



## **Strategian laatiminen golfyhtiölle**

Niklas Westerlund

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja (YAMK)

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Niklas Westerlund
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Strategian laatiminen golfyhtiölle
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40 + 9
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda strategia kohdeyritykselle, Vierumäki Golf Oy:lle. Opinnäytetyön tekijä sai yritykseltä vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa strategiaprosessin. Prosessissa osallistettiin yhtiön henkilökuntaa, osakkeen omistajia, paikallisen golfseuran jäseniä ja vieraspeelaajia palautekyselyllä. Strategiatyön tarve organisaatiolle nousi esiin yrityksessä ja sen toimintaympäristössä viime vuosina tapahtuneiden muutosten myötä. Strategian käytäntöön vieminen on rajattu opinnäytetyöstä pois</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu strategian määritelmästä, malleista ja sen evoluutiosta viimeisten vuosikymmenien aikana. Tämän lisäksi työssä käydään läpi strategiaprosessin sisältöä, vaiheita ja työkaluja.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä syyskuun 2024 ja toukokuun 2025 välisenä aikana. Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Prosessin kuvauksessa yhdistyivät perinteinen lineaarinen malli ja toimintatutkimukselle ominainen spiraalinen malli. Tutkimusaineisto koostuu tutkimuskyselystä ja työpajasta. Strategiatyön tueksi tehty asiakas- ja henkilökuntatutkimus toteutettiin kyselynä, jossa hyödynnettiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmis strategia Vierumäki Golf Oy:lle. Valmis strategia koostuu yrityksen strategialle ominaisesti missiosta, visiosta, arvoista ja strategian painopisteistä. Strategiatyön seuraava vaihe on, opinnäytetyön ulkopuolelle rajattu, strategian onnistunut käytäntöön vieminen ja seuranta. Mahdollisia muita jatkotoimenpiteitä ovat siirtyminen jatkuvaan strategiaan prosessiin, strategian tarkentaminen yksikkökohtaisesti, sekä investointi- ja kehityssuunnitelman laatiminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Strategia, strategiatyö, strategiaprosessi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn taustat .....	1
1.2	Työn tavoite ja eteneminen .....	2
1.3	Tekoälyn käyttö .....	3
2	Strategian määritelmät .....	4
2.1	Strategia liike-elämässä .....	4
2.2	Strategian evoluutio.....	6
3	Strategiaprosessin sisältö ja vaiheet.....	10
3.1	Lineaarinen strategiaprosessi.....	10
3.2	Jatkuva strategisen johtamisen prosessi .....	13
3.3	Strategiatyökalut .....	15
3.3.1	PESTEL-analyysi .....	16
3.3.2	SWOT-analyysi .....	18
3.3.3	Balanced Scorecard .....	19
4	Strategiatyön tavoite ja toteutus .....	21
4.1	Tavoite ja työn toteutus .....	21
4.2	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	22
4.3	Aineiston hankinta ja analyysi .....	25
4.3.1	Kysely ja teemoittelu.....	25
4.3.2	Strategiatyöpaja ja pelkistäminen .....	28
5	Vierumäki Golf Oy:n strategia.....	30
5.1	Missio.....	30
5.2	Visio .....	31
5.3	Arvot .....	32
5.4	Strategian painopisteet.....	33
6	Pohdinta.....	34
	Lähteet.....	38
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Asiakas- ja henkilökuntakysely .....	41
	Liite 2. Vierumäki Golf Oy Strategia 2025.....	45

# 1 Johdanto

Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Nykypäivän megatrendit, kuten digitalisaatio, globalisaatio, luonnon kantokyvyn kestävyys, sekä ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin haasteet vaativat yrityksiä jatkuvaan reagointiin ja kehitykseen. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2024.) Tällä hetkellä elämme jatkuvan muutoksen maailmassa. Muutos ei ole koskaan ollut yhtä nopeaa kuin nyt, eikä sen vauhti tule hidastumaan. Taloushistorioitsijoiden mielestä käynnissä on neljäs teollinen vallankumous. (Kilpinen 2022, 23.) Tämä kaikki huomioon ottaen, hyvin laadittu strategia ja siihen perustuva strateginen johtaminen nousevat arvoonsa. Selviytyäkseen nykyajan asettamista olosuhteista, organisaatio tarvitsee juuri sille toimivan strategian. Strategian avulla yritys luo itselleen identiteetin ja saa toiminnalleen suunnan ja merkityksen. Tämän myötä työntekijät pystyvät toimimaan johdonmukaisemmin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 14.) Organisaation on myös oltava joustava reagoimaan mahdollisimman nopeasti markkinoiden ja kilpailun muutoksiin. Löytääkseen alalle toimivat parhaat käytännöt, on yrityksen suoritettava jatkuvaa kilpailijavertailua, sekä varmistettava ydinosaamisensa toimivuuden kehittyvässä kilpailussa. (Porter 2011, 1.) Pärjääminen, tässä päivittäisessä kilpajuoksussa, edellyttää kykyä erottautua kilpakumppaneista. Sen takia organisaation toimiva strategia on välttämättömyys, sekä olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. (Kamensky 2014, luku 1.1.)

## 1.1 Työn taustat

Tämän opinnäytetyön aiheena on strategiatyön laatiminen kohdeyritykselle, golfyhtiö Vierumäki Golf Oy:lle. Vierumäki Golf Oy on Suomen Urheiluopistolla, Vierumäellä sijaitseva Classic- ja Coach-golfkenttiä operoiva osakeyhtiö. Vierumäki Golf Oy on perustettu vuonna 1986. Strategiatyön tarve nousi esiin yrityksessä ja sen toimintaympäristössä viime vuosina tapahtuneiden muutosten myötä. Vuonna 2020 Vierumäki Golf Oy:n emoyhtiö Vierumäki Country Club Oy ajautui konkurssiin. Ennen konkurssia Vierumäki Country Club Oy oli molempien Vierumäellä sijaitsevien golfyhtiöiden, Vierumäki Golf Oy:n ja Vierumäki Golf Club Oy pääomistaja. Konkurssin myötä Vierumäen golfyhtiöt saivat eri pääomistajat. Emoyhtiön konkurssista huolimatta Vierumäki Golf Oy on kuitenkin koko ajan jatkanut toimintaansa. Edellä mainittujen tapahtumien myötä yrityksen strategian tarkastelu tuli ajankohtaiseksi.

Strategian tavoitteelliset pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen eri vaihtoehtoon. Ensimmäisessä vaihtoehdossa pyritään tekemään jotain paremmin tai tehokkaammin. Toisessa vaihtoehdossa pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27.) Vierumäki Golf Oy:n osalta, yrityksen oltua toiminnassa jo pidemmän aikaa, tavoitteet painottuvat

enemmän tekemisen tehostamisen puolelle. Työn tarkoituksena on kirkastaa yhtiön olemassaolon tehtävää sekä tulevaisuuden suuntaa. Tulosten perusteella tekijä vastaa kolmeen tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelmat ovat:

- Mikä on Vierumäki Golf Oy:n olemassaolon tarkoitus?
- Mitä Vierumäki Golf Oy haluaa olla tulevaisuudessa?
- Millä keinoilla Vierumäki Golf Oy saavuttaa asetetut tavoitteet?

## 1.2 Työn tavoite ja eteneminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda strategia kohdeyritykselle, Vierumäki Golf Oy:lle. Opinnäytetyön tekijä sai yritykseltä vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa strategiaproessin. Alkuvaiheessa tekijä suunnitteli prosessin kulun ja siinä käytettävät menetelmät ja työkalut. Strategiaprosessissa osallistettiin yhtiön henkilökuntaa, osakkeen omistajia, paikallisen golfseuran jäseniä ja vieraspelaajia palautekyselyllä. Sidosryhmien kuunteleminen parantaa strategian mahdollisuutta onnistua. Johtajien vastuulla on päättää, kenen mielipiteitä on olennaista kuunnella. Usein tätä päätöstä ei kuitenkaan voi tehdä, ennen kuin on kuullut, mitä toisella olisi annettavaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 132.) Kyselyn tuloksia hyödynnettiin strategiatyöpajassa strategiatyöryhmän toimesta. Strategiasta haluttiin lopputulos, joka on helposti ymmärrettävissä ja jalkautettavissa päivittäiseen, operatiiviseen toimintaan. Strategian implementointivaihe on rajattu opinnäytetyöstä pois. Suurin syy rajaukseen oli opinnäytetyön valmistuminen keväällä ennen kesän golfkauden alkua. Iso osa yrityksen työntekijöistä aloitti työskentelynsä vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön alussa tarkastellaan strategiaproessin teoreettista viitekehystä. Tämä osa sisältää strategiatyön määritelmiä ja malleja, strategisen prosessin kulkua, sekä keskeisiä työkaluja. Seuraavassa vaiheessa syvennytään kohdeyrityksen strategiaproessin kulkuun ja pureudutaan siinä käytettyihin menetelmiin ja työkaluihin perusteluineen. Tämän jälkeen käydään läpi valmis strategia. Viimeisessä luvussa pohditaan työn tuloksia ja opinnäytetyöprosessia kokonaisvaltaisesti. Tämä sisältää muun muassa oman oppimisen ja työskentelyn arvioinnin ja työn tuloksista seuraavat jatkotoimenpiteet.

### 1.3 Tekoälyn käyttö

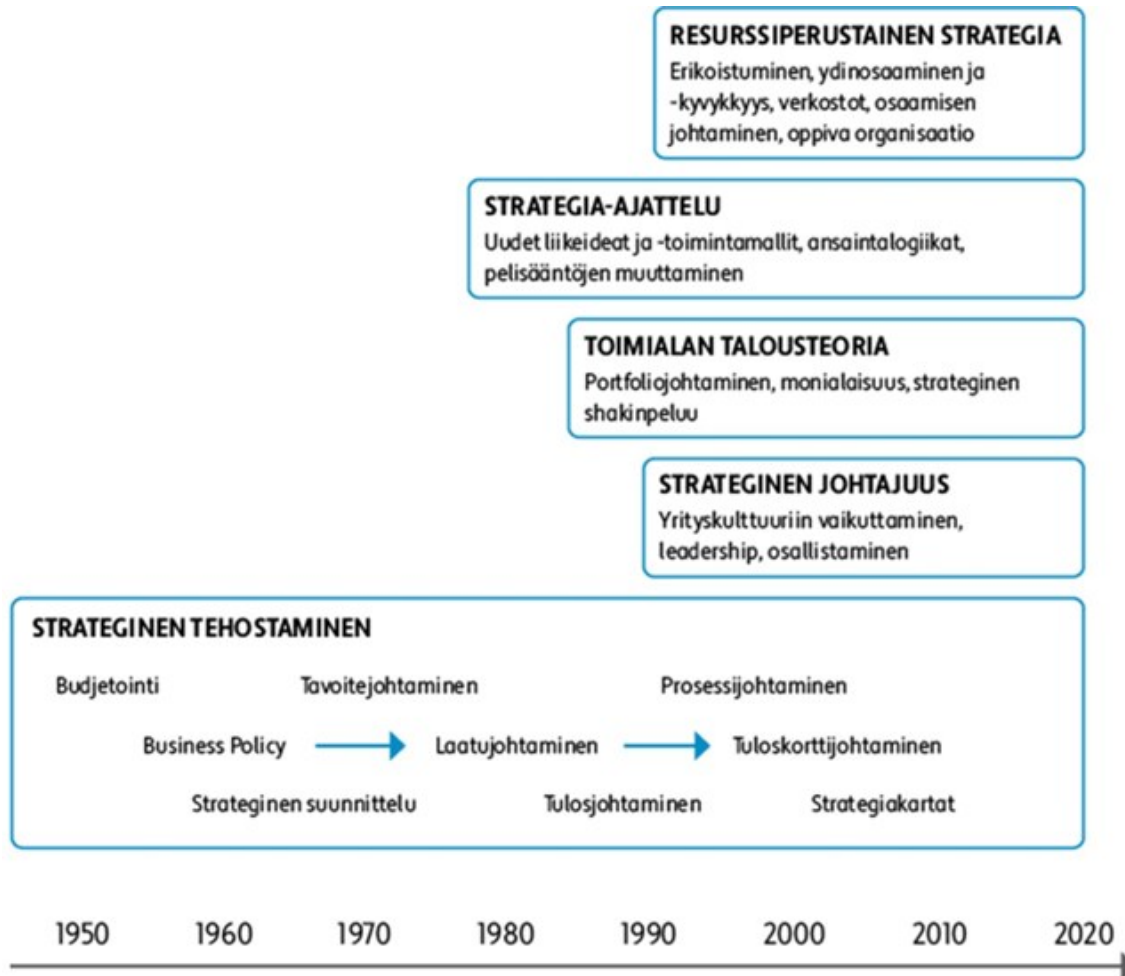
Opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT-, Keenious- ja Consensus-tekoälysovelluksia. Sovelluksia on käytetty ensisijaisesti lähteiden hankintaan ja tiedon keräämiseen. Tekoälyn avulla tekijä on pyrkinyt saamaan laajemman kokonaiskäsityksen aiheesta ja löytämään monipuolisesti luotettavia lähteitä. Tekoälyä on hyödynnetty myös tekstien kääntämiseen ja muokkaamiseen. Tekoälysovelluksia on käytetty vastuullisesti Haaga-Helian tekoälyn käyttöohjeistuksen mukaan (Haaga-Helia.)

## 2 Strategian määritelmät

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin strategian määritelmiin ja malleihin eri aikakausilta sekä eri näkökulmista, edeten viime vuosisadalta kohti nykyaikaa. Opinnäytetyön tekijä koki tämän aiheelliseksi kohdeyrityksen ja sen toimintaympäristön perinteen ja pitkän historian vuoksi, sekä saadakseen strategian teoreettisesta viitekehyksestä kattavamman käsityksen.

### 2.1 Strategia liike-elämässä

Alun perin strategian käsite juontaa juurensa antiikin sotataidosta, mutta sen soveltaminen liike-toimintaan on kehittynyt erityisesti 1900-luvun puolivälin jälkeen (Kamensky 2014, luku 1.1). Strategialla on useita erilaisia määritelmiä, riippuen mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Strategisten suuntausten erottaminen toisistaan on ajoittain hyvin tulkinnanvaraista. Kuva 1 osoittaa, miten näkemykset ovat olleet vallitsevia eri aikoina. Mikään näistä ei ole kuitenkaan täysin kadonnut strategisen johtamisen kentältä. Strateginen tehostaminen on vanhin ja edelleen todennäköisesti sovelletuin lähestymistapa. Resurssiperusteinen strategia on suurelta osin korvannut toimialan talousteorian yritysjohtajien ja alan kirjallisuuden keskuudessa. Innovatiivisimmat strategiat ovat monesti strategisen ajattelun tuotoksia. Strateginen johtajuus on nostanut esille teemoja, joilla resurssiperustainen strategia tai innovatiiviset strategiat saadaan paremmin tuotua käytäntöön. Näistä esimerkkeinä voidaan pitää organisaatiokulttuuriin vaikuttamista ja henkilöstön osallistamista eri prosesseihin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 26.)



