



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Keskisuuren yrityksen strategian päivittäminen

---

Kataja, Anssi

2013 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi

## Keskisuuren yrityksen strategian päivittäminen

Anssi Kataja  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Anssi Kataja

### Keskisuuren yrityksen strategian päivittäminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 41

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea keskisuurta suomalaista yritystä sen strategian päivitysprosessissa. Opinnäytetyö on tehty puolen vuoden mittaisen työsuhteen aikana ja työtehtävänä oli avustaa yrityksen strategian päivitystä. Roolini strategian päivityksessä oli strategiaan liittyvä tiedonkeruu eri lähteistä, erilaisten analyysien valmistelu ja laatiminen, strategiaan liittyvät yrityksen sisäiset haastattelut sekä itse strategiasuunnitelman valmistelu.

Strategiatyö on kasvanut yhdeksi tärkeimmistä yrityksen johdon vastuualueista. Yritysten täytyy pystyä ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, sekä reagoida niihin määrätietoisesti. Strategisen johtamisen ja suunnittelun tarve kasvavat tiukassa taloustilanteessa, joka on koetellut Eurooppaa viime vuodet. Suurien suhdannevaihtelujen aikana yritykset joutuvat jatkuvasti tarkastamaan omaa asemaansa ja tekemään tarpeellisia muutoksia.

Opinnäytetyössä tarkastettiin kohdeyrityksen strategiset linjaukset ja päivitettiin ne vastamaan tämän päivän haasteita. Opinnäytetyö toimii yritykselle sen strategian arviointivälineenä, sekä pyrkii herättämään ajatuksia yrityksen tämän hetken tilasta.

Työ on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Tämä opinnäytetyö jakautuu teorian ja käytännön osuuksiin. Teoriaosuudessa tuodaan esille strategian historiaa, malleja, käsitteitä ja erilaisia strategiaprosessimalleja. Teoriaosuus on vahvasti sidonnainen teoriaan, joka oli mukana yrityksen strategian päivityksessä. Teoriaosuuden jälkeen tulee käytännön osuus, jossa kuvaillaan yksityiskohtaisesti kohdeyrityksen strategian päivitysprosessia.

Opinnäytetyössä tarkastellaan tehtyä strategiasuunnitelmaa erilaisten strategiateorioiden pohjalta. Työssä nostetaan esiin, mitkä osat strategiassa onnistuivat hyvin ja mitkä osat eivät onnistuneet tai vaativat lisähuomiota.

Opinnäytetyössä syntynyt produkti eli kohdeyrityksen strategiasuunnitelma on luokiteltu kohdeyrityksen liikesalaisuuden piiriin, joten sitä ei ole liitetty tähän opinnäytetyöhön.

Asiasanat: strategia, strateginen suunnittelu, strategiatyö, strateginen johtaminen, keskisuuri yritys

Anssi Kataja

**A strategy update for medium sized company**

Year	2013	Pages	41
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to support a Finnish medium-sized company on its strategy update process. The thesis has been carried out during a six-month working period with the target company. My role in assisting the strategy update was collecting data for the strategy from different sources, preparation and drafting of analysis, strategy related interviews within the company and preparation of the strategy plan.

Strategy work has grown and become one of the most important areas of responsibility in the work of a company's management. Companies must be able to predict the changes in their operating environment and react to them with determination. The need for strategic planning and management increases during a poor economic situation which has affected Europe during the recent years. Companies must constantly check their own status and do necessary amendments to their business during economical fluctuations.

In this thesis the target company revised its strategic decisions and updated them to meet the current challenges. Purpose of the thesis is to function as an evaluation tool for the target company on the strategy and to endeavor raising thoughts about the company's current situation.

This is a functional thesis which is divided into practical and theoretical sections. In the theoretical section the history of strategy, strategy models, concepts and different strategy process models are presented. The theoretical part is strongly bound to the theory that was used in the target company's strategy update process. After the theoretical part follows the empirical section which describes the strategy update process in detail.

This thesis charts and evaluates the conducted strategy plan based on different strategy theories. The thesis highlights which parts of the strategy plan were successful and which were not, or needed additional attention.

The outcome of this thesis is the strategy plan which is classified as a trade secret and for that reason it is not attached to this thesis.

Keywords: strategy, strategic planning, strategy work, strategic management, medium-sized company

