

## **Aloittavan pienyrityksen strategian luominen ja sen toteuttamisen suunnittelu**

Hanna Koski

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2011



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Hanna Koski</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Aloittavan pienyrityksen strategian luominen ja sen toteuttamisen suunnittelu</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty aloittavan pienyrityksen, konsulttialalla toimivan FINN-IN Consultingin, toimeksiannosta. Työn tarkoituksena oli luoda FINN-IN Consultingille strategiasuunnitelma tukemaan yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja kasvua. Työ kuuluu osaksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön - teemaryhmän hanketta.</p> <p>Työssä luotiin kattava ja käytännönläheinen strategiasuunnitelma, jonka avulla kohdeyritys voi päästä asetettuihin tavoitteisiin ja saada toimintansa vakiinnutettua. Työn tavoitteena ei ollut toteuttaa strategiaa, mutta työ antaa yrittäjälle eväät onnistuneeseen strategian toteutukseen.</p> <p>Työ on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, ja siinä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tietoa yrityksestä on kerätty haastattelujen ja yrityksen dokumenttien avulla. Työn tukena ovat toimineet myös erilaiset julkisten organisaatioiden strategia-asiakirjat sekä laaja teoreettinen viitekehys.</p> <p>Tämä opinnäytetyön osio on raporttiosio, joka jakautuu teorian ja käytännön osuuksiin. Teoriaosuudessa esitellään erilaisia strategiaproessimalleja ja kuvataan tarkemmin opinnäytetyöhön valitun strategiaproessimallin eri vaiheita suunnittelusta toteutukseen. Teoriaosuutta seuraa käytännön osuus, jossa kerrotaan, miten strategiasuunnitelma on syntynyt yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena on syntynyt produkti eli strategiasuunnitelma, joka sisältää yrityksen vision ja tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseen sekä työkalut strategian toteuttamiseen. Strategiasuunnitelma luokitellaan kuitenkin yrityksen salaiseksi tiedoksi, joten sitä ei ole liitetty opinnäytetyön julkiseen raporttiosioon.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> strateginen suunnittelu, strategiatyö, pienyritykset, pienyrittäjät, strategia, strateginen johtaminen</p>	

Degree programme for Multilingual Management Assistants

<p><b>Authors</b> Hanna Koski</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> The Creation of Strategy for New Small Enterprise and the Planning of its Implementation</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 37 + 2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Eija Kärnä</p>	
<p>This thesis is made on assignment from a newly-established small consultancy company, FINN-IN Consulting. The purpose of this thesis was to create a strategy plan for this company to support its everyday operations and growth. This thesis is a part of a project of the Strategy in Practice theme group in HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.</p> <p>With this thesis an extensive and practical strategy plan was made which will help the company reach its goals and establish itself in the market. The goal of the thesis was not to actually implement the strategy, but rather to provide the entrepreneur ideas for a successful strategy implementation.</p> <p>This is a functional thesis, in which qualitative research methods have been used. For information on the company, two interviews were carried out and documents were used. Also, different kinds of strategic plans regarding public organizations and an extensive theoretical subtext have supported this thesis.</p> <p>This is the report part of the thesis and it includes a theoretical section and a practical section. In the theoretical section divergent strategy process models are introduced. The model that is chosen for this thesis is described quite closely, from planning to implementation. After the theoretical section is the practical section, which is a narration of how a strategic plan is developed through co-operation with the target company.</p> <p>The outcome of this thesis is a production or strategy plan that includes the vision and goals of the company, the measures to reach these goals and the tools for implementation of the strategy. The strategic plan is a classified document and therefore it is not included in the public report part of this thesis.</p>	
<p><b>Key words</b> strategic planning, strategy work, small enterprises, small entrepreneurs, strategy, strategic management</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajaus .....	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	2
1.3	Raportin rakenne .....	3
2	Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät .....	4
2.1	Tutkimusote .....	4
2.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	6
3	Mikä on strategia?.....	7
4	Strategiaprosessi .....	10
4.1	Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli .....	10
4.2	Karlöfin strategiaprosessimalli.....	12
4.3	Kamenskyn strategiaprosessimalli.....	13
4.4	Kansainvälisiä strategiaprosessimalleja .....	14
4.5	Yhteenveto strategiaprosessimalleista.....	16
5	Strategian laadintaprosessi .....	17
5.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe .....	17
5.2	Strategian määrittelyvaihe.....	19
5.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe.....	19
6	Strategian toimeenpanoprosessi.....	21
6.1	Strategian toteutusvaihe.....	21
6.2	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe .....	22
7	Strategiasuunnitelman luominen .....	24
7.1	Opinnäytetyöprosessi.....	24
7.2	Strategiasuunnitelman rakenne .....	28
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	30
8.1	Produktin arviointi .....	30
8.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	30
8.3	Raporttiosuuden arviointi.....	31
8.4	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	32
8.5	Oman oppimisen arviointi .....	32

Lähteet.....	34
Litteet.....	38
Liite 1. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri.....	38
Liite 2. Strategiasuunnitelman sisällysluettelo.....	39

# 1 Johdanto

Jatkuvasti muuttuvissa kilpailutilanteissa strategiatyön merkitys yritykselle korostuu. Ilman toimivaa strategiaa yritys ei pysty vastaamaan toimintaympäristönsä vaatimuksiin, muutoksiin eikä haasteisiin. Etenkin aloittavalle yritykselle strategiatyö on tärkeää, sillä strategiaansa toteuttamalla yritys pyrkii tavoittamaan paikkansa markkinoilta.

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran strategiabarometri vuodelta 2010 kuitenkin osoittaa, että suomalaisilla yrityksillä on suuria ongelmia strategian toteuttamisessa (Rajalahti 2010; Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010). Tämän vuoksi strategian suunnittelu nousee entistä tärkeämmäksi strategiatyön vaiheeksi, sillä se luo pohjan koko strategiaprosessille. Miten suunnitella samaan aikaan sekä kilpailukykyinen että toteutuskelpoinen strategia?

## 1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

Opinnäytetyöni tarkoitus oli luoda strategiasuunnitelma aloittavalle pienyritykselle. Työ on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön -teemaryhmän hanketta. Opinnäytetyöni toimeksiantajana on yhden hengen konsulttiyritys, FINN-IN Consulting tmi. Kohdeyritys on perustettu kesällä 2010 HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yrityshautomossa (Nyman, M. 26.5.2010). Työni tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen käyttöön kattava ja käytännönläheinen strategiasuunnitelma, jonka avulla yritys voi tavoittaa oman markkinapaikkansa ja kasvaa. Avainasioina strategiasuunnitelmassa oli kartoittaa erityisesti asiakkaisiin ja markkinointiin liittyviä haasteita, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen alkuvaiheen toimintaan ja strategiaan.

Koska kohdeyritys on aloittava, sille ei oltu vielä lähtötilanteessa muotoiltu valmista strategiaa eikä keinoja sen toteuttamiseksi. Siksi suunnittelin tässä opinnäytetyössä yritykselle strategian, johon sisältyvät visio ja lyhyen aikavälin tavoitteet, toimenpiteet, joiden avulla asetetut tavoitteet saavutetaan sekä työkalut, joilla strategian onnistunut toteutus turvataan. Strategiasuunnitelman on tarkoitus olla käytännönläheinen ja toimia yrityksen jokapäiväisen toiminnan ohjenuorana.

Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ollut muuttaa yrityksen jo olemassa olevia toimintalinjauksia, jotka yrittäjä on koonnut liiketoimintasuunnitelmaansa. Tavoitteena oli määritellä vuorovaikutuksessa opinnäytetyöni toimeksiantajan kanssa yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja haasteenani oli löytää keinot näiden määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian suunnittelun lisäksi opinnäytetyössäni tutustutaan myös strategian toteutukseen, sillä sekä suunnittelu- että toteutusvaiheet kuuluvat kumpikin olennaisesti strategiatyöhön.

Tutkimuskysymykseni viitekehyksen osalta on seuraavanlainen: miten luoda aloittavalle pienyritykselle kasvua tukeva strategiasuunnitelma? Pyrin löytämään teoriatietoa aloittavan yrityksen strategiatyön tueksi. Tarkoitus oli, että strategiasuunnitelman tueksi muodostuu teoriapaketti, jota voidaan hyödyntää pienyrityksen strategian luomisessa ja sen toteuttamisen suunnittelussa. Teorian on tarkoitus tiivistää olennainen strategiatyöstä.

Henkilökohtainen tavoitteeni oli kehittyä itsenäisessä ja pitkäjänteisessä projektityökentelyssä. Halusin myös kehittää omaa ammattitaitoani ja syventää jo olemassa olevaa strategia- ja liiketoimintaosaamistani. Tavoitearvosana työlleni on kiitettävä, ja pyrin siihen, että valmis strategiasuunnitelma tuottaa mahdollisimman suuren hyödyn toimeksiantajalle.

## **1.2 Kohdeyrityksen esittely**

Kohdeyritys on kesäkuussa 2010 perustettu yhden hengen konsulttiyritys FINN-IN Consulting. Yrityksen toiminta keskittyy erityisesti Suomen ja Saksan väliseen kaupankäyntiin. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota konsulttipalveluja yrityksille, jotka suunnittelevat vientitoimintojensa aloittamista Saksaan tai muihin saksankielisiin maihin. Yritys voi myös avustaa asiakasyritysten jo olemassa olevien saksalaisten kontaktien vahvistamista. (Nyman 2010a; Nyman, M. 26.5.2010.)

### 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyössäni tuotin yritykselle sekä teoreettista että käytännön tietoa. Tämä raporttiosio sisältää teoreettista tietoa kohdeyrityksen strategiатыön tueksi. Opinnäytetyöni tuloksena syntynyt produkti eli strategiasuunnitelma sisältää käytännön tietoa, johon kuuluu olennaisena osana kohdeyritykselle muotoiltu strategia. Koska strategiasuunnitelma on ainoastaan kohdeyrityksen käytössä, se ei ole julkinen. Siksi tässä raportissa kuvaillaan mahdollisimman tarkkaan strategiasuunnitelman luomisen eri vaiheita sekä valmiin suunnitelman rakennetta.

Olen käyttänyt opinnäytetyöni rakenteessa oivalluttavaa perinteistä mallia. Tämä tarkoittaa sitä, että teoriaosuus ja saadut käytännön tulokset ja tuotokset esitellään erikseen. Kuitenkin teoriaosuuden yhteydessä tuodaan esille näkökulmia ja rajoituksia, jotka liittyvät opinnäytetyön käytännön tekemiseen.

Tämä raportti alkaa teoriaosuudella, jossa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, määritellään strategian merkitys sekä kuvaillaan erilaisia strategiaprosessimalleja, joista yksi on valittu kohdeyrityksen strategiатыön ohjenuoraksi. Teoriaosuuden lopuksi käydään läpi valitun strategiaprosessin eri vaiheita suunnittelusta toteutukseen. Teoriaosuuden jälkeen on käytännön osuus, jossa kuvataan strategiasuunnitelman luomisen eri vaiheita. Lopuksi on pohdintaa siitä, miten työ on onnistunut ja mitä olen oppinut tässä prosessissa.