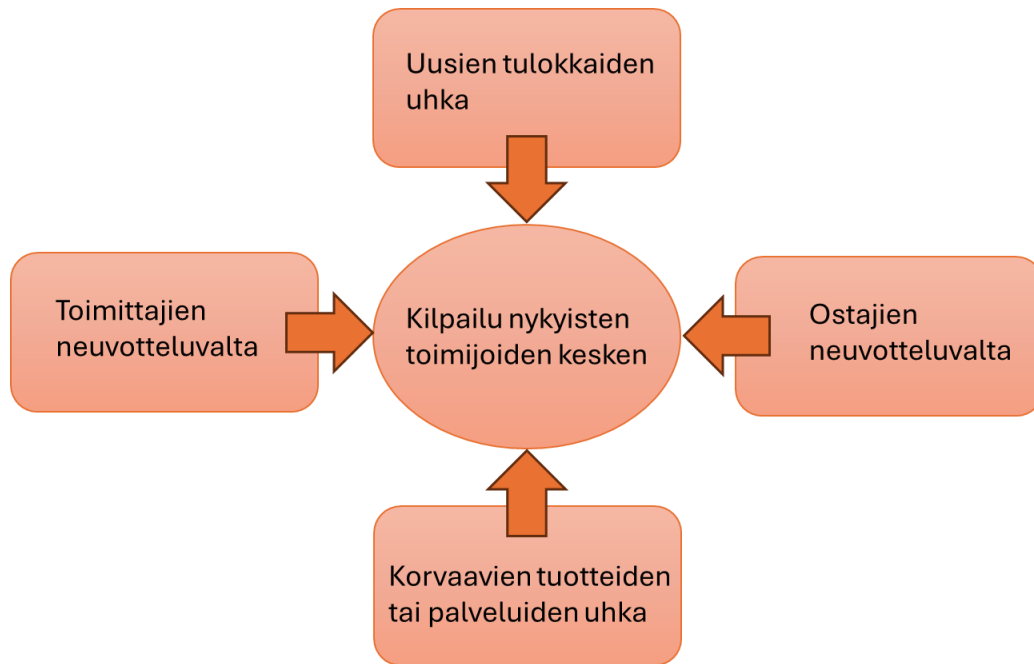
Kuva 1. Strategisen johtamisen painopisteet eri aikoina (Vuorinen & Huikkola 2023, 25)

Strategian määrittelyssä ei yleensä ole yksiselitteisesti oikeaa tai väärää vaihtoehtoa, vaan kyse on kontekstista, tavoitteista ja näkökulmasta. Strategialla pyritään harkittuihin ja tarkoituksellisiin päätöksiin, joilla yritystä viedään valittuun suuntaan muuttuvissa olosuhteissa, tarkoituksena pitkän aikavälin menestys. Operatiivinen johtaminen keskittyy enemmän nykyhetkeen tai lähitulevaisuuteen, kun taas strateginen johtaminen huomioi asioita pidemmälle tulevaisuuteen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 14.)

## 2.2 Strategian evoluutio

Erilaisia strategiamääritelmiä ja -malleja on aikojen saatossa kehittynyt lukemattomia. Liike-elämän ja teknologian kehittyessä myös strategian määritelmät ovat muuttuneet. Uudet ongelmat ovat vaatineet uudenlaisia ratkaisuja. Yhtenä keskeisimmistä teoriasuuntauksista voidaan pitää strategian määritelmää, joka perustuu ulkoiseen markkinatilanteeseen ja kilpailutekijöihin. Tästä esimerkkinä Alfred Chandlerin näkemys (1962, 13), jonka mukaan strategia on yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelyä ja toimintatapojen ja resurssien kohdistamista niiden saavuttamiseksi. Samasta koulukunnasta ehkä tunnetuimpana voidaan pitää Michael Porterin kehittämää kilpailustrategiat-teoriaa. Porterin mielestä strategia on keino, jolla organisaatio erottautuu kilpailijoistaan ja luo kestävää kilpailuetua valitsemalla mitä tehdä ja mitä jättää tekemättä. Porter näkee strategian ennen kaikkea tapana saavuttaa kestävä kilpailuetu. Hän kehitti kolme yleistä kilpailustrategiaa, joilla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan. Nämä ovat kustannusjohtajuus, erottautumisstrategia ja keskittymisstrategia. Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii olemaan alan kustannustehokkain toimija. Tästä voidaan käyttää esimerkkinä amerikkalaista Walmart-vähittäiskauppaketjua, joka toimii matalien kustannusten mallilla. Tämä mahdollistaa halvat hinnat loppuasiakkaille. Erottautumisstrategiassa yritys taas luo ainutlaatuisia tuotteita tai palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii teknologiajätti Apple, jonka innovatiivinen design ja brändin vetovoima erottaa sen selvästi kilpailijoistaan. Keskittymisstrategiassa yritys keskittyy tiettyyn markkinarakoon joko kustannustehokkuudella tai erottuvuudella. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää luksusurheiluautobrändi Ferrari, joka toimii menestyksekkäästi niche-markkinalla. (Porter, 1980, 34–35.)

Porter tunnetaan myös vuonna 1979 julkaistusta viiden kilpailuvoiman mallistaan (kuva 2). Mallin avulla on mahdollista analysoida kilpailun kovuutta toimialalla. Sillä pystytään myös määrittelemään kuinka houkutteleva ja kannattava kyseinen ala on. Kuvassa 2 näkyvät viisi kilpailuvoimaa ovat toimialan kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka ja toimittajien- ja ostajien neuvotteluvoimat. Keskiössä on alan kilpailu nykyisten toimijoiden kesken. Ulkopuolelta uhkaavat uudet tulokkaat ja korvaavat tuotteet. Tässä arvioidaan, kuinka helposti uusien yritysten on mahdollista tulla markkinoille ja onko olemassa vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka voisivat syrjäyttää tuotteen tai palvelun. Toimittajien- ja ostajien neuvotteluvoimassa taas analysoidaan kuinka paljon nämä tekijät pystyvät vaikuttamaan alan hintoihin ja ehtoihin. Tämän mallin avulla yritykset pystyvät ymmärtämään kilpailuympäristöään ja tekemään parempia strategisia päätöksiä. (Porter 2011, 50–59.)



Kuva 2. Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter 2011, 46)

1990-luvun alussa yritysten strategia-ajattelussa siirryttiin erikoistumisen ja ydinosaamisen kehittämisen suuntaan. Tätä kutsutaan resurssiperusteiseksi teoriaksi, joka pohjaa mallinsa organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja resursseihin. (Hamel & Prahalad 1990; Barney 1991.) Tämän strategisen koulukunnan oletuksena on, että pitkän ajan kuluessa kannattavuuserot toimialojen välillä ovat pieniä. Yrityksen menestymisen syy löytyisi siis resurssien paremmuudesta, eikä niinkään toimialasta tai markkinaraon löytämisestä. Kaikki tuotannontekijät, laitteet, koneet, henkilöt, sekä organisaatiokulttuuri lasketaan yrityksen resurssiksi. (Vuorinen & Huikkola 2023, 28.) Gary Hamel ja C.K. Prahalad (1990) esittelivät ydinosaamisen käsitteen artikkelissaan, jossa he korostavat, että organisaation strategian tulisi perustua sen ydinosaamisiin kilpailuedun saavuttamiseksi (Hamel & Prahalad, 2010, 221–222). Samaa koulukuntaa edusti myös Barney (1991), jonka mukaan strategia perustuu yrityksen ainutlaatuisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

Viime vuosikymmenen lopussa Henry Mintzberg julkaisi 5 P:n -strategiamallin, jossa hän esittelee viisi erilaista tapaa ymmärtää strategiaa. Nämä ovat suunnitelma, toimintamalli, markkina-asema, näkökulma ja juoni. Suunnitelmassa strategia on tarkoituksellinen ja ennakkoon laadittu ja se ohjaa organisaation toimintaa. Perinteinen strateginen suunnittelu perustuu tähän näkökulmaan. Esimerkkinä yrityksen viiden vuoden kasvusuunnitelma, joka sisältää tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Toimintamallissa strategia voi muodostua myös ajan myötä organisaation toistuvista ja johdonmukaisista toimintatavoista, vaikka sitä ei olisikaan virallisesti

suunniteltu. Toimintamallin näkökulma korostaa emergenttiä strategiaa, joka syntyy käytännön toiminnan kautta. Esimerkkinä organisaatio, joka huomaa menestyvänsä erityisesti tietyllä markkina-alueella ja alkaa panostaa siihen enemmän ilman erillistä päätöstä. Markkina-asemassa strategian määrittelee, miten organisaatio sijoittuu kilpailukentälle suhteessa muihin toimijoihin. Tämä näkökulma korostaa kilpailuetua ja markkina-asemaa. Esimerkkinä voidaan käyttää kellovalmistaja Rolexia, joka on asemoitunut rannekellojen premium-brändiksi, erottautuen näin kilpailijoistaan. Näkökulma-mallissa taas strategia voi olla myös organisaation kulttuuriin ja identiteettiin liittyvä ajattelutapa, joka ohjaa toimintaa. Perspektiivi-mallilla viitataan siihen, miten organisaatio ja sen työntekijät hahmottavat liiketoimintansa ja tavoitteensa. Esimerkkinä voidaan pitää IKEA:n strategiaa, joka perustuu pitkän aikavälin visioon tarjota edullisia ja käytännöllisiä huonekaluja. Tämä näkyy kaikessa sen toiminnassa. Juonessa sen sijaan strategia voi olla taktinen liike tai juoni, jolla pyritään vaikuttamaan kilpailijoihin tai markkinaan. Juoni keskittyy strategiisiin siirtoihin, joilla voidaan hämätä tai vaikuttaa kilpailijoiden toimintaan. 5 P:n mallin mukaan strategia ei ole yksiselitteinen käsite, vaan se voi tarkoittaa eri asioita eri konteksteissa. Osana mallia on myös perinteinen strategiasuunnittelu, mutta vain yhtenä tapana nähdä strategiaa. Yhtä tärkeää on ymmärtää, miten strategiat toimivat käytännössä. Malliin kuuluvat näkökulmat eivät sulje pois toisiaan, vaan organisaatiot voivat hyödyntää niitä samanaikaisesti strategiatyössä. (Mintzberg 1987, 11–18.)

Innovatiivisen strategian näkökulmana voidaan pitää W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen Sinisen meren strategiaa. Siinä keskitytään uuden markkinatilan luomiseen sen sijaan, että kilpailtaisiin jo valmiiksi olemassa olevilla markkinoilla. Tämä tarkoittaa sinisen meren etsimistä, eli innovatiivisten liiketoimintamallien luomista markkinoille, joissa kilpailua ei vielä ole. Sininen meri edustaa uutta markkinamahdollisuutta, kun taas punainen meri merkitsee jo kaikkea tällä hetkellä olemassa olevaa liiketoimintaa. Esimerkkinä kyseisestä strategiasta toimii Cirque du Soleil, joka muutti perinteistä, lapsille suunnattua sirkustoimintaa teatteri- ja aikuismaisempaan suuntaan. Tämä avasi sen liiketoiminnalle aivan uudet markkinat aikuisten ja yritysasiakkaiden joukossa. Näin ollen sirkus ei joutunut kilpailemaan samoista asiakkaista muiden saman alan toimijoiden kanssa. (Kim & Mauborgne, 2014, 4–5.)

Kotimaista näkökulmaa strategiseen ajatteluun tuo Mika Kamensky, joka esittää strategian perustaksi kolme erilaista määritelmää. Ensimmäisessä määritelmässä strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Toisessa määritelmässä yritys hallitsee strategian avulla ympäristöä. Kolmannessa määritelmässä yritys hallitsee tietoisesti strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta siten, että yritykselle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Nämä kolme määritelmää ovat osin samoilla linjoilla, mutta myös täydentävät toisiaan. Tiivistettynä tämä kokonaisuus tarkoittaa,

että strategia on organisaation tarkoituksellinen ydintavoitteiden ja toiminnan suunnan valitseminen jatkuvasti kehittyvässä maailmassa. (Kamensky 2014, luku 1.2.)

Viime vuosikymmeninä strategia-ajattelussa on noussut esiin entistä ihmislähtöisempiä ja inhimillisempiä ajattelumalleja. Inhimillisessä strategiassa keskiöön nousevat ihmiset, yhdessä tekeminen, sekä tekemisen merkityksellisyys. On tärkeää, että organisaation jokainen ihminen kokee roolinsa oleelliseksi osaksi kokonaisuutta ja tuntee ponnistelevansa kohti yhteistä tavoitetta. Inhimillisessä strategiassa juuri osallisuus on avainasemassa. Osallisuus rakentuu kulttuurista, arvoista ja tavasta toimia. Se luo kokemuksen, että jokainen kuuluu joukkoon ja että oma panos on tärkeä. Tarkoituksena on toimia oma-aloitteisesti kohti yhteistä päämäärää. Inhimillinen strategia antaa tilaa omaehtoiselle toiminnalle ja varmistaa, että strategia ei jää vain sanoiksi, vaan muuttuu myös käytännöksi. (Kilpinen 2022, 97–98.) Yhtenä esimerkkinä ihmislähtöisestä ajattelumallista voidaan pitää Suomessa perustettua peliyhtiö Supercelliä, jonka pelien kehittäminen perustuu itsenäisten tiimien valtaan ja vastuuseen. Supercell pyrkii rekrytoimaan huippuosaajat, luo tekijöille parhaat mahdolliset puitteet onnistua ja luottaa heidän osaamiseensa. Tiimit saavat itse päättää mitä ja miten asioita tekevät. Supercellissä korostetaan epäonnistumisen tärkeyttä. Epäonnistumista pidetään hyvänä, kunhan se tehdään nopeasti ja siitä opitaan. Sen jälkeen yritetään uudestaan. (Supercell Oy 2025.)

### 3 Strategiaprosessin sisältö ja vaiheet

Strategiatyön sisältö koostuu systemaattisista vaiheista, joilla organisaatio määrittää tavoitteensa ja suuntaviivansa tulevaisuutta varten (Vuorinen & Huikkola 2023, 308–313.) Sen tekeminen on prosessi, joka voidaan jakaa moneen vaiheeseen. Kuten strategian määritelmiä, myös strategia-prosesseja on erilaisia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 37.)

