan yrityksen osaamista monilla talonrakentamisen osa-alueilla, kuten korjaus- ja uudisrakentamisessa. (Yritys X 2022.)

Strategian visioksi on asetettu ”Merkittävä rakennusalan toimija Etelä-Suomen alueella” viiden vuoden tähtämellä. Strategian luontihetkellä kohdeyrityksen toiminta painottui Etelä-

Karjalan ja Päijät-Hämeen alueille sekä laajentumista Pirkanmaalle oltiin vasta käynnistämässä. (Yritys X 2022.)

Yrityksen arvoiksi on valittu aikanaan kumppanuus, laatu ja vastuullisuus. Kumppanuus korostaa luottamuksellisten ja pitkäaikaisten suhteiden rakentamista paitsi asiakkaisiin myös yhteistyökumppaneihin ja työntekijöihin ja se näkyy avoimena viestintänä urakoitsijoiden ja tilaajan välillä. Laatu tarkoittaa rakennushankkeiden toteuttamista huolellisesti ja tilaajien tarpeet huomioiden, jolloin pyritään minimoimaan takuutyöt ja varmistamaan kaikkien osapuolten tyytyväisyys. Vastuullisuus puolestaan sisältää työturvallisuuden jatkuvan kehittämisen sekä eettisen toiminnan, mikä tarkoittaa lakien ja säädösten noudattamista sekä ympäristöystävällisten ratkaisujen etsimistä esimerkiksi jätehallinnassa ja materiaalivalinnoissa. (Yritys X, 2022.)

Strategiset päämäärät ja tavoitteet on jaettu neljään osaan Taulukossa 4. Ne kuvaavat yrityksen nykystrategian tavoitteita eri näkökulmista ja toimivat lähtökohtana strategian toteuttamisen ja seurannan arvioinnille.

1. <i>Taloudelliset tavoitteet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>liikevaihto</i></li> <li>• <i>liiketulos</i></li> <li>• <i>omavaraisuusaste</i></li> </ul>
2. <i>Ulkoinen tehokkuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>asiakastyytyväisyys</i></li> </ul>
3. <i>Sisäinen tehokkuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>omaperustainen tuotanto</i></li> </ul>
4. <i>Kehittämistavoitteet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>laajentuminen</i></li> <li>• <i>toimitilat</i></li> <li>• <i>rekrytoinnit</i></li> <li>• <i>omistuspohjan laajentaminen</i></li> </ul>

Taulukko 4. Vuonna 2022 asetetut yrityksen strategiset päämäärät ja tavoitteet (Yritys X, 2022)

Taloudelliset tavoitteet ovat liittyneet liikevaihtoon, liiketulokseen ja omavaraisuusasteeseen. Näiden mittausta on tehty melko yksinkertaisesti. Liikevaihtoa on seurattu jatkuvasti uutta tilauskantaa saataessa, liiketulosta arvioitu projektien ennusteisiin ja omavaraisuusastetta mitattu tilinpäätöksen aikana.

Ulkoinen tehokkuus on toistaiseksi määritelty asiakastyytyväisyytenä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan lähettämällä tilaajille ja rakennuttajille kysely kohteen luovutuksen jälkeen. Kyselyssä kartoitetaan muun muassa projektinhallinnan sujuvuutta, viestinnän selkeyttä ja rakentamisen laatua. Näin pyritään saamaan selkeä käsitys siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan eri vaiheissa ja missä kohdissa on parantamisen varaa.

Sisäinen tehokkuus on liittynyt oman tuotannon, eli perustajaurakoinnin vahvistamiseen. Mittaaminen on ollut yksinkertaista: seurataan konkreettisesti käynnissä olevien perustajaurakointihankkeiden määrää sekä näiden katetta. Muuttunut markkinatilanne on kuitenkin aiheuttanut haasteita, sillä korkeat riskit ovat pakottaneet yrityksen vähentämään perustajaurakointia. Näin ollen sisäisen tehokkuuden mittarit ovat jääneet osittain toteutumatta.

Kehittämistavoitteet on asetettu muun muassa vastaavien työnjohtajien rekrytoinnille ja omistus pohjan laajentamiselle, mutta konkreettisia mittareita tai toimenpiteitä näiden toteutumiseksi ei ole laadittu. Rekrytointien osalta puuttuvat esimerkiksi aikataulut, tavoiteltu työnjohtajien määrä tai kriteerit, joilla rekrytoinnin onnistumista arvioitaisiin. Tähän osin on vaikuttanut myös kilpailutilanteen kiristyminen ja uusien hankkeiden saaminen, sillä jos ei ole töitä ei voi rekrytoida. Omistus pohjan laajentamiseen ei myöskään ole sidottu selkeitä askelmerkkejä tai roolitusta, mikä vaikeuttaa etenemisen seuranta ja vaikutusten arviointia.

### **Nykyisen strategian analyysi**

Käytännönläheinen ja sisäisiin näkemyksiin pohjautuva strategian muotoilu on tyypillistä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mutta se voi johtaa strategian toteuttamiskelpoisuuden haasteisiin ilman selkeää operatiivista suunnitelmaa (Kamensky 2014, 101).

Nykyisessä strategiassa ei ole kirjattu konkreettisia toimenpiteitä rekrytointien tai omistus pohjan laajentamisen toteuttamiseksi. Tämä tarkoittaa, ettei rekrytointiprosessin aikataulua, tavoiteltua työnjohtajien määrää tai rekrytoinnin onnistumisen kriteereitä ole määriteltä. Myöskään omistus pohjan laajentamiselle ei ole asetettu selkeitä askelmerkkejä tai vastuunjako, mikä vaikeuttaa edistymisen seuranta. Tästä seuraa, etteivät kehittämistavoitteet, kuten henkilöstön vahvistaminen tai omistus pohjan laajentaminen, ole täysin linjassa strategian kanssa, sillä ne jäävät vaille mitattavia mittareita tai aikataulutettua toimenpidesuunnitelmaa. Ilman näitä konkreettisia keinoja on vaikea osoittaa, edistyvätkö tavoitellut muutokset käytännössä, eikä strategian onnistumista voida arvioida riittävän luotettavasti.