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajausta .....	8
1.2	Kohdeyrityksen esittely .....	8
1.3	Raportin rakenne .....	8
2	Mikä on strategia?.....	9
2.1	Strategiakäsite.....	13
2.2	Kehityssuunnat.....	13
2.2.1	Budjettisuunnittelu .....	13
2.2.2	Korporatiivinen suunnittelu .....	14
2.2.3	Konsernistrategia.....	14
2.2.4	Kilpailija-analyysi .....	14
2.2.5	Kilpailuetu .....	15
2.2.6	Strategiset innovaatiot .....	16
2.2.7	Strateginen ajattelu .....	16
2.3	Strategian tasot .....	16
3	Strategiaprosessin näkökulmat .....	17
4	Strategiaprosessi .....	18
4.1	Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli .....	18
4.1.1	Strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe.....	19
4.1.2	Strategian määrittelyvaihe .....	19
4.1.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe .....	20
4.1.4	Strategian toteutusvaihe.....	21
4.1.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe .....	22
4.2	Kamenskyn strategiaprosessimalli.....	22
4.3	Karlöfin strategiaprosessimalli.....	25
4.4	Yhteenveto strategiaprosesseista .....	25
5	Strateginen johtaminen.....	26
6	Strategian päivitysprosessi .....	27
6.1	Tavoitteet ja aikataulu.....	28
6.2	Strategisten tietojen keruu ja analysointi .....	28
6.3	Strategian määrittelyvaihe .....	32
6.4	Strategisten projektien suunnittelu.....	32
7	Strategian toteutusprosessi .....	33
7.1	Strategian toteutusvaihe.....	33
7.2	Strategian seuranta, arviointi ja päivitys .....	33
8	Valmiin strategiasuunnitelman rakenne ja kuvaus .....	33
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	34

9.1	Strategiasuunnitelman arviointi .....	34
9.2	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset .....	36
9.3	Oman oppimisen arviointi .....	38
9.4	Toimeksiantajan arvio.....	38
	Lähteet .....	40
	Kuviot .....	41

## 1 Johdanto

Strategiatyön tärkeys korostuu muuttuvissa kilpailutilanteissa sekä Eurooppaa koettelevan laman takia. Yrityksen täytyy pystyä määrätietoisesti reagoimaan sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä pyrkiä käyttämään niitä edukseen. Yritykset joutuvat tiukassa taloustilanteessa tarkastelemaan omia päämääriään, tavoitteitaan ja kustannustehokkuuttaan, jolloin strateginen suunnittelu sekä strategisen johtamisen tarve kasvavat.

Strategia ymmärretään eri organisaatioissa erilaisilla tavoilla ja sitä käytetään työvälineenä monilla tasoilla. Strategia ei liity vain liiketoimintaan, vaan se voi oikeastaan liittyä mihin vain suunnitelmalliseen toimintaan. Strategian monimuotoisuuden vuoksi saatetaan puhua esimerkiksi liikkeenjohdon strategiasta tai sodankäynnin strategiasta, jotta asiayhteys selkiytyy. Strategia on lainattu suunnitellun työkaluksi sotataidoista.

Tässä opinnäytetyössä on kyse liikkeenjohdon strategiasta. Strategia liiketoiminnassa on melko uusi aihe, sillä kirjoja strategiasta on julkistettu viimeisten 40 vuoden aikana. Strategian arvo yrityksissä on koko ajan kasvanut siitä asti, kun siitä ensimmäisen kerran on alettu puhua. Nykypäivänä strategia on noussut yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista yritysten johdon tehtävissä.

Strategiasta sen lyhyen historian aikana on julkaistu paljon kirjoja ja muita teoksia. Strategiamalleja ja ajatuksia on erittäin paljon ja jokaisen yrityksen on pyrittävä löytämään näistä oma mallinsa. Omaa mallia muokkaamalla on pystyttävä luomaan oma onnistunut strategia. Tässä opinnäytetyössä tutustumme erilaisiin liikkeenjohdonstrategiamalleihin ja prosesseihin sekä strategian historiaan ja kehitykseen.

Opinnäytetyössä kuvataan prosessia, jossa keskisuuri suomalainen yritys päivitti strategiansa. Olin mukana tässä prosessissa ja näin sain siitä kipinän strategiatyön tutkimiseen ja päätin tehdä opinnäytetyön aiheesta. Opinnäytetyössä perehdytään yrityksen strategian päivytysprosessiin, siinä käytettyihin välineisiin, malleihin, prosesseihin ja peilataan niitä käytettyyn strategiateoriaan. Loppujen lopuksi opinnäytetyön perimmäinen kysymys on, että mikä strategian päivityksessä onnistui ja mikä ei onnistunut. Näin opinnäytetyöni palvelee myös yritystä strategian onnistumisen ja läpiviennin seurantavälineenä.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä konkreettisesti kehitettiin yrityksen strategiaa, johon tuotin suuren osan pohjatiedosta. Vaikka yrityksen strategiasuunnitelma ei ole julkinen, niin pidän sitä tämän opinnäytetyön produktina, koska osallistuin vahvasti sen tekemiseen.

## 1.1 Tavoitteet ja aiheen raja

Opinnäytetyön tarkoitus on avustaa ja tukea keskisuuren yrityksen strategian päivitysprosessia. Opinnäytetyö on suoraan sidonnainen työsuhteeseen työnantajan kanssa joka kesti 2012 kesäkuusta marraskuuhun. Tämän työsuhteen aikana yrityksen strategia uudistettiin, jonka parissa tein töitä täysipäiväisesti. Opinnäytetyön tekeminen tästä strategian uudistuksesta oli päätetty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa ennen työsuhteen alkamista.

