

Jari Anttonen

Strategisen suunnittelun opas pk-yrityksille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2015

Tekijä Otsikko	Jari Anttonen Strategisen suunnittelun opas pk-yrityksille
Sivumäärä Aika	36 sivua + 7 liitettä Toukokuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimiva, lyhyt ja informatiivinen opas strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun perusteista pk-yrityksille. Tavoitteena oli kehittää oppaasta sellainen kokonaisuus, joka voitaisiin myöhemmin myydä jollekin oppaasta kiinnostuneelle asiakasorganisaatiolle.</p> <p>Työn teoriaosuudessa etsittiin lähdekirjallisuudesta tietoa strategisen suunnittelun perusteista. Kerääntynyttä aineistoa vertailemalla ja analysoimalla koottiin mahdollisimman helposti lähestyttävä ja ytimekäs paketti strategisen suunnittelun perusteista. Tiivistetyn tiedon pohjalta luotiin kolmeosainen opaskokonaisuus. Bannerin ja posterin toimivuutta testattiin kvalitatiivisella palautekyselyllä.</p> <p>Opas koostui kolmesta osasta. Ensimmäinen oli sähköpostilla tai paperilehtisenä levitettävä mainosbanneri. Toinen osa oli kaksiosaisesta posterista koostuva visuaalinen kuvaus strategisesta suunnittelusta. Kolmas osa oli posteria selventävä ja lisäinformaatiota antava tekstisisältöinen opas.</p> <p>Opinnäytetyö osoitti tarpeen lisätä strategiatietoutta pk-yrityksissä. Kvalitatiivisen kyselyn perusteella tuotoksen konsepti on hyödynnettävissä strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun edistämiseksi pk-yrityksille.</p>	
Avainsanat	Strateginen ajattelu, strateginen suunnittelu, opas

Author(s) Title	Jari Anttonen Strategic Planning Guide for SMEs
Number of Pages Date	36 pages + 7 appendices May 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this functional thesis was to develop a short, informative and effective guide about the basics of strategic planning and strategic thinking. The target for the guide was to create a comprehensive package, which can be later sold to any customer organization interested in using the guide.</p> <p>The theoretical part of the work covers literature about the basics of strategic planning. The information thus compiled was put into an easily accessible and concise package. The outcome of this thesis is the three-part guide that can be sold to customer organizations. . A qualitative feedback enquiry was made about the banner and poster to find out their functionality.</p> <p>The guide consists of three parts. The first one is an advertisement banner distributed by e-mail or by paper. The second part is a two-piece visual poster about strategic planning. The third part is a text guide, which clarifies the poster and gives more information</p> <p>The thesis showed the need for increase the knowledge of strategic planning in SMEs. According to the qualitative enquiry, the concept of the work can be used to promote the strategic planning ja strategic thinking in SMEs.</p>	
Keywords	Strategic thinking, strategic planning, guide

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tarve strategisen suunnittelun oppaalle	2
2.1	Pk-yritysten merkitys Suomelle	2
2.2	Strateginen suunnittelu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	4
2.3	Tarve ja edut yrityksille	5
3	Strategisen ajattelun perusteet	6
3.1	Strateginen ajattelu	6
3.2	Strateginen suunnittelu	8
3.3	Tiedonkeruu ja analysointi strategiaa varten	9
3.3.1	Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät	9
3.3.2	PESTEL-analyysi	9
3.3.3	Porterin viiden voiman kilpailuanalyysi	11
3.3.4	SWOT-analyysi	12
3.4	Strategian määrittely	12
3.5	Strategiset projektit ja strategian suunnittelu	13
3.6	Strategian toteuttaminen	14
3.7	Seuranta, arviointi ja päivittäminen	15
4	Laaja-alainen strateginen näkeminen ja vastuullisuus	16
4.1	Strateginen näkeminen	16
4.2	Vastuullisuus	17
5	Viestinnän näkökulma strategisen suunnittelun oppaaseen	17
5.1	Viestinnän onnistumisen merkitys työn kannalta	17
5.2	Sosiaalisen median hyödyntäminen tuotetun materiaalin jakelussa ja testauksessa	18
5.3	Asiat, jotka on huomioitava opinnäytetyössä viestinnän kannalta	18
6	Bannerin, posterin ja oppaan suunnittelu	20
6.1	Suunnittelun perusteet	20
6.2	Bannerin suunnittelu	20
6.3	Posterin suunnittelu	23
6.4	Oppaan suunnittelu	24
7	Bannerin ja posterin testaus ja tulokset	24

7.1	Testauksen tarkoitus	24
7.2	Tuotteiden testaus	25
7.3	Banneri- ja posterikyselyn tulokset ja niiden arviointi	26
7.3.1	Bannerikyselyn tulokset	26
7.3.2	Posterikyselyn tulokset	28
7.3.3	Kyselytulosten arviointi	28
8	Toiminnallisen opinnäytetyön johtopäätökset ja arviointia onnistumisesta	30
8.1	Johtopäätökset	30
8.2	Kohderyhmä, joka voisi hyödyntää opinnäytetyötä	30
8.3	Skenaario oppaan käytöstä	31
8.4	Itsearviointia	33
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Bannerikyselyn sähköposti	
	Liite 2. Bannerikysely	
	Liite 3. Poster 1	
	Liite 4. Poster 2	
	Liite 5. Posterikysely	
	Liite 6. Yrityksen strategiaopas	
	Liite 7. Banneri	

1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on lähtökohtana systemaattisen ja ajallisesti kauas ulottuvan suunnittelun puute suomalaisessa pienessä ja keskisuudessa yritysmaailmassa. Monissa yrityksissä ei tunneta pitkälle ulottuvaa strategia-ajattelua tai se ymmärretään kalliina ulkopuolisen tahon suorittamana turhana toimintona. Jo yli viidenkymmenen vuoden elämäkokemukseni, liki kolmenkymmenen vuoden työkokemukseni ja lukuisten yrittäjäystävieni ja -tuttavieni kanssa viettämäni aika ovat omakohtaisesti osoittaneet tietoisien ja erityisesti määrätietoisien strategisen suunnittelun olevana pk-yrityksissä määrältään ja laadultaan hyvin vaihtelevaa ja enimmäkseen vähäistä. Kokemukseni mukaan yritystoimintaa suunnitellaan etenkin pienissä yrityksissä kunkin hetken tiedoilla ”musta tuntuu”-menetelmällä.

Tämän omakohtaisen näkemykseni vahvistavat useat suomalaisten pk-yritysten toimintaa ja suunnittelua käsittelevät uutis-, tutkimus-, raportti- ja kirjajulkaisut. Usein näissä julkaisuissa todetaan myös systemaattisen strategisen ajattelun puutteen olevan jopa uhka yritysten olemassa ololle.

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda kolmesta osasta koostuva kokonaisuus, joka herättää yrittäjän ja johdon ajattelemaan laajemman suunnittelun merkitystä yrityksessä. Pyrin kokoamaan erilaisten lähteiden avulla strategisen ajattelun keskeisiä periaatteita ja laatimaan niistä ytimekkään paketin. Vaikka käytän paketista nimeä ”opas”, se muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa on sähköpostilla tai sosiaalisen median kautta levitettävä mielenkiinnon herättävä banneri, joka ohjaa kohderyhmän strategisen ajattelun keskeisiä periaatteita käsittelevään kaksiosaiseen posteriin ja tämän informaatiota täydentävää oppaaseen. Posterin ja oppaan tarkoituksena on herättää pk-yritysten johtajien ja yrittäjien mielenkiinto tarkastelemaan yrityksensä strategia-ajattelua: minkälaista on heidän yrityksensä määrätietoinen pitkän aikavälin tämänhetkinen suunnittelu ja johtaminen, vai onko sitä olemassa ollenkaan? Erityisen tärkeää on herättää mielenkiinto siihen, voiko suunnittelua ja johtamista kehittää ja miten se tehdään. Paketin sisältö ei siis välttämättä sisällä strategisen ajattelun perusteita systemaattisesti, vaan tärkeimpiä asioita, jotka saavat lukijan kiinnostumaan niistä – kuten ansainnan ja tehokkuuden paraneminen.

Strategisen ajattelun houkuttelevimpien kohtien kokoaminen ei pelkästään riitä, vaan ne pitää välittää vastaanottajalle siten, että hän on valmis ottamaan viestin vastaan. Viestin pitää olla myös muodoltaan ja ilmeeltään sellainen, että sitä ei ensi kädeltä hylätä, vaan siihen tutustutaan. Tähän asiaan kiinnitän työssäni huomiota viestinnän näkökulmasta.

Tuotos on esimerkinomainen kokonaisuus ja mahdolliselle toimeksiantaja-asiakkaalle myytäessä se rakennetaan asiakkaan käyttötarpeen mukaiseksi. Tällä työllä on tarkoitus myydä suunnitelma strategisen suunnittelun oppaasta eteenpäin edelleen kehitettäväksi.

Bannerista ja posterista haluttiin palaute niiden toimivuudesta. Tämän vuoksi tehtiin niitä koskeva pienellä otannalla suoritettu kvalitatiivinen kysely. Asiakastyö testataan tilastollisesti oikealla otannalla halutusta kohderyhmästä.

2 Tarve strategisen suunnittelun oppaalle

2.1 Pk-yritysten merkitys Suomelle

Pk-yritykset ovat merkittävässä roolissa Suomen talouselämässä ja erityisesti niiden merkitys työllistäjinä on elintärkeä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2013 Suomessa toimi 354 081 yritystä. Näistä alle 250 työntekijää työllistäviä pk-yrityksiä oli 353 491 eli 99,8 prosenttia. Pk-yritykset työllistivät vuonna 2013 yhteensä noin 970 000 henkilöä, eli 66 prosenttia työvoimasta. Vuonna 2013 alle 250 työntekijää työllistävien pk-yritysten liikevaihto oli kaikkien yritysten liikevaihdosta 55 %. (Tilastokeskus 2015.)

Ulkomaankaupan kannalta pk-yritysten volyymit ovat pienemmät, mutta merkittävät Suomen kansantaloudelle. Pk-yritysten osuus viennin kokonaisarvosta vuonna 2013 oli 13 prosenttia ja tuonnista 27 prosenttia (Tulli 2014). Itse pidän pk-yritysten merkitystä ulkomaankauppaan merkityksellisenä erityisesti innovatiivisen erikoisosaamisen vuoksi.

Pk-yrityksillä on suuri merkitys kansantaloudelle työllistäjänä, ja tulevaisuudessa näiden yritysten merkitys kasvaa entisestään. Vaikka suuret yritykset työllistävät merkittä-

vän osan työvoimasta, on niiden nähtävissä oleva trendi jo vuosia ollut tehostaa toimintaansa käyttämällä pienempiä henkilöstömääriä sekä siirtämällä toimintojansa ja tuotantoansa pois Suomesta. Helsingin yliopiston historian professorin Markku Kuisman mukaan pk-yritysten merkitys työllistäjänä on ollut suuri, vaikkei niiden asemaa ole tässä asiassa tunnustettu. Nyt näiden yritysten merkitys suurten yritysten negatiivisen työllisyysvaikutuksen paikkaamisessa on entisestään kasvamassa. Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtaja Timo Lindholmin mukaan suurin osa uusista työpaikoista on syntynyt alle 50 henkilön yrityksissä. (Kokko 2012.)

Koska pk-yritysten liikevaihdollinen ja työllistävä osuus kaikista yrityksistä on yli puolet ja osuus ulkomaankaupassa on kuitenkin reilusti alle neljänneksen, voidaan pk-sektorin todeta toimivan pääosin Suomen sisäisillä markkinoilla. Oman näkemykseni mukaan sisäisten markkinoiden ja paikallisen toiminnan kehitys on tulevaisuudessa kasvavassa määrin yhteiskunnan peruspilari, joka tulee olemaan perusta taloudelle ja hyvinvoinnille. Perustelen näkemykseni yleisesti esitetyillä tulevaisuuden skenaarioilla, joiden mukaan vähenevät luonnonvarat nostavat raaka-aineiden ja logistiikan kustannuksia. Skenaarioiden mukaan myös lähialuetalous ja kierrätys yleistyvät.

Suomen huoltovarmuuskeskus on tehnyt raportin ”Huoltovarmuuden skenaariot 2025”. Sen mukaan talouskriisi on olemassa edelleen kymmenen vuoden kuluttua ja mm. kiistat luonnonvaroista ovat lisänneet globaalien ja paikallisten konfliktien määrää. Yksi neljästä pääkohdasta on niukkuuteen sopeutuminen. Huoltovarmuuskeskuksen skenaarion mukaan tässä Suomen turva ovat luonnonvarat, sijainti, osaaminen ja kuuluminen EU-liittovaltioon. Toiminnan perustana on paikallisuus, uusiutuvien luonnonvarojen hyödyntäminen, kierrätys ja resurssitehokkuus. (Huoltovarmuuskeskus 2014, 12.)

Sitran julkaiseman 2050 vuoteen sijoittuvassa vision mukaan kansainvälistä kauppaa käydään merkittävästi, mutta yhteiskunnan ydintoiminnan ja kasvun perusta on paikallisuus. Resurssien niukkuuteen on totuttu ja käännetty paikallisuus kasvualustaksi. Kaupungit tuottavat paikallisesti energiansa ja niiden lähialueet myös ravinnon. Tietoinen ja vastuullinen kuluttaminen (vrt. myös Juutinen & Steiner 2010, 53–56) on arkipäivää. (Luoma & Vanhanen & Tommila, 2011, 5–7, 16.)