Strategian selkeisiin vahvuuksiin kuuluvat konkreettiset taloudelliset tavoitteet, kuten liikevaihdon ja liiketuloksen kasvattaminen sekä omavaraisuusasteen ylläpito, joiden seuraaminen on melko suoraviivaista. Myös asiakastyytyväisyyden korostaminen ulkoisena tehokkuuden mittarina osoittaa, että asiakaskokemuksella on selkeä rooli yrityksen kilpailuetuna. Lisäksi missioon tiivistetty ajatus "ketterä, luotettava ja monipuolinen rakennuskumppani" tuo esiin yrityksen joustavan ja asiakaslähtöisen toimintatavan ja arvoiksi määritellyt kumppanuus, laatu ja vastuullisuus antavat strategialle eettistä ja laadullista selkänjojaa. Sisäisen tehokkuuden kehittämiseen tähtäävä oma tuotanto eli perustajaurakointi, voi lisätä yrityksen projektinhallinnan hallittavuutta ja vähentää ulkopuolisista toimijoista aiheutuvia riskejä.

Laajentuminen uusille alueille sekä työnjohtajien rekrytointi ja sitouttaminen osoittavat, että yrityksellä on näkemys maantieteellisestä kasvusta ja henkilöstön kehittämisestä.

Strategiaa vaivaa puutteellinen omistajastrategia, sillä omistajien yhteinen tahtotila yrityksen tulevaisuudesta jää epäselväksi. Kehittämistavoitteet, kuten vastaavien työnjohtajien rekrytointi ja omistus pohjan laajentaminen, eivät sisällä konkreettisia toimenpiteitä, aikatauluja tai mittareita, mikä vaikeuttaa tavoitteiden jalkauttamista ja edistymisen seuranta. Sisäisen tehokkuuden kehittämistä hankaloittaa muuttunut markkinatilanne, johon strategia ei tarjoa suunnitelmaa sopeutumiseen. Lisäksi taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla haastavaa epävarmalla ja kilpaillulla rakennusalalla ilman tarkempaa hahmotusta siitä, miten sopeutua markkinamuutoksiin. Henkilöstön kehittämisestä ja motivaation ylläpitämisestä ei ole laadittu konkreettisia suunnitelmia ja tämä voi vaikuttaa työnjohtajien sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Omistus pohjan laajentamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen ja strategian toteutumiseen jäävät strategiadokumentissa tulkinnanvaraisiksi.

Vuoden 2022 strategia syntyi kahden omistajan laatimana varsin käytännönläheisesti, ilman laajempaa omistajastrategian määrittelyä tai kattavaa sidosryhmätyöskentelyä. Omistajat nojautuivat lähinnä yrityksen sisäisiin talouslukuihin ja omaan kokemukseensa senhetkisestä markkinatilanteesta, jolloin strategian perusrunko eli visio, missio ja arvot saatiin määriteltyä, mutta tarkempi toteutussuunnitelma ja mittaristo jäivät osittain puutteellisiksi.

Strategiaprosessi eteni siten, että omistajat tarkastelivat sisäisiä raporteja kuten, taloudellisia tunnuslukuja ja laativat mission, vision ja arvot niiden ja oman liiketoimintanäkemyksensä perusteella. Apuna käytettiin lyhyesti yksittäisiä strategiatyökaluja, kuten SWOTia ja myyntiennusteita, mutta kokonaisvaltaista työpajaa tai omistajastrategian jäsentelyä ei tehty. Näin ollen kehittämistavoitteille esim. rekrytoinnit ja omistus pohjan laajentaminen ei muodostunut selkeitä, aikataulutettuja toimenpiteitä tai mittareita, vaikka yritys oli samaan aikaan kasvuvaiheessa ja harkitsi laajentumista uusille toiminta-alueille. Strategia jäi siten keskeisiltä osiltaan omistajien yhteisen näkemyksen varaan, eikä sille rakentunut perusteellista, koko henkilöstön tai muiden sidosryhmien kanssa testattua toteutussuunnitelmaa.

### 3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on käytännön työkalu, jonka avulla arvioidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tavoitteena on auttaa hahmottamaan, mitkä tekijät tukevat yrityksen strategisia tavoitteita ja missä on kehittämisen tarpeita. Analyysi tukee strategiaprosessia tarjoamalla selkeän pohjan päätöksenteolle ja resurssien kohdentamiselle.

SWOT-analyysi laadittiin loka–marraskuussa 2024. Analyysi toteutettiin osana strategiaprosessin alkuvaihetta ja sitä käsiteltiin sekä valmisteluvaiheessa että työpajassa. Prosessin aikana järjestettiin yhteensä kolme tapaamista, joissa analyysin havaintoja tarkennettiin ja priorisoitiin yrityksen avainhenkilöiden toimesta.

Yritykselle X laaditun SWOT-analyysin tuloksia ja arvioidaan niiden merkitystä strategian kehittämisen kannalta. Analyysin avulla voidaan tunnistaa konkreettisia kehityskohteita ja mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa. Kuviossa 8 esitetään SWOT-analyysin tulokset.



Kuvio 8. SWOT-analyysi yrityksen nykytilasta

Yrityksen keskeisiin vahvuuksiin kuuluu monipuolinen projektiosaaminen, erityisesti saneerauskohteiden hallinta, joka lisää kilpailukykyä vaativilla markkinoilla. Lisäksi vahva taloudellinen tilanne ja hyvä kassavirran hallinta luovat vakautta toimintaan ja mahdollistavat investoinnit tulevaan kasvuun. Pitkäaikaiset asiakassuhteet sekä laaja yhteistyöverkosto vahvistavat yrityksen asemaa alalla. Hyvä lisä- ja muutostöiden hallinta projektien aikana tukee asiakastyytyvyyttä ja lisää projektien kannattavuutta.

Analyysi toi esiin viestinnän haasteet niin sisäisesti kuin ulkoisestikin tämä voi vaikuttaa tiedonkulun sujumuuteen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien välillä. Osaavien toimihenkilöiden rekryointivaikeudet ovat toinen merkittävä haaste, joka voi rajoittaa kasvua ja lisätä työkuormitusta nykyhenkilöstölle. Projektien toimintatapojen hajanaisuus voi vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Lisäksi yrityksen tunnettuus ei ole vielä kaikilla toiminta-alueilla halutulla tasolla mikä hidastaa uusien asiakassuhteiden syntymistä.

Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet laajentua uusille markkinoille ja kaupunkialueille, se tukee maantieteellistä kasvua. Tekoälyn hyödyntäminen esimerkiksi kustannuslaskennassa voi tuoda tehokkuutta ja kilpailuetua. Korjausrakentamisen kysynnän kasvu nähdään pitkän aikavälin mahdollisuutena ja siihen panostaminen voi vahvistaa yrityksen asemaa erityisesti saneerauskohteissa. Myös prosessien ja toimintamallien kehittäminen luo edellytyksiä tehokkuuden parantamiselle.

Kiristynvä kilpailu ja epävarma markkinatilanne muodostavat keskeisen ulkoisen uhan. Raaka-aineiden hintavaihtelut ja kustannusten nousu voivat heikentää projektien kannattavuutta. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelmat haastavat tuotannon sujumuutta ja voivat viivästyttää projekteja. Liiallinen riippuvuus kilpailu-urakoista saattaa lisätä riskejä, erityisesti tilanteissa, joissa katteet ovat pieniä tai kilpailutus ei tue laadukasta toteutusta.

### 3.4 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysin avulla ymmärretään yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka voivat joko luoda mahdollisuuksia tai asettaa haasteita strategiselle suunnittelulle (Velikikh 2022). Rakennusala on voimakkaasti riippuvainen taloudellisista suhdanteista, lainsäädännöstä sekä teknologisista ja ympäristöllisistä muutoksista. Kuviossa 4 on koottu analyysin keskeiset havainnot.



Kuvio 4. Ulkoisten tekijöiden vaikutus toimintaan

Rakennusala on voimakkaasti säänneltyä ja lainsäädännön muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi toimintaan. Hallituksen päätökset, kuten julkisten investointien lisääminen, voivat tukea alan kasvua ja tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta myös valtion budjettileikkaukset tai rakennusalan tukien vähentäminen voivat vastaavasti heikentää markkinatilannetta ja lisätä epävarmuutta.

Rakennusalan kysyntä on sidoksissa korkotason vaihteluihin, sillä korkojen nousu voi heikentää rakentamisen kannattavuutta ja vähentää investointeja. Lasku taas voi edistää hankkeiden käynnistymistä. Raaka-aineiden hintojen vaihtelut voivat vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteeseen ja kilpailukykyyn.

Väestön ikääntyminen lisää tarvetta esteettömille ja käyttäjäystävällisille rakennuksille, mikä voi luoda kysyntää erityisesti palveluasumiselle ja muille mukautetuille ratkaisuille. Kestävän kehityksen arvostus on kasvanut ja asiakkaat odottavat yhä enemmän ympäristöystävällisiä ja energiatehokkaita ratkaisuja, mikä voi vaikuttaa yrityksen palveluvalikoimaan.

Tekoäly ja digitalisaatio tarjoavat mahdollisuuksia rakennusallalla esimerkiksi kustannuslaskennan ja projektinhallinnan tehostamiseen. Lisäksi uusien rakennusmateriaalien ja -menetelmien kehitys voi parantaa rakentamisen laatua ja tehokkuutta.

Kiristynyt ympäristölainsäädäntö ohjaa rakennusalan toimijoita kehittämään ekologisempia ratkaisuja ja vähentämään rakentamisen ympäristövaikutuksia. Kestävä kehitys korostuu

sekä asiakkaiden odotuksissa että julkisissa hankinnoissa. Energiatehokkuus, kiertotalous ja materiaalivalinnat vaikuttavat yhä enemmän kilpailukykyyn.

Rakennusmääräysten ja työturvallisuuslainsäädännön muutokset edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa sopeutumista ja henkilöstön koulutusta. Tiukentuvat vaatimukset voivat lisätä rakennushankkeiden kustannuksia, mutta samalla ne voivat parantaa alan turvallisuutta ja laatua pitkällä aikavälillä.

### 3.5 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin tavoitteena on hahmottaa kohdeyrityksen asema suhteessa sen tärkeimpiin alueellisiin kilpailijoihin. Analyysi kattaa neljä toiminta-aluetta, joilla yritys tällä hetkellä toimii ja suunnittelee kasvua. Kilpailijoiden valinta perustui toimialan tuntemukseen sekä alueelliseen näkyvyyteen ja projektikokemukseen.

Kilpailijat on analysoitu kolmen keskeisen näkökulman avulla: erikoistuminen, tunnettuus ja erot Yritykseen X verrattuna. Näin saadaan kokonaiskuva siitä, missä asioissa Yritys X eroaa kilpailijoistaan ja missä sillä on mahdollisesti kehittämisen tai vahvistamisen varaa.

Taulukko 5 esittää kilpailijoiden eroja anonyymisti nimetyillä alueilla. Analyysin perusteella voidaan todeta, että Yrityksen X keskeisiä vahvuuksia ovat ketteryys ja hyvä maine tietyillä alueilla, mutta tunnettavuudessa ja referenssien laajuudessa on kehitettävää. Erityisesti suuret ja vakiintuneet toimijat voivat haastaa kohdeyrityksen kilpailukykyyn etenkin uusilla alueilla.