Oma osuuteni tässä strategian uusimisessa oli erilaisten dokumenttien tuottaminen sekä tiedonkeruu. Työni oli suurimmalta osin talouteen, markkinoihin, kilpailijoihin ja yrityksen henkilöstöön liittyvien tietojen keruu ja dokumentointi. Teimme pääasiallisesti strategian uudistusta yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa, joka antoi minulle ainutlaatuisen mahdollisuuden päästä työskentelemään aivan rajapinnalla aidon strategian kanssa. Strategian luomiseen osallistui toki muitakin yrityksen toimihenkilöitä.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on suomalainen pitkän historian omaava keskisuuri konevuokrausalaan keskittynyt yritys. Yritys on perustettu 1960-luvulla. Yrityksen liikevaihto on väliltä 30 - 40 milj. euroa ja se työllistää yli 200 henkilöä. Yrityksen toiminta keskittyy pääasiallisesti Suomeen, mutta sillä on tytäryhtiöt Virossa ja Venäjällä. Yrityksen strategia oli viimeksi päivitetty vuonna 2004 ja sen strategiset tavoitteet yltyvät vuoteen 2010. Nyt oli siis korkea aika päivittää yrityksen strategia vuoteen 2013 ja eteenpäin.

Yritys ei tuota itse myymiään tai vuokraamiaan tuotteita, vaan yrityksellä on ulkomaalainen pitkäaikainen päämies, jolta kaikki yrityksen tuotteet ostetaan. Kyseinen yhtiö on alansa yksi suurimmista ja vanhimmista yrityksistä, jonka tuoteinnovaatiot ovat maailman huippuluokkaa.

## 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyöni aikana tuotin yritykselle teoreettista ja käytännön tietoa. Tämä raportti valaisee teoreettista tietoa, jota on käytetty yrityksen strategiatyön tukena. Strategiasuunnitelma on vain kohdeyrityksen käytössä ja tämän takia se ei ole julkinen. Pyrin tässä opinnäytetyössä tuomaan mahdollisimman tarkasti esiin strategiasuunnitelman tekemisen eri vaiheita ja valmiin produktin rakennetta sekä sen tekemiseen käytettyjä malleja.

Raportti alkaa teoriaosuudella, jossa käyn läpi strategian merkitystä, historiaa, tasoja, käsitteitä sekä erilaisia strategiaprosessimalleja. Tämä antaa pohjan kertoa yrityksen strategian konkreettisesta luomisesta sekä siitä, mitä malleja siinä on käytetty ja miksi juuri ne on valit-



tu. Teoriaosuuden jälkeen on vaihe, jossa kuvaillaan strategiasuunnitelman luomista ja sen eri vaiheita. Työn lopussa pohdin työn onnistumista, työprosessia kokonaisvaltaisesti, omaa oppimistani sekä työn hyödynnettävyyttä. Työn lopussa on myös yrityksen toimitusjohtajan mietteet tästä opinnäytetyöstä ja osuudestani strategian päivityksessä.

## 2 Mikä on strategia?

Strategiasta on olemassa monia eri määritelmiä ja sillä on monia eri käyttötarkoituksia. Strategia voi liittyä lähes mihin vain, kuten politiikkaan, sotaan, musiikkiin tai urheiluun. Yksiselitteistä määritelmää ei ole, koska strategiaa voidaan käyttää lähes mihin käyttötarkoitukseen vain ja sen merkitys vaihtelee eri käytössä.

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian historia liittyykin hyvin pitkälti sodankäyntiin. Sodan kannalta strategian tehtävänä oli löytää keinot sodan voittamiseen. Vastapainoksi taas kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan strategian tehtävä oli sodan välttäminen. Tämä antaa kuvan strategioiden monimuotoisuudesta ja niiden eri käyttötavoista. (Kamensky 2006, 19.)

Nykyinen liiketoiminnan strateginen johtaminen on saanut juurensa sodankäyntiin liittyvistä strategiateorioista, tästä huolimatta strategiaoppi on vielä varsin nuorta liiketoiminnassa. Suosituimmat strategiaopit ovat vasta alle 40 vuotta vanhoja. Liiketoimintaan liittyvä strateginen johtaminen on paljon monimuotoisempaa, eivätkä sodankäyntiteoriat riitä kattamaan kaikkea sitä, mitä tarvitaan yrityksen johtamiseen menestykseen. (Kamensky 2006, 19 - 20.)

Strategiaa on käsitteenä moitittu sen vierasperäisyydestä ja vaikeudesta. Sanalle on ehdotettu suomennoksia kuten juoni, punainen lanka ja suunta. Termit ovat osittain ihan kuvaavia, mutta toisaalta hieman harhaanjohtavia ja yksipuolisia. Ongelman vaikeus ei ole itse termissä, vaan strategia-käsitteen todellisessa ymmärtämisessä.