## 2 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmät

### 2.1 Tutkimusote

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen eli produktiivinen. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista tai opastamista. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapoja on lukuisia: se voi olla esimerkiksi opas, kirja, portfolio tai kotisivut. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus sekä sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen toiminnan tueksi luotiin strategiasuunnitelma yhteistyössä yrittäjän kanssa. Strategiasuunnitelma edustaa siis opinnäytetyön käytännön toteutustapaa. Tässä raporttiosiossa puolestaan esitellään työn viitekehys sekä työn tekemisen eri vaiheet tutkimusviestinnän keinoin. Raportista käy ilmi muun muassa miksi ja miten strategiasuunnitelma on tehty, millainen työprosessi on ollut sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy.

Toiminnallinen tutkimus kohdistuu aina johonkin erityistapaukseen kuten tässä tapauksessa tietyn yrityksen strategian suunnitteluun. Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan samanaikainen tutkiminen ja kehittäminen, ja tarkoitus on saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuskohteelle (Aaltola & Valli 2007, 196–197; Anttila 2005, 439–440). Kohdeyrityksen strategian luomisessa on myös samaan aikaan sekä tutkittu kohdeyrityksen nykyistä toimintaa että pyritty luomaan uudenlaisia toimintamalleja käytännön strategiatyön tueksi.

Toiminnallisessa lähestymistavassa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä vaan saman asian eri puolina. Toimintatutkimus lähtee siis siitä ajatuksesta, että teoria on sisällä käytännössä ja toisin päin (Aaltola & Valli 2007, 196–197; Anttila 2005, 439–440). Valmiissa strategiasuunnitelmassa on myös pyritty yhdistelemään teoriaa ja käytäntöä, sillä lähtökohtaisesti strategiasuunnittelu on ollut kohdeyritykselle melko vieras aihealue. Teoriaa on hyödynnetty työssä paljon esimerkiksi erilaisia raporttiosiossa esitellyjä strategiätyökaluja ja -malleja on käytetty myös valmiissa strategiasuunnitelmassa.

Toiminnallisen lähestymistavan lisäksi opinnäytetyö sisältää myös piirteitä tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus tarkoittaa sellaista empiiristä tutkimusta, jossa käytetään monipuolista tietoa analysoimalla jotakin tiettyä tapausta rajatussa ympäristössä (Anttila 2005, 286). Tarkoitus on tuottaa intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta ja saada kokonaisvaltainen kuvaus siitä. (Aaltola & Valli 2007, 185; Anttila 2005, 286). Opinnäytetyössä pyritään siihen, että valmis työ antaa tarkan ja kokonaisvaltaisen kuvauksen siitä, miltä yrityksen nykyinen tilanne ja lähitulevaisuus näyttää. Strategiatyö on hyvin paljon sidoksissa yrityksen nykytilanteeseen, joten siksi on tärkeää analysoida ja kuvata myös sitä tarkkaan. Vaikka kohdeyritys on aloittava, sillä on jo joitain vakiintuneita käytänteitä, jotka on otettava strategiasuunnittelussa huomioon. Tarkoitus on siis kuvata sekä kohdeyrityksen nykyistä tilannetta että tulevaisuuden tahtotilaa.

Opinnäytetyöprosessi on myös edennyt tapaustutkimuksen tavoin. Aaltola ja Valli (2007, 189-189) sekä Anttila (2005, 287-288) kuvailevat tapaustutkimuksen ominaispiirteitä. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkija voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun läsnäolollaan, vaikka se ei olisikaan hänen pyrkimyksensä. Tapaustutkimuksessa tehdään näkyväksi tutkimusprosessi, jolloin tutkimusraportin lukija saa selville, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty, ja samalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan arvioida. Hyvän tapaustutkimuksen tutkimusprosessi on niin tarkkaan kuvailtu, että se voidaan toistaa. Kuitenkaan kahta samanlaista tilannetta ei voi koskaan saada aikaan luonnollisessa ympäristössä.

Tässä työssä opinnäytetyön tekijä ja yrittäjä ovat olleet tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Opinnäytetyön tekijä on ollut ideoimassa kohdeyrityksen strategiaa, joten pyrkimyksenä on ollut lähtökohtaisesti vaikuttaa strategiasuunnitelman syntymisprosessin kulkuun. Opinnäytetyöprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta muun muassa siksi, että jatkossa vastaavanlainen kehitysyhteistyöprojekti voitaisiin samankaltaisen prosessin kautta toteuttaa.

## 2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Koska tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laadullisia eli kvalitatiivisia piirteitä, myös valitut tiedonkeruumenetelmät ovat laadullisia. Tiedonkeruussa on pyritty monimene-  
telmällisyyteen eli tietoa on etsitty käyttämällä monipuolisia aineistonkeruun ja -  
analyysin tapoja. Tietoa kohdeyrityksestä on saatu haastattelujen ja yrityksen dokument-  
tien, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman, avulla. Teoriatietoa on haettu käyttämällä  
tehokkaasti sekä sähköisiä että painettuja lähteitä, ja esimerkiksi eri tietokannat, haku-  
koneet sekä lehtiarkistot ovat tuottaneet suuren määrän ajankohtaista teoriatietoa opin-  
näytetyön tueksi. Tämän lisäksi on etsitty erilaisia esimerkkejä julkisten organisaatioiden  
strategia-asiakirjoista kohdeyrityksen strategiasuunnitelman malliksi. Malleina ovat toi-  
mineet muun muassa Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen, Metsänhoitajaliiton ja sisäasiainmi-  
nisteriön strategia-asiakirjat (Helsinki 2010; Metsänhoitajaliitto 2010; Sisäasiainministe-  
riö 2010).

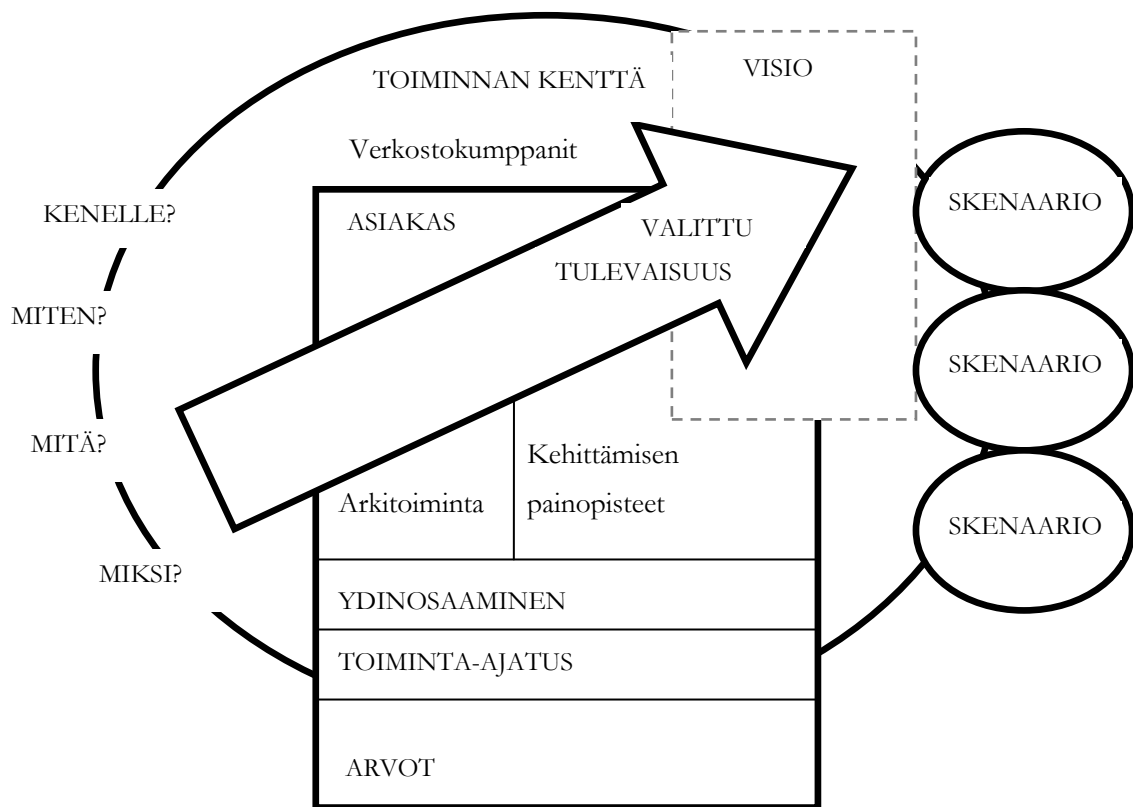
### 3 Mikä on strategia?

Strategiasta on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Voidaan puhua esimerkiksi taktiikasta, toimintamallista, keinovalikoimasta tai jopa yrityksen maailmankuvasta (Näsi & Aunola 2005, 12–14). Strategiaa on luonnehdittu myös lukuisin metaforin kuten vertaamalla sitä jazziin, jokeen tai palapeliin (Lamberg 2003, 5). Yhtä yksiselitteistä määritelmää ei ole olemassa, mutta moni tutkija on pyrkinyt kiteyttämään strategian merkityksen eri näkökulmista.

Sana strategia tulee muinaiskreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa armeijan päällikköä tai sotilasjohtamisen taitoa. Tänäkin päivänä strategiaa voidaan käyttää sodankäynnin terminä, jolloin sillä viitataan esimerkiksi suunnitelmalliseen armeijajoukkojen siirtämiseen taistelualueella. Myös liike-elämässä strategia voi saada samankaltaisen määritelmän: se on yrityksen suunnitelmallista toiminnan johtamista haluttuun suuntaan kilpailuympäristössä. (Karlöf 2004, 19; Oxford Dictionaries 2010; Pitkälä 2007, 13; Tuomi & Sumkin 2010, 26.)

Henry Mintzberg jakaa strategiakäsitykset viiteen eri osaan: suunnitelma, juoni, toiminta, asema ja näkemys. Strategia suunnitelmana tarkoittaa yrityksen toiminnalle asetettuja suuntaviivoja. Strategian tarkoituksena on tällöin turvata yrityksen päämäärien saavuttaminen. Strategia voi olla suunnitelman lisäksi myös juoni. Esimerkiksi strategiasuunnitelma voi sisältää juonen siitä, miten yritys voi voittaa tärkeimmät kilpailijansa. Kolmas Mintzbergin jaottelema strategiakäsitys on toiminta: strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa. Toiminnan ei kuitenkaan tarvitse olla suunniteltua ollakseen strategista. Strategia asemana tarkoittaa yrityksen asemaa kilpailukentällä. Viidennen määritelmän mukaan strategiaa voidaan myös pitää näkemyksenä. Tällöin se on yrityksen tapa hahmottaa kokonaiskuva liiketoimintaympäristöstään ja omasta tulevaisuuden tavoitetilasta. (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal 2003, 3–8.)

Tuomi ja Sumkin (2010, 29) ovat havainnollistaneet strategiaa kuvan muodossa. Tuomen ja Sumkinin strategian kokonaiskuva on nähtävissä kuvioista 1.