#### 3.1 Lineaarinen strategiaprosessi

Kuvassa 3 on esitelty lineaarisen strategiaprosessin eri vaiheet. Perinteinen lineaarinen strategia-prosessi alkaa toimintaympäristön analyysillä, jolla arvioidaan esimerkiksi organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 308–313). Toimiala-analyysillä puolestaan pystytään selvittämään alan rakenne, kysyntä, tarjonta ja mahdolliset muutokset tulevaisuudessa. Tähän analyysin tarvittava sisältö saadaan selville käyttämällä esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoimaa mallia (kuva 2) (Kamensky 2014, luku 3.1). Erilaisten työkalujen hyödyntäminen on myös olennainen osa strategiatyötä. Yleisimpinä strategiatyökaluina voidaan mainita SWOT-, PESTEL- ja Balanced Scorecard-analyysityökalut. Useimmiten mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän erilaisia työkaluja on käytössä. Pienemmät yritykset hyödyntävät työkaluja taas harvemmin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 308–313.)



Kuva 3. Esimerkki lineaarisen strategiaprosessin vaiheista (Vuorinen & Huikkola 2023, 39)

Osana strategisen prosessin alkuvaihetta on hyvin tärkeää kuunnella henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Erilaiset skenaariot ja analyysit ovat organisaatiolle tärkeitä työkaluja, mutta ne eivät valitettavasti anna täysin aukottomia ratkaisuja. Vaikka organisaation johto vakuuttuisikin tietystä strategian suunnasta, se ei mahdollisesti riitä muiden keskeisten toimijoiden hyväksyntään. Mikäli henkilöstö ei koe valittua suuntaa omakseen, voi kiinnostus sen toteuttaminen jäädä hyvinkin vähäiseksi. Myös asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kuuleminen on tärkeää. Jos he eivät samaistu uuteen strategiaan, on riskinä, että he tulevat jatkossa toimimaan kilpailevien yritysten kanssa. Strategian onnistumisen kannalta onkin erityisen tärkeää, että organisaation

ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät hyväksyvät valitut strategiset linjaukset. Haasteena tässä on olennaisten toimijoiden löytäminen. Johtajien täytyy tunnistaa, kenen mielipiteet huomioidaan. Tätä valintaa ei usein voi tehdä kuulematta muita. Tässä täytyy kuitenkin huomioida vallan vaikutus. Ihmisillä on luontainen taipumus miellyttää vallassa olevia, jonka takia he usein antavat positiivisemmän kuvan todellisuudesta, kuin mitä he oikeasti ajattelisivat. (Ritakallio & Vuori 2018, 129–132.)

Tiedon keruuta ja analysointia seuraa strategian määrittelyvaihe. Yleensä tämä vaihe sisältää organisaation arvojen, vision, mission ja strategisten tavoitteiden määritelmät. Se voi myös käsittää strategisten toimenpiteiden suunnittelun laadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kaikki ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa sekä viestivät sen tavoitteista ja periaatteista sidosryhmille. (Vuorinen & Huikkola 2023, 39–40.)

Arvoilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan peruseriaatteita, joiden mukaan arjen päätöksiä tehdään. Ne ovat konkreettinen tapa ilmaista miten yritys toimii ja elää (Kamensky 2024, luku 3.1). Arvot määrittelevät yrityksen toimintaperiaatteet ja kulttuurin. Ne toimivat eettisinä ohjenuorina, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon, henkilöstöön ja asiakassuhteisiin. Yrityksen arvot ovat myös hyvin tärkeä osa rekrytointiprosessia ja liittyvät oleellisesti organisaation brändikokemukseen. Niiden täytyy olla näkyvästi esillä päivittäisessä toiminnassa, jotta yrityksen henkilökunta omaksuu ne osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Forbes Media LLC & Dave Foster 2024.) Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää teknologiajätti Amazonia, jonka arvoja ovat lausahdukset ”sitoutuminen toiminnan erinomaisuuteen”, sekä ”pitkän aikavälin ajattelu” (Amazon.com, Inc. 2025). Sähköautoistaan tunnettu Tesla taas tiivistää arvonsa ytimekkäästi ”Toimi oikein” (Tesla, Inc. 2025). Arvojen tulisikin olla suhteellisen lyhyitä lauseita, jotta ne olisivat helposti ymmärrettävissä. Niitä ei kuitenkaan tarvitse tiivistää yhteen sanaan, kuten joskus aikaisemmin on ajateltu. (Forbes Media LLC & Dave Foster 2024).

Kamensky (2014, luku 3.1) määrittelee mission organisaation elämäntehtäväksi. Missio kuvaa yrityksen olemassaolon syyn, miksi yritys on perustettu ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Se kertoo, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen ja yhteiskunnalle. Vision keskittyessä tulevaan, mission fokus on tässä päivässä. Hyvä missio on selkeä, inspiroiva ja kiteyttää yrityksen tarkoituksen. (Forbes Media LLC & Dave Foster 2024.) Urheilumaailmasta esimerkkinä voidaan pitää Nike-vaatemerkkiä, jonka missio on ”tuoda inspiraatiota ja innovaatiota jokaiselle maailman urheilijalle\*”, \*jos sinulla on keho, olet urheilija (Nike, Inc. 2025). Eteläkorealainen teknologia-yritys Samsung taas näkee missiokseen ”omistaa kykynsä ja teknologiansa luomaan ylivertaisia tuotteita sekä palveluita, jotka edistävät parempaa globaalia yhteiskuntaa” (Samsung Electronics Co. Ltd. 2025). Mikäli yrityksen henkilökunta kokee organisaation mission omakseen, kokevat he itsensä osaksi

jotain suurempaa ja ovat entistä motivoituneempia työskentelemään yrityksen menestyksen puolesta (Forbes Media LLC & Mikhail Saidov 2024).

Visiolla tarkoitetaan yrityksen päämäärää ja pitkän aikavälin suuntaa. Se toimii organisaation inspiraationa ja strategian ohjaajana. Hyvä visio on kunnianhimoinen, mutta realistinen. Sen aikajänne vaihtelee, mutta on yleisimmin 10–20 vuotta. (Kamensky 2014, luku 3.1.) Tyypillisesti omistajien, perustajien tai johtoryhmän asettama visio määrittelee, mihin suuntaan yritys on menossa. Visio tulee ilmaista ymmärrettävästi, koska se antaa selkeyttä jokaiselle yrityksen työntekijälle. Motivoitunut henkilökunta haluaa tietää, mitä varten he työskentelevät. Raha on yksi iso tekijä, mutta se ei ratkaise kaikkea. Ihmiset eivät viihdy loputtomasti työssä ilman selkeää tavoitetta, vaan tarvitsevat suunnan ja määränpään. Sitä visio parhaimmillaan on. (Forbes Media LLC & Mikhail Saidov 2024.) Esimerkkinä ruotsalaisen huonekaluvalmistaja Ikean visio, joka on ”luoda parempaa arkea meille tavallisille ihmisille” (IKEA 2025). Juomavalmistaja Coca-Cola taas haluaa ”luoda ihmisten rakastamia merkkejä ja juomia, jotka virkistävät kehoa ja mieltä” (The Coca-Cola Company 2025).

Strategisilla tavoitteilla ja toimenpiteillä saadaan tuotua strategiaa käytännön tasolle. Strategian mukaan laaditut tavoitteet tulisi olla konkreettisia ja mitattavia päämääriä, joilla yritys pyrkii saavuttamaan visionsa. Haasteena tässä on tavoitteiden välisten vuorovaikutusten ymmärtäminen. Organisaation on pyrittävä löytämään balanssi toisiaan tukevien ja ristiriidassa olevien tavoitteiden välillä. Yrityksen onkin pohdittava, miten se onnistuu asettamaan tavoitteensa, jotta ne ovat realistisia, mutta kuitenkin innostavalla tavalla haasteellisia. (Kamensky 2014, luku 3.1.)

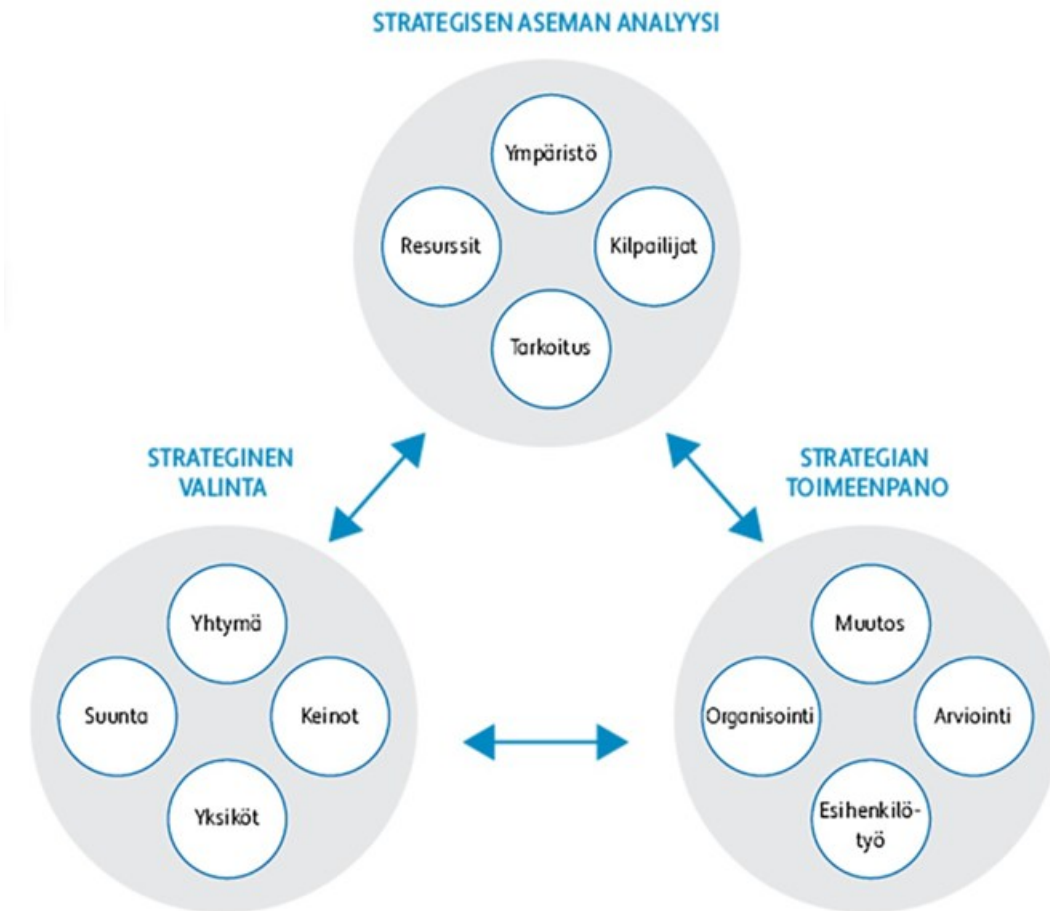
Strategian toimeenpanossa tarkoituksena on jalkauttaa strategia organisaation eri tasoille. Strategian vieminen käytäntöön on usein haasteellisin osa prosessia. Sen toteutuminen riippuu myös paljon strategiatyöskentelyn laadusta. Kuinka hyvin strategiatyöskentelyä on osattu johtaa ja kuinka hyvä yhteishenki prosessin aikana on. (Kamensky 2014, luku 3.1.) Strategian toimeenpano pitää sisällään erilaisten asioiden organisointia, henkilökunnan sitouttamista ja motivointia, koulutusta, viestintää ja valvontaa. Siihen kuuluu myös riskeihin varautumista ja yleisiä rutiinien muutoksia organisaation sisällä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 40.) Myös Kamenskyllä on samansuuntainen näkemys, mitä strategian toteutuminen pitää sisällään. Hän korostaa, että on panostettava riskianalyysiin, strategiseen valvontaan, -viestintään ja -koulutukseen, strategian implementointiin ja asiantuntevaan strategiatyöskentelyyn. Riskianalyysin avulla pystytään kartoittamaan keskeiset riskitekijät ja työstämään varasuunnitelma. Strategisessa valvonnassa kehitetään valvontajärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata strategian onnistumista laajemmassa perspektiivissä. Strategian viestintä ja koulutus ovat elintärkeitä organisaation kattavan ja perinpohjaisen strategisen ymmärryksen ja osaamisen kannalta. Strategian kytkennässä

operatiiviseen johtamiseen sovitaan, kuinka strategia implementoidaan yrityksen suunnitelmiin, päivittäiseen johtamiseen ja ihmisten henkilökohtaisiin toimenpiteisiin. Asiantunteva strategia-työskentely on hyvin ratkaiseva tekijä siinä, kuinka hyvin laadittu strategia pystytään käytännössä toteuttamaan. (Kamensky 2014, luku 3.1.)

Strategiatyön viimeisessä vaiheessa seurataan sen jalkauttamista aiemmin laadituin mittarein. On tärkeää, että sen edistymistä arvioidaan säännöllisesti ja tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Strategian tulee pysyä relevanttina mahdollisesti muuttuvissa olosuhteissa. Vaikka strategian laadinta koettaisiin onnistuneeksi usein toimeenpanovaiheessa haasteet korostuvat. Tämän vuoksi strategian käytännön toteutus vaatii jatkuvaa seurantaa ja sitoutumista organisaation eri tasoilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 38–39.)

### **3.2 Jatkuva strategisen johtamisen prosessi**

Vaihtoehtona lineaariselle strategiaprosessille on jatkuvan strategisen johtamisen prosessi. Siinä ajatellaan strategista johtamista kokonaisuutena, joka sisältää tietyt vaiheet, jotka eivät aina tapahdu samassa järjestyksessä. Näin ollen strateginen johtaminen on jatkuvaa työskentelyä, jossa vaiheiden järjestys ja kesto vaihtelevat tarpeen mukaan. Tämän näkökulman avulla strategiatyö voi olla joustavaa ja reaktiivista. Jatkuva strategisen johtamisen prosessi sisältää kolme vaihetta, jotka ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strateginen toimeenpano. Vaiheet sisältöineen näkyvät kuvassa 4. Aloittavan yrityksen on monesti järkevintä käydä vaiheet läpi tässä järjestyksessä ja tarpeen mukaan palata aiempiin vaiheisiin. Mikäli yrityksellä on jo liiketoimintaa, tulevat vaiheet eteen satunnaisessa järjestyksessä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 40–42.)