Seuraavaksi on esitetty kymmenen strategian ominaispiirrettä, joilla pyritään avaamaan strategia-käsitettä (Kamensky 2006, 24.):

1. Strategian päähuomio on tulevaisuudessa: Miten varmistamme, että yritys menestyy ja tekee tulosta ”huomenna”?
2. Strategia on meille kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.
3. Strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita.
4. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.

5. Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI? ja MITÄ? kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen MITEN?
6. Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys.
7. Strategian tehtävä on erottautuminen kilpailijoista.
8. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei monille hyvälle asioille.
9. Strategia on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvien muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä.
10. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyökentelyssä.

(Kamensky 2006, 24 - 28.)

Nykyään monet yritysmaailman ihmiset myöntävät, että liiketoimintastrategia ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä. Historian valossa kuitenkin huomataan, että todella pitkäaikaisia menestyjiä on hyvin vähän, esimerkiksi yli sata vuotta menestyneiden yritysten joukko on harvalukuinen, vaikka ei olematon. Haaste strategiselle menestymiselle on kolmiportainen ja yleensä porrasväli kasvaa portaiden myötä. Menestyvä yritys pystyy

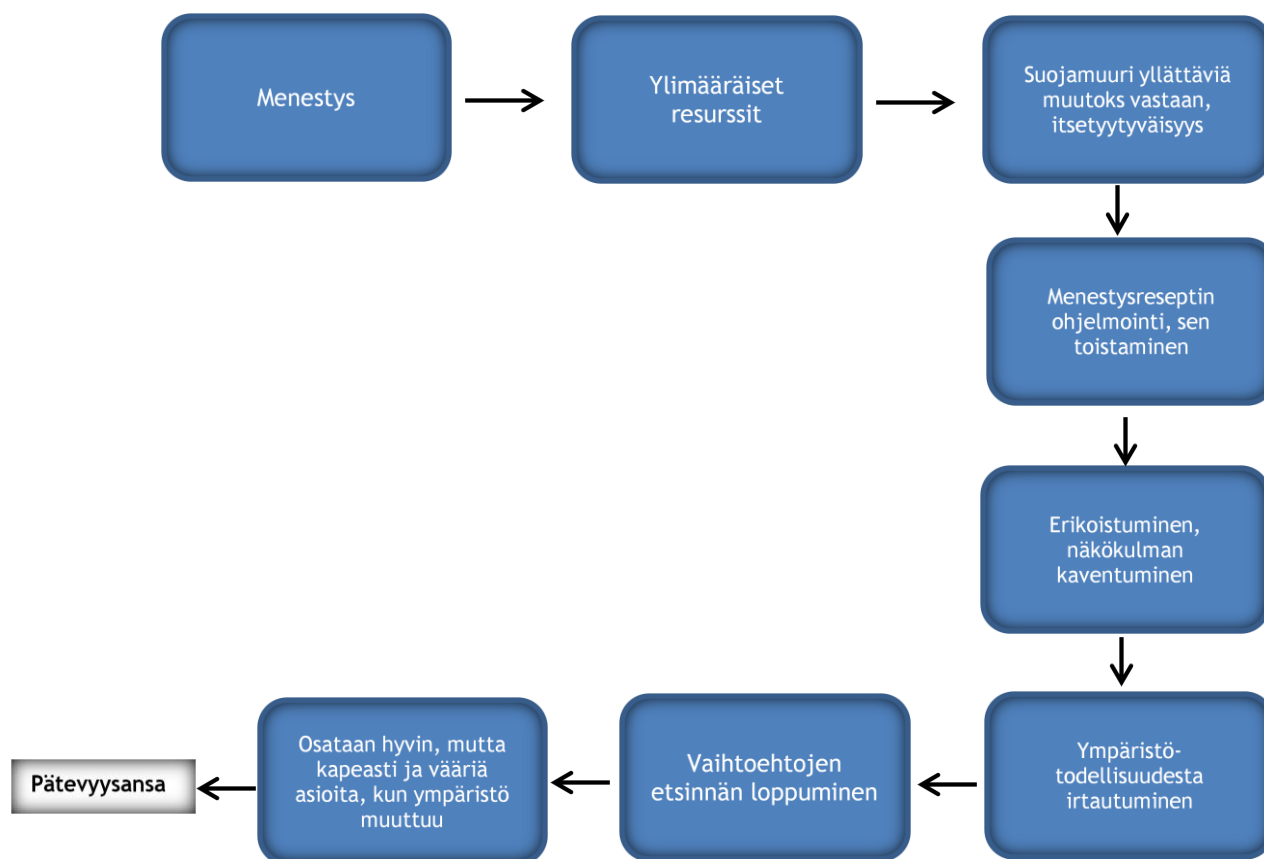
1. luomaan menestysstrategiat
2. toteuttamaan ne hyvin ja
3. uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä.

(Kamensky, 2006, 29.)