2.2 Strateginen suunnittelu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Vuonna 2012 perustettiin 31 221 uutta yritystä ja toimintansa lopetti 25 441 yritystä (Tilastokeskus 2015). Yli puolet aloittaneista yrityksistä lopettaa toimintansa viiden vuoden kuluessa. Aloittavat yritykset aloittavat toimintansa keskimäärin kahdella henkilöllä. Liiketoiminnan siirroissa säilyy keskimäärin viisi työpaikkaa. Tämän vuoksi on tärkeää työllisyyden ja yritysten kasvun kannalta, että olemassa oleva yrityskanta uusiutuu ja vahvistuu. Strateginen suunnittelu ja riskienhallinta on keino parantaa yritysten toimintamahdollisuuksia ensimmäisten vaativien vuosien aikana. (Kupi & Keränen & Lanne 2009, 15.)

Kamenskyn mukaan vastoin käsityksiä suomalaiset yritykset eivät ole olleet edelläkävijöitä, vaan ovat tulleet jälkijunassa strategisen johtamisen kehityksessä. Yrityksissä ei nähdä strategista ja operatiivista johtamista kokonaisuutena, vaan niistä keskitytään jompaankumpaan. Strategista ajattelua käyttävät yritykset ovat pääosin suuryrityksiä. (Kamensky 2010, 148, 149.)

Strategisen ajattelun kirjo pk-yrityksissä on laaja, ja valitettavasti valtaosa pk-yrityksistä on perustettu ”2–1–0-strategian” mukaan. Strategiaan kuuluu 2 kaveria, 1 idea, ei yhtään rahaa. Kamenskyn mukaan pelkästään yksi idea ei yleensä riitä kantavaksi liikeideaksi. Tämän vuoksi suurin osa yrityksistä lopettaa viimeistään viiden vuoden kuluessa. Toisessa yritysryhmässä on olemassa strategisen ajattelun taso sekä kokonaisvaltaisempi näkemys asioista ja niiden riippuvuussuhteista, koska nämä yritykset joutuvat hoitamaan laaja-alaisempia asiakokonaisuuksia. Näiltäkin yrityksiltä puuttuu silti usein strategien johtamisen systematiikka. (Kamensky 2010, 149) Tero Vuorisen mukaan usein painotettu operatiivinen suunnittelu ajoittuu huomiseen tai seuraavaan viikkoon. (Vuorinen, 2013, 15.)

Vaikka yritykset ovat kuulleet strategisesta suunnittelusta käsitteenä, se mielletään usein kalliiksi toimenpiteeksi. Yritysten johto voi käsittää strategian jonkinlaiseksi riitiksi, joka suoritetaan kerran vuodessa ja jolloin käsitellään maagisia lukuja ja sitä varten kehitettyjä lauseita. Tämän jälkeen asia unohdetaan taas vuodeksi. Strateginen suunnittelu voidaan mieltää myös kalliiksi ja pitkäkestoiseksi tapahtumaksi, joka hoidetaan korvausta vastaan yrityksen ulkopuolelta. (Vuorinen 2013, 17; Tuulenmäki 2010, 4.)

2.3 Tarve ja edut yrityksille

Hyvin suunnitellulla strategialla yritys parantaa menestysmahdollisuuksiaan ja varautuu tulevaisuuden muutoksiin. Onnistuneesta strategiasta hyötyy sekä asiakas että omistaja (Lindroos & Lohivesi 2010, 20). Perusteellisen analyysin ja sen perusteella tehdyn onnistuneen strategian hyötyjä yritykselle voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- yrityksen tehokkuuden kasvu (Vuorinen 2013, 16)
- organisaation tehokkuuden kasvu (Vuorinen 2013, 15,16, 27)
- organisaation motivaation kasvu (Vuorinen 2013, 256; Sistonen 2008, 52–53)
- organisaation kyky hahmottaa yrityksen tavoitteet (Vuorinen 2013, 16; Sistonen 2008, 52)
- kilpailijoista erottautuminen (Vuorinen 2013, 28)
- kilpailuetu (Vuorinen 2013, 200)
- suurempi mahdollisuus innovaatioihin (Vuorinen 2013, 97–147)
- tulevaisuuteen varautuminen (Vuorinen 2013, 15)
- reagointinopeus muutoksiin tarvittaessa (Vuorinen 2013, 36)
- taloudellinen menestyminen (Vuorinen 2013, 15).

Lindroos ja Lohikosken mukaan kaikkien organisaatioiden lähtökohta on tuottaa hyötyä jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Ei voida ajatella sitä, mitä halutaan myydä tai tuottaa vaan sitä, mitä asiakas haluaa ostaa tai saada. Asiakasta kiinnostavat vain hänen arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Asiakas määrittää tarpeineen organisaation. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17.)

Asiakas ei koskaan osta tuotetta, vaan hyödykkeen, joka tuo hänelle lisäarvoa ja josta hän hyötyy jollain tavalla. Hyödykkeen hinta määräytyy vain sen myyntihetkellä. Merkitystä on ainoastaan sillä, minkä arvoisena asiakas hyödykettä pitää ja vastaako siitä maksettu hinta saatua hyötyä. Samoin laatu ei ole ominaisuus, vaan myös hyöty, josta asiakas on valmis maksamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 18, 19.)

Toinen lähtökohta asiakashyödyn lisäksi on tuottaa hyötyä omistajalle. Tässä korostuu sisäinen suorituskyky eli tehokkuus ja kannattavuus. Lindroos ja Lohikosken mukaan organisaation olemassaolon syytä pyritään täsmentämään asiakkaille ja omistajille tuo-

tetun hyödyn kilpailukyvyllä verrattuna muihin vaihtoehtoihin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 18, 19.)

Pk-yritykset ovat avainasemassa Suomen talouselämässä ja niiden merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Strateginen ajattelu, suunnittelu ja johtaminen ovat merkittäviä työkaluja yrityksen menestymisessä erityisesti kaiken aikaa tempoltaan kiihtyvässä toimintaympäristössä. Itse näkisin pitkän aikavälin suunnittelun merkityksen usein jopa elintärkeäksi: voidaanko yritystä perustaa ja voiko se toimia ilman laaja-alaista strategista suunnittelua ja toimintaa? Toimintaympäristömme muuttuu enemmän ja nopeammin kuin osaamme odottaa. Kun teknologinen, sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö muuttuvat yhtä aikaa, kokonaismuutosta on vaikea hahmottaa. (Sydänmaalakka 2009, 26; Santalainen 2009, 13.)

Paikallisuuden, uusiutuvien luonnonvarojen ja kierrätyksen tulevaisuuden skenaariot eivät yksistään anna yrityksille turvaa kilpailutilanteeseen. Näkemykseni mukaan ulkomaiset yritykset voivat toimia myös paikallisella lähialueella. Tästä hyvä esimerkki on paljon uutisoitu kansainvälisten yritysten toiminta ulkoistettujen kunnallisten palvelujen tuottajina tai yritysten omissa paikallisissa lääkäri- ja hoitopalveluyksiköissä. Kaiken kaikkiaan kiihtyvällä tahdilla muuttuva toimintaympäristö vaatii selkeää tulevaisuudensuunnittelua ja reagointiherkkyyttä muutostilanteisiin. Tämän lisäksi tarvitaan strategiapäämäärää tukevaa organisaatio- ja työskentelymallia, jolle operatiivinen toiminta perustuu.

3 Strategisen ajattelun perusteet

3.1 Strateginen ajattelu

Oikeanlaisten strategisen ajattelun ja suunnittelun perusteiden löytämisen merkitys tälle opinnäytetyölle on tärkeää kahdesta syystä. Strategisen ajattelun perusteista pitää löytää ne ydinasiat, jotka saavat tuotoksen avulla kiinnostuksen heräämään pk-yritysten johtajissa ja omistajissa. On siis löydettävä henkilökohtainen kokemusperäinen rajapinta asian kanssa. Tällainen on esimerkiksi tunnistettu ongelma tai erityisesti yrityksen tuottavuus ja sen pysyvyys. Myös mahdollisuus tuleviin sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin kiinnostaa yrittäjiä.

Toinen tärkeä asia strategisen ajattelun ja suunnittelun perusteiden kokoamisessa on se, mitkä ydinasiat strategisen suunnittelun pähkinänkuoressa kokoavassa posterissa pitää olla. Ne pitää olla esitetty riittävän lyhyesti, että mielenkiinto jaksaa pysyä yllä.

Strategiselle ajattelulle yritystoiminnassa ei löydy yhtä yksiselitteistä tarkkaa määritelmää tai mittaria. Kaikki bisnesjohtamisen, akateemisen tutkimuksen ja kehittämisen – tai näiden yhdistelmien – kannalta asiaa käsitelleet ja julkaisseet henkilöt puhuvat samasta asiasta, mutta erilaisin painotuksin ja näkemyksin. (Santalainen 2008, 9, 10.)

Otavan uuden sivistyssanakirjan mukaan strategia on ”taito saavuttaa sodan päämääräsoitoin käyttämällä oikeita keinoja” ja ”taito valita oikeat keinot haluttuun päämäärään pääsemiseksi, toimintasuunnitelma” (Turtia 2005). Tunnetusti sodassa ja liikelämässä on pyritty suunniteltuihin päämääriin, joten strategista ajattelua voidaan katsoa olleen olemassa jo pitkään. Timo Santalaisen mukaan myös liiketoiminnassa strateginen ajattelu nimenomaan käsitteenä on noussut esiin valtasuuntana vasta 2000-luvulla. Se on kehittynyt 1950-luvun budjetointi- ja pitkän aikavälin suunnittelukäsitteistä strategisen suunnittelun ja johtamisen kautta strategiseksi ajatteluksi, jossa itsensä ja verkostojen johtaminen syrjäyttää esimies-alainentyypin johtamisajattelun. (Santalainen 2005, 20–23.) Tämän vuoksi pidän strategista ajattelua strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen yhdistävänä tekijänä.

Santalainen kiteyttää strategisen ajattelun kyvyksi käyttää mielikuvitusta strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen. Tarkoituksena on haastaa ilmeisimmät vaihtoehdot menemällä tavanomaista analyysiä syvemmälle. Tällä tavoitellaan elinvoimaisuutta vaihtoehtoisissa tulevaisuudennäkymissä, jotka sisältävät epävarmuustekijöitä. (Santalainen 2005, 23.)

Ajallisesti strategisella suunnittelulla ymmärretään yleensä tulevaisuuteen näkemistä ja suunnittelua. Santalainen näkee ajallisen aspektin laajemmin. Hänen mukaan strategisessä ajattelussa on tärkeää nähdä sekä eteenpäin, mutta myös taaksepäin – jotta kokemusta ja hiljaista tietoa voidaan hyödyntää (Santalainen 2008, 25.)

3.2 Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnittelun julkaisussa käsitellään periaatteessa aina samaa aihetta. Strategisen suunnittelun malleja tai viitekehyksiä käsitellään kuitenkin eri näkökulmista ja erilaisilla painotuksilla sen mukaan, mikä on käsittelijän asiantuntijuusalue ja konteksti, jonka ympärillä malleja käsitellään.

Yksi näköala on strategisen suunnittelun historia, kehitys, nykyhetken ajattelu ja mahdollinen tulevaisuuden visiointi. Strategisen suunnittelun historian käsittely ei kuitenkaan varmasti herätä mielenkiintoa hyvin lyhyessä esitteessä. Tämä alueen tarkastelun rajaan pois lukuun ottamatta yhtä merkittävää näkökohtaa. Olemme koko ajan jopa kyllästymiseen asti maailman ja teknologian muuttumisesta kertovan uutistulvan ympäröimiä. Näitä uutisia ovat mm. epävakaat ja tiheästi vaihtelevat energianhinnan, valuuttakurssien ja alueellisten talouksien muutokset. Santalaisen mukaan muutokset tulevaisuudessa ovat olettamustamme suuremmat ja nopeammat. (Santalainen 2009, 13.)

Toinen vahvasti esillä oleva näkökulma on strateginen johtaminen ja johtamisstrategiat jotka sisältävät vahvana strategian merkityksen mm. suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen. Tämän osa-alueen merkitys on tutkittava tuotoksen kannalta, sillä esitteen on korjattava harhaluulo, että strateginen suunnittelu on pelkästään johdon salainen tulevaisuudensuunnitelma, josta kukaan muu ei saa saada tietoa. Päinvastoin tuotoksen on saatava sen saaja havahtumaan, että koko yritys ja sen henkilökunta ovat strategisia toimijoita.

Pohjana tärkeimmille strategioiden suunnittelun ajatuksille pitää olla jokin selkeä perusmalli, josta kiinnostusta ja pohdintaa herättävien asioiden perusajatukset kootaan. Tähän otan pohjaksi mm. Lindroos ja Lohiveden käyttämää viittä strategisen prosessin vaihetta. Ne kertovat yhden mallin strategisen suunnittelun perusasioista aikajärjestyksessä. Viiden vaiheen mallin valinnan peruste tuotoksen pohjaksi on se, että se löytyy jossain muodossa esitettynä lähes kaikista lukemistani strategiaprosessia käsittelevistä lähteistä. Prosessin viisi vaihetta ovat tiedonkeruu ja sen analysointi strategiaa varten, strategian määrittely, strategian toteutus ja seuranta. Seurannan yhteydessä tehdään strategian toiminnan ja olosuhteiden muutosten arviointi ja päivitetään strategia. (Lindroos & Lohivesi, 2010, 29.)