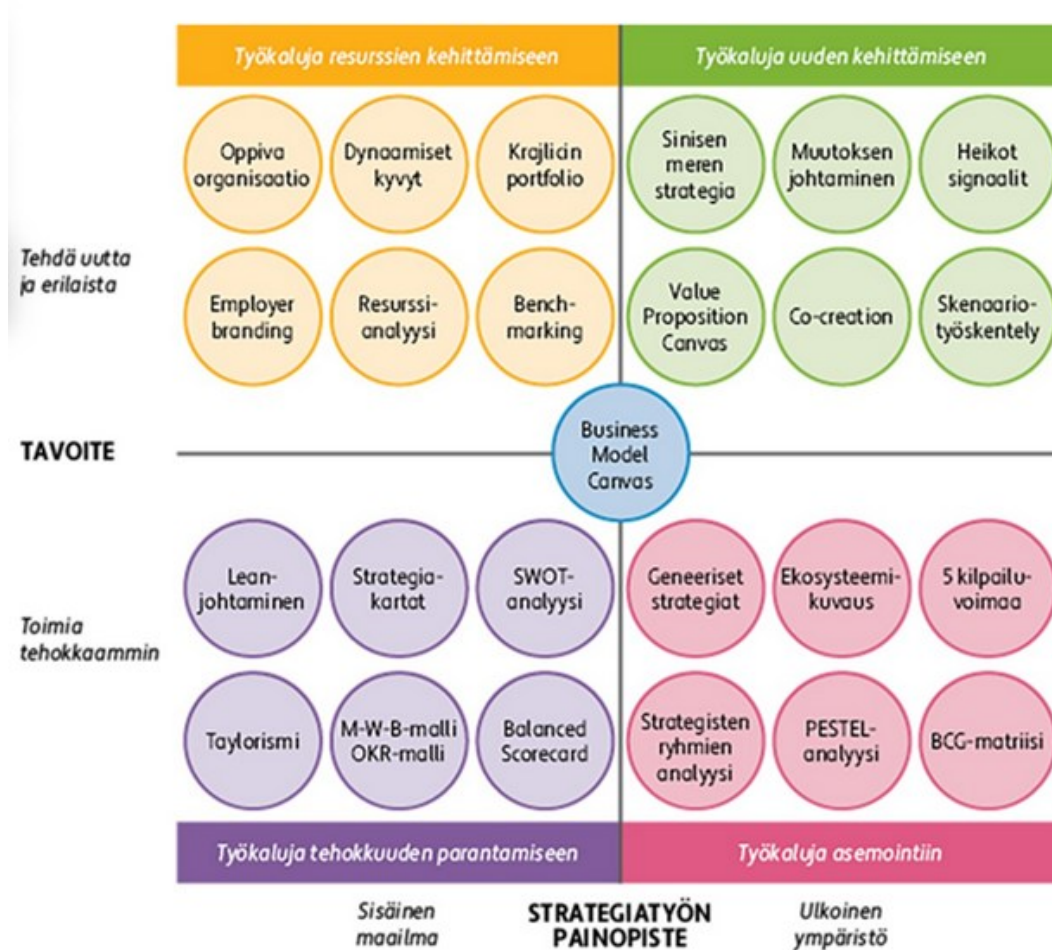


Kuva 4. Jatkuvan strategisen johtamisen malli (Vuorinen & Huikkola 2023, 43)

Strategisen aseman analyysi on ensimmäinen vaihe, jossa tarkastellaan yrityksen olemassaolon tarkoitusta, tahtotilaa, toimintaympäristöä, kilpailijoita ja omia resursseja. Tämä vaihe voi koostua useista osa-analyyseistä, joiden tulokset kerätään esimerkiksi SWOT-analyysiin. Huolellisesti toteutettuna analyysi auttaa ymmärtämään organisaation asemaa markkinoilla. Esimerkiksi aloitteleva ravintolayrittäjä voi selvittää asiakasvirtoja havainnoimalla ohikulkijoita tai vertailemalla kilpailijoiden tarjontaa lähialueen ravintoloissa. Näiden tietojen pohjalta yrittäjä pystyisi laatimaan realistisen kokonaiskuvan liiketoimintaympäristöstään. Strategisen valinnan vaiheessa organisaatio tunnistaa, arvioi ja valitsee eri vaihtoehtoja liiketoiminnan suunnakseen. Tässä vaiheessa päätetään, millä markkinoilla toimitaan, mitä tuotteita tai palveluja tarjotaan ja mihin oma kilpailuetu perustuu. Strategian toimeenpanovaihe tarkoittaa käytännön toimia valittujen suunnitelmien toteuttamiseksi. Se sisältää työn organisoinnin, henkilöstön motivoinnin, viestinnän, koulutuksen ja riskienhallinnan. Yrityksen tulisi tässä vaiheessa välittää kaikille työntekijöilleen selkeä kuva sen tavoitteista ja jakaa strategia konkreettisiksi projekteiksi, jotka vievät yritystä kohti haluttua suuntaa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 41–43.)

### 3.3 Strategiatyökalut

Strategiatyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritys tuntee liiketoimintaympäristönsä mahdollisimman tarkasti sisäisesti ja ulkoisesti. Tämän selvittämiseen on vuosien saatossa kehitetty kymmeniä erilaisia analysointityökaluja. Olennaisten työkalujen valitseminen perustuu esimerkiksi yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja painopisteisiin, toimialaan ja yrityksen kokoon. Kuvassa 5 on eroteltu strategisia työkaluja eri tavoitteiden mukaan. Työkalujen valintaa voi helpottaa pohtimalla, onko yrityksen pyrkimyksenä tehdä jotakin tehokkaammin tai paremmin vai tehdä jotakin uutta ja erilaista. Pyrkimyksessä tehdä asioita tehokkaammin ja paremmin, yritys tähtää vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, joko hyödyntämällä nykyisiä liiketoiminnan alueitaan tai tunnistamalla uusia mahdollisuuksia. Toimintaa pyritään tehostamaan huomioimalla markkinoiden ja kilpailutilanteen nykytilanne, teknologian kehitys, sekä yrityksen omat resurssit ja osaaminen. Pyrkimyksessä luoda jotain uutta ja erilaista yrityksen tavoitteena on erottautua tekemällä asiat toisin kuin kilpailijat. Tämä pohjautuu kokeiluun, oppimiseen ja pitkäjänteiseen kehitystyöhön. (Vuorinen & Huikkola 2023, 27–28.)



Kuva 5. Strategisen johtamisen työkaluja (Vuorinen & Huikkola 2023, 32)

Organisaation analyysityö luo perustan koko strategiatyölle. Sen avulla yritys oppii tuntemaan itseään, toimintaympäristöään ja näiden välistä vuorovaikutusta. Analyysityön avulla yrityksen työntekijöiden taidot strategiseen analysointiin kehittyvät. Tämä parantaa myös heidän haluaan osallistua yhteisen strategisen näkemyksen luomiseen. Analyysi toimii kivijalkana, jonka päälle tulokellinen liiketoiminta voidaan rakentaa. (Kamensky 2014, luku 6.1.) Tulevissa luvuissa käydään tarkemmin läpi muutamia keskeisiä analysointityökaluja, joita harkittiin tai käytettiin tätä työtä tehdessä.

### **3.3.1 PESTEL-analyysi**

PESTEL-analyysillä tavoitellaan toiminnan tehostamista tutkimalla yrityksen ulkoista ympäristöä (kuva 5). Sen avulla voidaan tarkastella organisaation toimintaympäristöä kuuden eri ulkoisen tekijän kautta. Tekijät ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset näkökulmat. Nämä esitellään kuvassa 6. Alkujaan menetelmän kehitti Francis Aguilar vuonna 1967 ja se oli nimeltään ETPS. Sen sisältöä on sittemmin muokattu ja laajennettu useissa eri muodoissa. PESTEL-analyysin ideana on tunnistaa ja ymmärtää ne ulkoiset muutosvoimat, joilla on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. Näin voidaan varautua tuleviin haasteisiin tai pyrkiä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Pienissä yrityksissä riittää usein yksi analyysi koko ympäristöstä, kun taas suuremmissa organisaatioissa voi olla tarpeen tehdä erillisiä analyysijä eri yksiköille tai markkinoille. Analyysin painopiste ei ole mahdollisimman kattava listaus, vaan olennaisten teemojen löytäminen. Tärkeää on huomioida juuri ne asiat, joilla on organisaation näkökulmasta todellista merkitystä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259–260.)



Kuva 6. PESTEL-analyysi (Vuorinen & Huikkola 2023, 260)

PESTEL-analyysi toimii hyvänä lähtökohtana strategiatyölle. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun sitä yhdistetään muihin menetelmiin, kuten Porterin viiden kilpailuvoiman malliin tai SWOT-analyysiin. PESTEL-analyysissä esiin nousseet asiat ovat hyödyllisiä esimerkiksi SWOT-analyysin ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien määrittelyssä. Vaikka PESTEL itsessään on suhteellisen yksinkertainen työkalu, se tarjoaa arvokasta tietoa strategiatyön tueksi. Se auttaa hahmottamaan suuria ympäristön muutoksia, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa, mutta joihin sen on varauduttava. (Vuorinen & Huikkola 2023, 260–266.)

### 3.3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on monien tutkimusten mukaan yleisimmin käytetty strategiatyökalu. SWOT-analyysillä tarkastellaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kuvassa 7 näkyvän analyysin tavoitteena on muodostaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta ja sen strategisista valinnoista. Jotta analyysi olisi hyödyllinen, sen tueksi tarvitaan kattavaa tietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97.)

<b>Yrityksen sisäiset asiat</b>	Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Ulkoiset asiat</b>	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 7. SWOT-analyysi

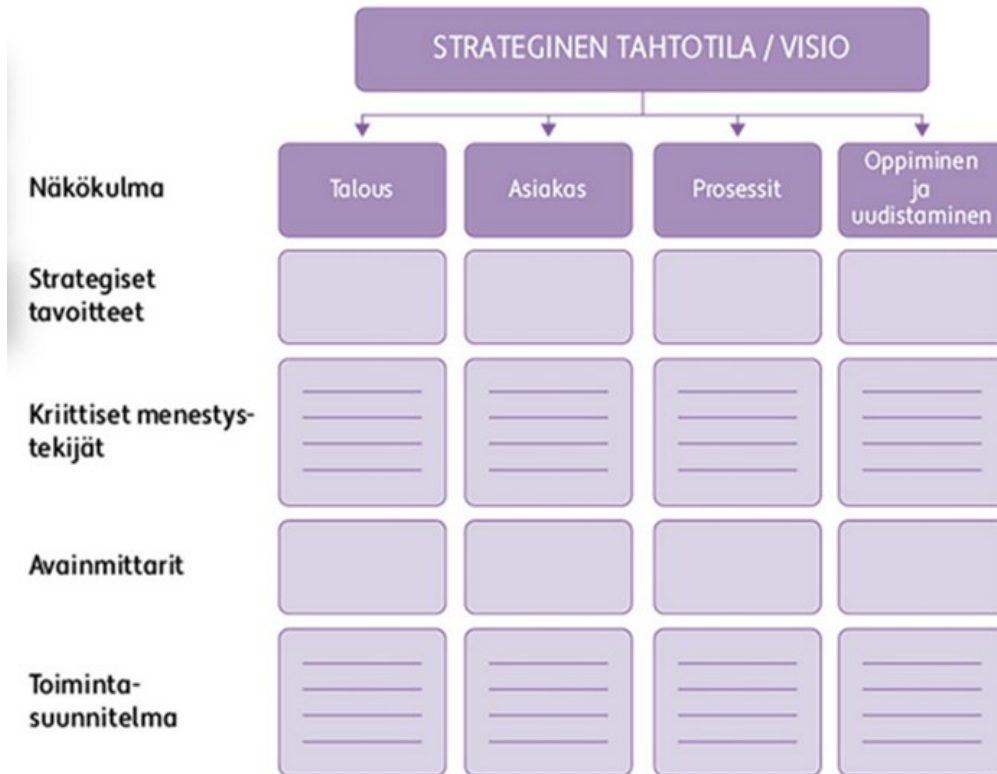
SWOT-analyysi sisältää neljä tarkasteltavaa aihealuetta. Nämä ovat kuvassa 7. näkyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksissa arvioidaan mitä asioita yritys tekee hyvin ja miten ne hyödynnetään. Heikkouksissa taas analysoidaan yrityksen puutteita ja keinoja niiden korjaamiseen. Mahdollisuuksissa mietitään potentiaalisia ulkoisia tilaisuuksia, jonka avulla organisaation olisi mahdollista kehittyä. Uhkissa tarkastellaan ulkoisia riskitekijöitä ja niihin varautumista. Samat asiat voivat joskus olla sekä vahvuuksia että heikkouksia, riippuen näkökulmasta. SWOT voidaan tehdä eri tarkastelukulmien kautta, esimerkiksi nykytilanteesta, tulevaisuudesta tai eri liiketoiminta-alueista katsoen. Käytännössä SWOT-analyysi on tehokas, mutta helposti myös väärin tulkittu työkalu. Ilman kunnollista pohjatyötä sen anti voi jäädä pinnalliseksi. Parhaimmillaan SWOT perustuu aiempiin analyysihin, kuten PESTELiin. Hyvään pohjatyöhön voi kuulua myös esimerkiksi kilpailijavertailua tai asiakaskyselyitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97–98, 104.)

SWOT-analyysistä on olemassa myös 8-kenttäinen, laajennettu malli, josta käytetään nimeä TOWS-matriisi. Se on nimetty neljän osatekijän mukaan, jotka ovat uhat (Threats), mahdollisuudet (Opportunities), heikkoudet (Weaknesses) ja vahvuudet (Strengths). Tässä mallissa analyysi viedään pidemmälle pohtimalla, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksissa, miten vahvuuksia voisi käyttää uhkien hallintaan, voiko heikkouksia kehittää mahdollisuuksien

hyödyntämiseksi ja miten varaudutaan heikkouksien ja uhkien myötä muodostuviin kriisitilanteisiin. TOWS-matriisin avulla yritys pystyy luomaan erilaisia strategisia suunnitelmia eri tilanteiden varalle. (Vuorinen & Huikkola 2023, 99.) Opinnäytetyön tekijä päätyi käyttämään kyseistä analyysimallia strategiatyötä tehdessään. Tästä kerrotaan tarkemmin työn luvussa 4.2 lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.

### **3.3.3 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo on David Nortonin ja Robert Kaplanin USA:ssa vuonna 1992 kehittämä suorituskykymittaristo ja strategisen johtamisen työkalu. Se kehitettiin alun perin sen takia, että perinteiset taloudelliset mittarit eivät riittäneet kuvaamaan tarpeeksi monipuolisesti yrityksen pitkän aikavälin menestystä. Talouspainotteinen tarkastelu johti helposti lyhytnäköisiin päätöksiin, jolloin esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyys ja prosessien kehittäminen jäivät huomiotta. BSC:n ydinajatus onkin yrityksen strategian jalkauttaminen arjen tekemiseen mittarien ja toimintasuunnitelmien avulla. Se auttaa ymmärtämään, miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Malli pohjautuu siihen, että johtaminen on vaikeaa, jollei asioiden edistymistä voida mitata ja seurata. Esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyys voi näkyä heikentyneenä asiakaskokemuksena ja lopulta laskevin talouslukuina. BSC:n avulla on mahdollista tuoda esiin ongelmia jo ennen kuin ne näkyvät tilinpäätöksessä. BSC onkin yksi käytetyimmistä strategiatyökaluista niin Suomessa kuin maailmalla. Se on hyvin suosittu etenkin sen konkreettisuuden takia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 50–52, 56.)