Usein sanotaan, että liiketoimintastrategioiden suunnittelu on helppo osuus ja niiden toteuttaminen on vaikeaa. Tämä ajattelutapa sisältää usein sudenkuopan. Suunnittelu tuottaa paljon aineistoa, mutta ei strategiaa. Onttous usein paljastuu, kun pyydetään kertomaan pelkistetysti tärkeimmät kohdat strategiasta. Tähän kysymykseen ei usein saada vastausta, vaan vastaaja kehottaa lukemaan vastaukset ”sieltä mapista”. (Kamensky 2006, 29.)

Liiketoimintastrategian toteutuksen vaikeutta ei tule aliarvioida, sillä jo pienissä organisaatioissa ihmiset lähtevät usein toimimaan eri tavalla kuin strategioissa on suunniteltu. Toteutuksen vaikeus yleensä korostuu sen mukaan, mitä suurempi organisaatio on kyseessä. Strategioiden luomistavalla on suuri merkitys niiden toteutumistasen kannalta. Mikäli strategian toteuttajat yhdessä pystyvät tiedostamaan, ymmärtämään, sisäistämään ja soveltamaan menestysstrategiat, on myös niiden toteuttaminen helpompaa. Vaikka yritys selviytyisi kahdesta ensimmäisestä portaasta, se yleensä kompastuu kolmanteen ennemmin tai myöhemmin. Kansainvälinen tutkijaryhmä on selvittänyt tapauksia, joissa menestyvä yritys on epäonnistunut juuri kolmannen portaan kohdalla. Tutkimuksen perusteella tämä ilmiö sai nimityksen pätevyysansa. (Kamensky 2006, 29 - 30.)

Pätevyytensä syntyy, kun hyvin menestyvä yritys toistaa yhä tehokkaammin ja kapea-  
alaisemmin menestysreseptiään. Yrityksen herkkyytensä ympäristön kuuntelemiseen ja ymmärtä-  
miseen huononee jatkuvasti, koska yritys kokee, että he muita parempina tuntevat asiat pa-  
remmin. Informaatio, joka ei yritystä miellytä, torjutaan tai suodatetaan sille mieluisaksi, ja  
näin ollen yritys hiljalleen irrottautuu todellisuudesta. Lopputuloksena tästä seuraa, että yri-  
tys edelleen tekee asioita tehokkaasti, mutta tehokkuus kohdistuu väärin asioihin nyt kun  
ympäristö on muuttunut. (Kamensky 2006, 31.)

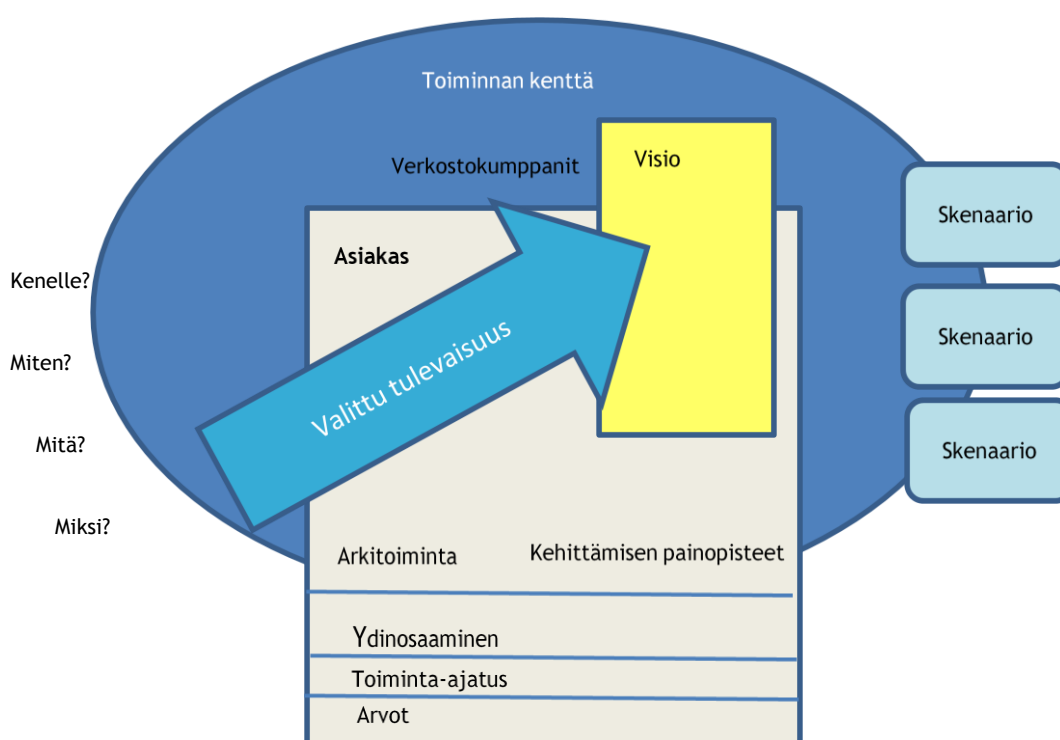


Kuvio 1. Pätevyytensä (Kamensky 2006, 30)