Kuvio 1. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Tuomen ja Sumkinin (2010, 28–29) mukaan strategia on osista muodostunut kokonaisuus, jonka tarkoitus on varmistaa vision toteutuminen. Strategian perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosoamisesta, jotka on kuvattu kuvion alalaitaan. Strategiaan liittyy olennaisesti tulevaisuuden hahmottaminen, jota havainnollistaa kolme skenaario-ympyrää. Näiden skenaarioiden eli tulevaisuudennäkymien pohjalta laaditaan visio eli haluttu suunta tulevaisuudelle. Visio saavutetaan toiminnan kentällä, jossa vaikuttavat verkostokumppanit, asiakkaat, arkitoiminta sekä kehittämisen painopisteet. Kuvion vasemmalla puolella olevat kysymykset *kenelle*, *miten*, *mitä* ja *miksi* määrittelevät yrityksen ydintoiminnan. Kysymyksiin vastaamalla saadaan aikaiseksi pohja strategialle. Tuomen ja Sumkinin malli ei anna yksiselitteistä määritelmää strategiasta, vaan mallissa korostetaan sitä, että strategia koostuu monista eri tekijöistä.

Vaikka edelläkin esitellyt määritelmät kuvaavat laajasti strategian eri ulottuvuuksia, Kamensky (2004) sekä Näsi ja Aunola (2005) ovat antaneet tämän opinnäytetyön kohteirytyksen strategiayön kannalta kaikkein sovelluskelpoisimmat määritelmät strategiasta. Kamensky (2004, 20–21) määrittelee strategian tarkoittavan yrityksen tietoista

keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. Määritelmä korostaa yrityksen muuttuvaa toimintaympäristöä sekä yrityksen keskeisiä toimintalinjoja. Näsin ja Aunolan (2005, 15) mukaan strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka. Tässä opinnäytetyössä strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan juonta, joka määrittelee valitut tavoitteet ja suuntaviivat muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 4 Strategiaprosessi

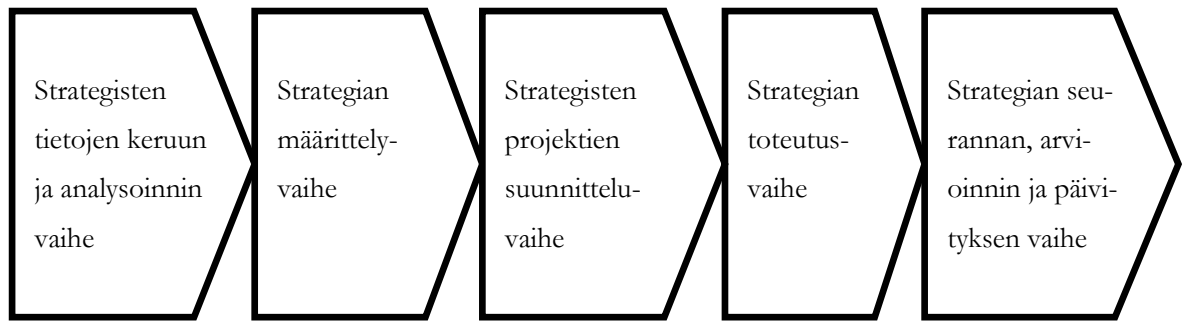
Strategiaproseessimalleja on olemassa lukuisia, mutta ne noudattavat usein hyvin samankaltaista rakennetta. Tämä yhtenevä linja juontuu pitkältä historiasta. Strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen pohjautuvat 1950 - 1960 -luvulla vallalla olevalle rakennanalyttiselle paradigmalle. Tuolloin yrityksiä alettiin tutkia kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta. Muun muassa suunnittelu, tehtävien ryhmittely sekä hierarkian ja kontrollin järjestäminen olivat sen ajan johtamisen teorian pääpilareita. (Seeck 2008, 155.)

Strategiaproseessit heijastavat tänäkin päivänä vanhaa hieman mekanistista ajattelua, jossa strategiaprosessi etenee vaihe vaiheelta kohti strategian toteutusta. Pääpaino on usein analyyseissä ja strategian määrittelyssä, mutta käytännön toteutus jää usein vähemmälle huomiolle. (Salminen 2008, 60.) Tässä luvussa esitellään erilaisia strategiaproseessimalleja, joista yksi on valittu kohdeyrityksen strategiatyöhön.

### 4.1 Lindroosin ja Lohiveden strategiaproseessimalli

Opinnäytetyön aiheeseen sopivin strategiaproseessimalli on Lindroosin ja Lohiveden strategiaproseessimalli. Tämä malli on havainnollistettu kuviossa 2. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 29) strategiaproseessiin kuuluu viisi työvaihetta:

- 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- 2) strategian määrittelyvaihe
- 3) strategisten projektien suunnitteluvaihe
- 4) strategian toteutusvaihe ja
- 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.



Kuvio 2. Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessimalli (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Strategiaprosessi alkaa liiketoimintaympäristön analysoinnilla. Tämän analyysin pohjalta määritellään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Valitut keinot laitetaan käytäntöön strategian toteutusvaiheessa ja lopuksi arvioidaan ja seurataan, miten strategian toteuttaminen onnistuu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29–30.)

Edellä kuvatusta kronologisesta aikajärjestyksestä huolimatta Lindroos ja Lohivesi (2010, 30) painottavat, että työvaiheet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Strategiaprosessi ei välttämättä etene täysin mallin mukaisesti, vaan edellisiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi kun määrittelyvaiheessa huomataan, että tarvitaan myös jotain muuta tietoa kuin mitä analyysivaiheessa on tuotettu.

Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessimalli soveltuu parhaiten kohdeyrityksen tarpeisiin. Pienelle aloittavalle yritykselle on perusteltua valita helposti ymmärrettävä malli, joka ei sisällä liikaa työvaiheita. Tärkeää on myös, että valittu malli on suomalaisen käytäntöön soveltuva malli, sillä Katsioloudesin (2006, 5) mukaan strategiatyö on aina tiukasti yrityksen ympäristöstä, kulttuurista sekä olosuhteista riippuvainen. Malli, joka on suunniteltu yhden maan toimintaympäristöön, ei välttämättä sellaisenaan sovi toiseen.

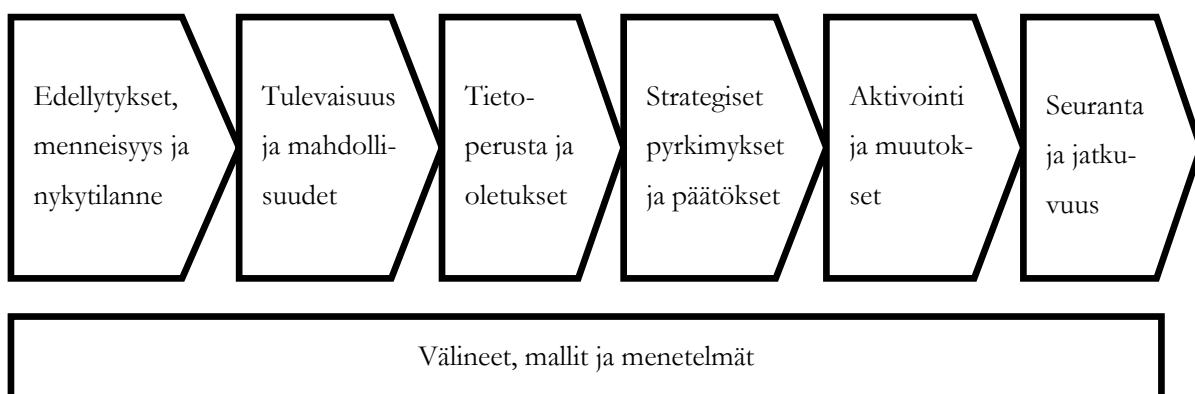


## 4.2 Karlöfin strategiaprocessimalli

Karlöfin strategiaprocessimalli on hyvin samankaltainen kuin Lindroosin ja Lohiveden malli. Karlöfin (2004, 33) mukaan strategiaprocessiin kuuluu kuusi vaihetta:

- 1) edellytykset, menneisyys ja nykytilanne
- 2) tulevaisuus ja mahdollisuudet
- 3) tietoperusta ja oletukset
- 4) strategiset pyrkimykset ja päätökset
- 5) aktivointi ja muutokset sekä
- 6) seuranta ja jatkuvuus.

Näiden kuuden vaiheen lisäksi mallissa painotetaan strategiatyön välineitä, malleja ja menetelmiä, jotka tukevat prosessia. Karlöf (2004, 35) luetteleekin tarkkaan eri vaiheisiin tarkoitettut työkalut ja menetelmät. Esimerkiksi strategiaprocessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvat työkalut ovat erilaisia yrityksen ympäristön ja sisäisen tilanteen analyysejä kuten portfolioanalyysi, SWOT-analyysi ja tuotemarkkina-analyysi. Karlöfin strategiaprocessimalli on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Karlöfin strategiaprocessimalli (Karlöf 2004, 7)

Karlöfin malli antaa tarkan ja realistisen kuvan strategiaprosessista. Malli ei kuitenkaan ole yhtä selkeä kuin Lindroosin ja Lohiveden malli, vaikka mallit ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 30) tavoin Karlöf (2004, 34) toteaa, ettei strategiaprosessi etene aina mallissa kuvatulla tavalla, vaan eri vaiheisiin on tarpeen joskus palata.

### 4.3 Kamenskyn strategiaprosessimalli

Kamensky (2004, 41) puhuu strategiatyöstä käyttämällä termiä *yrittäjän strateginen arkkitehtuuri*. Arkkitehtuuri, joka tarkoittaa rakennustaidetta tai -tyyliä, on Kamenskyn (2004, 41) mukaan osuva rinnastus strategiseen johtamiseen: järjestyksen aikaansaaminen jatkuvasti muuttuvien asioiden keskelle edellyttää jonkin arkkitehtuurin valitsemista. Strateginen arkkitehtuuri tarkoittaa siis strategisen johtamisen kokonaisrakennetta. Kamenskyn strategiaprosessimalli on kuvattu liitteessä 1.

Kamenskyn mallissa strategiaprosessi etenee ylhäältä alas. Mallissa lähdetään liikkeelle yrityksen elämäntehtävästä, johon kuuluvat visio, arvot ja toiminta-ajatus. Kun yritys on määritellyt oman elämäntehtävänsä, on vuorossa strategisten bisnesalueiden valinta. Strategiset bisnesalueet tarkoittavat niitä kilpailulajeja, joissa yritys on ja joissa se haluaa tulevaisuudessa olla. Strategisten bisnesalueiden valinnassa on tärkeää ottaa huomioon toimialan menestystekijät. Tämän jälkeen yrityksen on tarkoitus suorittaa erilaisia analyysejä, jotka Kamensky jakaa ympäristö- ja sisäisen tilan analyyseihin. Näiden lisäksi on myös synteesianalyysejä, jotka yhdistävät sekä ympäristö- että sisäisen tilan asioita kuten SWOT-analyysi. (Kamensky 2004, 43–46.) Tästä eteenpäin Kamenskyn strategiaprosessimalli etenee kutakuinkin samoilla vaiheilla kuin Lindroosin ja Lohiveden sekä Karlöfin mallit: yritys määrittelee strategiset tavoitteet ja valitsee strategiat sekä luo strategioille toimenpideohjelmat.