Kuva 8. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen & Huikkola 2023, 53)

BSC:llä yrityksen strategia pilkotaan neljän eri osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet ovat kuvassa 8 näkyvät talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Talous -kohdassa määritellään, millaisia tuloksia yritys tavoittelee. Asiakas-osiossa pohditaan asiakkaille tuotettavaa arvoa. Sisäisissä prosesseissa tarkastellaan, kuinka organisaation prosessit tukevat yrityksen strategiaa. Oppiminen ja kehittyminen taas sisältävät henkilöstön ja organisaation kehittämismahdollisuudet. Kunkin neljän osa-alueen kohdalta määritellään strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja konkreettiset toimintasuunnitelmat. (Vuorinen & Huikkola 2023, 51–52.)

BSC:n avulla on mahdollista käyttää ajurimittareita eli asioita, jotka ovat työntekijöiden suoraan vaikuttamia sekä tulosmittareita, joiden avulla johto pystyy seuraamaan muutoksen suuntaa. Näin mittaristo toimii arjen työkaluna ja strategisena ohjausvälineenä. BSC on monipuolinen ja systemaattinen työkalu erityisesti organisaatioille, joiden haasteet liittyvät toiminnan tehokkuuteen. Se soveltuu hyvin vakaille ja ennakoitaville toimialoille. Nopeatempoisessa, jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä BSC:n sisältö voi jäädä jälkeen ajasta, eikä se tarjoa täysin uusia oivalluksia. Tämän takia mittariston paras anti liittyykin toiminnan monipuoliseen tehostamiseen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 57.)

## 4 Strategiatyön tavoite ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tavoite ja toteutus. Luvussa tarkastellaan työn tutkimusongelmat, toteutuksen eri vaiheet, lähestymistapa, sekä käytetyt menetelmät ja työkalut perusteluineen.

### 4.1 Tavoite ja työn toteutus

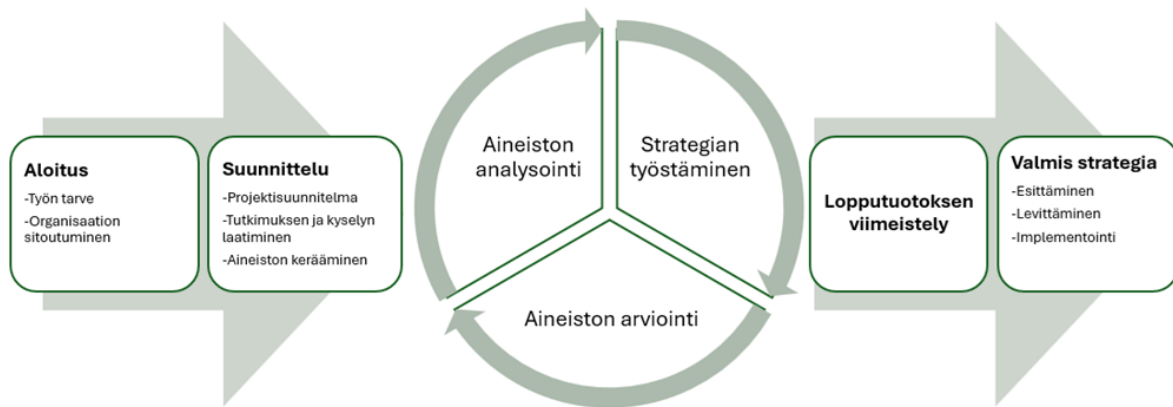
Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda strategia kohdeyritys Vierumäki Golf Oy:lle. Tulosten perusteella tekijä vastasi kolmeen tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelmat olivat:

- Mikä on Vierumäki Golf Oy:n olemassaolon tarkoitus?
- Mitä Vierumäki Golf Oy haluaa olla tulevaisuudessa?
- Millä keinoilla Vierumäki Golf Oy saavuttaa asetetut tavoitteet?

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistyössä opitaan tunnistamaan olennaisia kehittämiskohteita ja tartutaan niihin määrätietoisesti. Siinä käytetään tiedonhankintaa hyödyntäen erilaisia menetelmiä tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Kehittämistyössä on tärkeää osata arvioida kriittisesti eri lähteistä saatua tietoa ja omia päätöksiä. Kehittämistyön on tarkoitus myös syventää ymmärrystä asioiden välisistä yhteyksistä ja vahvistaa kykyä ratkaista työelämän haasteita luovilla tavoilla, tuottaen samalla uutta tietoa ja innovatiivisia ratkaisuja. Tiedon jakaminen muiden toimijoiden kanssa ja kehittämishankkeiden suunnitelmallinen läpivienti ovat myös olennainen osa kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 15.)

Työ käynnistyi yhteisellä tapaamisella opinnäytetyön tekijän, kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa. He muodostivat strategiatyöryhmän. Tekijän ja yrityksen tahtotilat aiheesta kohtasivat, joten tekijä sai yritykseltä vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa strategiatyön. Toteutuksen alkuvaiheessa sovittiin työn päävaiheet ja aikataulu, joiden avulla saatiin molemminpuolinen sitoutuminen projektiin. Tämän jälkeen tekijän oli mahdollista suunnitella yksityiskohtaisempi prosessin kulku (kuva 9) ja siinä käytettävät menetelmät ja työkalut.



Kuva 9. Prosessin kuvaus ja sen päävaiheet

Kuvassa 9 näkyvän prosessin päävaiheet olivat aloitus-, suunnittelu-, strategian työstämis-, lopputuloksen viimeistely- ja valmis strategia -vaiheet. Prosessin kuvauksessa yhdistyvät perinteinen lineaarinen malli (kuva 3) ja toimintatutkimukselle ominainen spiraalinen malli. Lineaarinen malli valikoitui, sillä sen prosessi sisältää selkeän alun ja lopun (Vuorinen & Huikkola 2023, 39–40). Toimintatutkimukselle ominaisesti työn prosessikuvaus sisältää jatkuvan analysoinnin, työstämisen ja arvioinnin kehän. Tätä syklistä etenemistä voidaan kuvata spiraalina, jossa tutkimuksen eri vaiheet toistuvat ja kehittyvät. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 60–61.)

#### 4.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopi tähän työhön osuvasti, sillä se on osallistava tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja edistää muutosta. Se soveltuu erityisesti kehittämistyöhön, sillä siinä yhdistyvät käytännön haasteiden ratkaiseminen ja uuden tiedon luominen. Toimintatutkimuksessa käytännönläheisyys on tärkeää, mikä tarkoittaa tavallisten ihmisten ja heidän arjen toimintansa huomioimista. Menetelmä on ongelmakeskeinen ja siinä korostuvat tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli ja heidän yhteistyönsä. Yhteisö analysoi toimintaansa ja kehittää ratkaisuvaihtoehtoja havaittuihin ongelmiin. Tämän avulla syntyy uutta tietoa, joka tukee kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 58.)

Toimintatutkimukseen kuuluva osallistava kehittäminen antaa merkittäviä etuja, sillä yhdessä luodut ratkaisut ovat usein toimivampia kuin ulkopuolelta annetut. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet parhaiten ja heidän itse löytämänsä ratkaisu on yleensä helpompi hyväksyä kuin

ulkopuolisen ehdottama. Sen vuoksi toimintatutkimuksessa keskeistä on tutkittavien osallistuminen tutkimukseen ja kehittämiseen. He eivät ole vain kohteita, vaan aktiivisia toimijoita. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 58.) Yhteisön jäsenten kuunteleminen parantaa työn mahdollisuutta onnistua. Päätäjien vastuuna onkin, kenen mielipiteitä on olennaista kuunnella. Usein päätöksiä ei kuitenkaan voi tehdä, ennen kuin on kuullut, mitä muilla olisi annettavaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 132.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimintatutkimus pyrkii aktiivisesti muuttamaan nykytilaa, yhdistäen käytännön kehittämisen ja teoreettisen tutkimuksen. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 59–60.) Jyrkämä (2021) esittää toimintatutkimuksen haasteeksi sen objektiivisuutta, sillä tutkijan rooli on hyvin monipuolinen ja jopa ristiriitainen eri tutkimustilanteissa.

Opinnäytetyön aineiston hankintamenetelmiä olivat asiakas- ja henkilökuntakysely (liite 1) sekä tekijän strategiatyöryhmälle fasilitoima työpaja. Kysely on yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Sen etuna on mahdollisuus kerätä laaja aineisto, jossa voidaan kysyä monipuolisesti asioita suurelta joukolta ihmisiä. Kysely sopii monien ilmiöiden tutkimiseen, mutta sen käyttö edellyttää riittävää ennakkotietoa aiheesta. Ilman riittävää ennakkotietoa kyselylomakkeen laatiminen on hankalaa ja vastaukset voivat olla epäluotettavia. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 121–122.) Kysely valikoitui aineiston hankintamenetelmäksi, sillä tekijä halusi kerätä mahdollisimman kattavan aineiston strategiatyöryhmän työpajaa varten. Kohdeyritys oli alun perin suorittamassa asiakaspalautekyselyä yhteistyössä tutkimustoimiston kanssa, joten tämä oli kätevä mahdollisuus yhdistää se myös strategiatyöhön. Tekijä suoritti kyselyn yhdessä IRO-tutkimustoimiston kanssa. Tutkimustoimiston mukana olo mahdollisti laajan aineiston keräämisen, sekä määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän käytön.

Työpajassa aineiston hankintaan hyödynnettiin 8-kenttäistä SWOT-analyysiä eli TOWS-matriisia (kuva 10). Erilaiset SWOT-analyysit ovat suosituimpien strategiatyökalujen joukossa. Ne pyrkivät organisaation toiminnan tehostamiseen, sekä tuottamaan selkeää kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97).

	<b>SISÄISET</b>	<b>Vahvuudet (S)</b>	<b>Heikkoudet (W)</b>
<b>ULKOISET</b>		- -	- -
<b>Mahdollisuudet (O)</b>		Hyödynnä menestystekijät → SO-suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO-suunnitelma
		- -	
<b>Uhat (T)</b>		Uhat hallintaan → ST-suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT-suunnitelma
		- -	

Kuva 10. TOWS-matriisi (Vuorinen & Huikkola 2023, 99)

Menetelmän valinnassa hyödynnettiin kuvan 5 strategisen johtamisen työkaluja -mallia (Vuorinen & Huikkola 2023, 32). Tekijä tutustui tarkemmin eri vaihtoehtoihin, joista muutama esiteltiin luvussa 3.3. Koska strategiatyön tarkoituksena oli yrityksen tehokkuuden parantaminen, valikoitui käytettävä työkalu sen mukaisesti (kuva 5). Työkalulla tekijä halusi myös tietoa yrityksen sisäisistä asioista, jonka takia aiemmin esitelty PESTEL-analyysi jäi valitsematta. PESTEL-analyysi keskittyy toiminnan tehostamiseen tutkimalla yrityksen ulkoista ympäristöä (Vuorinen & Huikkola 2023, 259). Lopulta valinta päättyi SWOT-analyysin laajennettuun malliin TOWS-matriisiin, sillä se oli tekijälle Balanced Scorecardia tutumpi ja selkeämpi vaihtoehto. TOWS-matriisin avulla on mahdollista tehdä tavallista SWOT-analyysiä syvällisempi analyysi. Analyysissä syvennytään, kuinka yrityksen vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksissa, miten vahvuuksia voisi käyttää uhkien hallintaan, voiko heikkouksia kehittää mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja miten varaudutaan heikkouksien ja uhkien myötä muodostuviin kriisitilanteisiin. TOWS-matriisin avulla on myös mahdollista luoda erilaisia strategisia suunnitelmia eri tilanteiden varalle. (Vuorinen & Huikkola 2023, 99.)

Kyselystä saatu aineisto analysoitiin teemoittelulla. Tuomi & Sarajärvi (2024, luku 4.1) mukaan teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiin nousevia teemoja, jotka ovat vastaajille yhteisiä (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 110). Aineistoa analysoidaan erottelemalla ja poimimalla tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Teemoittelu vaatii toimiakseen teorian ja konkretian yhteistyötä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 4.) Teemoittelu valikoitui kyselyn analyysimenetelmäksi, sillä sen avulla tekijä pystyi analysoimaan strategiatyön kannalta olennaisia asioita strategiatyöpajaa varten.

Strategiatyöpajasta tuotettua aineistoa tekijä analysoi käyttäen menetelmänään pelkistämistä.

Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois joko tiivistämällä dataa tai pilkkomalla se osiin (Tuomi & Sarajärvi 2024, luku 4.4.3). Pelkistämisen avulla tekijä pystyi tiivistämään työpajan tuottamaa aineistoa kohti valmista strategiaa.

### **4.3 Aineiston hankinta ja analyysi**

Tässä opinnäytetyössä aineistolla tarkoitetaan määrällisen- ja laadullisen tutkimuksen avulla saatuja vastauksia ja myöhemmässä vaiheessa strategiatyöpajassa tuotettua materiaalia. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Vierumäen Golfyhtiöissä vuodesta 2018 alkaen. Tekijä on aineiston hankinnassa ja analysoinnissa pyrkinyt sulkemaan pois omat ennakkokäsityksensä ja mielipiteensä. Tavoitteena on ollut toimia puolueettomasti käsiteltävän aineiston ja aihealueen suhteen.