Tämän lisäksi pitää huomioida tämän vuosikymmenen valtasuunnan strategisen ajattelun ajatusmallit ja etsiä myös niistä avainnäkömymiä tuotokseen. Ymmärsin Santalaisen strateginen ajattelun kiteytettynä olevan asioiden näkemistä eri suuntiin, eri suunnista ja eri ajallisista hetkistä (Santalainen 2005,23, 24; ja 2010, 21, 22.)

3.3 Tiedonkeruu ja analysointi strategiaa varten

3.3.1 Tiedonkeruu ja analyysimenetelmät

Strategiaa varten kerätään tietoa sekä yrityksen sisältä sen toiminnasta ja organisaatiosta että yritykseen vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä. Kehusmaan näkemyksen mukaan on tärkeää hahmottaa yrityksen ydinosaaminen. Se voi liittyä yrityksen toimintamalleihin, prosesseihin, tuotteisiin, palveluihin tai asiakassuhteisiin. (Kehusmaa 2010, 84.)

Tiedon keruuta helpottaa tuntemus käytettävistä tiedon analysointimenetelmistä. Analyysityökalusta nähdään asiat, joita sillä mitataan. Kun tunnetaan useita erilaisia analyysimenetelmiä, pystytään myös rajaamaan ja priorisoimaan asiat, jotka ovat tulevan strategian kannalta olennaisia tai jopa elintärkeitä.

Käytetyimpiä analyysimenetelmiä ovat Peste-analyysi, Porterin kilpailuanalyysi, ja SWOT-analyysi. Ne ovat sopivia käytettäväksi yhdessä, sillä niillä analysoidaan yritystä, sen toimintaa ja erityisesti yrityksen suhdetta muihin yritykseen vaikuttaviin toimijoihin tai asioihin erilaisilla laajuuksilla. Peste on laaja-alaisin analyysityökalu, jonka kautta tarkkaillaan yrityksen suhdetta yhteiskuntaan ja jopa globaaleihin asioihin. Porterin kilpailuvoimien malli ulottuu lähemmäksi yritystä ja siinä tutkitaan viiden kilpailuvoiman vaikutusta yritykseen. Pienimmällä ulottuvuudella ja erityisesti yritystä ja organisaatiota läheisesti sekä sisäisesti tarkkaileva malli on SWOT-analyysi. Siinä yrityksestä etsitään vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisia analyysimalleja on enemmänkin, mutta rajaan niiden määrän kolmeen lähteissä yleisimmin esiintyvään.

3.3.2 PESTEL-analyysi

Tampereen Yliopiston johtamistieteen professori Harri Laihosen näkemyksen mukaan PESTE-analyysillä selvitetään jonkin ilmiön tai organisaation tilaa ja tulevaisuutta poliiti-

tisestä, ekonomisesta, sosiaalisesta, teknisestä ja ekologisesta näkökulmasta (Laihonen 2005). Vuorinen tuo lisäksi mukaan lainsäädännöllisen näkökannan ja käyttää analyysimenetelmästä PESTEL-nimeä. Analyysillä voidaan asemoida yritys sitä ympärillä olevaan laajempaan toiminta ympäristöön. (Vuorinen 2012, 220)

Poliittisissa tekijöissä tarkastellaan lakien ja yhteiskunnallisten säädösten aiheuttamia vaikutuksia yritykseen. Ne voivat olla rajoittavia esim. tuoteturvallisuutta tai luvanvaraista toimialaa koskevia vaikutuksia. (Laihonen 2005.) Niillä voi olla yritykselle myös toimintaa parantavia mahdollisuuksia kuten valtion tuki politiikka (Vuorinen 2012, 222) Itse näen tällaisina vientiä helpottavat sopimukset tai yritystoimintaa tukevat tutkimus tai kehittämishankkeet.

Ekonomisissa tekijöissä tarkastellaan yritystä taloudellisessa ympäristössä. Näitä tekijöitä voivat olla esim. toiminta tai vientialueen talouskehitys, ostovoima, kilpailurajoitukset sekä yksityisen tai julkisen rahoituksen saatavuus. (Laihonen 2005; Vuorinen 2012, 222.) Mielestäni tarkastelualue voi olla eri yrityksille toisaalta paikallinen tai joissain tapauksissa hyvinkin globaali.

Sosiaaliin tekijöihin kuuluvat mm. arvot, kulutuskäyttäytyminen ja kulttuurierot (Laihonen 2005; Vuorinen 2012, 222). Arvomuutoksista on kokemukseni mukaan puhuttu jo vuosikymmeniä, mutta nyt ne näkyvät selkeästi tuotetarjonnassa. Esimerkiksi elintarvikkulutuksessa luonnonmukaisuudella on suuri merkitys ja erilaisilla ruokavaliolla on silminnähtävä vaikutus kauppojen ja ravintoloiden tarjontaan. Myös eettinen ostokäyttäytyminen on näkyvä ilmiö erityisesti ravinto- ja vaatehankinnoissa. Arvojen muutos ei välttämättä tarkoita pelkästään pehmeämpiä arvoja, vaan arvoja voi ohjata myös esim. hedonistiset päämäärät

Teknologia tekijöitä ovat esimerkiksi kehittyvät informaatiojärjestelmät, patentit ja tuotekehitys sekä tutkimustoiminta. (Laihonen 2005; Vuorinen 2012, 222). Itse näen sähköisen kommunikaation muutoksen olevan suurin teknologinen tekijä. Ihmiset ovat lähes joka hetki yhteydessä globaaliin tietoverkkoon. Teknologisen tekijät on otettava huomioon myös yrityksissä, jotka eivät toimi teknologia-alalla.

Laihonen ja Vuorinen listaavat mm. saastumisen, luonnonvarojen liikkulutuksen päästökaupan ja kierrätyksen ekologisiksi tekijöiksi. (Laihonen 2005; Vuorinen 2012, 222). Nämä eivät välttämättä vaikuta suoraan yritykseen, mutta voivat mielestäni olla merki-

tyksellisiä esimerkiksi sosiaalisten tekijöiden, kuten arvojen tai ekonomisten tekijöiden, kuten raaka-aineiden hintojen kautta.

PESTEL-analyysi ei yleensä yksinään tuo riittävää tietoa. PESTEL-analyysiä kannattaa käyttää muiden analyysityökalujen kanssa yhdessä. Viiden kilpailuvoiman malli ympäristön analyysinä on yksi sopivista. PESTEL-analyysin tuomat toimialan rakenteen ja kilpailutilanteen muutosten vaikutukset ovat tärkeitä SWOT-analyysin kannalta. Vaikka muutosvoimilla voi olla suoriakin vaikutuksia, positiivisen muutosvoiman vaikutus hyödynnetään parhaiten yrityksen toiminnallisella reagoinnilla muutoksen tuomaan mahdollisuuteen. (Vuorinen 2012, 221.)

PESTEL-analyysin aikaulottuvuus vaihtelee 3–10 vuoden välillä. Pitkän aikavälin skenaariotyöskentelyssä PESTELin avulla voidaan tuottaa jopa 30 vuoden pituisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvauksia. (Vuorinen 2012, 221.) Itse näkisin näin pitkälle ulottuvat visiot lähinnä suurien suuntaviivojen tarkasteluna, erityisesti kun toimintaympäristön muuttumisen nopeus kasvaa kaiken aikaa. Toisaalta pitkän aikavälin skenaariot voivat olla alku innovatiiviselle toiminnalle.

3.3.3 Porterin viiden voiman kilpailuanalyysi

Kilpailutilanteen tarkastelemiseen voidaan käyttää Porterin kilpailuanalyysiä. Siinä tutkitaan, miten omaan liiketoimintaan tai toimialaan vaikuttavat olemassa olevien kilpailijoiden, mahdollisten alalle tulossa olevien kilpailijoiden, asiakkaiden, liiketoiminnassa tarvittavien ostettujen tuotteiden ja oman tuotteen korvaavien tuotteiden kilpailuvoimat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221 - 223.)

Kilpailuanalyysi sopii Lindroosin ja Lohiveden mukaan parhaiten vakaisiin toimintaympäristöihin, joissa keskeiset muuttujat ovat hallinnassa (Lindroos & Lohivesi 2010, 223). Oman näkemykseni mukaan metodin ulottuvuus on Peste-analyysiä suppeampi, mutta menetelmä sopii hyvin yrityksen ja liiketoiminnallisesti tärkeimpien sidosryhmien väliseen analysointiin. Tämän analyysin rinnalla yrityksen pitää mielestäni käyttää myös vähintään yhtä laajempaa ympäristöä ja toimialan muutoksia huomioivaa analyysimenetelmää, sillä nykyinen toimintaympäristön muutosvauhti ei jätä mitään toimialuetta täysin rauhaan.

3.3.4 SWOT-analyysi

Yritykseen vaikuttavia tekijöitä voidaan yksityiskohtaisesti analysoida ja erityisesti verrata SWOT-analyysillä. Menetelmä on monikäyttöinen, sillä se soveltuu vaikkapa toiminnan koko laajuuden analysointiin, mutta sillä voidaan analysoida helposti myös pienempiä asioita kuten esimerkiksi jonkin yksittäisen tuotteen tai palvelun asemaa. Sen avulla pystytään hahmottamaan kokonaisuus vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä mahdollisista suhteista. Analyysin avulla voidaan monimutkaisemmat asiat saada helpommin käsiteltäviksi ja johdonmukaisiksi. Menetelmän monipuolisuutta lisää myös se, että SWOT soveltuu hyvin sekä yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyyn tai näiden yhdistelmiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

SWOT-analyysissä muodostetaan yleensä nelikenttä, joihin jaotellaan yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset sekä ulkoiset tekijät toimintaa helpottaviin tai haittaaviin kategorioihin. Sisäisiin tekijöihin jaotellaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisiin tekijöihin jaotellaan yrityksen mahdollisuudet ja uhat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

Tuloksista voidaan päätellä, mitä vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi. Samoin voidaan päätellä, miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja miten toimia uhkien välttämiseksi. Tuloksena saadaan analysoituja asioita koskeva toimintasuunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.) SWOT-analyysiä voidaan käyttää myös väärin. Ilman pohjatyötä tehty asioiden listaminen ilman strategisia valintoja ja toimintasuunnitelmia ei auta yritystä eteenpäin. (Vuorinen 2012, 94.) Pidän menetelmästä itse sen yksityiskohtaisuuden ja monipuolisuuden vuoksi ja sen pitäisi mielestäni olla aina mukana strategiaa määritettäessä. Yhdyn kuitenkin Vuorisen näkemykseen, että toimivuudestaan huolimatta SWOT-analyysi ei yleensä ole riittävä, vaan tarvitsee rinnalleen muita yritystä eri näkökulmista tarkastelevia analyysejä (Vuorinen 2012, 94).

3.4 Strategian määrittely

Jokaisella yrityksellä on missio eli syy, miksi se on olemassa. Se on siis yrityksen perustehtävä. Yrityksellä pitää olla myös visio. Se kertoo, tavoitteen, jossa yrityksen halutaan olevan jonkin ajan kuluessa. Liki kaikki strategiaa käsittelevät kirjoittajat mm. Ran-

tämäki, Kauhanen ja Kolari pitävät tärkeänä, että vision pitää olla haastava, mutta se pitää silti olla realistisesti saavutettavissa (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 40). Strategian määrittelyllä etsitään ne keinot, jotka mission mukaisesti etsitään ne keinot, jotka johtavat vision toteutumiseen. Lindroosin ja Lohiveden mukaan missio ja visio ovat ankkureita, joiden varaan strategia voidaan kiinnittää. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41)

Hyvä esimerkki strategian selkeästi määrittelevästä yrityksestä on Marimekko. Yritys määrittelee visionsa Yhdellä lauseella: ”Visiomme on olla maailman arvostetuin kuviosuunnittelija ja yksi kiehtovimmista designbrändeistä.” Marimekko linjaa seitsemän pää-tavoitetta päästäkseen visioonsa. Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi seuraavat: ”Nostaa värikäs kuviosuunnittelu entistä selkeämmäksi erottautumistekijäksi” sekä ”Lisätä Marimekon maailmanlaajuista tunnettuutta uniikkina designbrändinä.” Tavoitteita ohjaavat Marimekon strategian kahdeksan kulmakiveä, joita ovat mm. seuraavat: ”Luovaa ja sisäistä yrittäjyyttä korostavaa yrityskulttuuria vaalitaan ja henkilökunnan osaamista vahvistetaan” tai ”Kehitetään entistä asiakaslähtoisempää ja kannattavampaa tuote-konseptia.” (Marimekko 2009, 9.)