Alue	Kilpailija	Erikoistuminen	Tunnettuus	Vertailu Yritykseen X
Alue 1	Kilpailija 1	Uudis- ja korjausrakentaminen	Vahva paikallinen ja erittäin tunnettu myös valtakunnallisesti	Kattavammat referenssit
Alue 1	Kilpailija 2	Uudis- ja korjausrakentaminen	Erittäin vahva paikallinen rakennusliike	Kattavammat referenssit, ei ole viime aikoina ollut kilpailukykyinen
Alue 2	Kilpailija 1a	Korjausrakentaminen	Valtakunnallinen	Iso yritys, mutta ketterä, tunnetumpi
Alue 2	Kilpailija 2a	Korjausrakentaminen	Paikallisesti tunnettu	Tunnetumpi alueella, suurempi liike
Alue 3	Kilpailija 1b	Uudis- ja korjausrakentaminen	Valtakunnallinen	Iso yritys, mutta ketterä, tunnetumpi ja yhtä kilpailukykyinen
Alue 3	Kilpailija 2b	Uudis- ja korjausrakentaminen	Keskikokoinen toimija	Isompi yritys, mutta ketterä, tunnetumpi ja ollut todella kilpailukykyinen
Alue 4	Kilpailijat X	Paljon erikokoisia rakennusliikkeitä	Hyvin kilpailtu markkina	Enemmän tunnettuutta ja kokemusta alueella

Taulukko 5. Kilpailija-analyysi neljällä eri toiminta-alueella: erikoistuminen, tunnettavuus ja erot Yritykseen X nähden

Kilpailija-analyysin perusteella kohdeyrityksen asema vaihtelee merkittävästi eri toiminta-alueilla. Alue 1 on rakentamisen osalta hiljaisimpia, ja alueella on niukasti uusia hankkeita käynnissä. Rakennusteollisuus RT:n mukaan alueen vetovoima rakentamisen näkökulmasta on heikko, mutta kohdeyrityksellä on vahva paikallinen asema: tilaajat, rakennuttajat ja konsultit tuntevat yrityksen hyvin ja tarjouspyyntöjä saadaan ilman erityistä markkinointia tai aktiivista myyntiä (Rakennusteollisuus RT 2024).

Alue 2 on niin ikään melko hiljainen rakentamisen osalta, mutta kilpailu ei ole yhtä kovaa kuin edellisellä alueella. Kohdeyritys on jo suhteellisen tunnettu, mutta lisänäkyvyyttä ja kohdennettua myyntityötä tarvitaan, jotta yritys pääsisi mukaan useampiin hankkeisiin. RT:n mukaan alueella näkyy pieniä elpymisen merkkejä, mutta investointipäätökset tehdään edelleen varovaisesti (Rakennusteollisuus RT 2024).

Alue 3 on kasvukeskus, jossa rakennusmarkkina on suhteellisesti aktiivisempi kuin muilla alueilla. RT:n mukaan rakentaminen on täälläkin toipumassa hitaasti, mutta etenkin julkiset hankkeet ja infrarakentaminen luovat mahdollisuuksia (Rakennusteollisuus RT 2024). Kohdeyrityksellä on jo käynnissä olevia projekteja alueella ja näkyvyyden lisääminen on tuottanut tulosta: tarjouspyyntöjä on saatu myös yksityiseltä sektorilta.

Alue 4 on kohdeyritykselle täysin uusi markkina, eikä tunnettuutta vielä ole muodostunut. Yritys osallistuu pääasiassa julkisiin kilpailutuksiin, joissa tiukat referenssivaatimukset ja kova kilpailu vaikeuttavat sisäänpääsyä. RT:n mukaan alueen markkinapotentiaali on suuri, mutta vapaarahoitteinen rakentaminen on lähes pysähdyksissä ja kilpailutilanne erittäin haastava (Rakennusteollisuus RT 2024).

### 3.6 Yhteenveto analyyseistä

Laadittujen analyysien – dokumenttianalyysin, SWOT:in, PESTEL:in ja kilpailija-analyysin perusteella Yritys X:n nykystrategiassa on useita vahvuuksia, kuten vakiintunut asiakaspohja tietyillä toiminta-alueilla, hyvä maine, selkeä missio ja taloudellinen vakaus. Vahvuuksia ovat myös hyvä lisä- ja muutostöiden hallinta, saneerausosaaminen sekä vakaa kassavirta. Näiden ansiosta yrityksellä on edellytykset hallittuun kasvuun.

Keskeisiksi kehityskohteiksi nousivat toimintatapojen hajanaisuus, puutteellinen mittarointi, strategisten toimenpiteiden epäselvyys ja omistajastrategian puuttuminen. Myös viestinnän haasteet ja vaikeudet osaavan henkilöstön rekrytoinnissa heikentävät strategian toteuttamiskelpoisuutta. Erityisesti uusilla markkina-alueilla tunnettuuden ja referenssien vähäisyys rajoittaa kasvupotentiaalia. Ulkoisessa ympäristössä suurimmat uhat liittyvät markkinoiden epävarmuuteen, työvoiman saatavuuteen, kiristyvään kilpailuun sekä raaka-ainekustannusten nousuun.

SWOT-analyysi tarjosi selkeän pohjan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. PESTEL-analyysi toi esiin keskeisiä trendejä, kuten digitalisaation, väestörakenteen muutokset ja kiristyvän ympäristölainsäädännön. Kilpailija-analyysi korosti alueellisia eroja markkinapotentiaalissa ja kilpailun intensiteetissä, erityisesti uusien alueiden osalta. Kaikki analyysit koottiin yhteen dokumenttiin (Liite 1) strategiatyön tueksi.

Analyysien osoittavat, että Yrityksen X keskeisiä kilpailuetuja ovat ketteryys ja hyvä maine osassa nykyisistä toimintaympäristöistä, mutta strategista kehittämistä tarvitaan erityisesti yhtenäisissä toimintamalleissa, markkinoinnissa ja henkilöstöstrategiassa. Jotta Yritys X voi rakentaa kestävä ja kilpailukykyisen strategian tuleville vuosille, sen tulee hyödyntää strategiatyökaluja suunnitelmallisesti ja osallistavasti. SWOT- ja PESTEL-analyysit auttavat kohdistamaan kehitystoimet sekä ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia. BSC tukee strategian jalkauttamista ja OKR-menetelmä auttaa fokusoimaan toimintaa konkreettisiin tavoitteisiin. Strategiakartat tukevat tavoitteiden välisten yhteyksien hahmottamista ja kilpailija-analyysi auttaa resurssien tehokkaassa kohdentamisessa kasvavilla alueilla.

Strategiatyön onnistuminen edellyttää koko organisaation osallistamista ja johdon sitoutumista. Näin uusi strategia ei jää pelkäksi asiakirjaksi, vaan siitä muodostuu konkreettinen ja ohjaava työkalu käytännön kehitystyöhön.

### 3.7 Workshop strategiatyön tukena

Uuden strategian laatiminen pohjautui tehtyihin analyysihin sekä yrityksen nykytilan ja toimintaympäristön arviointiin. Näitä tuloksia hyödynnettiin seuraavassa vaiheessa, joka toteutettiin työpajana (workshop).