Strategia tutussa muodossaan on perustunut kaukokatseisuuteen ja kykyyn ennakoida. Shakkimestarilla on taito nähdä peli monta siirtoa eteenpäin, kun taas vähemmän taitava pelaaja näkee vain muutaman. Kauas näkeminen ei kuitenkaan nykyään riitä, vaan on myös ymmärrettävä ja osattava jäsentää ympäristöä ja ennakoida sen kehitystä. Nykyisillä yrityksillä ei ole varaa läpikäydä menestymisen, kriisiytymisen ja uusiutumisen syklejä. Strateginen ketteryys sekä nopeat strategiset muutokset ovat nykyään tärkeitä, jotta yritys säästyisi tarpeelta tehdä kipeitä ja kalliiksi käyviä muutoksia. Monet yritysmaailman johtajat ovat todenneet strategian luonteen muutoksen, esimerkiksi Nokian entinen pääjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo

totesi strategian luonteen muutoksesta näin: ”Viisi, kymmenen vuotta sitten luotiin visio, kehitettiin strategia ja alettiin toimia sen mukaan. Sellainen ei enää onnistu. Nyt on oltava valppaana jokainen päivä, viikko ja kuukausi, ja strategiaa on oltava valmis aina muuttamaan”. (Doz, Kosonen 2008.)

Kuviosta 2 on nähtävissä Tuomen ja Sumkinin (2010, 29) havainnollistettu kokonaiskuva strategiasta.



Kuvio 2. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Kuvion mukaan on strategia osista muodostunut kokonaisuus, jonka päämäärä on varmistaa vision toteutuminen. Strategian peruspohjana toimivat arvot, ydinosaaminen ja toiminta-ajatus. Tulevaisuuden hahmotus aloitetaan skenaariotyöskentelyn kautta, jotka ovat kuvion oikeassa laidassa. Näillä hahmotetaan todennäköinen, uhkaava ja toivottava tulevaisuus viiden tai kymmenen vuoden kuluessa. Visio on kuva tai tarina toivotusta tulevaisuudesta, joka laaditaan skenaarioiden pohjalta. Toiminnan kenttä määritellään kysymällä: Ketä varten olemme olemassa nyt ja tulevaisuudessa? Verkostokumppanit taas määritellään vastaamalla kysymykseen: Keiden kanssa toimimalla saavutamme visiomme? Strategian mukaisella toiminnalla ja valitsemalla strategiaa tukevat kehittämisen painopisteet, pystytään strategia maas-

touuttamaan osaksi yrityksen arkitoimintaa. Jokaisen kohdan ymmärtäminen strategiasta on lähtökohta strategiselle toiminnalle. (Tuomi & Sumkin 2010, 28 - 29.)

## 2.1 Strategiakäsite

Henry Mintzberg on jakanut strategiakäsitykset viiteen osaan:

- Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta.
- Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa.
- Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla.
- Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta.
- Strategia on liiketaloudellinen juoni.

Nämä käsitteet tiivistetään usein myös lyhyemmin viiteen osaan: suunnitelma, juoni, toiminta, asema ja näkemys. Suunnitelmana strategia tarkoittaa yrityksen toiminnalle annettuja suuntaviivoja. Tällä tarkoitetaan yrityksen päämäärien saavuttamista strategian avulla. Strategia juonena voi tarkoittaa esimerkiksi juonta, jolla yritys aikoo syrjäyttää kilpailijansa. Strategiakäsitys toimintana, tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa, vaikka toiminnan ei tarvitse olla suunniteltua ollakseen strategista. Strateginen asema kuvastaa yrityksen asemaa markkinoilla ja kilpailukentällä. Strategisella näkemyksellä tarkoitetaan yrityksen tapaa hahmottaa kokonaiskuvaa toimintaympäristöstään ja omasta tulevaisuudestaan. (Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal 2003, 3 - 8.)

## 2.2 Kehityssuunnat

Seuraavaksi esitellään liiketoimintastrategioiden pääsuuntien kehittymistä 1950-luvulta aina 2000-lukuun asti. Strategisella ajattelulla liiketoiminnassa on melko lyhyt historia, mutta sitä on tutkittu paljon ja kehitetty vuosikymmenten saatossa paljon eteenpäin. Kylmänsodan aikana liiketoimintastrategioita julkaistiin Yhdysvalloissa noin joka toinen vuosi. (Horwath 2006.)

### 2.2.1 Budjettisuunnittelu

Ensimmäisiä henkilöitä, joka on saanut tunnustusta strategisesta suunnittelemisesta ja toteutuksesta liiketoiminnassa on Alfred Sloan, joka oli General Motorsin johtajana vuodesta 1923 vuoteen 1955. Sloan organisoi General Motorsin uuteen muotoon vuonna 1921, josta hän kertoo kirjassaan *My years with General Motors*. Toinen liiketoimintastrategiakonseptia muokannut henkilö samalta ajalta oli Peter Drucker. Drucker julkaisi kirjan *Concepts of the Corporation* vuonna 1946, jossa hän oli perehtynyt Sloanin General Motorsiin sekä muihin menestynei-

siin yhdysvaltalaisiin yrityksiin. Druckerin tutkimuksissa selvisi, että menestyneillä yhtiöillä oli yhteisestä se, että ne olivat hyvin organisoituja ja hyviä asettamaan tavoitteita. (Horwath 2006.)