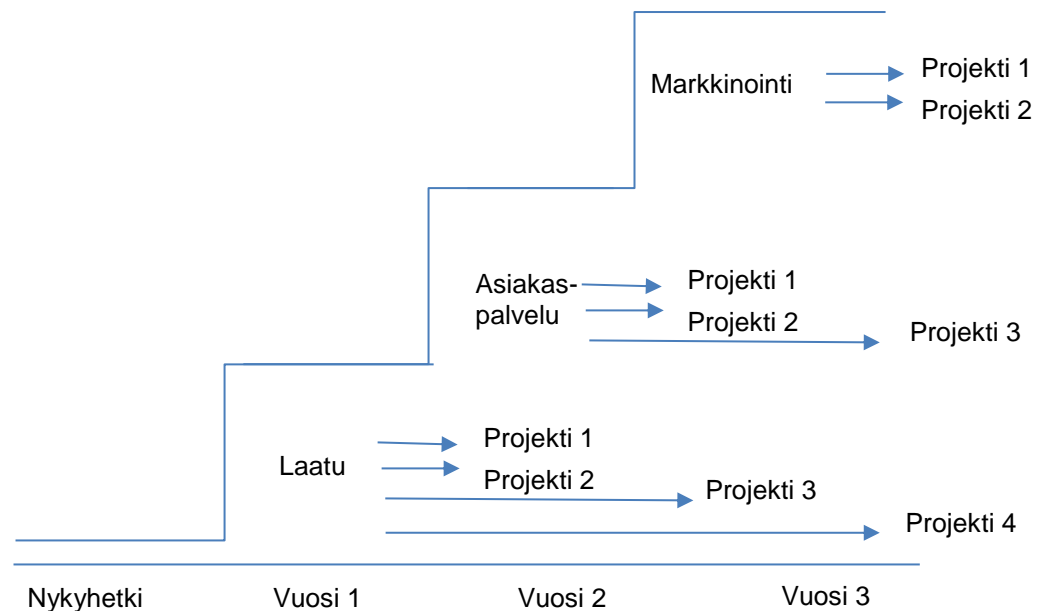
Vision pohjalta määritettyjen tavoitteiden pitää olla sellaisia, että ne oikeasti halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa ja niiden määrän tulee olla sen verran pieni, että ne ovat hallittavissa. Tavoitteita voi olla enintään kahdesta neljään. Tavoitteiden pitää olla myös konkreettisia ja seurattavia. Seuraamista helpottaa mitattavissa olevien osatavoitteiden asettaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41.)

3.5 Strategiset projektit ja strategian suunnittelu

Ennen strategiaprosessin toteutusta pitää määrittää ja kirjata toteuttamista varten tarvittavat kehitysprojektit. Kehitysprojektien toteutus voidaan konkretisoida ns. kehitysportaan avulla. Sen avulla projektien järjestys ja eteneminen toisiinsa nähden on helpommin hahmotettavissa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Lindroosin ja Lohikosken mallin mukaan projektit on jaettu yhdelle vuodelle kerrallaan ja niillä selkeytetään kunkin vuoden teemaa. Tämä näkyy myös alla esitettyssä kuviossa 1. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Näen itse mallin selkeänä, mutta lisäksi kirjan mallista mukailtuun kuvioon 1 myös vaihtelevan aikajanan. Eri kehitysprojektien kesto voi vaihdella muutamasta päivästä jopa koko strategiajakson mittaiseksi.



Kuvio 1. Esimerkki strategisista kehityspportaista (mukaillen Lindroos & Lohikoski 2010, 45).

Yrityksen strategian voi olla pitkälle jopa vuosien päähän ulottuvaa toimintaa, mutta yksittäinen suunniteltu strategia voi koskea pienempää kokonaisuutta yrityksessä ja kestää vain lyhyen ajan. esimerkiksi vaikka on luotu pitkälle ulottuvan kokonaisstrategian mukainen ostostrategia, voidaan luoda yksittäinen suppeampi strategia seuraavaan tapaamiseen tavarantoimittajan kanssa tai laajempaa kokonaisuutta koskeva lyhytkestoinen kampanjastrategia. Tärkeää on että osastrategiat tukevat kokonaisstrategiaa ja ovat sen mukaisia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

3.6 Strategian toteuttaminen

Vuosittaiset tarkkaan määritellyt toimintasuunnitelmat ovat strategian toteutuksen työkalu. Niihin kuuluvat myös keinot, millä toteutusta tuetaan. Strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheilla on tietty kesto aika, mutta toteutus on koko strategiavaiheen kestävä prosessi. Toteutusvaihe vaatii näistä eniten työtä ja resursseja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45.)

Lindroosin ja Lohiveden määritelmän mukaan on olemassa neljä keskeistä asiaa, jotka tekevät strategian toteutuksesta vaativaa:

- Strategian kommunikoinnin johtamishaaste
- Työyhteisön ja ihmisten kehittämisen johtamishaaste
- Strategian toimeenpanon johtamis- ja organisointihaaste
- Suorituskyvyn johtaminen organisaation johtamishaasteena.

Strategian toteuttaminen ei näyttele isoa osaa posterin suunnittelussa, lähinnä siksi, että posterit ovat lähinnä markkinoinnillinen elementti ja toteutuksen kuvaus ei ole markkinoinnillisesti yhtä kiinnostavaa, kuin strategisen ajattelun perusajatukset ja hyödyt. Tämä osuus kuuluu enemmänkin posteria ja opasta hyödyntävän organisaation sellaiseen vaiheeseen, johon posterilla ja oppaalla kohderyhmä saatetaan mukaan. Yksi tärkeimmistä asioista opinnäytetyössä strategian toimeenpanon kannalta on johtamisen merkitys strategiassa siten että koko organisaatio työskentelee strategian mukaisesti ja sitä tietoisesti edistäen (Lindroos & Lohivesi 2010, 166 - 167). Myös Sistosen mukaan Strateginen ajattelu oli vielä jonkin aikaa sitten tulosten ja tavoitteiden vyöryttämistä ylhäältä alaspäin. Toimiva strategia vaatii kuitenkin koko organisaation osallistumista strategian suunnitteluun ja erityisesti sen toteuttamiseen. (Sistonen 2008, 52.)

3.7 Seuranta, arviointi ja päivittäminen

Strategian toteutuminen tarvitsee jatkuvaa seuranta. Kaikkiin tuleviin toimintaympäristön muutoksiin ei pystytä varautumaan strategiaa luotaessa. Strategian ajallisen keston pidentyessä, tarve korjausliikkeisiin lisääntyy. Strategia tulee tehdä joustavaksi, jotta muuttuviin tilanteisiin pystytään reagoimaan riittävän nopeasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46 - 47). Mielestäni hyvä esimerkki suuresta odottamattomasta muutoksesta toimintaympäristössä on vuonna 2014 voimaan astuneet Venäjä-pakotteet ja niiden aiheuttamat vastapakotteet. Vastapakotteilla oli vaikutusta moniin suomalaisiin yrityksiin. Nämä vaikutukset pysyvät mielessämme todennäköisesti pitkään esimerkiksi Putin-juustojen ansiosta.

Seuranta ja arviointia pitää suorittaa useilla aikaulottuvuuksilla. Vaikka strategiatyön seuranta ei ole operatiivisen työn seuranta, menee se usein operatiivisen seurannan kanssa päällekkäin. Strategian seuraaminen onnistuu parhaiten silloin, kun seurannalle

on luotu seurantajakson kestoon sopivat mittarit. Eri asioita strategian toteutumisessa voidaan suunnitellusti seurata esim. kuukausittain, neljännesvuosittain ja vuosittain. Näille seurantajaksoille pitää olla niihin sopivat mittarit. (Hakanen 2008, 167 – 171.)

4 Laaja-alainen strateginen näkeminen ja vastuullisuus

4.1 Strateginen näkeminen

Strateginen ajattelu ei ole pelkästään tulevaisuuden suunnittelua ja tarkastelua. Itse pidän yhtenä strategisen suunnittelun tärkeimmistä perusajatuksista Timo Santalaisen näkemystä, että ”Strateginen ajattelu on näkemistä” (Santalainen 2008, 24).

Eteenpäin näkeminen on tärkeä osa strategista ajattelua. Santalainen kutsuu tätä visioinniksi, sillä tulevaisuudesta on käytettävissä vain empiiristä tietoa ja tämä edellyttää abstraktia ajattelua. (Santalainen 2008, 25.)

Santalainen määrittää strategisen ajattelun ajatuksen tulevaisuuteen näkemisen lisäksi useille muille strategisen näkemisen tasoille. Eräs näkemisen taso on kyky nähdä taaksepäin. Santalaisen mukaan organisaatio ei voi luoda tulevaisuuttaan tuntematta juuriaan. Menneisyyteen katsottaessa on nähtävä tekijät, mitä pystytään kehittämään ja erityisesti ne, mistä pitää pystyä luopumaan. (Santalainen 2008, 25.) Itse näen syvään juurtuneiden väärin toimintojen ja ajatusten kitkemisen erityisen hankalana.

Laajempien kokonaisuuksien näkeminen syventää strategista ajattelua. Santalainen kutsuu ylhäältä alaspäin näkemistä helikopteroinniksi. Samanaikaisesti pitää pystyä katsomaan asioita alhaalta ylöspäin. Käytännön toiminnot pitää ymmärtää liiketoiminnan logiikan ja ansaintalogiikan viitekehyksessä. (Santalainen 2008, 26.)

Sivusuunta on viides strategisen ajattelun näköala. Pitää pystyä ottamaan oppia muilta toimijoilta jopa oman toimialan ulkopuolelta. (Santalainen 2008, 25.) Itse pidän tätä näkemystä erittäin tärkeänä, sillä mielestäni menestystekijät tai epäonnistumiset eivät useinkaan ole toimialasta riippuvaisia, vaan ne ovat sovellettavissa toimialarajojen yli.

Santalainen pitää tulevaisuuden yli näkijöitä strategisen ajattelun eliittinä. He eivät ainoastaan pyri ennustamaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, vaan luovat itse halutun

laisen tulevaisuuden. Santalaisen mukaan tämä ei onnistu ilman voimallista strategia-työtä. (Santalainen 2008, 26.)

4.2 Vastuullisuus

Yksi tärkeimmistä tulevaisuuteen katsomisen tekijöitä on yritysvastuu. Kuluttajien tietoisuus yritysvastuusta on lisääntynyt. Luvussa 2 mainittujen tulevaisuuden skenaarioiden lisäksi Juutinen ja Steiner näkevät vastuullisuuden olevan tulevaisuuden trendi yrityskauppiin. Turvallisuushakuisuus ja tuoteturvallisuudesta uutisoidut skandaalit ovat saaneet kuluttajat vaatimaan vastuullisuutta yrityksiltä. Vihreä kuluttaminen on nousussa. (Juutinen & Steiner 2010, 53.)

Oma kappaleessa 2 perusteltu näkemykseni tukee vastuullisen tuottamisen näkökantaa. Talous keskittyy paikalliseen toimintaan. Paikallinen toiminta ei voi olla toimivaa ilman vastuullista toimintaa. Kun loppukäyttäjän käsi yltää fyysisesti tuottajaan, ei tuottajalla ole varaa toimia vastuuttomasti.

5 Viestinnän näkökulma strategisen suunnittelun oppaaseen

5.1 Viestinnän onnistumisen merkitys työn kannalta

Viestintä on olennainen osa strategisen suunnittelun oppaan ja siitä mahdollisesti hyötyvän yrittäjän tai johtajan välillä. Tarvitaan tietoa, miten oppaan kohderyhmän huomio saadaan siihen kiinnitettyä. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin puhutteleme kohderyhmää, sillä viestimme kilpailee kymmenien muiden viestien ja tarinoiden kanssa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12)

Viestin kiinnostavuus on olennainen tekijä siitä, aloitetaanko edes viestin vastaanottamista. Kiinnostavuus on myös tärkeää siinä, miten viesti otetaan vastaan. Samaistuminen edistää tekstin kiinnostavuutta, ymmärrettävyyttä ja houkuttelevuutta. Ihmisestä tai muusta inhimillisestä kertova teksti tarjoaa samaistumisen mahdollisuuden. Myös tekstin yksinkertaistettu ja havainnollistettu asu lisää mielenkiintoa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 57.)

5.2 Sosiaalisen median hyödyntäminen tuotetun materiaalin jakelussa ja testauksessa

Sosiaalinen media on kasvanut merkittäväksi asiantuntevan ja ammatillisen tiedonvälityskanavaksi lyhyen ajan kuluessa. Katleena Kortesuon mukaan tuotetun materiaalin levittäminen on helpointa sosiaalisen median kautta. Se on myös merkittävä ajankohittaisen tiedon hankintakanava. Myös nopeat mielipidekyselyt onnistuvat helposti sosiaalisen median avulla. (Kortesuo 2014, 12, 18, 20, 23.)

Itse pidän sosiaalisen median merkitystä tärkeänä tiedonhankinnan ja informaation levittämisen kannalta. Näen myös somen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Suhtaudun kuitenkin jossain määrin varauksellisesti sosiaalisen median merkitykseen opinnäytetyöni kannalta. Näkemykseni mukaan ne pk-yritykset, jotka ovat jo aktiivisesti ja ammatillisesti mukana sosiaalisessa mediassa, osaavat hyödyntää strategista ajattelua tietoisesti tai tietämättään. Ne yritykset, jotka tarvitsevat tietoa strategisen toiminnan tärkeydestä ovat paljolti sosiaalisen median tavoittamattomissa.

5.3 Asiat, jotka on huomioitava opinnäytetyössä viestinnän kannalta

Kohderyhmän yksittäiselle yksilölle pitää tarjota paras mahdollinen ratkaisu. Jos hänelle tarjotaan ainoastaan yksi vaihtoehto, ja se ei miellytä häntä, hän kieltäytyy helposti tarjouksesta. Ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan ratkaisuun, jos hänelle tarjotaan useampia vaihtoehtoja. Tämän inhimillisen piirteen vuoksi kohde myöntyy todennäköisemmin johonkin tarjottuun vaihtoehtoon, kuin kieltäytyy kokonaan. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 144.)