Toisin kuin Lindroosin ja Lohiveden sekä Karlöfin malleissa Kamenskyn mallissa budjetointi on myös otettu omaksi vaiheeksi. Budjetointi on tärkeä osa strategiatyötä, ja se toimii taloudellisena yhteenvetona strategioista ja toimenpideohjelmista (Kamensky 2004, 46). Kamenskyn prosessimallin viimeinen vaihe eli strategioiden toteutumisen turvaaminen käsittää riskianalyysin, valvontajärjestelmän, operatiivisen johtamisen sekä strategisen viestinnän ja koulutuksen (Kamensky 2004, 46).

Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin malli on yksi Suomen talouselämän yritysten ja organisaatioiden eniten käyttämiä strategiamalleja (Kamensky 2010). Siitä huolimatta se ei välttämättä sovellu niin hyvin aloittelevalle pienyritykselle, sillä malli on hyvin monitasoinen, ja se sisältää paljon eri ulottuvuuksia. Malli sopisikin paremmin suuremman yrityksen strategiatyöhön.

#### **4.4 Kansainvälisiä strategiaproessimalleja**

Tarkempaan vertailuun on myös valittu seuraavat kansainväliset strategiaproessimallit: Katsioloudesin (2006) dynaaminen strategisen johtamisen prosessi, Hillin ja Jonesin (2004) strategisen suunnittelun prosessi sekä Salonerin, Shepardin ja Podolnyn (2001) strategian luomisprosessi. Kaikki vertailussa olevat mallit etenevät prosessinomaisesti Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin lailla ylhäältä alas, ja malleissa on kuvattu samankaltaisia strategiatyön vaiheita kuin aikaisemmin esitellyissä strategiaproessimalleissa.

Katsioloudes (2006, 8–19) esittelee melko yksinkertaisen mallin, jossa edetään seuraavien askelten mukaan: missio, tavoitteet, päämäärät, strategian laatiminen ja toteutus sekä viimeisenä strategian arviointi ja seuranta. Katsioloudesin malli eroaa edellä kuvatuista malleista siinä, että strategian laatiminen ja toteutus on kuvattu suoritettavaksi samanaikaisesti. Katsioloudesin mukaan strategian laatiminen ja toteutus ovat yhdessä dynaaminen ja jatkuva strategisen johtamisen prosessi. Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään enemmän strategian suunnitteluvaiheeseen, ei Katsioloudesin malli sovellu niin hyvin kohdeyrityksen strategiaprosessiksi kuin aiemmin esitellyt mallit.

Hill ja Jones (2004, 8–9) esittelevät strategiaprosessimallin, joka sisältää strategian laatimis- ja toteutusvaiheet seuraavasti:

- 1) strategian laatimisvaihe
  - a. missio ja tavoitteet
  - b. strateginen valinta, joka tehdään erilaisten sisäisten ja ulkoisten analyysien perusteella
- 2) strategian toteutusvaihe
  - a. strategisen valinnan toteutumista tukevan organisaatorakenteen ja seurantajärjestelmän luominen.

Hillin ja Jonesin mallissa korostetaan strategiatyön jatkuvuutta. Strategian toteutusvaiheen päättyessä on tärkeää seurata, kuinka hyvin strategian valinta on onnistunut, ja kuinka on päästy asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa palautteenanto on tärkeää, ja sen tulisi vaikuttaa seuraavalla strategiakaudella strategian valintaan. Vaikka Hillin ja Jonesin malli on pilkottu kahteen päävaiheeseen, ei se silti ole niin selkeä kuin aikaisemmat mallit. Mallin laatimisvaiheessa strategian valinta on kuvattu monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yrityksen tulisi määrittellä erikseen muun muassa operatiivisen tason strategia, liiketoimintastrategia ja kansainvälistymisstrategia. (Hill & Jones 2004, 8–17.) Tämä malli soveltuu paremmin suuremmille organisaatioille, eikä niinkään pienen yrityksen strategiatyöhön.

Salonerin, Shepardin ja Podolnyn (2001, 33) strategian luomisprosessissa edetään myös aikaisemmin esiteltyjen mallien tapaan strategian luomisesta sen toteuttamiseen. Malli korostaa nimenomaisesti strategian määrittelyä, ja se sisältää seitsemän eri vaihetta: nykyisen strategian tunnistaminen, nykyisen strategian arviointi, uusien strategiavalintojen luominen, uusien strategiavalintojen arvioiminen, strategian valinta, strateginen viestintä ja toteutus. Mallin heikkoutena on nimenomaisesti liika paneutuminen strategian määrittelyyn, ja strategian toteutusvaihe on jätetty vaille huomiota.

## 4.5 Yhteenveto strategiaprosessimalleista

Edellä esitellyt strategiaprosessimallit ovat vain pieni otos siitä suuresta joukosta strategiatyön malleja, joita on olemassa. Vaikka strategiaprosessimallien kirjo on laaja, ovat mallit kuitenkin hyvin samankaltaisia ja sisältävät samat päävaiheet: strategian laatiminen ja toimeenpano. Eroavaisuudet ovat lähinnä pieniä vivahde- ja ilmaisueroja.

Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli sisältää strategiatyön tärkeimmät vaiheet. Malli sopii parhaiten kohdeyrityksen käyttöön toteutuskelpoisuutensa, selkeytensä ja johdonmukaisuutensa vuoksi. Myös opinnäytetyön tekijän kannalta on mielekästä valita sellainen malli, jota on yksinkertaista seurata ja jonka avulla työn tutkimusprosessi on parhaiten kuvattavissa.

Kamenskyn (2004, 43) mukaan hyvin erilaisten liikkeenjohdon oppien sekoittaminen yrityksen strategiseen johtamiseen tuo helposti enemmän sekaannusta kuin järjestystä. Tämän vuoksi opinnäytetyö seuraa vain yhtä strategiaprosessimallia. Teoriatietoa on pyritty kuitenkin hyödyntämään myös muista lähteistä. Seuraavissa kappaleissa otetaan opinnäytetyöhön valittu Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli tarkempaan tarkasteluun.

## 5 Strategian laadintaprosessi

Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli on selvyuden vuoksi jaettu seuraavissa kappaleissa kahteen eri osaan: strategian laadinta- ja toimeenpanoprosesseihin. Laadintaprosessiin kuuluu mallin kolme ensimmäistä työvaihetta:

- 1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- 2) strategian määrittelyvaihe ja
- 3) strategisten projektien suunnitteluvaihe.

Toimeenpanoprosessiin taas kuuluu mallin kaksi viimeistä työvaihetta:

- 4) strategian toteutusvaihe ja
- 5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Jako on perusteltua, sillä useat strategiaprosessimallit sekä strategiatyön teoriat pohjautuvat vastaavaan kahtiajakoon. Muun muassa Näsin ja Aunolan (2005, 138) mukaan strategiatyö on mielekästä selkeyden vuoksi jakaa strategian laadinta- ja toimeenpanoprosesseihin. Samaa toteavat myös muun muassa Karlöf (2004, 34), Hill ja Jones (2004, 9) sekä Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal (2003, 73). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin strategian laadintaprosessin eri vaiheita.

### 5.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa on tarkoitus selvittää yrityksen sisäisen toiminnan ja ympäristön nykytilaa. Perusteellisella tiedonkeruulla ja monipuolisilla analyyseillä pystytään saamaan oleellista tietoa muun muassa kilpailijoista, asiakkaista, toimialasta ja omasta kilpailutilanteesta. Koska markkinat ja kilpailu muuttuvat jatkuvasti, olisi suositeltavaa, että tämä strategiaprosessin vaihe pidettäisiin käynnissä koko ajan. Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe on hyvin tärkeä myös siksi, että se luo pohjan koko strategiatyölle. (Hakanen 2004, 28-29; Lindroos & Lohivesi 2010, 30.)

Erilaisilla analyyseillä voidaan prosessoida haettua strategista tietoa. Analyysit voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: yrityksen sisäisen tilan ja yrityksen ympäristön analyyseihin. On olemassa myös analyysejä, jotka sisältävät tietoa sekä ympäristöstä että sisäisestä tilasta kuten SWOT-analyysi. (Hakanen 2004, 41-49; Kamensky 2004, 44-45.) SWOT-analyysi toimii yhteenvetoanalyysinä, johon voi yhdistää kaikki yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavat tekijät. Analyysissä määritellään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhkat. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä siitä, mitä vahvuuksia kannattaa hyödyntää, miten heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi sekä miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään. (Geans 2006; Hakanen 2004, 50; Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220; Puustinen 2004, 71-72.) SWOT-analyysi on havainnollistettu kuviossa 4.

sisäiset:	<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <p>Yrityksen positiivisia tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä. (Hyödynnä, vahvista)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <p>Yrityksen negatiivisia tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä. (Muuta vahvuuksiksi)</p>
ulkoiset:	<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Tekijät, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin. (Hyödynnä)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Uhkat</b></p> <p>Tekijät, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua. (Varaudu, välttele)</p>

Kuvio 4. SWOT-analyysi (Hakanen 2004, 50)

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa aloittavalle yritykselle tulisi selkiintyä oma toiminta-ajatus sekä liikeidea. Toiminta-ajatus tarkoittaa sitä, mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla (Kamensky 2004, 351). Liikeidea taas tarkoittaa sitä, miten toiminta-ajatusta käytännössä toteuttamalla yritys menestyy markkinoilla. Liikeidea koostuu kolmesta elementistä: tuotteet, markkinat ja organisaatio (Kamensky 2004, 343; Puustinen 2004, 41.) Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheen tulisi antaa eväät seuraavaan strategiatyön vaiheeseen eli strategian määrittelyvaiheeseen.

## 5.2 Strategian määrittelyvaihe

Strategian määrittelyvaiheessa tehdään päätöksiä siitä, millaisia päämääriä yrityksen toiminnalle asetetaan seuraavan strategiajakson ajaksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42). Yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean pohjalta kiteytetään visio eli pitkän tähtäimen tulevaisuuden näkemys (Kamensky 2004, 353). Vision tulisi olla realistinen ja selkeä mutta samaan aikaan myös haasteellinen ja innostava (Salminen 2008, 211; Tuomi & Sumkin 2010, 47-49). Vision pohjalta määritellään lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka tukevat vision saavuttamista. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja mitattavissa olevia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. (Hakanen 2004, 121; Lindroos & Lohivesi 2010, 40-42.)

Seuraavaksi on pohdittava toimenpiteitä, joilla valitut päämäärät voidaan toteuttaa käytännössä (Lindroos & Lohivesi 2010, 42-43). Toimenpiteet vaihtelevat muun muassa sen mukaan, kuinka muutosherkässä ympäristössä toimitaan, ja miten haastavaa visiota tavoitellaan. Yrityksen omilla resursseilla on myös merkittävä vaikutus toimenpidevalikoimaan. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen pienet henkilöstöresurssit asettivat monia haasteita tähän strategiaproessin vaiheeseen. Seuraavassa strategisten projektien suunnitteluvaiheessa jatkotyöstetään valittuja tavoitteita ja toimenpiteitä.