#### **4.3.1 Kysely ja teemoittelu**

Aineiston hankinta käynnistyi kyselylomakkeen (liite 1) ja sen kohderyhmien laatimisella. Tekijä suunnitteli kyselyt yhdessä IRO-tutkimustoimiston kanssa ja ne räätälöitiin eri kohderyhmille sopiviksi. Valitut kohderyhmät edustavat yrityksen kannalta olennaisimpia henkilöitä. Kyselyn kohderyhmiksi muodostuivat yrityksen henkilökunta, Vierumäen golfyhtiöiden osakkeen omistajat, Vierumäen Golfseuran jäsenet ja vieraspelaajat. Kyselyn avulla selvitettiin muun muassa kuinka tyytyväisiä eri kohderyhmät ovat yritykseen ja sen palveluihin, mitkä ovat yrityksen kehityskohdat ja miltä sen tulevaisuus näyttää. Osa kysymyksistä liittyi suoraan strategiatyöhön ja osa taas enemmän henkilökunta- ja asiakastyytyväisyyteen. Kysely sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä eli siinä hyödynnettiin määrällistä- ja laadullista tutkimusmenetelmää. Henkilökunta, osakkeen omistajat ja golfseuran jäsenet pystyttiin määrittelemään etukäteen ja heille lähetettiin kyselylomake henkilökohtaiseen sähköpostiin suljetulla linkillä. Näin pidettiin huoli siitä, että oikeat henkilöt vastasivat kyselyyn ja aineisto pysyi luotettavana. Vieraspelaajien osalta kyselyä jaettiin avoimen linkin kautta, johon kuka vain pystyi vastaamaan. Kyselyissä oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Suljetun linkin saaneille lähetettiin puolesta välissä muistutusviesti. Avointa linkkiä jaettiin kohdeyrityksen eri kanavissa, muun muassa kotisivuilla, uutiskirjeissä ja sosiaalisessa mediassa. Suljettuun linkkiin vastasi 279 henkilöä ja avoimeen linkkiin 377 henkilöä. Yhteensä vastauksia kertyi 656 kappaletta.

Koko prosessin aikana eri asiakasrekisterien ja aineistojen hallintaan suhtauduttiin erityisen varovaisesti. Opinnäytetyön tekijä toimitti kohderyhmien yhteystiedot turvasähköpostilla tutkimustoimistolle, joka toteutti kyselyt internetsivuillaan. Kohdeorganisaatiolla ja tutkimustoimistolla oli voimassa oleva GDPR-lähdesuojasopimus ja kaiken arkaluontoisen materiaalin siirtoon käytettiin turvasähköpostia. Tutkimustoimisto keräsi kyselyn datan, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä sai hankitun aineiston käyttöönsä nimettömänä.

Prosessin seuraava vaihe oli aineiston analysointi. Strukturoitujen kysymysten eli määrällisen tutkimuksen osalta tutkimustoimisto suoritti analysoinnin. Opinnäytetyön tekijä poimi näistä strategiatyön kannalta oleelliset materiaalit strategiatyöpajaa varten. Nämä toimivat yhtenä osana opinnäytetyön aineistoa. Laadullisen tutkimuksen eli avoimien kysymysten osalta tekijä suoritti analysoinnin käyttäen menetelmänä teemoittelua. Analysoinnin ensimmäinen vaihe oli aineiston läpikäyminen. Tekijä sai tutkimustoimistolta Excel-tiedoston, joka sisälsi kaikki avoimien kysymysten vastaukset. Tämän jälkeen tekijä luki aineiston kertaalleen läpi hahmottaakseen aineiston kokonaisuutena. Seuraavaksi tekijä alkoi analysoida aineistoa kysymys kerrallaan. Yhteensä avoimia kysymyksiä oli seitsemän kappaletta.

Avoimet kysymykset olivat:

- Millainen mielikuva sinulla itsellä on Vierumäki Golfista brändinä?
- Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin vahvuudet?
- Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin heikkoudet?
- Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin mahdollisuudet?
- Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin uhat?
- Miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1–3 vuotta)?
- Miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän pitkällä aikavälillä (4–7 vuotta)?

Näiden kysymysten vastauksia tekijä alkoi analysoida käyttäen teemoittelua. Kysymys kerrallaan tekijä poimi erilliseen Word-dokumenttiin strategiatyön kannalta olennaisia asioita. Analysoinnin avulla aineistosta nousi esiin 5–8 teemaa per kysymys.

”Millainen mielikuva sinulla itsellä on Vierumäki Golfista brändinä?” -kysymyksen analysoinnista esiin nostetut teemat olivat kenttien laatu ja monipuolisuus, urheilullinen imago, yhteisöllisyys, tunnettavuus ja omistuksen ja hallinnoinnin haasteet. Esimerkkinä kenttien laadusta ja monipuolisuudesta kertoivat kommentit: ”Positiivinen, kenttä hyvässä kunnossa koko kauden ja palvelut pelaajille toimii” ja ”Hyvätasoinen, erilaiset kentät tarjoava paikka”. Omistuksen ja hallinnoinnin haasteista esimerkkinä voidaan mainita vastaukset: ”Hieman sekava. Johtunee kahden oy:n ja yhden ry:n kokonaisuudesta” ja ”Sekava, kun en oikein tiedä, mitkä kentät kuuluvat Vierumäki Golfiin”.

”Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin vahvuudet?” -kysymyksen teemoja olivat laadukkaat ja erilaiset kentät, optimaalinen sijainti, ammattitaitoinen henkilökunta, hyvät tapahtumajärjestelyt, yhteisöllisyys ja kehittyminen, alueen muut palvelut ja luonnonkauneus. Esimerkkinä kaksi vastausta, jotka sopivat useampaan valittuun teemaan: ”Luonto, olosuhteet,

pääkaupunki läheisyys” ja ”Kaksi erilaista kenttää lähellä pk-seutua, monipuoliset palvelut, mah- tava luonto ja puhtaat järvet”. Näiden esimerkkien tapaisissa tilanteissa tekijä teemoitteli saman vastauksen useamman teeman alle.

”Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin heikkoudet?” -kysymyksestä tekijän poi- mimat teemat olivat omistajien yhteistyö, kenttien kunto, Golf Paviljonki, ruuhkaisuus, golfetiketti, korkeat hinnat, väyläopasteet ja Classicin taukokioski. Teemasta Golf Paviljonki esimerkkinä voi- daan käyttää seuraavia vastauksia: ”Klubirakennus (Golf Paviljonki), muutkin puitteet vaatisivat päivitystä” ja ”Golfaajille tarkoitetut klubitilat ovat rajalliset”. Ruuhkaisuus nousi esiin kommen- tein: ”Ruuhkainen, ei valvontaa. Hitaahkot kierrokset” ja ”Kesällä lomakauden aikana ruuh- kaista”.

Kysymyksestä ”Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin mahdollisuudet?” tekijä nosti aineistosta esiin seuraavat teemat: kenttien kunto, alueen yhteistyö, henkilökunnan jaksa- minen, talviharjoittelu, ravintolapalvelut ja yrityksen kehittäminen. Alueen yhteistyötä kommentoi- tiin muun muassa näin: ”Yhteistyö Holiday Clubin tai Fennadan kanssa (majoitus, kylpylä, green fee)” ja ”Yksityis- ja yritysasiakkaiden laaja-alainen palvelu yhdistämällä Vierumäen monia palve- luita”.

”Kuvaile lyhyesti mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin uhat?” -kysymyksestä esiin tuotuja tee- moja olivat palveluiden ja investointien laiminlyönti, omistajien yhteistyöhaluttomuus, kenttien maine, hinnoittelu, ruuhkaisuus, ikääntyvä jäsenistö ja ravintolapalvelut. Ravintolapalveluista kom- mentoitiin esimerkiksi: ”Heikot ravintolapalvelut” ja ”Jääminen kehityksen kelkasta oheispalvelujen osalta: ravintolat, klubitalo”.

Kysymyksestä ”Miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän lyhyellä ai- kavälillä (1–3 vuotta)?” tekijä toi aineistosta esiin seuraavat teemat: yhteisöllisyys, klubitalon ja ravintolan parannus, harjoitusalueiden kehittäminen, kenttien valvonta, talviharjoittelu ja alueen yhteistyö. Yhteisöllisyyttä toivottiin lisää muun muassa seuraavin kommentein: ”Me hengen koho- tus, mahdollisuus pelata ristiin molemmilla kentillä” ja ”Klubi toiminnan kehittäminen”. Klubitalona toimivan Golf Paviljongin remontointi nousi esiin esimerkkinä lainaukset: ”Uudet klubitilat molem- mille kentille ja molempiin saunat” ja ”Club tilat, palautteiden huomioiminen, enemmän uutta”.

”Miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän pitkällä aikavälillä (4–7 vuotta)?” -kysymyksestä esiin nousseita teemoja olivat kenttien parannukset, uusi klubitalo, uusi golfkenttä, laadun ylläpito ja alueen yhteistyö. Uutta golfkenttää toivottiin seuraavin esimerkein: ”Uusi kenttä ja lisäetuja lähialueen kentiltä” ja ”Kolmas kenttä alueelle, jotta peliaikoja riittää

kaikille”.

Teemoittelua tehdessään tekijä pyrki nostamaan esiin strategiatyön kannalta olennaisia aiheita. Analysoinnin aikana tekijä pyrki aktiivisesti toimimaan neutraalisti ja sulkemaan ulos omat ennakkokäsityksensä ja mielipiteensä. Teemoittelulla saadusta aineistosta tekijä kokosi yhteenvedon, joka esiteltiin strategiatyöryhmän työpajassa.

#### **4.3.2 Strategiatyöpaja ja pelkistäminen**

Opinnäytetyön tekijä suunnitteli, fasilitoi ja aikataulutti strategiatyöpajan. Tekijä lähetti viikkoa ennen työpajaa analysoimansa aineiston strategiatyöryhmälle tutustuttavaksi. Työpaja toteutettiin Teams-kokouksena ja sen kestoksi varattiin kaksi tuntia aikaa. Työpajan ajan tekijä toimi kokouksen kirjurina, samalla omia muistiinpanojaan tehden.

Tekijä esitteli työryhmälle teemoiteltua aineistoa, jonka jälkeen ryhmä aloitti työskentelyn TOWS-matriisia apunaan käyttäen (kuva 10). Ensimmäisessä vaiheessa työryhmä pohti kohta kerrallaan kohdeyrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuuksista nostettiin esille muun muassa kentän kunto, pelaavien osakkaiden määrä ja pääomistajan kehittämishalukkuus. Heikkouksina mainittiin esimerkiksi hitaat kierrokset ja ruuhkaisuus. Mahdollisuutena nähtiin erilaisten peli- ja majoituspakettien luominen ja parempi yhteistyö alueen muiden toimijoiden kesken. Uhkiksi koettiin esimerkiksi ikääntyvä osakaskunta ja jämähtäminen menneeseen.

Seuraavassa vaiheessa työryhmä siirtyi miettimään, miten yrityksen vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksissa, miten vahvuuksia voisi käyttää uhkien hallintaan, voiko heikkouksia kehittää mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja miten varaudutaan heikkouksien ja uhkien myötä muodostuviin kriisitilanteisiin. Vahvuuksien käytöstä työpajasta nousseista esimerkeistä voidaan mainita vastuullinen taloudenhoito, suunnitelmallisuus ja tehokas operatiivinen toiminta. Näiden keinojen avulla yritys pystyy varautumaan myös tulevaisuuden uhkakuviin.

Työpajan kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa työryhmä pohti strategiatyön omaisesti kohdeyrityksen missiota, visiota ja arvoja. Nämä aiheet saivat aikaan ryhmässä pitkiä keskusteluja. Kokouksen loppua kohti tekijän piti muutamaan otteeseen ohjata keskustelua eteenpäin, jotta sovittu kahden tunnin aikataulu pitäisi. Aikataulu osoittautui sopivaksi ja kaikki ennakkoon suunnitellut vaiheet ehdittiin käydä lävitse.

Strategiatyöpajan jälkeen opinnäytetyön tekijä alkoi analysoimaan työryhmältä tullutta aineistoa omia muistiinpanojaan apuna käyttäen. Menetelmänä tekijä hyödynsi pelkistämistä, jonka avulla aineistoa tiivistettiin kohti strategialuonnosta. Esimerkkinä pelkistämisestä voidaan käyttää

valmiin strategian (liite 2) mission ensimmäistä kohtaa ”Luotettava Golfyhtiö, ylläpidämme ja kehitämme Vierumäen alueen golftoimintaa alueen toimintaympäristö huomioiden”. Tässä yhdistyvät strategiatyöpajasta esiin nousseita teemoja kuten ”Ylläpitää Vierumäen alueen golftoimintaa”, ”Luotettavuus” ja ”Halu kehittyä”. Muita työpajan missioon ideoituja asioita olivat esimerkiksi ”Tarjota ensiluokkainen kokemus golfharrastajalle yhdistäen luonnon ja Vierumäen muut palvelut” ja ”johtava golfresort Suomessa”. Työryhmän visiosta kirjattuja asioita olivat ”Ensiluokan Golfkokemus”, ”Vastuullinen taloudenhoito” ja ”Eettisyys ja ekologisuus”. Arvoista esiin nostettiin esimerkiksi ”Positiivisuus”, ”Luonnosta huolehtiminen”, ”Kehittyminen” ja ”Avoimuus”. Työpajan aineistoa pelkistämällä ja muokkaamalla tekijä muodosti strategialuonnoksen, joka koostui neljästä strategiatyölle ominaisesta pääotsikosta. Pääotsikot olivat missio, visio, arvot ja strategian painopisteet.

Toisessa strategiakokouksessa opinnäytetyön tekijä esitteli strategialuonnoksen työryhmälle. Esitys käytiin läpi työryhmässä kohta kerrallaan. Työryhmän ohjeiden mukaisesti tekijä kirjasi ylös halutut muutokset. Tässä vaiheessa kyse oli enää pienemmistä yksityiskohdista. Kokous kesti noin tunnin verran ja sen lopuksi työryhmä päätti, että kolmatta strategiakokousta ei ole välttämätöntä järjestää. Sovittiin, että tekijä laatii pyydetyt muutokset strategialuonnokseen ja toimittaa sen työryhmälle. Tarkoituksena, että laadittu strategia käydään läpi seuraavassa hallituksen kokouksessa, hyväksytään ja aloitetaan tarvittavat jatkotoimenpiteet. Strategiaproessin viimeinen vaihe, strategian käytäntöön vieminen on rajattu opinnäytetyöstä pois. Suurin syy rajaukseen oli opinnäytetyön valmistuminen keväällä ennen kesän golfsesongin alkua. Iso osa kohdeyrityksen työntekijöistä aloitti työskentelynsä vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

## 5 Vierumäki Golf Oy:n strategia

Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmis strategia Vierumäki Golf Oy:lle (liite 2). Tässä luvussa vastataan kolmeen tutkimusongelmaan ”Mikä on Vierumäki Golf Oy:n olemassaolon tarkoitus?”, ”Mitä Vierumäki Golf Oy haluaa olla tulevaisuudessa?” ja ”Millä keinoilla Vierumäki Golf Oy saavuttaa asetetut tavoitteet?”. Strategia syntyi analysoimalla työpajasta saatua aineistoa työryhmän ideoinnin mukaisesti. Strategian sisältö haluttiin pitää tarpeeksi yksinkertaisena ja käytännönläheisenä. Valmis strategia koostuu yrityksen strategialle ominaisesti missiosta, visiosta, arvoista ja strategian painopisteistä.