Edellisen näkökulman vuoksi on strategisen suunnittelun perusteisiin otettava useita erilaisia näkökulmia. Jotakin kohderyhmän henkilöä voi kiinnostaa hänelle esitetty asia esim. organisaation ja henkilöstön kannalta ja toista voi kiinnostaa aikaulottuvuus tai kilpailunäkökulma.

Oikean kanavan valitseminen on elintärkeää viestin perille menon varmistamiseksi. Väärän kanava valinnalla viestin perillemeno häiriytyy tai jopa estyy. sähköisessä viestinnässä pitää varmistaa, että vastaanottaja luotta viestin lähettäjään, eikä viestiä luokitella esim. roskapostiksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 20.)

Itse pidän sähköistä viestintää ja sähköpostia tärkeimpinä tapoina tavoittaa pk-yritysten kohderyhmä. Sosiaalista mediaa en käyttäisi ensikontaktin luomiseen edellisessä 4.2 kohdassa esittämieni perusteluiden vuoksi. Sosiaalinen media voisi olla tärkeä kanava myöhemmässä viestinnässä.

Se, kenelle viestitään, on myös tärkeää. Samaan aikaan pitää puhutella useita eri ihmisiä, mutta viesti pitää silti olla henkilökohtainen. Viestistä pitää välittyä ainutkertaisuuden tunne. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 33 - 34)

Tieto vastaanottajasta on tärkeää. Tämän vuoksi viestin vastaanottajasta tulisi olla mahdollisimman paljon informaatiota. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon näkemyksen mukaan pitäisi selvittää ainakin seuraavat tiedot viestin vastaanottajasta

- ikä
- sukupuoli
- koulutus
- kulttuuritausta
- kuuluminen ryhmään (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 35.)

Oma tietoni pk-yritysten omistajista ja niiden johtotehtävissä työskentelevistä perustuu pitkäaikaiseen kokemukseeni ja tämän opinnäytetyön aikana hankittuun informaatioon. Kun strategisen suunnittelun opas suunnitellaan mahdolliselle toimeksiantajalle, käytetään hyväksi toimeksiantajan tietoa kohderyhmästä ja lisäksi hankitaan erikseen lisätietoa.

Palautteen kerääminen on onnistuneelle viestinnälle tärkeää. Palaute auttaa kehittämään välitettyä viestiä. Se kertoo, onko viesti onnistunut, vai pitääkö sitä korjata. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26.) Tämän vuoksi pidän tärkeänä testata tuotettua materiaalia, vaikka se ei vielä olekaan valmista mahdolliselle toimeksiantajalle. Testaaminen on tärkeää myös siksi, että tuotetulla materiaalilla opinnäytetyötä markkinoidaan mahdolliselle toimeksiantajalle.

6 Bannerin, posterin ja oppaan suunnittelu

6.1 Suunnittelun perusteet

Opinnäytetyön tarkoitus on luoda perusteet luoda perusteet strategista ajattelua kohtaan kiinnostusta herättävälle informaatiovälineelle, joka tarjoaa myös perusajatuksen strategisesta suunnittelusta. Olen valinnut välineeksi kokonaisuuden, joka koostuu kolmesta osasta. Nämä ovat sähköpostissa lähetettävä mainos eli banneri, strategisesta suunnittelusta visuaalisesti kertovat kaksi posteria ja niitä selventävä strategisen suunnittelun opas. Yhdessä näillä tuotoksilla saadaan vastaanottajalle riittävän kattava ja informatiivinen paketti strategisesta suunnittelusta siten, että siihen tutustumiseen ei kulu paljoa aikaa. Tämä lisää tuotoksen vastaanotettavuutta.

Vaikka käytän tuotoksesta nimikkeitä banneri, posterit ja opas, en rajaa niiden muotoa pelkästään fyysiseen määrämittaiseen painotuotteeseen tai sähköiseen julkaisuun. Suunniteltu kokonaisuus voidaan esittää, levittää tai julkaista erikokoisina fyysisinä tuotteina tai erilaisina sähköisinä tuotteina sähköisistä mainostauluista nettisivuihin tai sosiaaliseen mediaan. Tuotoksen käyttötapa riippuu käyttökontekstista. Esimerkiksi tuotetta hyväksyen käyttävän organisaation nettisivuilla se on pysyvä asiasta kertova sivuston osa ja messuilla tai luentotilaisuudessa esimerkiksi isokokoisesta omalla jalustallaan seisovasta painotuotteesta ja pienemmistä esitelehtisistä koostuva kokonaisuus.

Suunnitteluun mukaan kuuluvan banneri toimii huomion herättäjänä sähköisessä viestinnässä ja on täten olennainen osa itse sähköistä posteria ja opasta. Esimerkiksi aukaistussa sähköpostiviestissä itse posterit olisi liian pieni ja sisältää liian paljon informaatiota herättääkseen nopeasti katsottuna mielenkiintoa. Tähän tarvitaan ytimekäs banneri.

6.2 Bannerin suunnittelu

Bannerin sisällön suunnittelun lähtökohdissa näen kaksi toisiinsa linkittyvää tärkeää asiaa. Ensimmäinen on huomion herättäminen. Huomion herättämiseksi käytän lyhyttä piirroskuvastriippiä ja sen lisäksi muutamaa kiinnostusta ja pohdintaa herättävää kysy-

mystä. Kiinnostuksen herättämisen lisäksi kysymyksiin tulee löytyä vastaus strategisesta suunnittelusta.

Taulukossa 1 on minun mielestäni strategisen suunnittelun ja ajattelun olennaisimpia ja mielenkiintoa herättäviä kysymyksiä. Kysymykset on johdettu asioista, joita lähdeoteokset pitävät merkityksellisinä strategisessa suunnittelussa. Laitan kysymykset analyysimatriisiin, jossa annan kysymykselle arvon mielenkiintoisuuden, strategiamerkityksen ja pohdinnan herättämisen kannalta. Perustelen pisteiden määrittämistä itse strategian kannalta sillä, että opiskelen aihetta ja vastaanottajan mielenkiinnon herättämisen kannalta sillä, että olen toiminut itse yrittäjänä seitsemän vuotta ja työskennellyt pienissä ja keskisuurissa yrityksissä suurimman osan muusta työurastani.

Nyt syntyvä banneri (liite 7) ja posterit (liitteet 3 ja 4) eivät ole valmiita tuotteita, vaan työssä on lähtökohdat niiden suunnittelulle ja valmiit tuotteet ovat lähinnä esimerkkejä. Jos strategian perusteiden posteria tehdään sitä käyttävälle asiakkaalle, valitaan kysymykset sen mukaan, mihin asioihin kohderyhmän mielenkiinto halutaan herättää. Oppilaitokselle tai konsulttiyritykselle laaditun bannerin ja posterin kysymysvalikoima voisi poiketa taulukko 1:ssä esitetyistä esimerkiksi siksi, että kohderyhmälle tarjottu tuote voi olla kapeammin suunnattu esimerkiksi vain strategiseen johtamiseen. Toisaalta yhteiskunnalliset toimijat kuten Tekes tai Ely-keskukset voivat käyttää työni perusteella suunniteltua opasta ja sen oheistuotteita oman strategisen suunnittelun edistämiprojektin apuna. Pisteytettävät määreet ja painotukset voivat muuttua sen mukaan, mikä taho työtä hyödyntää.

Itse asetan pisteytyksen suurimman painotuksen kysymysten mielenkiinnolle, sillä bannerin tehtävä on ensisijaisesti huomion herättäminen. Kysymyksellä tulee silti olla selvä yhteys strategian perusteisiin ja yhteys kysymykseen pitää olla nähtävissä posterissa. Koska siirtyminen posteriin on tarkoitus tapahtua sekunneissa, ei pohdinnalle jää aikaa ja siksi puolitan pohdinnan merkityksen kysymyksen valinnassa. Strategian merkityksen pidän oletusarvona 1.

Taulukossa 1 on kysymyksiä ja niiden pisteytys tärkeimpien kysymysten löytämiseksi. Kysymykset on valittu strategisen suunnittelun lähdemateriaaliin perustuen.

Taulukko 1. Matriisi banneriin valittavista kysymyksistä.

Kysymys	Mielenkiin- to x 1,5	Pohdinta X 0,5	Strategia X 1	Pisteet yhteensä
Haluatko tietää, mitä yrityksessäsi tapahtuu?	10	3	8	25,5
Tehdäänkö yrityksessäsi jotain turhaan?	7	7	6	23,5
Pitäisikö yrityksessä tehdä jotain, mitä siellä ei tehdä?	8	4	8	26
Haluatko kiinnostuneemmat asiakkaat?	10	5	9	31,5
Haluatko erottua kilpailijoista eduksesi?	9	7	9	30,5
Haluatko varautua tulevaisuuden muutoksiin?	8	5	9	27,5
Haluatko tehdä kokoajan mahdollisimman hyvää tulosta?	10	4	8	30
Haluatko että esimiehet ja työntekijät tavoittelevat yrityksen etua?	8	7	7	26,5
Haluatko kustannukset kuriin?	9	8	9	31

Mielenkiintoa herättäviksi kysymyksiksi otin valintaperusteiden mukaan viisi suurimman pistemäärän saanutta kysymystä:

Kiinnostaako yrityksesi tulevaisuus oikeasti?

Haluatko erottua kilpailijoista eduksesi?

Haluatko tietää, mitä yrityksessäsi todella tapahtuu?

Haluatko kustannukset kuriin?

Haluatko varmistaa hyvän tuloksen?

Lisäksi banneriin tuli maininta, joka ilmoitti etenemisen vievän aikaa vain kaksi minuuttia sekä linkki posterisivulle. En tehnyt varsinaista toimivaa sähköistä banneria tai posteria, vaan ainoastaan niiden kuvat sähköiseen ja paperitulostemuotoon. Tulosteita käytin bannerin ja posterin testaamiseen pienellä ja suppealla kohderyhmällä.

Mietin bannerin kuvastripin aihetta strategisen suunnittelun näkökulmasta. Valitsin aiheeksi yrityksen tulevaisuuden näkemisen, minkä oletin yhdistävän vastaanottajaryhmän, ja minkä he tuntisivat henkilökohtaisena haasteena. Lisäksi halusin kuvan aiheuttavan humoristisen samaistumisen tunteen. Tämän vuoksi piirsin kuvaan rahaa kulut-

tavan satunnaisia merkkejä tuottavan peliautomaatin, jota väitetään aikakoneeksi (kuvio 2). Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon mukaan hauskuus ei synny pelkästä huumorista, vaan siinä pitää olla vastaanottajaa yhdistävä seikka. Myös samaistuminen on vastaanotettavuuden kannalta tärkeää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012,47, 57.)



Kuvio 2. Bannerin kuvastrippi.

6.3 Posterin suunnittelu

Posterin tein kaksiosaiseksi. Rinnakkain tai muuten samassa yhteydessä esitettäessä ensimmäinen osa posterissa (liite 3) kertoo strategisen suunnittelun hyötyjä erilaisista lähtökohdista. Näitä ovat

- näkeminen eri suunnista ja eri suuntiin
- kilpailijat
- innovatiivisuus
- johtaminen ja henkilöstön motivoiminen.

Toinen osa posterissa (liite 4) kuvaa strategisen suunnittelun kulkua kaaviomaisesti. Kuvassa on esitetty strategisen suunnittelun mm. Lindroosin ja Lohiveden esittämät

(ks. Lähdeluettelo Lindroos & Lohivesi 2010) viisi vaihetta tiedonhausta toteutuneeseen visioon mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi.

Lisäksi kuvalla pyritään korostamaan asioiden eritasoista näkemistä eri aikaulottuvuuksista, jota Santalainen pitää strategisen ajattelun perusajatuksena (Santalainen 2008, 25–26). Posterin kuva pyrkii myös osoittamaan monialaisen näkemisen tärkeyden strategian jokaisessa vaiheessa.

6.4 Oppaan suunnittelu

Strategisen suunnittelun opas (liite 6) on tarkoitettu täsmentämään ja selventämään posterien antamaa informaatiota. Oppaan on tarkoitus toimia sekä painettuna että sähköisenä. Painettuna se on kolmeen osaan taitetun A4-arkin kokoinen esitelehtinen.

Sähköisenä se toimii posterin yhteydessä. Posteriin luodaan linkkejä, joiden avulla siirrytään oppaaseen. Posterin linkin kohdalla olevasta informaatiolinkistä siirrytään saamaan asiaa selvittävään oppaan kohtaan.

7 Bannerin ja posterin testaus ja tulokset

7.1 Testauksen tarkoitus

Banneri ja posterit testattiin pienellä otannalla tehdyllä kyselyllä. Tarkoitus ei ollut tehdä laajamittaista tutkimusta tuotteiden toimivuudesta, vaan saada suuntaa antava arvio työn tavoitteiden onnistumisesta. Kun banneri ja posterit suunnitellaan asiakkaalle, testataan ne tarkemmalla tilastollisella menetelmällä.