## 5.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa määritellään strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit (Lindroos & Lohivesi 2010, 44). Kohdeyrityksen kannalta ei ole kuitenkaan mielekäästä puhua projekteista, sillä kyseessä on vain yhden hengen yritys. Pienyrityksissä on monesti mielekkäämpää tarkastella strategisen työn osa-alueita kokonaisuutena eikä jakaa niitä erillisiin osaprojekteihin. Opinnäytetyön kohdeyrityksen kannalta tämä strategiaproessin vaihe sisältää yksinkertaisemmin valittujen toimenpiteiden aikataulutuksen sekä strategiasuunnitelman budjetoinnin. Valituille tavoitteille ja toimenpiteille luodaan toteutussuunnitelma, johon on merkitty tarkka aikataulutus jokaiselle toimenpiteelle. Tämän aikataulutuksen tukena voidaan käyttää esimerkiksi vuosikelloa, joka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.



Aikataulutuksen lisäksi myös budjetointi on tärkeää, ja se tulisi ottaa suunnittelussa huomioon. Budjetointia on hyvä suorittaa esimerkiksi neljännesvuosittain, ja sen tulisi tukea strategiatyötä. (Hakanen 2007; Hakanen 2004, 143.) Aloittavalle yritykselle budjetointi voi olla haasteellista, sillä yrityksellä ei ole budjetille vertailupohjaa, ja on vaikeaa arvioida, esimerkiksi sitä, kuinka paljon yrityksen palveluilla tulee olemaan kysyntää.

Viimeistään tämän strategiaprosessin loppuvaiheilla syntyy yritykselle kirjallinen strategiasuunnitelma. Strategiasuunnitelma sisältää tärkeät strategian toteutukseen liittyvät seikat kuten valitun päämäärän, toimenpiteet päämäärän toteuttamiseksi sekä aikataulun suunnitelman toteutumiseksi (Lindroos & Lohivesi 2010, 42–43). Hyvin suunniteltu strategia on kuitenkin vasta alku strategiatyölle. Seuraava vaihe eli strategian toimeenpanovaihe on merkittävin osuus strategiatyössä, ja sen onnistuminen vaikuttaa olennaisesti yrityksen menestymiseen. (Salminen 2008, 60.)

## 6 Strategian toimeenpanoprosessi

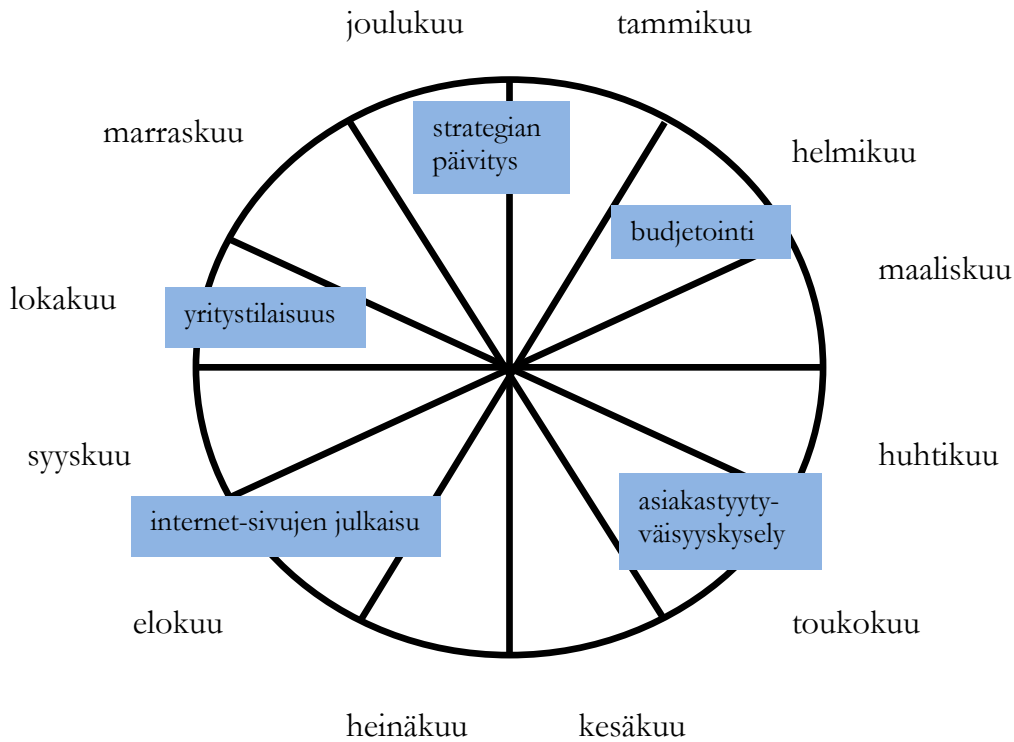
### 6.1 Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutusvaiheessa määritelty strategia toteutetaan strategiasuunnitelmassa kuvattujen toimenpiteiden, aikataulutuksen ja budjetin mukaisesti (Lindroos & Lohivesi 2010, 45–46). Toteutusvaihe vaatii usein paljon enemmän työtä ja resursseja kuin aikaisemmat analyysi- ja suunnitteluvaiheet (Speculand 2009). Strategiaa on tarkoitus toteuttaa jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta niin, että strategiaa kuljetetaan mukana jokaisessa yrityksen liikkeessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45–46.)

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että usein strategian toteutus epäonnistuu (Hammars-ten 2008; Lindroos & Lohivesi 2010, 161; Speculand 2009). Salminen (2008, 18–19) luettelee yleisiksi epäonnistumisen syiksi muun muassa strategian toteutuskelvottomuuden, riittämättömät resurssit sekä strategian loppuun asti viemisen vaikeuden. Suomen Strategisen Johtamisen seuran vuoden 2010 strategiabarometrissä on myös todettu samankaltaisia syitä strategian epäonnistumisille. Yleisimpiä syitä ovat strategian ja prioriteettien epäselvyys, päivittäisen työn hallitsevuus, toimintaympäristön muutokset, omien yksilöiden etujen ajo sekä puutteelliset johtajuustaidot (Rajalahti 2010; Suomen Strategisen Johtamisen seura 2010).

Turvataksaan strategian toteutuminen on aloittelevalla yritykselle tärkeää, että strategia on suunniteltu huolellisesti ja toteutus etenee realistisella aikataululla (Hakanen 2004, 115, 136-137). Kohdeyrityksen kannalta tärkeää on huomioida myös yrityksen vähäiset resurssit: strategian toteutus on vain yhden työntekijän varassa. Tämän vuoksi tavoitteet ja toimenpiteet tulee olla toteutuskelpoisia ja niiden tulee olla selkeästi osa yrittäjän arkipäivän työtä.

Vuosikello on tärkeä ja hyvä työkalu strategian toteutusvaiheessa. Vuosikello tarkoittaa vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulua. Vuosikelloon voi aikatauluttaa kaikki strategian toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet. Näin se toimii strategian toteuttamisen käytännön työkaluna ja yrityksen vuositasoisena kalenterina. (Lindroos & Lohivesi 2010, 49-50.) Esimerkki vuosikellosta on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Vuosikello - strategian toteuttamisen työkalu

## 6.2 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa strategiaa päivitetään, ja sen toteutusta seurataan ja arvioidaan. Koska yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, on strategiaa syytä päivittää säännöllisesti ja tarpeen mukaan. Mikäli päivittäminen jää tekemättä, suunnitelma vanhenee eikä siten vastaa enää yrityksen nykytilannetta ja valittua suuntaa. (Hammarsten 2008; Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47; Speculand 2009.) Tämän lisäksi yrityksellä tulisi olla seurantajärjestelmä, jonka avulla nähdään, miten strategian mukainen toiminta etenee (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47).

Lindroosin ja Lohiveden prosessimallin mukaisesti strategiaprosessi päättyy strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheeseen. Kamenskyn (2004) mallissa strategiaprosessiin kuuluu kuitenkin vielä yksi vaihe, joka on varsinkin aloittelevalle yritykselle olennainen. Tämä vaihe on nimeltään strategioiden toteutumisen turvaaminen. Yrityksen tulisi turvata strategian toteutuminen esimerkiksi kattavalla riskianalyysillä (Ka-

mensky 2004, 46; Puustinen 2004, 287). Riskianalyysissä kartoitetaan riskit, jotka voivat uhata strategian toteutumista (Kamensky 2004, 46). Tämän lisäksi on myös hyvä suunnitella, miten selvittää mahdollisesti toteutuvista uhkatilanteista. Aloittavalle yritykselle riskien analysointi on hyvin tärkeää, koska yrityksen alkuvaiheessa toiminta ei ole vielä vakiintunut ja täten tulevia tapahtumia on vaikea ennakoida. Siksi kattavalla riskianalyysillä, voidaan etukäteen jo suunnitella, miten erilaisissa uhkatilanteissa toimitaan. (Hakanen 2004, 141-142.)

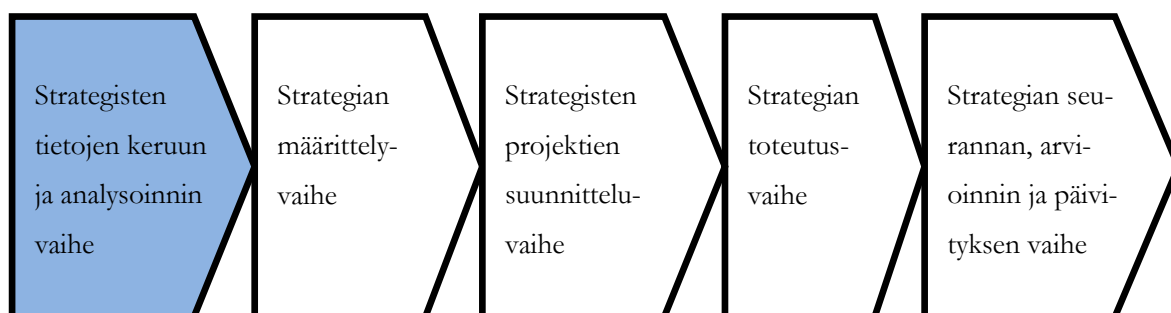
Edellä kuvattu strategiaproessi on kuvattu kronologisen aikajärjestyksen mukaisesti. Kuten aikaisemmin todettiin, strategiatyö harvoin etenee juuri edellä kuvatulla tavalla vaiheesta toiseen, vaan eri vaiheisiin voidaan palata takaisin aina tarvittaessa. Myös tämän opinnäytetyön produktin eli strategiasuunnitelman laadinnassa palattiin tarvittaessa strategiaproessin eri vaiheissa takaisin aikaisempiin vaiheisiin. Seuraavassa luvussa kuvaillaan strategiasuunnitelman laatimisen eri vaiheita tarkemmin.