### 5.1 Missio

Yrityksen missio (kuva 12) sisälsi kolme kohtaa, jotka olivat ”Luotettava golfyhtiö”, ”Ainutlaatuinen Vierumäki” ja ”Suomen johtava golfresort”. ”Luotettava golfyhtiö” viittaa yrityksen omaan toimintaan luotettavana, paikallisena ja kehittyvänä golftoimijana. ”Ainutlaatuinen Vierumäki” huomioi yrityksen osana Suomen Urheiluopistoa ja muuta Vierumäkeä. Vierumäki Golf Oy:n tarkoituksena on auttaa ja palvella Vierumäelle saapuvia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, omassa roolissaan golfyhtiönä. ”Suomen johtava golfresort”-missio taas edustaa yrityksen tavoitetta valtakunnan tasolla. Tässä huomioidaan myös yrityksen toimintaympäristö. Koska kohdeyrityksellä ei ole omia majoitus- tai ravintolapalveluita, sen tarvitsee tehdä hyvää yhteistyötä alueiden muiden toimijoiden kanssa. Missio vastaa tutkimusongelmaan Vierumäki Golf Oy:n olemassaolon tarkoituksesta.



Kuva 12. Kohdeyrityksen missio

## 5.2 Visio

Yrityksen visio (kuva 13) koostui kolmesta kohdasta, jotka olivat ”24/7–365”, Yhteisöllisyys” ja ”Vastuullisuus”. ”24/7–365” viittaa yrityksen visioon mahdollistaa golffareille laadukkaat olosuhteet kellon ja vuoden ympäri. Tästä esimerkkinä voidaan pitää yrityksen talvella 2025 rakentamaa golf-talviharjoittelutilaa, joka mahdollistaa golfin harjoittelun ympäri vuoden. Talviharjoittelutilasta löytyy golfsimulaattori, joka on varattavissa vuorokauden ympäri. ”Yhteisöllisyydellä” yritys haluaa omalla toiminnallaan mahdollistaa aktiivisen golfyhteisön rakentumisen Vierumäelle. Vierumäki Golf Oy haluaa, että uudet ja vanhat golfin harrastajat tuntevat itsensä tervetulleeksi Vierumäelle. Tässä tärkeässä roolissa on yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Erityisesti yhteistyö Vierumäen Golfseuran kanssa on avainasemassa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Kolmas visio on nykyai- kana korostuva ”Vastuullisuus”, johon yritys pyrkii jokaisella toiminnan osa-alueella. Yhtenä golf-yhtiölle ominaisena esimerkkinä mainittakoon kentillä käytettävät lannoitteet, joita pyritään jatku- vasti viemään ekologisempaan suuntaan. Visio vastaa tutkimusongelmaan Vierumäki Golf Oy:n tulevaisuuden suunnasta.



Kuva 13. Kohdeyrityksen visio

### 5.3 Arvot

Yrityksen arvot (kuva 14) ovat ”Positiivisesti luotettava”, ”Urheilullinen edelläkävijä” ja ”Luontoa kunnioittaen”. ”Positiivisesti luotettava” tuo esille kohdeyrityksen jokapäiväisen toiminnan kaksi perustaa. Toiminta on luotettavaa ja palveluasenne on positiivista ja asiakaslähtöistä. ”Urheilullinen edelläkävijä” kunnioittaa yrityksen toimintaympäristöä ja perinteitä. Tämä tarkoittaa yritystä osana Suomen Urheiluopistoa, jonka pyrkimys on toimia suomalaisen liikunnan ja urheilun edelläkävijänä. ”Luontoa kunnioittaen” korostaa visiossa mainittua vastuullisuutta. Golfkentänhoito vaatii hyvin paljon yhteispeliä luonnon kanssa, joten on tärkeää, että päivittäiset toimintatavat ovat vastuullisia.



Kuva 14. Kohdeyrityksen arvot

## 5.4 Strategian painopisteet

Strategian painopisteet (kuva 15) vievät valmista strategiaa kohti käytäntöä. Strategian painopisteitä ovat ”Kentät ja harjoitusalueet”, ”Kannattava osakkeen omistaminen”, ”Aktiivinen yhteisö” ja ”Asiakaspalvelu & alueellinen yhteistyö”. ”Kentät ja harjoitusalueet” pitää sisällään golfkenttien ja harjoitusalueiden laadukkaan hoitamisen ja kehittämisen. Hyvin hoidettua golfkenttää voidaan pitää yksittäisistä asioista tärkeimpänä tehtävänä golfyhtiöille. Tämä nousi myös selvästi esille strategiayötä varten tehdyssä kyselyssä. ”Kannattava osakkeen omistaminen” -kohdalla yritys haluaa pitää huolta tasapuolisesti kaikista osakkeen omistajistaan. On tärkeää, että osakkeen omistaminen Vierumäellä koetaan arvokkaaksi monin eri tavoin. Yhtenä tapana voi olla esimerkiksi vain omistajille suunnatut edut ja hyödyt. ”Aktiivinen yhteisö”-painopiste vie visiossa mainittua yhteisöllisyyttä kohti käytäntöä. ”Asiakaspalvelu ja alueellinen yhteistyö” korostaa yrityksen asiakasläh- töistä toimintaa. Suomen Urheiluopiston asiakkaat käyttävät alueen monen eri yrityksen palve- luita. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että Vierumäki Golf Oy:n yhteistyö alueen muiden toi- mijoiden kanssa toimii saumattomasti. Kohdeyrityksen suunnitelmana on viedä painopisteet käy- täntöön toteuttamalla jokaisesta kohdasta vähintään yksi toimenpide golfkaudella 2025. Strate- gian painopisteet kuvaavat keinoja, joilla Vierumäki Golf Oy saavuttaa asetetut tavoitteet.



### STRATEGIAN PAINOPISTEET



#### KENTÄT JA HARJOITUSALUEET

Kenttien ja harjoitusalueiden laadukas hoitaminen ja kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

#### AKTIIVINEN YHTEISÖ

Kehitämme aktiivista yhteisöä ja seuratoimintaa alueella tapahtumien ja viestinnän avulla.

#### KANNATTAVA OSAKKEEN OMISTAMINEN

Osakkeen omistaminen Vierumäellä on kannattavaa. Pidämme huolen omistajien eduista tasapuolisesti.

#### ASIAKASPALVELU & ALUEELLINEN YHTEISTYÖ

Palvelumme on asiakaslähtöistä ja ratkaisukeskeistä. Toimimme aktiivisesti yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa tuottaaksemme asiakkaalle parhaan mahdollisen kokemuksen.

Kuva 15. Kohdeyrityksen strategian painopisteet

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia strategia kohdeyritys Vierumäki Golf Oy:lle. Se toteutettiin systemaattisesti käyttämällä strategiatyölle ominaisia vaiheita, menetelmiä ja työkaluja (Vuorinen & Huikkola 2023, 308–309). Opinnäytetyön keskeisin tutkimustulos on valmis strategia kohdeyritykselle, joten voidaan todeta asetetun tavoitteen täyttyneen. Valmis strategia koostuu missiosta, visiosta, arvoista ja strategian painopisteistä.

Kamenskyn (2014, luku 3.1) mukaan missio on yrityksen elämäntehtävä. Strategian tuloksena kohdeyrityksen missio sisältää kolme kohtaa, jotka ovat ”Luotettava golfyhtiö”, ”Ainutlaatuinen Vierumäki” ja ”Suomen johtava golfresort”. Tekijän tulkinnan mukaan nämä kuvastavat yrityksen elämäntehtävää kolmesta eri näkökulmasta. Nämä ovat golfyhtiön oma toiminta, toimiminen osana Suomen Urheiluopistoa ja valtakunnan tasolla toimiminen.

Kohdeyrityksen visioksi muodostuivat ”24/7–365”, Yhteisöllisyys” ja ”Vastuullisuus”. ”24/7–365” viitataan yrityksen haluun mahdollistaa golffareille laadukkaat olosuhteet kellon- ja vuoden ympäri. Nämä kolme visiota ohjaavat kohdeyrityksen tulevaisuuden suuntaa. Visiolla määritellään, mihin suuntaan yritys on pitkällä aikavälillä menossa (Forbes Media LLC & Mikhail Saidov 2024; Kamensky 2014, luku 3.1). Tekijän tulkinnan mukaan kohdeyrityksen visio on kunnianhimoinen, mutta realistinen (Kamensky 2014, luku 3.1).

Yrityksen eettisenä ohjenuorana toimivat yrityksen arvot (Forbes Media LLC & Dave Foster 2024). Kohdeyrityksen arvot ovat ”Positiivisesti luotettava”, ”Urheilullinen edelläkävijä” ja ”Luontoa kunnioittaen”. Nämä viittaavat vahvasti yrityksen toimintaperiaatteisiin ja kulttuuriin (Forbes Media LLC & Dave Foster 2024). Tästä esimerkkinä kohta ”Urheilullinen edelläkävijä”, jolla kunnioitetaan Suomen Urheiluopiston perinteitä ja pitkää historiaa.

Strategian painopisteet tuovat strategiaa lähemmäksi käytäntöä. Sen mukaan laaditut painopisteet tulisi olla konkreettisia asioita, joilla yritys pyrkii saavuttamaan visionsa. (Kamensky 2014, luku 3.1.) Kohdeyrityksen strategian painopisteitä ovat ”Kentät ja harjoitusalueet”, ”Kannattava osakkeen omistaminen”, ”Aktiivinen yhteisö” ja ”Asiakaspalvelu & alueellinen yhteistyö”. Kohdeyrityksen suunnitelmana on viedä nämä käytäntöön toteuttamalla jokaisesta painopisteestä vähintään yksi toimenpide golfkaudella 2025.

Strategian painopisteiden toimenpiteet toimivat konkreettisena lähtölaukaisuna uudelle strategialle. Tämän avulla strategiaa voidaan seurata, jonka myötä sen onnistumista on mahdollista

arvioida paremmin. Kun strategian seuranta- ja mittausprosessi toteutetaan laadukkaasti, on strategiaa myös mahdollista päivittää tietyn ajanjakson välein. Tämän seurauksena organisaation on mahdollista siirtyä tulevaisuuden strategiatyöskentelyssä jatkuvan strategisen johtamisen malliin. Strateginen johtaminen olisi toistuvaa työtä, joka mahdollistaisi nopeamman reagoinnin ja joustavamman prosessin muuttuvassa maailmassa (Vuorinen & Huikkola 2023, 40–41). Halutessaan yrityksen on myös mahdollista kehittää strategiaa yksityiskohtaisemmin kohdeorganisaation eri yksikötasoisille. Yksityiskohtaisempi strategia voisi helpottaa sen toteuttamista arjessa, riippuen siitä onko kyseessä toimistossa työskentelevä asiakaspalvelija vai nurmikkoa leikkaava golfkentänhoitaja. Lähitulevaisuudessa myös tarkemman investointi- ja kehityssuunnitelman laatiminen voisi olla yrityksen johtamisen ja kehittämisen kannalta hyödyllistä. Tällä kertaa työryhmässä päätettiin jättää se tämän strategian ulkopuolelle.

Strategiatyön laatiminen opinnäytetyönä oli tekijälle laaja, moniulotteinen ja erittäin opettava kokemus. Se sisälsi paljon teorian opiskelua, mutta myös käytännön toteuttamista. Tutustuminen laajasti aihealueen teoriakirjallisuuteen avasi kunnolla koko prosessin laajuutta. Tämän kokonaisuuden pilkkominen systemaattisesti ja ymmärrettävästi eri vaiheisiin ja menetelmiin oli haastavaa, mutta onnistuessaan palkitsevaa. Aineiston hankinta- ja analysointivaiheet olivat työläitä, mutta kehittivät tekijää löytämään strategian kannalta oleellisia asioita. Tässä auttoi huomattavasti tekijän monen vuoden kokemus työskentelystä kohdeyrityksessä. Työpajan ja strategiakokousten fasilitointi strategiatyöryhmälle toi mukanaan oppia kokouksen johtamisen ja aikatauluttamisen taidoista. Prosessin aikana tekijä pääsi myös hyödyntämään valitsemiaan strategisia menetelmiä ja työkaluja käytännön työskentelyssä. Näiden valinta perustui tekijän subjektiiviseen näkemykseen kohdeyrityksestä ja sen tarpeista. Jälkikäteen tekijä on pohtinut erilaisten strategiatyökalujen käyttöä. Olisiko perinteinen SWOT-analyysi yhdistettynä ulkoisen ympäristön PESTEL-analyysiin tuottanut vielä laajemman ja laadukkaamman aineiston? Toisaalta se olisi ollut laajempi kokonaisuus, eikä olisi välttämättä ollut mahdollista tämän strategiatyön aikataulun puitteissa. Nyt toteutetut menetelmät tekijä pyrki suorittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Strategiasta nousseiden ajatusten myötä tekijä keskittyisi jatkotutkimuksena tarkemmin kilpailijavertailuun, sekä kohdeorganisaation sisäisen tehokkuuden ja prosessien yksityiskohtaisempaan analysointiin.

Opinnäytetyöprosessi sujui pitkälti suunnitellussa aikataulussa. Prosessin käynnistyminen oli hyvin nopea, eikä tekijä ollut vielä haluamallaan tavalla tutustunut aiheen teoriaan. Syvempi uppoutuminen strategisiin tutkimuksiin ja -kirjallisuuteen tapahtuikin samanaikaisesti aineiston hankinta- ja analysointivaiheiden jo ollessa käynnissä. Tämä johtui asiakastutkimuksen toteuttamisen aikataulusta, joka oli suunniteltu golfkauden päätteeksi lokakuussa 2024. Tekijä halusi liittää tähän myös strategiatutkimuksen, sillä tutkimuksen viivästyttäminen liian pitkälle golfkauden jälkeen olisi voinut tuoda haasteita. Heti golfkauden päätyttyä vastaajilla oli vielä kyselyn aiheet tuoreessa

muistissa. Optimaalisessa tilanteessa prosessin vaiheet olisivat tulleet eri järjestyksessä, eivätkä päällekkäin, jolloin tekijä olisi ehtinyt perehtymään paremmin aiheen teoriaan ennen käytännön toteutusta. Strategiakokousten järjestäminen työryhmän aikataulujen mukaan asetti myös omat haasteensa. Ryhmän jäsenet olivat usein ympäri Suomea tai ulkomailla, mutta onneksi Teams-kokousten avulla löydettiin sopivat päivämäärät.