Testauksella pyrittiin selvittämään bannerin ja posterien herättämä mielenkiinto ja kiinnostus edetä linkkien välityksellä saamaan lisää tietoa strategisesta suunnittelusta. Toinen haluttava tieto oli posterien katsomiseen kulunut. Bannerissa luvattiin esittää strategia kahdessa minuutissa, joten mielestäni oli tärkeää tietää, pitkö bannerin lupaus. Erityisen mielenkiintoisena pidin sitä, millainen aika todellisuudessa kului ja kuinka pitkältä se posterien katsojasta tuntui.

7.2 Tuotteiden testaus

Banneri ja posterit testattiin Metropolia Ammattikorkeakoulun Myyrmäen kampuksella. Käytin testauksen perusjoukkona oppilaitoksen liiketalouden koulutusohjelman iltaopiskelijoita. Otanta oli kymmenen opiskelijaa. Holopaisen ja Pulkkisen mukaan satunnaisotannassa otantayksiköt poimitaan otokseen satunnaisesti siten, että jokainen otantayksikkö on tullut valituksi yhtä suurella todennäköisyydellä. Otantayksiköiden harkittu poimiminen on harkinnanvaraista otantaa. (Holopainen & Pulkinen 2008, 31, 36.) Otanta viittasi satunnaisotantaan siten, että pyysin testihenkilöiksi yhtenä iltana ensimmäiset oppilaitoksen aulaan liiketalouden iltaopintoja suorittamaan tulleet ihmiset. Toisaalta harkittuun poimintaan viittaa se, että tiesin ainakin yhden kurssin, joka alkoi sinä iltana. Otannan voi sanoa olleen satunnaisotannan ja harkinnanvaraisen otannan yhdistelmä.

Syy aikuisopiskelijoiden valintaan testihenkilöiksi oli se, että he toimivat työssään pääosin johto- tai toimihenkilötehtävissä ja heillä oli usean vuoden työkokemus. Näin heillä oli kokemuksen tuoma näkemys yritystoiminnasta.

Testihenkilöt saivat ensin nähtäväkseen A4-arkin, jossa oli sähköpostiviesti kuvitellulta Yritysten Kehittämisrahastolta (liite 1). Sähköpostiviestissä oli lyhyt esittelyteksti ja tuotettu banneri. Katsottuaan sähköpostiviestiä testihenkilöt saivat täytettäväkseen kyselylomakkeen (liite 2).

Kyselylomake oli pyritty tekemään mahdollisimman selkeäksi. Vastausvaihtoehdot tehtiin siten, että niillä saataisiin tarvittava informaatio pienellä otannalla. Kysymysten määrä rajattiin viiteen. Neljässä kysymyksessä kysyttiin mielipidettä suuruusasteikolla 1 - 5. Yksi oli avoin kysymys. Holopaisen ja Pulkkisen mukaan ainakin osaan kysymyksistä on syytä valita valmiita vaihtoehtoja, jotta vastaajan ponnistelut voidaan minimoida. Tämä myös vähentää vastaajan kysymyksen tulkinnasta johtuvaa vastausvirhettä. Myös liian runsas kysymysten määrä heikentää vastausten laatua. (Holopainen & Pulkinen 2008, 42, 43.)

Lomakkeen mielipideasteikolla vastattavat kysymykset olivat seuraavat:

- Herättikö banneri sähköpostissa huomiosi?
- Saiko kuva aikaan hyvän mielen?
- Kiinnostuitko kysymyksistä?
- Halusitko edetä klikkaamalla?

Avoin kysymys oli: Mitä oletat klikkaamisen tuovan ruudulle?

Vastattuaan ensimmäiseen kyselyyn testihenkilö sai nähtäväkseen posterit (liite 3 ja 4). Testihenkilön posterien katsomiseen käyttämä aika mitattiin hänen tietämättään. Posterin katsomisen jälkeen testihenkilö vastasi toiseen postereita koskevaan kyselylomakkeeseen (liite 5). Niissä oli neljä kysymystä, joihin vastattiin suuruusasteikolla 1 – 5, ja kaksi avointa kysymystä. Lomakkeen mielipideasteikolla vastattavat kysymykset olivat seuraavat

- Olivatko posterit ymmärrettäviä?
- Herättivätkö posterit mietteitä?
- Herättivätkö posterit kiinnostusta?
- Haluaisitko tietää näkemäsi perusteella lisää?

Lisäksi posterikyselyssä oli kaksi muuta kysymystä:

- Kauanko arvioit katsoneesi postereita?
- Menikö aikaa mielestäsi liikaa?

Posterikysymyslomakkeisiin merkittiin todellinen aika, jonka vastaaja käytti posterin katsomiseen. Lisäksi muistiin merkittiin kiinnostavat kommentit, joita kysely aiheutti.

7.3 Banneri- ja posterikyselyn tulokset ja niiden arviointi

7.3.1 Bannerikyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi kymmenen Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden iltaopiskelijaa. Kysely saatiin suoritettua keskiviikkona 1.4.2015 noin yhden tunnin aikana klo 16–17.

Bannerikyselyn kysymysten, joihin haluttiin vastaus 1–5 numeroasteikolla, asteikkomäärittäminen oli seuraava:

- 1 = Ei yhtään
- 2 = Jonkin verran
- 3 = Neutraali kyllä
- 4 = Melko paljon
- 5 = Paljon.

Vastausten keskiarvot olivat seuraavat:

- Herättikö banneri sähköpostissa huomiosi? 3,75
- Saiko kuva aikaan hyvän mielen? 3,25
- Kiinnostuitko kysymyksistä? 3,50
- Halusitko edetä klikkaamalla? 3,38.

Kaikkien kysymysten keskiarvovastaukset olivat mitta-asteikon puolivälin yläpuolella. Pienestä aineistosta pystyi silmämääräisesti näkemään vain vähäistä hajontaa. Kaikki vastanneet olivat vähintään jonkin verran kiinnostuneita etenemään bannerin sähköpostilinkkiin.

Avoimeen kysymykseen ”Mitä oletat klikkaamisen tuovan ruudulle?” vastattiin seuraavasti:

- ideoita
- ratkaisuja
- nopea strategia
- nettisivut
- uutiskirje
- lyhyt ytimekäs tieto
- virus
- asiasisältöä
- humoristista strategiatietoa.

7.3.2 Posterikyselyn tulokset

Lukuarvoasteikolla 1 - 5 vastattavien kysymysten keskiarvot olivat seuraavat:

- | | |
|--|------|
| • Olivatko posterit ymmärrettäviä? | 3,25 |
| • Herättivätkö posterit mietteitä? | 3,75 |
| • Herättivätkö posterit kiinnostusta? | 3 |
| • Haluaisitko tietää näkemäsi perusteella lisää? | 3 |

Kaikkien kysymysten keskiarvovastaukset olivat välillä neutraali kyllä ja melko paljon. Silmämääräinen hajonta oli posterikyselyssä hieman suurempaa kuin bannerikyselyssä. Kaikki vastaajat merkitsivät vähintään numeron 3 eli ”Neutraali kyllä” vastaukseksi viimeiseen kysymykseen eli ” Haluaisitko tietää näkemäsi perusteella lisää?”

Arvio kuluneesta ajasta oli 45 sekuntia - 4 minuuttia. Keskimääräinen arvio kuluneesta ajasta oli 2 minuuttia 10 sekuntia. Todelliset katsomiseen kuluneet ajat olivat 30 sekuntia – 2 minuuttia. Keskimääräinen katsomisaika oli 1 minuutti.

Seitsemän vastaajan mielestä katsomiseen ei mennyt liikaa aikaa. Kahden vastaajan mielestä aikaa meni liikaa ja yhden mielestä hieman liikaa.

7.3.3 Kyselytulosten arviointi

Banneri- ja posterikysely saavutti tarkoituksensa. Sillä saatiin tuotteista varsin yhtenäinen, vaikkakin suuntaa-antava tulos. Tehty materiaali on esimerkki strategisen suunnittelun lähdeaineistoon perustuvan materiaalin tuottamisesta. Tarkoituksena oli nimenomaan luoda pohja mahdollisen toimeksiantajan julkaiseman materiaalin suunnittelun perusteiksi.

Bannerikyselyn vastausten perusteella sähköposti herätti melko paljon huomiota. Myös hyvä mieli, kiinnostus ja etenemishalu olivat asteikon keskikohtaa suuremmat. Sanoisin tulosten perusteella, että jo nykyinen banneri on toimiva, vaikka se kaipaakin vielä kehittämistä. Todellisen asiakkaan kanssa perustettu työryhmä hioisi kysymykset tarkemmin asiakkaan käyttötarkoitusta palveleviksi ja visuaalinen ilme annettaisiin graafisen alan ammatillisen toimijan tehtäväksi.

Avoimen kysymyksen ”Mitä oletat klikkaamisen tuovan ruudulle?”, yhden vastauksen ”viruksen” perusteella sähköpostiviestin linkin turvallisuutta pitää saada paremmin esille. Turvallisuuden tuntua parantaa, jos lähettäjä on esim. tunnettu luotettava julkinen toimija. Myös ennakkoyhteydenotto, jossa tiedotetaan tulevasta viestistä voi parantaa luotettavuuden tuntua.

Posterikyselyn vastausten keskiarvon mukaan posterit olivat ymmärrettäviä. Ymmärrettävyys ylitti vastausasteikon keskikohdan. Vain yhden vastaajan mukaan posterit olivat vain jonkin verran ymmärrettäviä.

Mietteitä posterit herättivät yhtä vastaajaa lukuun ottamatta melko paljon. Tällä yhdellä vastaajalla se herätti mietteitä jonkin verran. Merkittävä mietteiden herättäminen voi pitää asian pidempään mielessä ja tehdä myöhemmän yhteydenoton vastaanottamisen myönteisemmäksi.

Posterien herättämä kiinnostus ja lisätiedon haluaminen oli tuloksiltaan muita kysymyksiä hieman alhaisemmat. Kaikki olivat kuitenkin vähintään jonkin verran kiinnostuneita ja halukkaita tietämään lisää asiasta.

Suurimman osan mielestä posterien silmäilyyn ei mennyt liikaa aikaa. Näin siitä huolimatta, että kaikki arvioivat käyttäneensä posterien tutkimiseen aikaa vähintään kaksi kertaa enemmän, kuin heillä todellisuudessa aikaa kului. Osa vastaajista kertoi kyselyn ulkopuolisena kommenttina, että posterien materiaalmäärä voisi olla selkeyden vuoksi pienempi. Mietin itse samaa suunnitellessani postereita, mutta näkemykseni mukaan kaikki mukana ollut informaatio kuuluu strategisen suunnittelun etenemisen perusteisiin. Jälleen mahdollisen asiakkaan kanssa tehtävän posterimateriaalin suunnittelussa pitää ottaa asiakkaan merkitys posterille huomioon. Visuaalisen ja graafisen alan ammattilaisen käyttö suunnittelussa parantaisi selkeyttä ja ymmärrettävyyttä materiaalin määrästä huolimatta.

Testauksen ei anna täysin luotettavaa tietoa tuotteiden onnistumisesta. Liian pieni otanta, jossain määrin väärä perusjoukko ja testaajan enemmän tai vähemmän tunnettuus heikensivät tulosten luotettavuutta. Luotettavamman tuloksen aikaan saamiseksi olisi pitänyt käyttää perusjoukkona pk-yritysten johtajia ja omistajia. Otanta olisi pitänyt olla riittävä perusjoukon kokoon suhteutettuna. Otantamenetelmä, kysymysten valinta ja testaus olisi pitänyt suorittaa tilastollisten menetelmien ohjeistuksen mukaisesti. Näin

olisi saatu luotettavampi tulos tarkempien tunnuslukujen kanssa. Luotettava keskihajonta ja hajonnan vinous olisivat antaneet tarkempaa analyysimateriaalia tuotteiden testaukselle. Nämä asiat huomioidaan siinä vaiheessa, kun strategisen suunnittelun materiaalia suunnitellaan mahdollisen todellisen asiakkaan kuten esim. oppilaitoksen kanssa.

8 Toiminnallisen opinnäytetyön johtopäätökset ja arviointia onnistumisesta

8.1 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö osoitti tarpeen pk-yrityksille suunnatun strategisen suunnittelun oppaalle. Löysin mielestäni strategisen suunnittelun ja strategisen ajattelun perusteista ne ytimekkäät asiat, jotka voivat kiinnostavat yrittäjiä ja yritysten johtoa. Luomani kolmeosainen tuotos on perusta mahdolliselle asiakasorganisaatiota varten valmistettavalle strategisen suunnittelun edistämis- tai koulutus ja konsultointikampanjalle.

Kvalitatiivisen kyselyn tulokset osoittivat tuotoksen olevan kehityskelpoinen. Visuaalisesti tuotos kaipaa päivittämistä. Visuaalisuus ei kuitenkaan ollut opinnäytetyön tarkoitus. Tarkoitus oli löytää ja tiivistää strategisen suunnittelun perustietopaketti josta graafisen alan ammattilainen luo lopulliset asiakaskäyttöön soveltuvat tuotteet.

8.2 Kohderyhmä, joka voisi hyödyntää opinnäytetyötä

Oppaan käyttötarkoitus voi olla sekä yleishyödyllinen että kaupallinen. Yleishyödyllisinä toimijoina opasta ja siihen liittyvää verkkomateriaalia voivat hyödyntää yritystoimintaa tukevat yhteiskunnalliset tahot, joita ovat esimerkiksi:

- EU-kehittämishankkeet
- StartUP-säätiö
- Kunnat
- TEKES
- Ely-keskukset

Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat Suomen yritystoiminnan perustan ja kapaleessa 2 perustellun näkemykseni mukaan näkemykseni mukaan pk-yritysten merkitys Suomen talouselämälle tulee kasvamaan. Näen strategisen osaamisen yhtenä tärkeimmistä osaamisalueista tulevaisuuden pk-yritystoiminnan menestyksessä.