Työpajassa käytettiin osallistavia menetelmiä, kuten ryhmäkeskusteluja ja priorisointiharjoituksia, jotka tukevat yhteisymmärryksen rakentamista ja osallistujien sitoutumista päätöksentekoon (Kaner ym. 2014, 42–45). Ryhmäkeskustelujen avulla osallistajat pääsivät jakamaan näkemyksiään keskeisistä strategisista teemoista, kun taas priorisointiharjoituksilla nostettiin esiin tärkeimmät kehityskohteet ja tavoitteet.

Työpajaan osallistui kahdeksan henkilöä, mukaan lukien yrityksen johto ja keskeiset omistajat. Työpaja järjestettiin tammikuussa 2025 nelipäiväisten omistajakokousten ja yhteishenkeä vahvistavien virkistyspäivien yhteydessä. Tilaisuus tarjosi keskittyneen ympäristön strategiselle työskentelylle sekä mahdollisuuden avoimeen vuorovaikutukseen yrityksen tulevaisuudesta.

Työpajassa käsiteltiin analyysivaiheen keskeisiä tuloksia. Erityisesti SWOT- ja PESTEL-analyysien havainnot toimivat pohjana keskusteluille ja kehitystoimien priorisoinnille. Työpaja mahdollisti aktiivisen osallistumisen strategiatyöhön ja vahvasti strategian yhteistä omistajuutta. Työpajassa käytiin läpi missio, visio ja arvot, joihin ei tehty muutosta. Työpajan konkreettisina tuotoksina syntyivät alustavat strategiset tavoitteet ja kehitystoimenpiteet, jotka muodostivat pohjan uuden strategian viimeistelylle.

### 3.8 Tulokset

Workshopin pohjalta muotoiltiin Yritys X:n uusi strategia sekä sille strateginen mittaristo, jonka aikajänne kattaa vuodet 2025–2029. Strategia rakentuu aiemmin tehdyissä analyysissä tunnistettujen keskeisten kehityskohteiden ja mahdollisuuksien pohjalta. Strategian suunnittelussa huomioitiin erityisesti kilpailuympäristön muutokset, henkilöstön saatavuus, teknologinen kehitys sekä kestävyys- ja vastuullisuusvaatimukset.

Uuden strategian tavoitteena on varmistaa kannattava kasvu kaikilla nykyisillä markkina-alueilla, yhtenäistää toimintamalleja, kehittää henkilöstön osaamista ja hyvinvointia sekä vahvistaa asiakassuhteita ja kumppanuuksia. Lisäksi strategia korostaa kestävän

liiketoiminnan merkitystä, johon sisältyy muun muassa pitkäjänteinen resurssienhallinta, läpinäkyvä viestintä ja vastuullinen toimintatapa suhteessa eri sidosryhmiin.

Työpajassa päätettiin, että Strategia 2025–2029 toteutetaan vaiheittain siten, että strategian toteutusta ohjataan vuosittain laadittavalla toimenpidesuunnitelmalla. Jokaiselle vuodelle määritetään konkreettiset kehitystoimenpiteet ja painopistealueet, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Toimintatapa mahdollistaa strategian joustavan mukauttamisen markkinatilanteen mukaan ja varmistaa, että pitkän aikavälin tavoitteet pysyvät realistisina ja saavutettavina myös muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategiatyön analyysivaiheessa esiin nousseet keskeiset havainnot ja työpajassa tehty priorisointi loivat pohjan Yritys X:n uudelle strategialle. Tavoitteiden määrittelyssä painotettiin erityisesti yrityksen kasvun mahdollisuuksia, toimintamallien kehittämistä, henkilöstön hyvinvointia ja asiakaskokemuksen vahvistamista. Lisäksi tavoitteiden suunnittelussa huomioitiin muuttuvan toimintaympäristön vaatimukset ja kestävä liiketoiminnan periaatteet. Taulukossa 5 on esitetty strategian 2025–2029 viisi keskeistä painopistealuetta sekä niiden tavoitteet.

<b>Painopistealue</b>	<b>Tavoitteet</b>
Kasvu nykyisillä alueilla	Tunnettuuden kasvu, uusien markkinoiden hallittu laajentaminen
Toiminnan yhtenäistäminen ja tehokkuuden parantaminen	Projektinhallinnan ja laadunvarmistuksen prosessien yhtenäistäminen
Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen	Rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen
Asiakaskokemuksen ja kumppanuuksien kehittäminen	Pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja kumppanuuksien rakentaminen
Kestävyys ja vastuullisuus	Pitkäjänteinen ja kannattava liiketoiminta, vastuulliset käytännöt

Taulukko 6. Strategian tavoitteet

Taulukko 6 kokoaa strategian 2025–2029 viisi keskeistä painopistealuetta sekä niiden tavoitteet, jotka ohjaavat Yritys X:n toimintaa strategiakauden ajan. Ensimmäinen painopistealue, kasvu nykyisillä alueilla, korostaa tunnettuuden kasvattamista ja hallittua laajentamista uusille markkinoille. Toinen painopiste, toiminnan yhtenäistäminen ja tehokkuuden parantaminen, keskittyy projektinhallinnan ja laadunvarmistuksen prosessien kehittämiseen koko organisaation tasolla.

Kolmas painopiste liittyy henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen, johon sisältyy rekrytointi, osaamisen vahvistaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Neljäs painopiste,

asiakaskokemuksen ja kumppanuuksien kehittäminen, pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja vahvistamaan yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Viimeinen painopistealue, kestävyys ja vastuullisuus, kattaa pitkäjänteisen ja kannattavan liiketoiminnan edistämisen sekä vastuullisten käytäntöjen kehittämisen koko organisaatiossa.

### **Strategian seuranta ja mittarit**

Uuden strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää jatkuvaa seuranta ja selkeitä mittareita, joiden avulla voidaan arvioida edistymistä ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Yritys X:n strategialle laadittiin mittaristo, joka tukee viiden strategisen painopistealueen toteutumisen arviointia: kasvu, toiminnan tehokkuus, henkilöstön kehittäminen, asiakaskokemus ja kumppanuudet, sekä kestävyys ja vastuullisuus.