Drucker oli myös ensimmäisiä, joka ajatteli että yrityksen tavoite on tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Drucker siirsi keskustelua lähemmäs strategista ajattelutapaa omana aikanaan, mutta 1950-luku oli keskittynyt budjettisuunnitteluun ja sen hallitsemiseen. (Horwath 2006.)

### 2.2.2 Korporatiivinen suunnittelu

Ensimmäisiä yritysstrategioiden akateemisia tutkijoita oli yrityshistorioitsija Alfred Chandler. Hänen kirjansa *Strategy and Structure* vuodelta 1962 oli yksi strategiatyön läpimurtoja. Hän määritteli strategian sisällöksi pitkäaikaiset päämäärät ja niiden saavuttamiseen vaadittavat keinot ja resurssit. Chandler painotti, että yrityksissä piti ensin miettiä strategia ja sen jälkeen luoda sitä tukevat rakenteet. Liiketoiminnan kasvun strategisina vaihtoehtoina Chandler esitteli kolme eri mallia: horisontaalinen ja vertikaalinen laajeneminen sekä diversifikaatio. (Horwath 2006.)

Igor Ansoff julkaisi vuonna 1965 teoksen nimeltä *Corporate Strategy*, jota pidetään strategisen suunnittelun raamattuna. Teoksessa esitettiin tuote-markkina -matriisi. Korporatiivisen suunnittelun suosio 1960-luvulla loi yrityksiin ensimmäisiä yrityssuunnitteluosastoja. Näiden osastojen tehtävä oli suunnitella yrityksen tulevaisuutta 5-10 vuotta eteenpäin. (Horwath 2006.)

### 2.2.3 Konsernistrategia

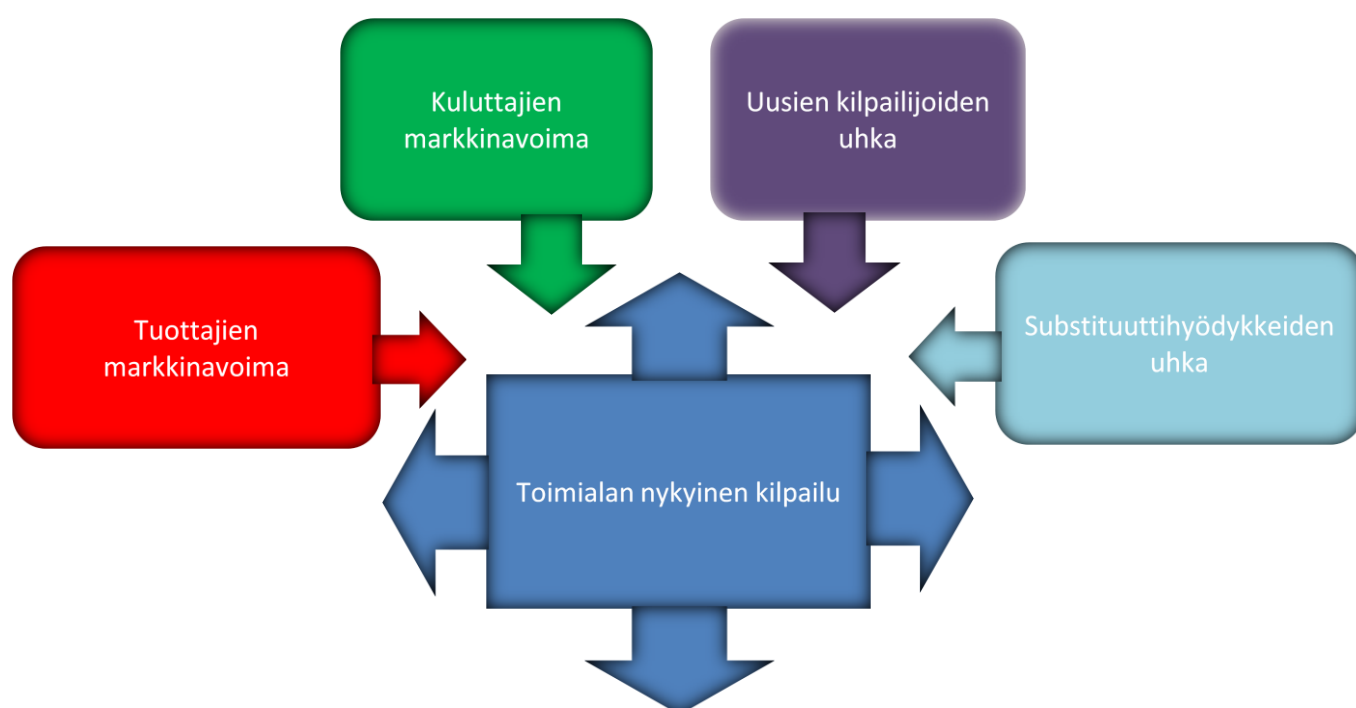
Bruce Henderson perusti vuonna 1963 yrityksen nimeltä Boston Consulting Group, joka oli liikkeenjohdon konsultointiyritys. Tämä yritys on luonut kasvu/markkinaosuus -matriisin. Tämä johti siihen, että 1970-luvulla alettiin paljon käyttää portfolioajattelua. Portfolioajattelussa pyritään arvioimaan konsernin liiketoimintayksiköiden hyödyllisyyttä ja luomaan niiden välillä synergiaa. (Horwath 2006.)