## 7 Strategiasuunnitelman luominen

### 7.1 Opinnäytetyöprosessi

Tämän opinnäytetyön toimeksianto tuli HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yrityshautomon kautta. Yhteistyö hautomoyritys FINN-IN Consultingin kanssa alkoi kevään lopulla 2010, jolloin yritys oli vielä perusteilla. Yrittäjä oli jo määritellyt liikeidean ja luonut sen pohjalta liiketoimintasuunnitelman. Yrityksen strategia ei kuitenkaan ollut vielä selvä, ja yrittäjä kaipasi apua sen määrittelyssä. Opinnäytetyöprosessi on toteutettu ja kuvattu Lindroosin ja Lohiveden (2010) strategiaprocessimallin mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessi alkoi perusteellisella tiedonhaulla (kuviot 6), jossa etsittiin teoria-tietoa strategiasuunnittelusta, strategiaprocesseista sekä yleistä tietoa liiketoiminnasta, etenkin aloittelevan yrityksen liiketoiminnasta. Strategiatiedon lisäksi tietoa tarvittiin myös eri tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmistä. Tietoa haettiin monipuolisista lähteistä kuten eri kirjallisuusteoksista, Internetin hakukoneista, lehtiarkistoista sekä aiheeseen liittyvistä muista opinnäytetöistä. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprocessimalli otettiin heti alussa käyttöön opinnäytetyön punaiseksi langaksi, sillä sen avulla oli selkeää lähteä luomaan strategiaa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa oli myös tärkeää määrittellä työn tavoitteet ja aikataulu työn toteutumiselle.



Kuvio 6. Strategiaprosessi – strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Ensimmäinen yrittäjän haastattelu (Nyman, M. 26.5.2010) suoritettiin toukokuussa 2010. Haastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on valmiit kysymykset, ja haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2005, 86). Puolistrukturoitu haastattelumuoto

soveltui parhaiten kohdeyrityksen ensimmäiseen haastatteluun, jonka tarkoituksena oli selvittää perustietoa yrityksen liikeideasta, toimialasta ja asiakkaista. Vastausvaihtoehtojen tarjoaminen tällaisiin kysymyksiin olisi ollut mahdotonta. Ensimmäisessä haastattelussa ei vielä pureuduttu strategian suunnitteluun, vaan tarkoitus oli saada yleiskuva yrityksen toiminnasta. Haastattelun yhteydessä opinnäytetyön tueksi otettiin FINN-IN Consultingin liiketoimintasuunnitelma ja malli yrityksen markkinointikirjeestä.

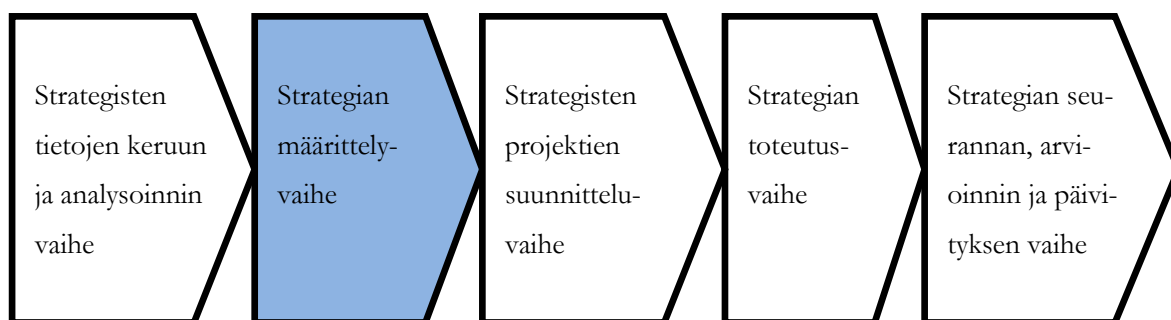
Ensimmäisen haastattelun jälkeen jatkui Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessin ensimmäisen vaiheen mukainen strategisten tietojen keruu ja analysointi (kuvio 6). Olennaista oli saada tietoa toimialasta ja kilpailijoista. Tietoa etsittiin jälleen monimene-  
telmällisesti eri lähteistä ja tietokannoista. Tärkeimpiä lähteitä olivat muun muassa eri hakukoneet, Tilastokeskuksen Internet-sivut ja toimialaluokitus vuodelta 2008 (Tilastokeskus 2010) sekä kilpailijoiden Internet-sivut.

Tässä vaiheessa tiedonhaun tuloksena oli paljon hyödyllistä informaatiota yrityksestä ja sen ympäristöstä. Seuraavaksi analysoitiin kaikkea siihen asti hankittua tietoa. Tieto kerättiin yhteen SWOT-analyysiin, jossa eritellään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi soveltuu hyvin aineiston analyysiin, sillä se on tehokas strategiakeskustelun jäsennystyökalu, johon on tiivistetty yksinkertaisesti olennaisimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät (Hakanen 2004, 50; Karlöf 2004, 51). SWOT-analyysi oli tukena myös seuraavissa opinnäytetyöprosessin vaiheissa.

Toinen kohdeyrityksen haastattelu suoritettiin kesäkuussa 2010 (Nyman, M. 29.6.2010). Haastattelu oli luonteeltaan teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei määritellä, vaan haastattelija määrittelee etukäteen vain valitut teemat ja aihepiirit (Eskola & Suoranta 2005, 86; Vilka 2005, 101–102). Tarkoitus on käydä määriteltyjä teemoja läpi, ja haastateltava antaa oman kuvauksensa kyseisistä teemoista (Eskola & Suoranta 2005, 86; Vilka 2005, 101–102). Haastattelun tavoitteena oli yhdessä ideoida yrityksen strategiaa ja selvittää, miten yrittäjä näkee FINN-IN Consultingin tulevaisuuden. Teemahaastattelun avulla opinnäytetyön raja-  
selkiintyi, ja yrittäjän kanssa sovittiin yhteiset pelisäännöt ja aikataulu. Tapaamisia sovittiin pidettä-

väksi kuukausittain, sillä on tärkeää, että yrittäjä saa itse vaikuttaa strategiasuunnitelman sisältöön ja työn kulkuun mahdollisimman paljon.

Haastattelujen ja haetun tiedon pohjalta määriteltiin Lindroosin ja Lohiveden (2010, 40–43) määrittelyvaiheen mukaisesti yrityksen visio ja lyhyen aikavälin tavoitteet (kuvio 7). Tässä oli tukena muun muassa aikaisemmin tehty SWOT-analyysi. Koska kyseessä on aloittava yritys, jonka toiminta ei ole vielä kovin ennustettavaa, päätettiin ensin määrittellä lyhyen aikavälin päämäärä ensimmäiselle vuodelle 2011. Lyhyen aikavälin päämäärän lisäksi määriteltiin visio viiden vuoden päähän, vuodelle 2015. Ensimmäisen vuoden päämäärä määriteltiin realistiseksi tulevaisuuden kuvaksi, kun taas viiden vuoden visio on hieman haastavampi ja motivoiva. Toimeksiantaja hyväksyi määritellyn päämäärän ja vision, ja strategiasuunnitelman kirjoittaminen sai alkaa.

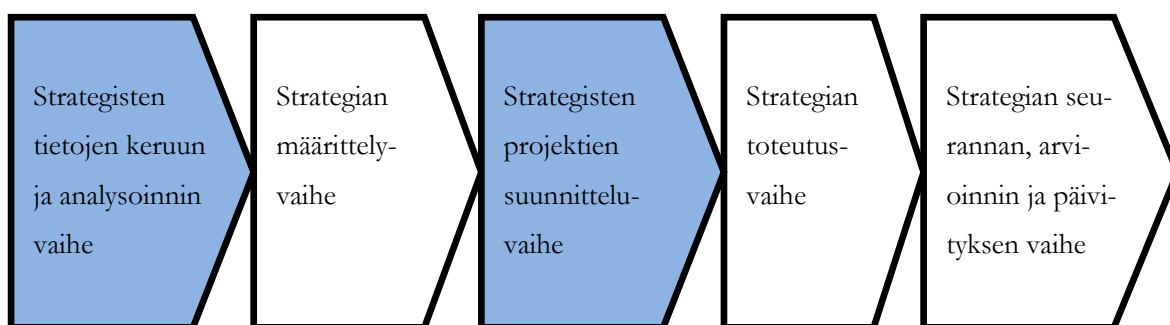


Kuvio 7. Strategiaprosessi – strategian määrittelyvaihe

Strategiasuunnitelman rungon laatimiseen haasteita asetti se, ettei saatavilla ole juuri-kaan malleja yritysten strategiasuunnitelmista. Tämä johtuu siitä, että usein yritysten strategiasuunnitelmat ovat salaisia. Saatavilla oli kuitenkin erilaisten julkisten organisaatioiden, kuten sisäasiainministeriön, metsähoitajanliiton sekä Helsingin terveystieteiden strategiasuunnitelmat (Helsinki 2010; Metsähoitajanliitto 2010; Sisäasiainministeriö 2010). Kohdeyrityksen strategiasuunnitelman rungon suunnittelussa hyödynnettiin olemassa olevien lähteiden lisäksi omaa luovuutta.

Kun kirjoittaminen oli alkanut ja päämäärä, visio sekä lyhyen aikavälin tavoitteet oli määritetty, oli vuorossa toimenpiteiden määrittely. Päämäärän ja vision sekä tavoitteiden toteutumiseksi laadittiin siis toimenpidevalikoima. Yrittäjän toivomuksesta markkinointi korostui toimenpidevalikoimassa, sillä se on hyvin tärkeää aloittavalle yritykselle.

Seuraavaksi haettiin tietoa eri markkinointikeinojen mahdollisuuksista, eli palattiin Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessissa askel taaksepäin tietojen keruun ja analysoinnin vaiheeseen (kuvio 8). Toimenpiteiden ideointi vaati paljon luovuutta ja ajatus-työtä, sillä määritelty päämäärä ja visio ovat haastavia, ja ne vaativat useita eri toteutuskeinoja. Samaan aikaan yrityksellä oli kuitenkin vain hyvin vähän resursseja toimenpiteille.



Kuvio 8. Strategiaproessi – strategisen projektien suunnittelu- ja strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Seuraavissa kohdeyrityksen tapaamisissa yrittäjälle esiteltiin toimenpiteitä strategian toteuttamiseen. Yrittäjä hyväksyi ehdotetut toimenpiteet ja esitti korjausehdotuksia työhön sitä mukaan, kun opinnäytetyöprosessi eteni. Lopulliseen toimenpidesuunnitelmaan sisältyy paljon erilaisia strategian toteutuskeinoja kuten erilaisia markkinointikeinoja.