Mittaristo koostuu yhteensä kahdeksasta mittarista, jotka ovat opinnäytetyön liitteessä 1. Esimerkiksi kasvun seuranta varten valittiin kaksi keskeistä mittaria: liikevaihdon kokonaiskehitys sekä liikevaihdon kasvu valituilla markkina-alueilla. Näiden mittareiden tiedot kerätään yrityksen taloushallinnon järjestelmistä ja kuukausittaisista talousraporteista.

Vastaavasti henkilöstön kehittämiseen liittyvät mittarit, kuten työtyytyväisyysindeksi ja henkilöstön vaihtuvuus, perustuvat sisäisiin henkilöstökyselyihin. Asiakaskokemusta mitataan esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen tulosten ja asiakaspalautteen perusteella.

Mittarit on laadittu siten, että ne mahdollistavat seurannan sekä numeerisesti että laadullisesti ja tukevat asetettujen tavoitteiden vertaamista käytännön toteutukseen. Seurannan avulla yritys voi reagoida muutoksiin joustavasti ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan.

Strategian seuranta toteutetaan vaiheittain ja sitä tehdään kvartaaleittain johtoryhmän toimesta ja tarkastelun tulokset käsitellään vuosittain strategiaprosessin osana. Tarvittaessa mittareita voidaan päivittää tai täydentää vastaamaan muuttuvia olosuhteita ja strategisia painotuksia.

#### 4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:lle strategia vuosille 2025–2029 huomioiden yrityksen nykystrategian vahvuudet ja kehityskohteet sekä ulkoiset toimintaympäristön muutokset. Kehitystyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, mikä mahdollisti aiheen syvällisen tarkastelun. Työssä hyödynnettiin strategiatyökaluina, SWOT- ja PESTEL-analyysiä sekä kilpailija-analyysiä, jotka tukivat aineiston tulkintaa ja johtopäätösten muodostamista. Työpaja vahvisti strategian kehittämiseen osallistumista ja toi esiin yrityksen johdon näkemyksiä ja tahtotilaa.

Opinnäytetyön strategian luonti Yritykselle X vuosille 2025–2029 tapahtui vaiheittaisen kehitysprosessin kautta. Strategian luominen eteni ympäristön ja nykystrategian analysoinnista osallistavaan työpajaan. Työpajan pohjalta saatiin määriteltyä selkeät painopistealueet uudelle strategialle. Strategiaprosessi eteni systemaattisesti ja se sisälsi analyysivaiheen, osallistavan kehittämisen työpajassa ja strategian konkreettiset tavoitteet ja mittarit.

Dokumentti- ja SWOT-analyysin avulla esiin nostettiin Yritys X:n nykyisen strategian heikoudet ja vahvuudet. Vahvuuksina nousivat esiin selkeä missio, vakiintunut asiakaskunta ja taloudellinen vakavaraisuus. Heikkouksia löydettiin mittareiden puutteista, strategisten toimenpiteiden epämääräisyydestä sekä omistajastrategian puuttumisesta.

Yritys X:n toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat käsiteltiin PESTEL- ja kilpailija-analyysin kautta. Mahdollisuuksina tunnistettiin esimerkiksi alueellinen laajentuminen, teknologian kehitys ja vastuullisuustrendit. Uhkia olivat kilpailun kiristyminen, osaajapula ja rakennusalan suhdanneherkkyys.

Uuden strategian toteutumista voidaan seurata ja arvioida strategiatyön yhteydessä laaditun mittariston avulla. Mittarit kohdistuvat kasvuun, asiakastytyväisyyteen, henkilöstön kehittämiseen, tehokkuuteen ja vastuullisuuteen. Mittareita tarkastellaan vuosittain ja niitä käytetään johdon päätöksenteon ja kehitystyön tukena.

Työn tulokset osoittavat, että systemaattinen analyysi ja osallistava lähestymistapa mahdollistavat käytännönläheisen strategian rakentamisen. Tämä vahvistaa yrityksen kykyä ennakoida muutoksia, parantaa kilpailuasemaansa ja kehittää toimintaansa kohti asetettuja pitkän aikavälin tavoitteita.

Opinnäytetyö tarjosi syvällisen katsauksen Yritys X:n strategiseen tilanteeseen ja sen pohjalta kehitetyn uuden strategian keskeisiin painopisteisiin. Työn tavoitteena oli arvioida nykyisen strategian vahvuuksia ja heikkouksia, tunnistaa yrityksen toimintaympäristön ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä laatia uusi strategia vuosille 2025–2029. Tavoite on

saavutettu ja nyt Yritys X voi alkaa toteuttamaan laadittua strategiaa, jalkauttamaan sitä eteenpäin sekä seuraamaan strategian toteutumista mittariston avulla.

### **Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Puusa & Juuti 2022, 49). Tässä opinnäytetyössä validiteettia on pyritty varmistamaan rajaamalla tutkimus selkeästi kohdeyrityksen strategiaprosessin tarkasteluun ja valitsemalla analyysimenetelmät, jotka tukevat strategisten kysymysten tarkastelua. Lisäksi tutkimuskysymykset johdettiin suoraan yrityksen tarpeista, ja analyysit tehtiin systemaattisesti ennen uuden strategian työpajaa.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen luotettavuuteen eli siihen, miten johdonmukaisesti ja toistettavasti tulokset on saatu (Puusa & Juuti 2022, 51). Opinnäytetyön reliabiliteettia tukee dokumenttianalyysin ja analyysimenetelmien (SWOT, PESTEL, kilpailija-analyysi) käyttö, jotka pohjautuvat yrityksen sisäisiin aineistoihin ja strategisiin dokumentteihin. Lisäksi työpajan osallistajat olivat yrityksen omistajia ja johtoa, mikä lisää työn sisällöllistä luotettavuutta. Tulokset ovat kuitenkin sidoksissa yksittäiseen organisaatioon ja aikaan, joten niiden toistettavuus voi olla rajallista muissa konteksteissa.