Edellä mainitut yleishyödylliset toimijat pyrkivät ainakin osana toimintaansa edistämään suomen kilpailukykyä ja yritystoimintaa. Tämän vuoksi strategisen osaamisen kasvaminen pk-yrityksissä voisi olla näille tahoille yksi merkittävä kustannustehokas tapa edistää Suomalaisen yritystoiminnan toimintakykyä. Lisäksi strateginen osaamisen kasvu voisi merkittävästi parantaa näiden tahojen yrityksille myöntämien rahoitus- ja avustusmäärien tehokasta ja tuottavasti suunniteltua käyttöä.

Toinen tuottamani materiaalin mahdollinen hyödyntäjä on yleishyödyllisen ja kaupallisen toiminnan väliltä. Oppilaitokset voivat hyödyntää materiaalia joko omissa yrityksille suunnatuissa strategisen suunnittelun kurssitarjonnassa tai voivat olla mukana toimijana edellä mainittujen yhteiskunnallisten tahojen strategisen suunnittelun osaamisen edistämishankkeissa. Yhteiskunnallisille toimijoille opinnäytetyöni pohjasta rakennettu tuote voisi toimia yrityksille kohdistuvan strategista toimintaa koskevan informaation ja mielenkiinnon levittämisvälineenä. Oppilaitoksille se voisi olla sekä informaatiotväline että myös markkinointiväline.

Puhtaasti kaupallisessa käytössä opas voi toimia markkinointivälineenä yksityisille yritysten talouteen, henkilöstöön sekä johtamiseen fokuoituneilla konsultointiyrityksillä. Tällaisia yrityksiä ovat esim. yrityskonsultointiin tai -koulutukseen erikoistuneet toimijat. Näillä yrityksillä opinnäytetyöni pohjasta räätälöity tuote toimisi ensisijaisesti markkinointivälineenä yritysten tuotteiden myynnissä.

8.3 Skenaario oppaan käytöstä

Vuorisen mukaan skenaariotyöskentely on yksi strategiatyökalu uuden luomiseen. Skenaariossa määritellään tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia asioita tai tapahtumaketjuja. Kyseessä ei ole ennustaminen, vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottaminen. Skenaarioilla pyritään tarkastelemaan erilaisia tulevaisuudenvisioita tai mahdollisuuksia. (Vuorinen 2012, 109.)

Vuorinen suosittelee laatimaan skenaarioita samanaikaiseen tarkasteluun 3 - 5 kappaletta (Vuorinen 2012, 111). Rakennan kuitenkin vain yhden skenaarion opinnäytetyöni hyödyntämisestä myöhemmin. Tämä siksi, että en vertaa tässä erilaisia käyttömahdollisuuksia keskenään, vaan pyrin helpottamaan opinnäytetyöni ymmärtämistä esittämällä sen mahdollisessa konkreettisessa viitekehyksessä. Tämän vuoksi skenaario ei ole listaus ja analyysi mahdollisista tulevaisuuden mahdollisuuksista, vaan pikemminkin lyhyt fiktiivinen tarina mahdollisesta tapahtumista opinnäytetyöni etenemisessä jatkossa.

”Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Otin opinnäytetyöskenaarion toimijaksi mukaan Työ- ja elinkeinoministeriön alaisen pk-yritysten kehittämis- ja kouluttamisrahaston. Kyseistä organisaatiota ei ole olemassa, mutta luvussa 2 perustelemieni tulevaisuuteen kohdistuvien näkemysteni vuoksi oletan, että tällainen organisaatio voitaisiin perustaa. Skenaariota voi soveltaa myös nykyisin olemassa oleviin organisaatioihin, mutta en halunnut nimetä niistä mitään yksittäistä tähän skenaarioon.

Saan valmiiksi opinnäytetyöni, jossa olen luonut perusteet strategisen suunnittelun oppaille. Myöhemmin syksyllä jatkan oppaan kehittämistä ja teen siihen posterissa olevia asioita yksityiskohtaisemmin selvittävän lehtisen. Olen myös saanut apua tietotekniikassa ja perustanut aluksi omaan käyttööni strategisen suunnittelun perusteiden nettisivut. Ne sisältävät visuaalisesti parannetut posterit ja uuden strategisen suunnittelun opaslehtisen.

Etsin toimijaa, joka olisi kiinnostunut hyödyntämään opasta ja otan yhteyttä vasta perustettuun Pk-yritysten kehittämis- ja kouluttamisrahastoon. Saan uuden organisaation mielenkiinnon heräämään sähköpostibannerin ja posterisivujen avulla. Sovimme pk-yrityksille suunnattavasta strategiaopasprojektista. Projektin tarkoitus on saada pk-yritykset tietoisiksi strategisen suunnittelun tärkeydestä erityisesti tulevaisuuden yritys-toiminnassa.

Projektille luodaan visio ja siihen tähtäävä strategiasuunnitelma. Strategian toteuttamisen aikakestoksi määritetään kaksi vuotta, joista ensimmäisen vuoden aikana projekti toteutetaan kohdeyrityksille ja toiseen vuoden lopulla tehdään projektin onnistumisen

seurantaosuus. Pk-yritysten kehittämis- ja kouluttamisrahasto perustaa projektiryhmän jossa olen itse mukana. Projektiryhmä kerää tietoa pk-yrityksistä, niiden sidosryhmistä ja toimintaympäristöistä. Saatu tieto analysoidaan ja analyysin pohjalta muodostetaan yrityksille merkityksellisimmät ja kiinnostavimmat kysymykset bannerin suunnitteluun. analysoidun tiedon perusteella muokataan myös posterin ja oppaan sisältö mahdollisimman kiinnostavaksi ja informatiiviseksi.

Tuotteiden visuaalinen laatiminen annetaan ulkopuolisen mainostoimiston tehtäväksi. Valmiille postereille ja strategisen suunnittelun oppaalle luodaan omat sivustot Pk-yritysten kehittämis- ja kouluttamisrahaston nettisivujen yhteyteen. Projektiryhmä ja mainostoimisto suunnittelevat yhdessä tuotteiden testausmenetelmän ja testauksella niistä halutun tiedon. Tuotteet testataan pk-yrityksissä, joita valitaan testauksen tilastollisesti riittävä otantamäärä.

Testauksen jälkeen saatu informaatio analysoidaan ja materiaaliin tehdään tarvittavat sisällölliset ja visuaaliset muutokset. Tämän jälkeen lähetetään bannerin sisältävä sähköpostiviesti kaikille Pk-yritysten kehittämis- ja kouluttamisrahaston tietokannassa oleville kohdeyrityksille. Projekti myös jalkautetaan yrittäjä tapahtumiin mm. vuosittain järjestettäville yrittäjäpäiville. Näitä tilaisuuksia varten painatetaan bannerista ja oppaasta paperiversio. Posterimateriaalista tehdään helposti kuljetettavat kokoon rullautuvat omilla jaloillaan seisovat julisteposterit. Materiaalia hyödynnetään tilaisuuksissa, joihin projektisuunnitelman mukaisesti osallistutaan.

Projektin toisen vuoden lopulla tehdään suunnitelman mukainen tutkimus projektin onnistumisesta. Saadun tiedon perusteella päätetään ja suunnitellaan projektin jatkoa tai sen pohjalta viriäviä muita hankkeita.

8.4 Itsearviointia

Itse asiassa koko opinnäytetyö oli strategisen suunnittelun projekti. Keräsin tietoa strategisesta suunnittelusta, sen käytöstä ja tarpeesta pk-yrityksissä. Asetin itselleni missiön, joka oli strategisen suunnittelun oppaan laatiminen. Visioni oli: ”Teen strategisen suunnittelun oppaasta vuoden 2015 kevääseen mennessä onnistuneen opinnäytetyön”.

Määrittelin strategiani. Analysoin hankkimaani tietoa ja poimin sieltä mielestäni olennaisimmat perusasiat strategisesta suunnittelusta. Asetin sille määraajoiksi mittauspisteitä eli opinnäytetyön ohjauksia sekä tuotetun bannerin ja posterien testauksen.

Toteutin strategiani muokkaamalla kevään 2015 kokonaisajankäyttöni ja muun opiskeluni opinnäytetyötä edistäväksi. Arvioin työni edistymistä kevään aikana useaan otteeseen ja jouduin päivittämään suunnitelmaa useita kertoja toimintaympäristöni yllättävien muutosten vuoksi. Tällaisia olivat esimerkiksi muiden opintojen odotettua suurempi aikaresurssienkäyttötarve.

Myös strategian kannalta tärkeä näkeminen oli mukana. Näin taaksepäin. Tätä oli opiskellulla ja elämäkokemuksella hankittu strategiaosaaminen. Näin eteenpäin. Tätä oli aikataulun laatiminen ja tarvittavan tiedon määrittäminen.

Pyrin katsomaan opinnäytetyötäni, sen rakennetta, ositusta ja aikataulua kokonaisuutena. Katsoin siis ylhäältä alaspäin eli helikopteroim. Mietin bannerin, posterien ja oppaan yksityiskohtia. Tämä oli alhaalta ylöspäin näkemistä.

Sivusuuntaan näkemisestä oli erityisen paljon hyötyä. Pystyin hyödyntämään muilla kursseilla oppimiani asioita opinnäytetyössäni. Erityisen tärkeitä olivat viestinnän kurssit.

Opinnäytetyöni tuotoksen jatkokehittämissuunnitelma ei ole työn valmistuessa vielä täsmällinen. Jos kuitenkin pystyn tulevaisuudessa myymään työni tuloksen jollekin sitä hyödyntävälle taholle, voin sanoa toimineeni strategisen ajattelun kuudennen ulottuvuuden mukaisesti eli nähneeni tulevaisuuden yli.

Lähteet

Hakanen, Matti 2008. Pk-yrityksen strategiatyö. Multikustannus, Helsinki.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. 5., uudistettu painos. WSOY oppimateriaalit, Helsinki.

Huoltovarmuuskeskus 2014. Huoltovarmuuden skenaariot 2025.
[Http://huoltovarmuus.fi/static/pdf/621.pdf](http://huoltovarmuus.fi/static/pdf/621.pdf). Luettu 1.2.2015

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro, Helsinki.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970 –2010). [Http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf). Luettu 9.4.2015.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari, Helsinki.

Kokko, Outi 2012. Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa. Taloussanommat. Päivitetty 23.5.2012. [Http://www.taloussanommat.fi/i ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137](http://www.taloussanommat.fi/i ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137). Luettu 1.2.2015.

Kupi, Eija & Keränen, Jaana & Lanne, Marinka 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. [Http://www2.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf](http://www2.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf). VTT. Luettu 3.2.2015.

Laihonen, Harri 2005. PESTE-analyysi (STEEP-analysis). Tampereen Teknillinen Yliopisto, Hypermedian jatko-opintoseminaari. Luentomateriaali. [Http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen200505.pdf). Luettu 25.2.2015.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010, Onnistu strategiassa. 3. Uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Luoma, Päivi & Vanhanen, Juha & Tommila, Paula 2011. Distributed Bio-Based Economy – Driving Sustainable Growth. Sitran verkkojulkaisu. ISBN 978-951-563-791-8. [Http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Distributed_BioBased_Economy.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Distributed_BioBased_Economy.pdf). Luettu 25.3.2015

Marimekko 2009. Vuosikertomus 2008. Marimekon tavoitteet ja strategia. [Http://company.marimekko.fi/sites/company.marimekko.com/files/documents/vuosikertomus_2008.pdf](http://company.marimekko.fi/sites/company.marimekko.com/files/documents/vuosikertomus_2008.pdf). Luettu 9.4.2015.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY Pro, Helsinki.

Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Talentum Media, Helsinki.

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu. 2., tarkistetun painoksen lisäpainos. Talentum Media, Helsinki.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum Media, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum Media, Helsinki.

Tilastokeskus 2015. Yritykset. Päivitetty 24.4.2014

[Http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html). Luettu 3.2.2015.

Tulli 2014. Ulkomaankauppaa käyvät yritykset. Julkaistu 16.12.2014.

[Http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/). Luettu 1.2.2015.

Turtia, Kaarina 2005. Otavan uusi sivistyssanakirja. Otava, Helsinki.

Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. WSOYpro, Helsinki..

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Päivitetty 16.12.2014.

[Https://www.tem.fi/ministerio](https://www.tem.fi/ministerio). Luettu 11.4.2015.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. Talentum media, Helsinki.

Bannerikyselyn sähköposti

Hyvä johtaja x

Jos haluat yrityksesi hallinnan uudelle tasolle, käytä kaksi minuuttia tutustumalla strategiaohjelmaamme:

**KIINNOSTAAKO YRITYKSESI
TULEVAISUUS OIKEASTI?**
HALUATKO EROTTUA KILPAILJOISTA EDUKSESI?
HALUATKO TIIÄÄ MITÄ YRITYKSESSÄSI TODELLA TAPAHTUU?
HALUATKO KUSTANNUKSET KURIIN?
HALUATKO VARMISTAA HYVÄNTULOKSEN?