Toimenpidevalikoiman määrittelyn jälkeen oli vuorossa seurantajärjestelmän luominen ja riskien kartoitus. Seurantajärjestelmään kuuluu muun muassa vuosikello, johon jaotettiin kaikki suoritettavat toimenpiteet strategian toteutumiseksi. Vuosikello soveltuu hyvin kohdeyrityksen tarpeisiin, sillä siitä näkee helposti yhdellä silmäyksellä tulevat tapahtumat ja suorittamattomat toimenpiteet. Vuosikelloon on tarkoitus merkitä kuukausittain, mitkä toimenpiteet ovat toteutuneet ja mitkä ei. Tällä tavoin se siis toimii sekä strategian toteutuksen aikatauluna että strategian toteutuksen seurantajärjestelmänä. Riskejä oli helppo kartoittaa SWOT-analyysin pohjalta, sillä siihen oli jo prosessin alussa määritelty yrityksen kannalta olennaisimmat uhkatekijät. Jokaiseen riskiin määriteltiin selviytymiskeino, jotta yrityksen toiminta ei häiriintyisi esimerkiksi erilaisista ympäristön muutoksista.



Tässä vaiheessa strategiasuunnitelmaan kirjoitettiin vielä kohdeyritykselle vinkkejä strategian toteutukseen ja päivitykseen, jotta Lindroosin ja Lohiveden mukainen strategia-prosessi onnistuisi kokonaisuudessaan. Tarkoitus on, että kohdeyritys saa toteutukseen apua sekä strategiasuunnitelmasta että tästä raportista, sillä tämän raportin teoriaosuus on kirjoitettu kohdeyrityksen strategiatyön näkökulmasta. Raporttiosuuskin siis tukee strategiasuunnitelman ohella mahdollisimman pitkälle käytännön strategiatyötä ja strategia-prosessin etenemistä.

Opinnäytetyöprosessi päättyi siihen, että valmis strategiasuunnitelma käytiin kohdeyrityksen kanssa tarkkaan läpi. Strategiasuunnitelmaa oli tässä vaiheessa jo lähdetty toteuttamaan, joten viimeinen yrittäjän tapaaminen toimi samalla myös strategian seuranta- ja arviointitapaamisena. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi eteni järjestelmällisesti ja alussa laaditun aikataulun mukaisesti, ja toimeksiantaja sai vaikuttaa prosessin kulkuun omien toiveidensa mukaisesti. Seuraavassa luettelossa on kaikki tapaamiskerrat toimeksiantajan kanssa:

- 1) haastattelu 1: 26.5.2010
- 2) haastattelu 2: 29.6.2010
- 3) tapaaminen 1: 13.8.2010
- 4) tapaaminen 2: 20.9.2010
- 5) tapaaminen 3: 19.10.2010
- 6) tapaaminen 4: 11.11.2010
- 7) tapaaminen 5: 15.12.2010
- 8) tapaaminen 6: 5.1.2011
- 9) tapaaminen 7: 13.1.2011
- 10) tapaaminen 8: 22.3.2011

## **7.2 Strategiasuunnitelman rakenne**

Tämän opinnäytetyön tuloksena on syntynyt FINN-IN Consultingille strategiasuunnitelma. Koska strategiasuunnitelma on salainen, sen syntyprosessia on tässä raportissa pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti. Seuraavassa kappaleessa kuvataan hie-man produktin sisältöä.

Strategiasuunnitelma sisältää aluksi tietoa yrityksestä ja sen ympäristöstä. Suunnitelma alkaa lyhyellä yrityksen esittelyllä, jossa käy ilmi yrityksen toiminta-ajatus, tarjottavat palvelut, asiakassegmentti, nykyiset kanta-asiakkaat, toimialan kilpailutilanne sekä tärkeimmät kilpailijat. Tieto on tiivistetty SWOT-analyysiin. Seuraavassa luvussa esitellään yrityksen päämäärä vuoden päähän, siihen liittyvät lyhyen aikavälin tavoitteet sekä tavoitteiden toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelma käsittää tavoitteita tukevat toimenpiteet, aikataulutuksen vuosikellon mukaisesti sekä budjetoinnin. Luvun lopuksi on riskianalyysi kartoittamaan ensimmäiseen vuoteen liittyvät riskit. Strategiasuunnitelma jatkuu viiden vuoden vision määrittelyllä sekä siihen liittyvillä lyhyen aikavälin tavoitteilla, toteutussuunnitelmalla ja riskianalyysillä. Suunnitelman lopussa on vielä käytännön vinkkejä strategian päivitysvaiheeseen. Strategiasuunnitelman sisällysluettelo on havainnollistettu liitteellä 2.

Strategiasuunnitelmaan on pyritty tiivistämään selkeästi strategian sisältö. Selkeyttä suunnitelmaan tuo yhtenevä tekstin asettelu, napakat väliotsikot sekä yksinkertainen rakenne. Vaikeita liiketoiminnan termejä on pyritty välttelemään, ja teksti on kirjoitettu selkokielisesti. Tekstin muotoilua on myös yritetty elävöittää väreillä ja kuviolla, ja tehokeinoina on käytetty tekstin lihavoitinta ja luettelointia.

## 8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda kattava ja käytännönläheinen strategiasuunnitelma, joka tukee kohdeyrityksen kasvua. Henkilökohtaisina tavoitteinani oli kehittyä itsenäisessä ja pitkäjänteisessä projektityöskentelyssä sekä syventää omaa strategia- ja liiketoimintaosaamista. Opinnäytetyöni tuloksena syntyi toimeksiantajalle strategiasuunnitelma, joka on strategian toteutuksen konkreettinen työkalu.

### 8.1 Produktin arviointi

Valmis strategiasuunnitelma on onnistunut, sillä se on hyvin käytännönläheinen ja realistinen, ja se kattaa laajasti erilaisia strategian toteutuskeinoja sekä mittaus- ja seuranta-järjestelmiä, joita strategian toteuttamiseen ja arvioimiseen tarvitaan. Strategiasuunnitelman ulkoasu ja tekstin jäsentely edistävät mielestäni hyvin asiakirjan helppolukuisuutta ja ymmärrettävyyttä. Suunnitelman ulkoasu on myös visuaalisesti näyttävä erilaisin värein ja kuvioin, ja se tekee tekstistä yhä mielenkiintoisemman ja havainnollisemman.

Strategiasuunnitelmaan lisätty vuosikello on jo tässä vaiheessa tuonut kohdeyritykselle paljon hyötyä, sillä siitä on ollut helppo tarkistaa nopealla silmäyksellä strategian toteutuksen toimenpiteet ja toteutumisen seuranta. Myös esimerkiksi SWOT-analyysi ja riskianalyysit ovat tuoneet kohdeyrityksen liiketoimintaan uusia näkökulmia. Produkti on kokonaisuudessaan johdonmukainen ja toimeksiantaja on ollut siihen tyytyväinen.

### 8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet etenivät Lindroosin ja Lohiveden (2010) strategia-prosessimallin mukaisesti. Tämän mallin käyttö oli perusteltua muun muassa sen selkeyden ja toteutuskelpoisuuden vuoksi. Strategiaprocessimalli helpotti työprosessin kulkua ja opinnäytetyö eteni johdonmukaisesti huomioiden strategiatyön eri osa-alueet.

Työprosessi kuvataan raportissa mahdollisimman tarkkaan, jotta opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia voidaan arvioida. Tässä on onnistuttu mielestäni myös hyvin, sillä raportti ohjaa lukijan yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta työprosessin läpi. Työpro-

sessi on havainnollistettu kuvioin, jotta raportin lukija ymmärtää Lindroosin ja Lohiveden (2010) strategiaproessimallin käytännössä.

Työprosessi eteni tapaustutkimuksen tavoin intensiivisesti vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen kanssa. Strategiasuunnittelua ei ole mielekästä ulkoistaa täysin, joten siksi teimme työtä tiiviissä yhteydenpidossa kohdeyrityksen kanssa. Yhteistyö sujui hyvin, ja yrittäjä sai vaikuttaa strategiatyön etenemiseen.

Käytetyt monipuoliset tiedonkeruumenetelmät ovat mahdollistaneet sen, että sain opinnäytetyötäni varten laajasti teorian tietoa eri lähteistä. Pyrin etsimään tietoa myös ajankohtaisista materiaaleista, jotta opinnäytetyön tulokset olisivat relevantteja. Strategiasuunnitelman luomisesta ei toistaiseksi ole tehty HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa opinnäytetöitä, joten tiedon uutuusarvo on suuri.

### **8.3 Raporttiosuuden arviointi**

Tämä raporttiosuuden tarkoituksena oli tukea strategiasuunnitelman luomisprosessia sekä antaa kohdeyritykselle tärkeää tietoa strategiatyöstä ja varsinkin strategian toimeenpanovaiheista. Raporttiosuus tiivistää olennaisen strategiatyöstä, ja se on tukenut hyvin strategiasuunnitelmaa. Uskon, että tämä raportti ja strategiasuunnitelma yhdessä antavat kohdeyritykselle riittävät eväät jatkaa strategiatyötä edelleen menestyksellisesti.

Teoriaosuus vastaa hyvin alussa asetettuun tutkimuskysymykseen: miten luoda aloittavalle pienyritykselle kasvua tukeva strategiasuunnitelma? Valitsemalla oikeat mallit ja työvälineet strategiatyön tueksi sekä ottamalla huomioon strategiatyön eri osa-alueet voi yritys saada strategiansa suunniteltua ja toteutettua menestyksellisesti.

Tässä opinnäytetyössä tuotetut tiedot ovat strategiasuunnitelmassa, joka on luotu yksinomaan FINN-IN Consultingin tarpeisiin. Tiedot eivät siis välttämättä ole sellaisinaan hyödynnettävissä muihin organisaatioihin. Kuitenkin tämän raporttiosuuden teoriaa ja varsinkin siinä esiteltävää Lindroosin ja Lohiveden strategiaproessimallia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä. Tämä raportti olisi erinomainen tietopaketti

esimerkiksi muille aloittavalle pienyrityksille ja etenkin muille hautomoyrityksille, jotka pohtivat oman strategian luomista.

#### **8.4 Jatkoimenpiteet ja kehitysehdotukset**

Strategiasuunnitelman luominen on kuitenkin vasta yksi askel kohti vision toteutumista. Seuraavaksi kohdeyrityksellä on suuri tehtävä saada suunniteltu strategia käytäntöön. Suunnitelmassa neuvotaan kohdeyritystä päivittämään strategiaa aina noin 2–3 kuukauden välein ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tämän jälkeen päivitysväliksi riittää noin kerran puolessa vuodessa tai tarvittaessa useammin. Toistuvat päivitysvälit pitävät strategian ajantasaisena. Tälle työlle voisikin suorittaa jatkotyöstönä esimerkiksi katsauksen siitä, kuinka strategia on saatu toteutettua valituilla toimenpiteillä, mittareilla ja päivitysväleillä.

#### **8.5 Oman oppimisen arviointi**

Oma ammatillinen kehittymiseni on ollut opinnäytetyöprosessin aikana valtavaa, sillä työ on vaatinut tutkijalta paljon. Työ on edennyt aikataulussa, ja prosessi on kehittänyt organisointitaitojani merkittävästi. En ollut aikaisemmin tehnyt vastaavanlaista pitkäjänteistä kehitysyhteistyötä yritysten kanssa, joten sain työprosessista paljon hyödyllistä kokemusta ja oppia tulevaisuutta varten.