Työn validiteetti eli pätevyys on varmistettu sillä, että tutkimus kohdistui juuri niihin osa-alueisiin, joita strategian kehittäminen edellytti. Käytetyt analyysimenetelmät olivat tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukaisia ja aineisto oli suoraan yrityksen omasta toimintaympäristöstä peräisin.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan aineiston huolellisella analysoinnilla. Tutkimus pohjautui pääosin yrityksen sisäisiin aineistoihin ja työpajassa tuotettuun tietoon siksi tulosten toistettavuus voi olla rajallinen. Kuitenkin valitut analyysityökalut ja niiden systemaattinen käyttö tukevat tulosten johdonmukaisuutta ja analyysin toistettavuutta samanlaisessa kontekstissa.

Opinnäytetyö on palvellut tarkoitustaan strategian kehittämisen tukena. Työn vahvuutena voidaan pitää kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä yrityksen näkökulmasta käytännönläheistä lopputulosta. Samalla työn aikana nousi esiin jatkokehityskohteita, kuten strategian jalkauttamisen ja seurannan tarkempi suunnittelu.

### **Jatkotutkimus ehdotukset**

Tämä opinnäytetyö keskittyi strategian kehittämiseen ja strategiatyön perustan rakentamiseen kohdeyritykselle. Jatkotutkimuksena olisi perusteltua tarkastella strategian käytännön implementointia ja sen vaikutuksia liiketoiminnan eri osa-alueisiin.

Ensimmäinen jatkotutkimusaihe voisi olla uuden strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä siihen, miten strategian keskeiset painopisteet ja tavoitteet saadaan osaksi työntekijöiden arkea ja operatiivista toimintaa. Tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi henkilöstön haastatteluja tai työpajoja. Haastattelujen ja työpajojen avulla selvitetään, miten strategia ymmärretään, miten siihen sitoudutaan ja millaisia toimenpiteitä jalkauttaminen vaatii eri organisaatiotasolla.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi keskittyä strategian seurannan ja mittariston toimivuuteen. Tällä voitaisiin arvioida, kuinka hyvin laaditut mittarit tukevat päätöksentekoa ja kuinka ketterästi strategiaa kyetään mukauttamaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena olisi tarkastella, millaisia haasteita tai kehityskohtia mittariston käytössä ilmenee käytännön tasolla.

Kolmas jatkotutkimusaihe voisi keskittyä tutkimaan organisaation osallistamista strategia-työhön ja johdon sitoutumiseen strategiaan. Näin uusi strategia ei jää pelkäksi asiakirjaksi, vaan siitä muodostuu konkreettinen ja ohjaava työkalu käytännön kehitystyöhön.

Neljäs jatkotutkimus voisi olla henkilöstökysely arvoista, missiosta ja visiosta sekä strategiasta ja siitä, miten hyvin ne ymmärretään. Kyselyn tulosten avulla voitaisiin arvioida strategian jalkautumisen onnistumista ja tunnistaa mahdollisia viestinnällisiä tai kulttuurillisia kehityskohteita yrityksen sisällä.

## Lähteet

Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Anderson, T.J. 2000. Real options analysis in strategic decision making: An applied approach in a dual options framework. *Strategic Change*, 9(4), 235–255. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/713674366>

Andrews, R., Boyne, G., Law, J. & Walker, R. 2012. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., ... & Walker, R. M. (2012). *Strategy Implementation, Content and Performance. Strategic Management and Public Service Performance*, 86-107. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa [https://doi.org/10.1057/9780230349438\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230349438_5)

Atasever, M. (2019). Importance of values in strategic management: case of logistics sector. *BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation, and Distribution*, 10(1), 52-63. Viitattu 16.12.2024 Saatavissa <https://brain.edusoft.ro/index.php/brand/article/view/960/1132>

Aura O., Ahonen G. & Hussi T. 2015. *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etere. Viitattu 28.4.2025. Saatavissa [www.ossiaura.com/julkaisut](http://www.ossiaura.com/julkaisut)

Barney, J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Brito, A.E.P. & Zapata, M.I.B. 2020. Strategic Planning as an Important Factor in Business Management. *Business, Management and Economics Research*. Viitattu 10.1.2025. Saatavissa DOI:10.32861/bmer.68.99.106

Bryson, J.M. 2018. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Carter, C., Clegg, S. & Kornberger, M. 2008. Strategy as practice. *Strategic Organization*, 6(1), 83–99. Viitattu 10.11.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1177/1476127007087154>

Castillo Arqueros, E.R. 2024. Strategic planning and indicators. *SCIÉENDO*, 7(2), 45–53. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.46524/sciendo.2024.7203>

Cruceru, A. 2012. The role of strategy in the new organizational context. *Holistic Marketing Management*, 2(2), 51–55. Viitattu 10.12.2024. Saatavissa <http://holisticmarketingmanagement.ro/RePEc/hmm/v2i2/3.pdf>

- Devinney, T., Dowling, G., Devinney, T., & Dowling, G. (2020). What Is Strategy?. The strategies of Australia's universities: Revise & resubmit, 45-59. Viitattu 18.12.2024. Saatavissa rajoitetusti [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3397-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3397-6_4)
- Hoerger, M. (2020). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs by J. Doerr. Viitattu 19.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/07347332.2020.1749212>
- Dumitrascu, D.D. & Feleagă, L. 2019a. The importance of the mission statement in the strategic management of organizations. *Theoretical and Applied Economics*, 26(1), 183–194. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <http://store.ectap.ro/articole/1377.pdf>
- Dumitrascu, M. & Feleagă, L. 2019b. Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit Financiar (Bucharest, Romania)*, 17(153), 142–148. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.20869/AU-DITF/2019/153/142>
- Franken, A., Edwards, C., & Lambert, R. 2009. Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, 51(3), 49–73. Viitattu 20.4.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.2307/41166493>
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. 2007. Stakeholder capitalism. *Journal of business ethics*, 74, 303-314. Viitattu 5.1.2025. Saatavissa <http://www.jstor.org/stable/25075472>
- Freeman, R.E., Fairchild, G. & Venkataraman, S. 2010. What is strategic management? *Business Horizons*, 53(3), 255–260. Viitattu 5.1.2025. Saatavissa DOI 10.2139/ssrn.1585670
- German, A.M., Sârbu, F. & Boscoianu, M. 2017. A real options and joint ventures perspective for strategic decision-making process in the case of dynamic industrial environments. *MATEC Web of Conferences*, 94, 06010. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20179406010>
- Grant, R.M. 2021. *Contemporary Strategy Analysis*. 11th ed. Hoboken: Wiley.
- Gunn, R. & Williams, W. 2007. *Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK*. Strategic Change. Viitattu 5.1.2025 Saatavissa <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. & Schilling, M.A. 2023. *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. 14th ed. Boston: Cengage Learning.
- Ihamuotila, Mika, Tero Luoma, ja Frank Martela. *Osaava omistaja : hyvän omistamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent Oy, 2018. Print.