NÄIHIN STRATEGIA
KAHDESSA MINUUTISSA

**KLIKKAA
TÄSTÄ**

Ystävällisin terveisin

Anna Neuvo
Projektijohtaja
Yritysten Kehittämisrahasto

Bannerikysely

Banderikysely

Katso saamasi sähköposti ja vastaa kysymyksiin

Arvolla 1 – 5

1 = Ei yhtään, 2 = Jonkin verran, 3 = Neutraali kyllä, 4 = Melko paljon, 5= Paljon

Herättikö banderi sähköpostissa huomiosi?	
Saiko kuva aikaan hyvän mielen?	
Kiinnostuitko kysymyksistä?	
Halusitko edetä klikkaamalla?	

Mitä oletat klikkaamisen tuovan ruudulle? _____

KIITOS VASTAUKSISTASI

Posteri 1

**TARJOA
ITSELLESI:**

NÄKÖALA

TULEVAISUUTEEN

360° YMPÄRILLESII

KILPAILUETU

LUPA EROTTUA KILPAILIJOISTA

IDEOITA

UUSIA

TUOTTEITA

PÄÄMÄÄRÄTIETAINEN

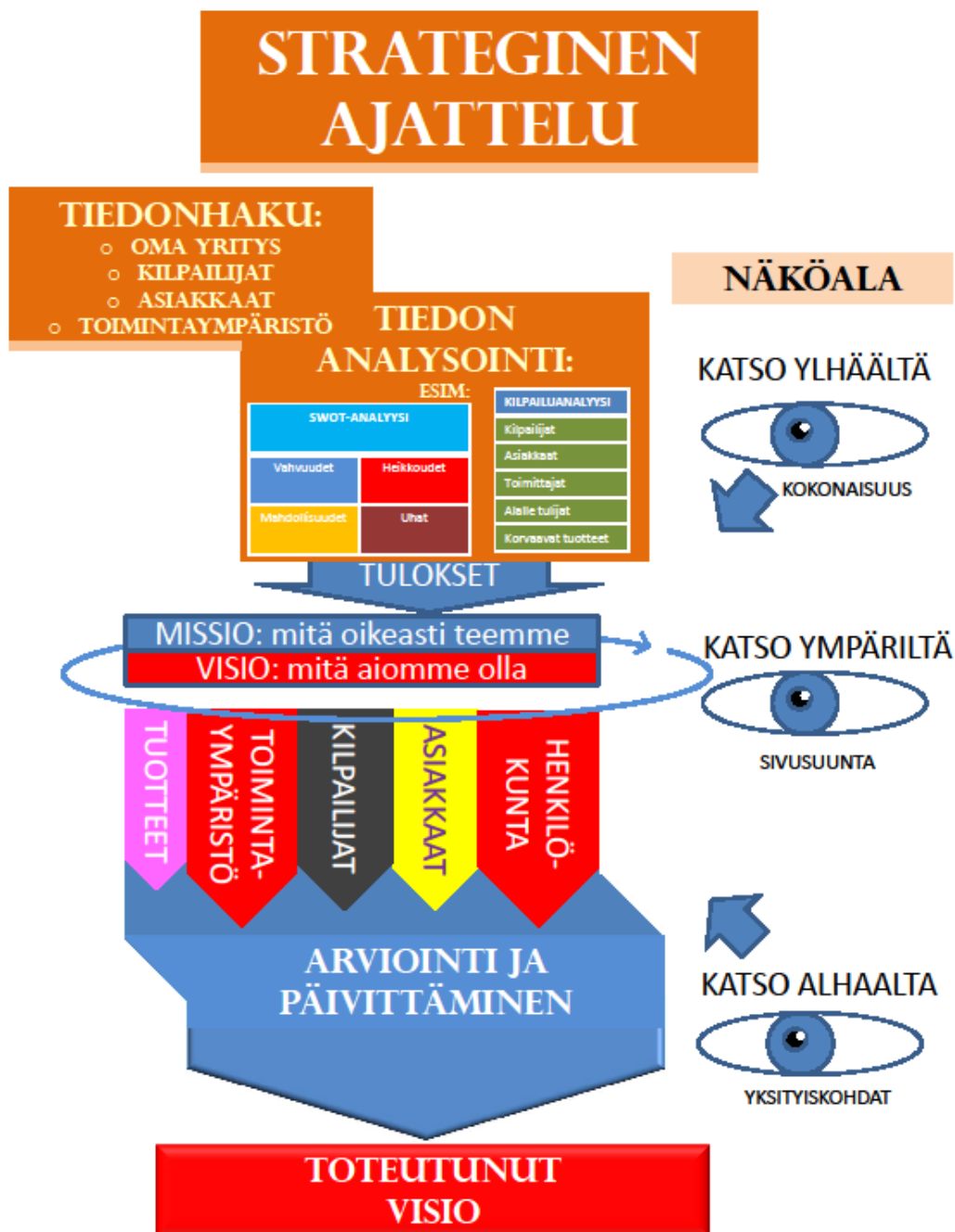
HENKILÖKUNTA

MOTIVOITUNUT

**EMME TEE SITÄ PUOLESTASI
MUTTA JOS HALUAT TIETÄÄ
LISÄÄ**

WWW.YRITYSTENKEHITTAMISRAHASTO.FI

Posteri 2



Posterikysely

Posterikysely

Katso 2 posteria ja vastaa kysymyksiin

Arvolla 1 – 5

1 = Ei yhtään, 2 = Jonkin verran, 3 = Neutraali kyllä, 4 = Melko paljon, 5= Paljon

Olivatko posterit ymmärrettäviä?	
Herättivätkö posterit mietteitä?	
Herättivätkö posterit kiinnostusta?	
Haluaisitko tietää näkemäsi perusteella lisää?	

Kauanko arvioit katsoneesi postereita? _____

Menikö aikaa mielestäsi liikaa? _____

KIITOS VASTAUKSISTASI

Yrityksen strategiaopas

Yrityksen strategiaopas

Miksi Strategia?

Yritysten toimintaympäristö muuttuu joka heikki kasvavalla vauhdilla. Merkittävää muutoksessa olevia asioita ovat mm.

- teknologian kehitys
- raaka-aineiden saatavuus
- ympäristövaastuun merkityksen kasvu
- kulttuurien muuttuvat asenteet
- kuultajien muuttuva ostokäyttäytyminen.

Näihin muutoksiin voidaan pyrkiä varautumaan pitkän aikavälin suunnittelulla. Muita strategisen toiminnan ja suunnittelun etuja ovat mm.

- yrityksen tehokkuuden kasvu
- organisaation tehokkuuden kasvu
- organisaation motivaation kasvu
- organisaation kyky hahmottaa yrityksen tavoitteet
- kilpailijoista erottautuminen
- kilpailuetu
- suurempi mahdollisuus innovaatioihin
- tulevaisuuteen varautuminen
- reagointinopeus muutoksiin tarvittaessa
- taloudellinen menestyminen.

Yrityksen strategiatyö ei ole kerran vuodessa tapahtuva vuosipalaveri eränaakämpässä tai kallis ja päättymätön ulkopuolinen konsulttialoprosessi – painavasti hyvin toteutettuna se voi säästää melkoisesti rahaa. Strategiatyötä on yrityksen kaikkien toimintojen valjastaminen tavoitteen saavuttamiseksi.

Miten strategia suunnitellaan ja toteutetaan?

Yrityksen määrätietoinen strateginen toiminta on periaatteessa hyvin yksinkertainen juttu. Silhen kuuluu vain viisi perusasiaa:

- tiedonkeruu ja sen analysointi strategiaa varten
- strategian määrittely
- strategian toteutus
- arviointi ja päivittäminen.

Tiedon keruu ja analysointi

Strategiaa varten on tärkeää kerätä tietoa sekä yrityksen sisäiltä sen toiminnasta ja organisaatiosta, että yritykseen vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä. Ertitysen tärkeää on seivittää yrityksen ydinosaaminen.

Hankittu tieto ei yksistään riitä suunnitelmien tekemiseen, vaan tieto pitää analysoida. Yleisiä analyysimenetelmiä ovat:

- SWOT-analyysi
- PESTEL-analyysi
- viiden kilpailuvoiman malli.

Osa analyysieistä voidaan käyttää laajempien yritykseen liittyvien asioiden tarkasteluun. Esim. PESTEL-analyysillä tarkastellaan yritystä poliittisesta, ekonomisesta, sosiaalisesta, teknisestä, lainsäädännöllisestä ja ekologisesta näkökulmasta. Analyysillä voidaan löytää yritykselle aiemmin huomaamatta jääneitä hyödynnettäviä mahdollisuuksia tai tulevia uhkia, joihin varautua.

Yrityksen strategiaopas

Suosittu analyysimalli on nopea SWOT-analyysi, jota voidaan käyttää yksityiskohtaisempien asioiden analysointiin. SWOT-analyysissä listataan yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Yrityksen tulevan strategian pohjaksi saadaan parhaiten tietoa, kun käytetään useampaa eri näkökulmasta tarkastelevaa analyysimenetelmää rinnakkain.

Strategian määrittely

Missio

Yrityksellä pitää olla selvä kuva siitä, mitä yritys tekee – mikä on sen toiminnan tarkoitus? Tätä kutsutaan missioksi. Tehyjen analyysien avulla yrityksen missiota voidaan tarkentaa ja selkeyttää.

Visio

Yrityksellä pitää olla myös selkeä päämäärä, johon kaikki sen toiminta tähtää. Se voi kiteytyä jopa yhdeeen lauseeseen, kuten:

”Aiomme olla **MUIDAN TUOTTA** kuluessa maailman arvostetuimpien **XXXXXXXXXXXXXX**en tuottaja.”

Strategian suunnittelulla ja määrittelyllä määritetään toimenpiteet yrityksen kaikille toimimoille (henkilöstö, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys ym.). Näiden toimenpiteiden avulla kaikki yrityksen toiminnot tähtäävät tuon vision saavuttamiseen.

Strategian toteutus

Yrityksessä tehdään toimenpiteet, joilla visio saavutetaan.

Arviointi ja päivittäminen

Vaikka yrityksen strategia on hyvin määritelty ja toteutettu, ei voida silti jättää odottamaan päämäärän pääsemistä. Asiat ympärillämme ja yrityksen sisällä muuttuvat usein odottamattomasti. Tämän vuoksi strategian onnistumista ja muutoksia pitää arvioida ja strategiaa pitää pysyvä päivittämään.

Kun strategian toteuttamisen arviointiin on luotu hyvät lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit, voidaan näiden mittareiden avulla helpoiten arvioida onnistumista. Myös mahdolliset etukäteen suunnitellut vaihtoehtoiset päivittämällä auttavat reagoimaan muutostilanteisiin riittävän nopeasti.

Strateginen näkeminen

Ei se strategia niin vaikeaa ole – kunhan osaa katsoa vähän ympärilleen.

Strategisen ajattelun tutkijan Trino Santalaisen mukaan strateginen ajattelu on näkemistä.

Elempään näkeminen on tärkeä osa strategista ajattelua. Tätä kutsutaan visioinniksi, sillä tulevaisuudesta on käytettävissä aiempaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja tämä edellyttää käsitteellistä ajattelua.

Etäs näkemisen taso on kyky nähdä taaksepäin. Tulevaisuutta ei voi luoda tuntematta juurta. Men-

neisytyteen katsoessa on nähtävä tekijät, jota py-
styään kehittämään, ja erityisesti ne, mistä pitää
pysyä luopumaan.

Laajempien kokonaisuuksien näkeminen syventää
strategista ajattelua, eli pitää pysyä katsomaan yll-
häältä alaspäin.

Samanaikaisesti pitää pysyä katsomaan asioita
alhaalta ylöspäin. Käytännön toiminnot pitää ym-
märtää liiketoiminnan logiikan ja ansaintalogiikan
näkökulmasta.

Sivusuunta on viides strategisen ajattelun näköala.
Pitää pysyä ottamaan oppia muilta toimijoilta jopa
oman toimialan ulkopuolelta. Tämä on erityisen
tärkeää, sillä menestystehtäjät tai epäonnistuneet
eivät useinkaan ole toimialasta riippuvaisia, vaan
ne ovat sovellettavissa toimintarajojen yli.

Jos osaat luoda itse haluamasi tulevaisuuden, olet
strategisen ajattelun eilittä. Tällöin pitää pysyä
näkemään tulevaisuuden yli. Tämäkin on mahdol-
lista, mutta ei onnistu ilman voimallista strate-
gia-työtä.

Kilpailijat tuskastelevat uuden tilanteen
edessä, mutta meillä vaihdetaan isompaa
vaihdetta silmään, vaikka maali on jo selkeästi
näkyvissä.

Lähdeteokset joihin kannattaa uppoutua:

Jan-Erik Lindroos & Kari Lohvesi: Onnistu strategias-
sa.
Trino Santalainen: Strateginen ajattelu
Tero Vuorinen: Strategiakirja

Banneri



KIINNOSTAAKO YRITYKSESI TULEVAISUUS OIKEASTI?

HALUATKO EROTTUA KILPAILIJOISTA EDUKSESI?

HALUATKO TIETÄÄ, MITÄ YRITYKSESSÄSI TODELLA TAPAHTUU?

HALUATKO KUSTANNUKSET KURIIN?

HALUATKO VARMISTAA HYVÄNTULOKSEN?

NÄIHIN STRATEGIA
KAHDESSA MINUUTISSA

KLIKKAA
TÄSTÄ