Haastavinta työssä oli strategiasuunnitelman rungon laatiminen. En ollut aikaisemmin tutustunut yritysten strategiasuunnitelmiin eikä niitä juurikaan ollut julkisesti saatavilla, sillä strategiasuunnitelmat sisältävät usein salaista tietoa yritysten toimista. Laadin strategiasuunnitelman rungon lopulta hyödyntämällä eri kirjallisuuslähteitä ja julkisten organisaatioiden strategia-asiakirjoja.

Strategiasuunnitelmaa kirjoittaessa tuli käyttää paljon omaa luovuutta, kun strategiaa ja sen toteuttamisen toimenpiteitä ideoitii. Samaan aikaan luovuutta rajoitti kuitenkin kohdeyrityksen asettamat toivomukset ja linjaukset. Olen hyvin tyytyväinen siihen, millainen strategiasuunnitelmasta lopulta muotoutui. Strategiasuunnitelma on kokonaisuus, johon sisältyvät kohdeyrityksen näkökannat, teorian pohjalta tuotetut havainnot ja ideat

sekä oma luovuuteni ja panokseni. Tällainen kehitysyhteistyö on ollut hyödyllinen ja kasvattava kokemus sekä toimeksiantajalle että itselleni.

Opinnäytetyön tekeminen on avartanut suhtautumistani monimutkaiselta tuntuvaan strategiatyöhön. Loppujen lopuksi strategiasuunnittelu voi olla hyvin selkeää, jos osaa valita oikeat menetelmät työprosessin tueksi. Työn tekeminen on ollut hyvin antoisaa ja palkitsevaa, mutta todellinen kiitos seisoo vasta strategian toteuttamisen onnistuessa. Toivon, että tämän työn avulla kohdeyritys saa strategiansa käytäntöön, ja voi sitä kautta menestyä ja vakiinnuttaa toimintansa.

## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Anttila, P. 2005. Ilmaisui, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatemi Oy. Hamina.

Eskola J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Tampere.

Geans, R. 2006. Do what you do best. ProQuest. Luettavissa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=1584055631&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1300809928&clientId=29522>. Luettu: 22.3.2011.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus. Helsinki.

Hakanen, M. 2007. Strateginen budjetointi. Modulcon Oy. Luettavissa:

<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Strateginen%20budjetointi.pdf>.

Luettu: 18.1.2011.

Hammarsten, H. 2008. Näin strategia kääntyy toiminnaksi. Fakta. Luettavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1403141>. Luettu:

22.3.2011.

Helsinki 2010. Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen strategiasuunnitelma vuosille 2009-2011.

Luettavissa:

<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/dabf6f004c1529c0905a945915a65e14/Terken+strategiasuunnitelma+2009-2011.pdf?MOD=AJPERES>. Luettu: 9.12.2010.

Hill C. & Jones G. 2004. Strategic Management Theory: an Integrated Approach. 6. painos. Houghton Mifflin. Boston.

- Kamensky 2010. Strateginen johtaminen -kirja. Luettavissa:  
[http://www.kamensky.fi/kirja\\_strateginen\\_johtaminen.html](http://www.kamensky.fi/kirja_strateginen_johtaminen.html). Luettu: 30.3.2011.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Talentum. Helsinki.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: Sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.
- Katsioloudes, M. 2006. Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations. Elsevier. Burlington.
- Lamberg, J-A. 2003. The River Metaphor of Strategic Management. Helsinki University of Technology. Luettavissa:  
[http://eprints.herce.fi/36/1/the\\_river\\_metaphor\\_of\\_strategic\\_management\\_2003.pdf](http://eprints.herce.fi/36/1/the_river_metaphor_of_strategic_management_2003.pdf)  
. Luettu: 28.12.2010.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Metsänhoitajaliitto 2010. Strategiat. Luettavissa:  
[http://www.metsanhoitajat.fi/liitto/liiton\\_materiaalia2/strategiat/](http://www.metsanhoitajat.fi/liitto/liiton_materiaalia2/strategiat/). Luettu: 9.12.2010.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J & Ghoshal, S. 2003. Strategy Process: Concepts Contexts Cases. 4. painos. Pearson Education. Harlow.
- Nyman, M. 26.5.2010. Yrittäjä. FINN-IN Consulting. Haastattelu 1. Helsinki.
- Nyman, M. 29.6.2010. Yrittäjä. FINN-IN Consulting. Haastattelu 2. Helsinki.
- Nyman, M. 2010a. Liiketoimintasuunnitelma. Versio 1. Helsinki.
- Nyman, M. 2010b. Markkinointikirje. Helsinki.



Näsi & Aunola. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Oxford Dictionaries 2010. Strategy. Luettavissa:

[http://oxforddictionaries.com/view/entry/m\\_en\\_gb0819520#m\\_en\\_gb0819520](http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0819520#m_en_gb0819520). Luettu: 16.12.2010.

Pitkälä, E. 2007. Strategia kuin joki – tai jazz. Polysteekki: Teknillisen korkeakoulun aikakauslehti. 3/2007. s. 13. Luettavissa: [http://www.tkk.fi/midcom-serveattachmentguid-1de5f0ed02876ac5f0e11deb6d3f757dc84a1c7a1c7/polysteekki\\_307.pdf](http://www.tkk.fi/midcom-serveattachmentguid-1de5f0ed02876ac5f0e11deb6d3f757dc84a1c7a1c7/polysteekki_307.pdf). Luettu: 28.12.2010.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Avain. Helsinki.

Rajalahti, H. 2010. Johtajan kyvyt hukassa. Talouselämä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article529206.ece>. Luettu: 1.3.2011.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Helsinki.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. 2001. Strategic Management. John Wiley & Sons. New York.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2010. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategia 2009–2011.

Luettavissa:

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/666353c285241595c225768c0053501b/\\$file/sm\\_strategia\\_2009\\_2011.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/666353c285241595c225768c0053501b/$file/sm_strategia_2009_2011.pdf). Luettu: 9.12.2010.

Speculand, R. 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. ProQuest.

Luettavissa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1882777981&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1300811324&clientId=29522>. Luettu: 22.3.2011.

Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010. Suomalainen strategiamaisema - SSJS Strategiabarometri 2007–2010. Luettavissa:

<http://www.ssjs.fi/getfile.ashx?cid=245927&cc=3&refid=6>. Luettu: 1.3.2011.

Tilastokeskus 2010. Toimialaluokitus 2008. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>. Luettu: 2.11.2010.

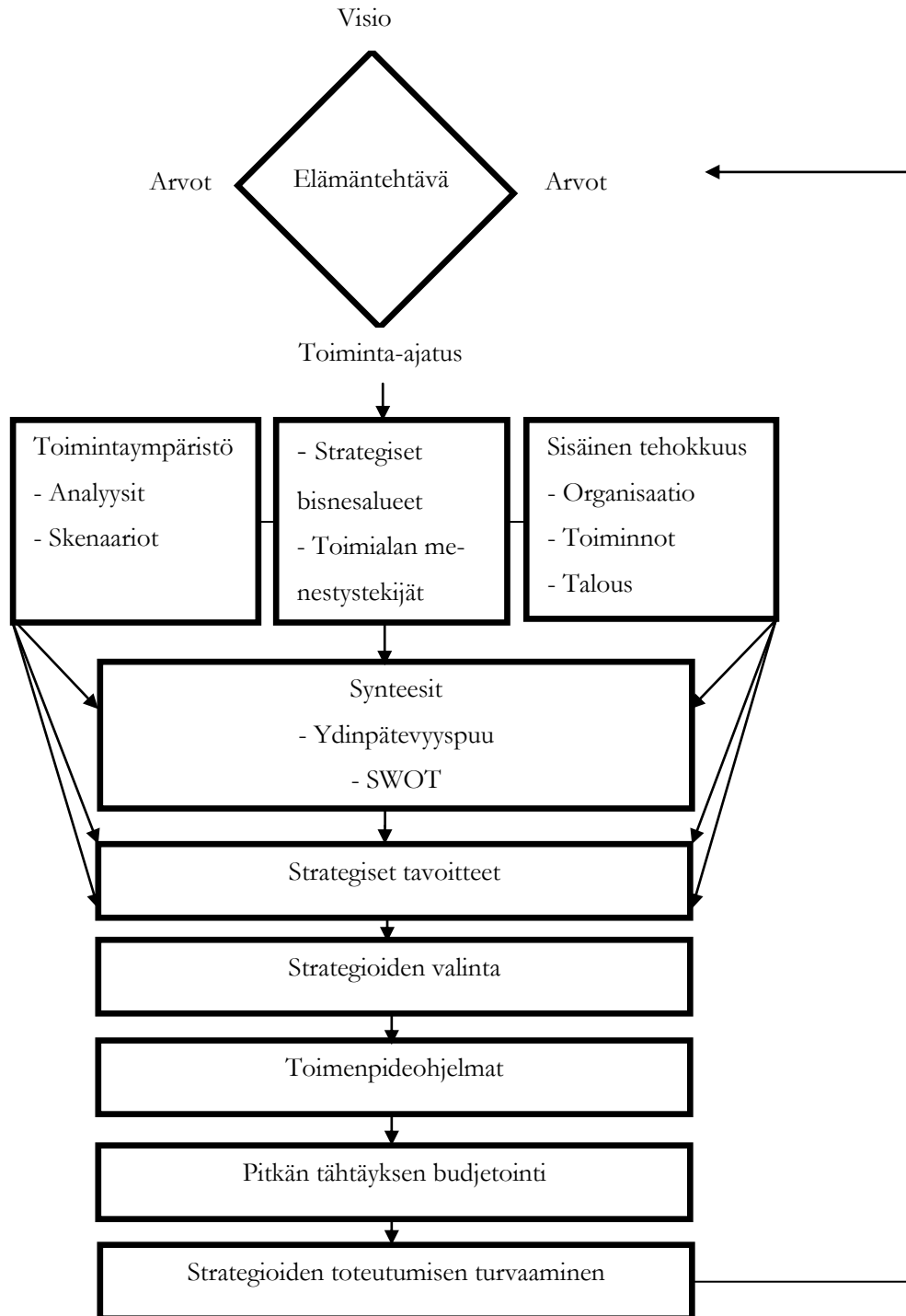
Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Vilkka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri



(Kamensky 2004, 42.)

- 1. Johdanto**
- 2. Nykytilanne**
  - 2.2 Palvelut
  - 2.3 Asiakassegmentti
  - 2.4 Asiakkaat
  - 2.5 Toimiala ja kilpailijat
  - 2.6 Kilpailukyky
  - 2.7 SWOT-analyysi
- 3. Strategia vuoteen 2011**
  - 3.2 Strategiset tavoitteet
  - 3.3 Strategiantoteutussuunnitelma
  - 3.4 Seuranta ja mittarit
  - 3.5 Vuosikello
  - 3.6 Ensimmäisen vuoden riskit
- 4. Strategia vuoteen 2015**
  - 4.2 Strategiset tavoitteet
  - 4.3 Strategian toteutussuunnitelma
  - 4.4 Seuranta ja mittarit
  - 4.5 Viiden vuoden riskit
- 5. Jatkotoimenpiteet**