- Iskandar, A. & Ardianto, E. 2024. Strategy alignment: Key factors for effective strategy implementation. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 18(3). Viitattu 20.11.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.32815/jibeka.v18i3.1459>
- Joachim, A. (2010). Interface between corporate vision, mission and production and operations management. *Global journal of management and business research*, 10(2), 18-22. Viitattu 5.12.2024. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/32226420.pdf>.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2020. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 12th ed. Harlow: Pearson.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen : menestyksen timantti (4., tarkistettu painos.)*. Talentum.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaul, V. 2012. *Business Organization and Management*. New Delhi: Pearson Education India.
- Lisse, S. 2022. What is a business strategy and why is it important? *Tehnika*. Viitattu 20.11.2024. Saatavissa <https://tehnika.leevik.ee/2022/02/what-is-a-business-strategy/>
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), 257–272. Viitattu 25.1.2025. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. *Tämä on Lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Helsinki: Talentum.
- Owens, M. 2007. Strategy and the strategic way of thinking. *Naval War College Review*, 60(1), 83–90. Viitattu 7.12.2024. Saatavissa: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol60/iss1/7>

- Papulová, Z. 2014. The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12–16. Viitattu 10.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.90>
- Paroutis, S. & Blettner, D. (2013). How useful are the strategic tools we teach in business schools? *Management Decision*, 51(6), 489–500. Viitattu 10.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>
- Pearce II, J. A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(3), 15. Viitattu 27.12.2025. Saatavissa <https://www.proquest.com/openview/fe21e8a913eee8b86f2d98dcc2197ace/1?cbl=35193&pq-origsite=gscholar>
- Phuong, N. T. H. (2024). Business Strategy Concept: A Systematical Review. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology* ISSN: 2959-6386 (online), 3(2), 128-142. Viitattu 15.11.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p148>
- Pleshakova, E.A. & Dmitrienko, N. 2023. Methods of Strategic Analysis. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ. Viitattu 27.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.18411/trnio-06-2023-346>
- Porter, M. E., & Strategy, C. 1980. Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2022. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Qin, X.-Y., Gao, Z., Ma, X. & Mao, L. 2012. The existence, quality, focus, and antecedents of corporate vision and mission: Evidence from the top 500 Chinese enterprises. *Nankai Business Review International*, 3(1), 53–75. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/20408741211218272>
- Qingsen, M. & Artemenko, D. 2022. The impact of visionary leadership on organizational adaptability. *Business and Economic Research*, 12(1), 1–16. Viitattu 15.12.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.5296/ber.v12i1.19691>
- Quezada, L., Córdova, F., Palominos, P., Godoy, K. & Ross, J. 2009. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122(2), 492–500. Viitattu 10.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.019>

Rakentamisen laatu RALA, Rakennusalan Tulevaisuusvuoropuhelu: Onko johtajuus yrityksesi vahvin lenkki? Viitattu 28.4.2025. Saatavissa [https://www.rala.fi/application/files/9717/3453/1012/Johtamisen-tulevaisuusvuoropuhelu\\_tulokset.pdf](https://www.rala.fi/application/files/9717/3453/1012/Johtamisen-tulevaisuusvuoropuhelu_tulokset.pdf)

Rakennusteollisuus RT, Suhdanekatsaus syksy 2024, 2024, Viitattu 10.11.2025. Saatavissa <https://rt.fi/wp-content/uploads/2024/09/RT-suhdanekatsaus-syksy-2024-netti.pdf>

Rakennusteollisuus RT, Suhdanekatsaus kevät 2025, 2025, Viitattu 28.4.2025. Saatavissa <https://rt.fi/wp-content/uploads/2025/04/RT-suhdanekatsaus-kevat2025.pdf>

Rylková, Ž. & Šebestová, J. 2020. Managerial decision on strategic objectives in global environment. SHS Web of Conferences, 74, 01025. Viitattu 8.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401025>

Velikikh, A. 2022. Artificial intelligence and strategic transformation. Journal of Business Strategy and Innovation, 9(1), 50–55.

Velikikh, K. 2021. Strategic planning as a management tool. Municipal economy of cities. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa DOI 7. 34-39. 10.33042/2522-1809-2021-7-167-34-39.

Velikikh K. 2022. Strategic marketing planning and algorithm. Municipal Economy of Cities, 5(172), 22–25. Viitattu 20.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2022-5-172-22-25>

Vuorinen, T., Huikkola, T., & Alma Talent, kustantaja. 2023. Strategiakirja : 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Wahl, M. F. (2015). Strategic audit and ownership strategy. International Journal of Business and Social Research, 5(9), 93-100. Viitattu 24.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v5i9.838>

Ward, J.L 2011. Developing a Strategic Plan for the Business. In: Keeping the Family Business Healthy. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, New York. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa [https://doi.org/10.1057/9780230116122\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230116122_5)

Westover, J. 2024. Making your mission and vision statements work: How to align words with actions. Human Capital Leadership Review, 5(1), 20–28. Viitattu 28.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.54325/hclr.2024.5.1.3>

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2003. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press. Viitattu 20.2.2025. Saatavissa DOI 10.1038/sj.jors.2600967

Yritys X, 2022. Strategia 28. Ei saatavilla

Yritys X, 2023. Tilinpäätös 1.4.2022-30.3.2023. Ei saatavilla

Yritys X, 2024. Hallituksenkokouksen pöytäkirja. Ei saatavilla

Zaidi, F.I. 2019. Analysis of strategy implementation process and employees' performance in construction companies. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(4), 10–15. Viitattu 29.12.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I4P103>