Strategiaprosessissa haluttiin sitouttaa yrityksen sidosryhmiä kuulemalla heidän mielipiteitään. Sidosryhmien kuuleminen on tärkeää, sillä se parantaa strategian mahdollisuutta onnistua (Ritakallio & Vuori 2018, 132). Strategiatyön tueksi teetettyyn kyselyyn tulleiden vastausten määrä (656 kpl) yllätti tekijän positiivisesti. Tekijän tulkinnan mukaan se kertoo sidosryhmien sitoutumisesta ja halusta kehittää kohdeyrityksen toimintaa. Kyselyn laaja vastaajamäärä tuo myös luotettavuutta tutkimuksen aineistoon. Aineiston hankinta ja -analyysivaiheessa tekijä sai toimia yhdessä IRO-tutkimustoimiston kanssa, joka on yksi alansa johtavista toimistoista Suomessa. Tekijä ja tutkimustoimisto suunnittelivat yhdessä aineiston hankintaan käytetyn kyselylomakkeen. Suurin osa kohderyhmistä oli tunnistettuja, mikä mahdollisti, että kyselyt menivät varmasti oikeille henkilöille. Tutkimustoimisto keräsi myös kyselyn vastaukset. Aineiston ja yhteystietojen hallintaan tekijä ja tutkimustoimisto käyttivät turvasähköpostia. Näiden toimenpiteiden tekijä tulkitsee lisäävän tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Tutkimus suunniteltiin myös hyvin yksilöllisesti kohdeyritykselle. Tekijä tulkitsee sen olevan toistettava, mutta ei yleistettävä. Tutkimus on erityisesti suunnattu golfyhtiölle, joten yleistäminen alueen muihin yrityksiin olisi ongelmallista. Lisäksi kohdeyrityksen toimintaympäristö on poikkeuksellinen verrattuna Suomessa toimiviin golfyhtiöihin. Tämän myötä tekijä pitää tutkimusta kohdeyritykselle yksilöllisinä.

Opinnäytetyöstä rajattiin strategian käytäntöön vieminen pois. Hambrick & Cannella (1989, 278) mukaan strategia ilman menestyksestä jalkauttamista käytäntöön on vain fantasiaa. Strategian jalkauttaminen onkin seuraava ja ehkä koko strategisen prosessin tärkein vaihe. Jalkauttaminen määrittää myös työn käytännön merkityksen. Kohdeyrityksen toiminta painottuu sesonkiluontoisesti kesäkaudelle, joten työsuhteet ovat monesti lyhyitä. Sen takia olisikin jo työntekijöiden rekrytointivaiheesta asti tärkeää tuoda esille yrityksen strategista suuntaa. Tämä tietenkin vaatisi sen, että yrityksen olemassa olevat työntekijät sisäistävät strategian omassa arjessaan. Strategian toimeenpano pitääkin sisällään monien eri asioiden organisoimista, henkilökunnan sitouttamista ja motivoimista, koulutusta, viestintää, sekä valvontaa. Siihen kuuluu myös riskeihin varautumista ja yleisiä rutiinien muutoksia organisaation sisällä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 40.) Kohdeyrityksen toiminnassa strategian jalkauttaminen ei tarkoita koko toiminnan räjäyttämistä, vaan tekemisen laadun ja tehokkuuden parantamisesta. Strategian jalkauttaminen vaatii myös toimenpiteiden priorisointia ja mahdollisia rutiinin muutoksia arjessa. Se ei tule tapahtumaan ilman organisoitua toimeenpanoa ja seuranta.

Mikä on strategiatyön tulevaisuus? Johdannossa jo mainitut nykypäivän megatrendit, kuten digitalisaatio, globalisaatio, luonnon kantokyvyn kestävyys, sekä ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin haasteet vaikuttavat vahvasti jo tähänhetkiseen työelämään (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2024). Tekijä uskoo, että työelämän myötä myös strategiatyössä evoluutio on menossa entistä enemmän ihmislähtöiseen ja inhimillisempään suuntaan. Oman toiminnan merkityksellisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne toimivat motivaattorina nykypäivän ihmiselle. Maailman muuttuessa nopeasti myös strategian on pysyttävä kyydissä mukana. Yritysten on elettävä ajan hermolla ja reagoitava nopeasti. Kaiken muutoksen keskellä olisi kuitenkin pidettävä kiinni päivitteisestä, pitkäjänteisestä ja laadukkaasta tekemisestä.

## Lähteet

Amazon.com, Inc. 2025. About Us. Luettavissa: <https://www.aboutamazon.com/about-us>. Luettu: 3.3.2025.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No 1., 99–120.

Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 11.4.2025.

Forbes Media LLC & Dave Foster. 2024. Vision, Mission And Values: How They Differ And Why They Matter. Luettavissa: <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2024/05/03/vision-mission-and-values-how-they-differ-and-why-they-matter/>. Luettu: 27.2.2025.

Forbes Media LLC & Mikhail Saidov. 2024. Vision, Mission, Strategy And Values. Luettavissa: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/06/25/vision-mission-strategy-and-values/>. Luettu 3.3.2025.

Haaga-Helia 18.2.2025. Tekoälyn käyttöohjeistus Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/tekoalyn-kayttoohjeistus-haaga-helia-ammattikorkeakoulussa>. Luettu: 13.2.2025.

Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. 1989. Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive*, 278-285.

Hamel, G & Prahalad, C.K. 2010. *The Core Competence of the Corporation*. HBR's 10 must reads: The essentials. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 17.2.2025.

IKEA. 2025. IKEAn visio ja arvot. Luettavissa: <https://www.ikea.com/fi/fi/this-is-ikea/about-us/ikea-visio-ja-arvot-pub9aa779d0/>. Luettu: 4.3.2025.

Jyrkämä, J. 2021. *Toimintatutkimus*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskunta-tieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>. Luettu 3.4.2025.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 14.2.2025.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.2.2025.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2014. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu: 19.2.2025.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, Vol. 30, No. 1, 11–24.

Nike Inc. 2025. Mission. Luettavissa. <https://www.nike.com/fi/help/a/nikeinc-mission>. Luettu: 3.3.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.3.2025.

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Porter, M. E. 2011. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter), 39-76. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 20.2.2025.

Porter, M. E. 2011. What is strategy?. HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter), 1-37. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 7.2.2025.

Ritakallio, T & Vuori T. 2018. Elävä Strategia: Kyky Nähdä, Taito Tarttua Tulevaisuuteen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.2.2025.

Samsung Electronics Co. Ltd. 2025. Leadership & Mission. Luettavissa: <https://www.samsung.com/us/about-us/leadership-and-mission/>. Luettu: 3.3.2025.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Megatrendit 2024. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>. Luettu: 13.2.2025.

Supercell Oy. 2025. About Us. Luettavissa: <https://supercell.com/en/about-us/> Luettu 17.3.2025.

Tesla, Inc. 2025. Lisäresurssit. Luettavissa: [https://www.tesla.com/fi\\_fi/legal/additional-resources](https://www.tesla.com/fi_fi/legal/additional-resources). Luettu: 3.3.2025.

The Coca-Cola Company. 2025. Purpose & Vision. Luettavissa: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/purpose-and-vision>. Luettu 4.3.2025.

Tuomi, J & Sarajärvi, T. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.5.2025.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.4.2025.

## Liitteet

### Liite 1. Asiakas- ja henkilökuntakysely

#### Vierumäki Golf Strategiatutkimus 15.10.2024

1. Omistajat Vierumäki Golf Oy (Classic)
2. Omistajat Vierumäki Golf Club Oy (Cooke)
3. Henkilökunta
4. Jäsenet Vierumäen Golfseura
5. Vieraspelaajat/Yritysvieraat (oma avoin linkki)

#### KAIKKI KOHDERYHMÄT

1. Millainen mielikuva sinulla itsellä on Vierumäki Golfista brändinä? AVOIN
2. Kuvaile lyhyesti alle vastauslaatikoihin mitkä ovat mielestäsi Vierumäki Golfin...
  - a. Vahvuudet
  - b. Heikkoudet
  - c. Mahdollisuudet
  - d. Uhat
3. Miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1-3 vuotta)?
4. Entä miten ja minkä asioiden suhteen haluaisit Vierumäki Golfin kehittyvän pitkällä aikavälillä? (4-7 vuotta)?

#### KOHDERYHMÄT 1, 2 ja 4

5. Vierumäen Golf -yhtiöiden Caddiemaster -palvelut yhdistettiin vuonna 2020 Golf Paviljongille. Miten mielestäsi tämä muutos on toiminut?
  1. Erittäin hyvin
  2. Melko hyvin
  3. Ei hyvin eikä huonosti
  4. Melko huonosti
  5. Erittäin huonosti
  6. EOS

6. Vuonna 2023 otimme käyttöön WiseGolf ajanvarausjärjestelmän. Miten mielestäsi tämä muutos on toiminut?

1. Erittäin hyvin
2. Melko hyvin
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Melko huonosti
5. Erittäin huonosti
6. EOS

### **KOHDERYHMÄT 1 JA 2**

7. Kuinka hyvin olet tietoinen yhtiön eri pelioikeusvaihtoehdoista?

1. Erittäin hyvin
2. Melko hyvin
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Melko huonosti
5. Erittäin huonosti
6. En lainkaan
7. EOS

### **JOS 7 = 1-4**

8. Tukevatko yhtiön pelioikeusvaihtoehdot osakkeen omistamista?

1. Erittäin hyvin
2. Melko hyvin
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Melko huonosti
5. Erittäin huonosti
6. EOS

9. Voisitko perustella edellistä vastaustasi?

### KOHDERYHMÄT 1,2,4 ja 5

10. Kuinka tyytyväinen olet Vierumäki Golfiin seuraavien asioiden osalta:

(Asteikko 1-5, jossa 1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen, EOS/ei kokemusta)

	Erittäin tyytyväinen				Erittäin tyytymätön		En osaa sanoa/ Ei kokemusta
	5	4	3	2	1		0
Peliaikojen saatavuus	5	4	3	2	1		0
Peliaikojen varaamisen helppous	5	4	3	2	1		0
Caddiemasterin palveluasenne	5	4	3	2	1		0
Ravintolapalvelut	5	4	3	2	1		0
Cooke -kentän kunto	5	4	3	2	1		0
Cooke -kentän hinta-/laatusuhde	5	4	3	2	1		0
Classic -kentän kunto	5	4	3	2	1		0
Classic -kentän hinta-/laatusuhde	5	4	3	2	1		0

### KOHDERYHMÄ 3 = HENKILÖKUNTA

11. Mitä ajatuksia Vierumäki Golf työnantajana sinussa herättää? AVOIN

12. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien/asioiden kanssa:

(Asteikko 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä, EOS/ei kokemusta)

	Täysin samaa mieltä				Täysin eri mieltä		En osaa sanoa/ Ei kokemusta
	5	4	3	2	1		0
Olen tyytyväinen työhöni	5	4	3	2	1		0
Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan	5	4	3	2	1		0
Meillä on hyvä työilmapiiri	5	4	3	2	1		0
Saan apua sitä tarvitessani	5	4	3	2	1		0

<b>Meillä suhtaudutaan epäonnistumisiin rakentavasti</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Tulen kuulluksi</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Esihenkilöni pitää minut hyvin ajan tasalla työhöni liittyvissä asioissa</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Työtäni ja osaamistani arvostetaan</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Työskentelytilat ja -olosuhteet ovat hyvät</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Yhteistyö työpaikalla on sujuvaa</b>	5	4	3	2	1	0
<b>Keskustelen esihenkilöni kanssa riittävästi</b>	5	4	3	2	1	0

## KAIKKI

13. Onko Vierumäki Golf kokonaisuutena mielestäsi menossa...

1. Erittäin positiiviseen suuntaan
2. Jonkin verran positiiviseen suuntaan
3. Ei positiiviseen eikä negatiiviseen suuntaan
4. Jonkin verran negatiiviseen suuntaan
5. Erittäin negatiiviseen suuntaan
6. En osaa sanoa

14. Jos sinulta kysyttäisiin, suosittelisitko Vierumäki Golfia (työpaikkana HENKILÖKUNNALLE TARKENNE) ystävällesi tai tuttavallesi? Vastaa käyttämällä asteikkoa nollasta kymmeneen, missä 10 tarkoittaa, että suosittelisit Vierumäki Golfia aivan varmasti. Nolla tarkoittaa että et missään nimessä suosittelisi Vierumäki Golfia ja muut arvot asettuvat tälle välille

15. (JOS ANTANUT 9-10) Miksi suosittelisit Vierumäki Golfia? AVOIN

16. (JOS ANTANUT 7-8) Mitä Vierumäki Golfin pitäisi tehdä, jotta suosittelisit sitä varmasti? AVOIN

17. (JOS ANTANUT 0-6) Miksi et suosittelisi Vierumäki Golfia? AVOIN

## Liite 2. Vierumäki Golf Oy Strategia 2025



# MISSIO



## LUOTETTAVA GOLFYHTIÖ

Ylläpidämme ja kehitämme Vierumäen golftoimintaa alueen toimintaympäristö huomioiden.



## AINUTLAATUINEN VIERUMÄKI

Tarjoamme uniikin kokemuksen asiakkaillemme yhdistämällä golfin, ympäröivän luonnon, sekä alueen muut palvelut.



## SUOMEN JOHTAVA GOLFRÉSORT

Huippukuntoiset kentät, sekä alueen monipuoliset liikunta-, majoitus- ja ravintolapalvelut takaavat asiakkaillemme laadukkaan kokonaisuuden.





# VISIO



**24/7 - 365**

Toimimme alamme edelläkävijänä mahdollistamalla laadukkaat olosuhteet pelaajien kehitykselle kello- ja vuoden ympäri.



**YHTEISÖLLISYYS**

Rakennamme aktiivista ja rentoa yhteisöä, jossa jokainen tuntee itsensä tervetulleeksi.



**VASTUULLISUUS**

Toimimme ekologisesti, eettisesti, sekä taloudellisesti vastuullisella tavalla.

STRATEGIA 2025

5





## ARVOT



### POSITIIVISESTI LUOTETTAVA



Lupauksemme pitävät. Hymy kasvoilla.

### URHEILULLINEN EDELLÄKÄVIJÄ



Toimimme Suomen Urheiluopiston perinteitä kunnioittaen. Vierivä kivi ei sammaloidu.

### LUONTOA KUNNIOITTAEN



Päivittäinen toimintamme on vastuullista. Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan.



## STRATEGIAN PAINOPISTEET



### KENTTÄT JA HARJOITUSALUEET

Kenttien ja harjoitusalueiden laadukas hoitaminen ja kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

### KANNATTAVA OSAKKEEN OMISTAMINEN

Osakkeen omistaminen Vierumäellä on kannattavaa. Pidämme huolen omistajien eduista tasapuolisesti.

### AKTIIVINEN YHTEISÖ

Kehitämme aktiivista yhteisöä ja seuratoimintaa alueella tapahtumien ja viestinnän avulla.

### ASIAKASPALVELU & ALUEELLINEN YHTEISTYÖ

Palvelumme on asiakaslähtöistä ja ratkaisukeskeistä. Toimimme aktiivisesti yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa tuottaaksemme asiakkaalle parhaan mahdollisen kokemuksen.