### 2.2.4 Kilpailija-analyysi

1970 - 1980-luvulla yritykset alkoivat tarkemmin analysoida toimialaansa sekä kilpailijoita. Analysointiin kuului myös yrityksen alan tarkentaminen, markkinoiden sekä segmenttien tarkailu ja yrityksen asemointi näissä segmenteissä. Harvardin yliopiston professori Michael Porter toi toimiala- ja kilpailija-analyysin strategiseen johtamiseen vuonna 1980 kirjallaan *Com-*

*petitive Strategy*. Hän kuvaa teoksessaan viisi kilpailuvoimaa, joiden avulla pystyy asemoi-  
maan yrityksen suhteellisen kilpailuaseman markkinoilla. (Horwath 2006.)

Michael Porterin luoma kehikko viiden voiman kilpailumallista, jota kutsutaan myös ”Porterin  
timantiksi” määrittää markkinan viehättävyyden yrityksen näkökulmasta. Viisi voimaa ovat:  
kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden uhka, substituut-  
tivyödykkeiden uhka ja toimialan nykyisen kilpailun taso. Viiden voiman kilpailumalli on esi-  
tetty kuviossa 3. (Horwath 2006.)



Kuvio 3. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli.

### 2.2.5 Kilpailuetu

1980-luvun lopussa alettiin pohtia yritysten vahvuutta mikroekonomisesta näkökulmasta. Sa-  
moihin aikoihin yritykset alkoivat kiinnittää huomiota sisäisiin rakenteisiinsa. Yritykset alko-  
ivat miettiä ulkoisia kilpailuetuja, kunnes suunta muuttui niin että yritykset alkoivat etsiä kil-  
pailuetuja yrityksen sisältä. Tämän suunnanmuutokset aiheutti vuonna 1994 julkaistu kirja  
*Competing for the Future*, jonka kirjoittivat Gary Hamel ja C.K. Prahal. Teoksen pohjalta yri-  
tyksen henkilöstöä alettiin pitää resurssina ja yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista.  
(Horwath 2006.)

### 2.2.6 Strategiset innovaatiot

Strategiset innovaatiot ja strategian hyvä toteutus olivat 1990-luvun ja 2000-luvun alun tärkeimmät strategiset ajattelumallit. Yritykset ymmärsivät, että paraskaan strategia ei ole minkään arvoinen, jos sitä ei pystytä toteuttamaan hyvin kokonaisuutena. Yritykset myös ymmärsivät, että markkinoilla pysyminen vaatii tuotteiden ja toimintatapojen muutoksia. David Norton ja Robert Kaplan (Kaplan & Norton 2004) esittelivät ns. balanced scorecardin, jonka mukaan yritysten täytyy kehityksessä ottaa huomioon strategia, konkreettinen tavoite sekä oma organisaatio. Balanced Scorecard sai osakseen kritisointia, mutta osa yhdysvaltalaisista suuryrityksistä otti sen käyttöön. (Horwath 2006.)

### 2.2.7 Strateginen ajattelu

2000-luvun strategista ajattelumallia on hallinnut yksinkertaistaminen. Strategista ajattelua ja suunnittelua oli pitkään ajateltu samana asiana. Yritykset ymmärsivät alkaa siirtämään strategiaa enemmän normaaliin työrytmiin ja osaksi jokapäiväistä työtä. Strategia tuotiin osaksi koko organisaation työtä ja pyrittiin viemään koko organisaation läpi. Irrottauduttiin ajatuksesta, jossa johtajat hierarkiassa ylimpänä rakentavat strategioita ja pitävät tiedot vain itsellään. Strategia on viimeistään nyt noussut yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista yritysten menestyksessä toiminnassa. (Horwath 2006.)

## 2.3 Strategian tasot

Strategioita tehdään yrityksissä ja organisaatioissa monilla eri tasoilla. Suurissa konserneissa on laajoja konsernistrategioita ja verkostostrategioita. Näiden lisäksi käytetään myös erillisiä liiketoimintastrategioita. Usein myös eri asiakassegmentille, tuotteelle ja toimialalle on omat strategiansa. Nämä eri tasoille tarkoitettut strategiat poikkeavat sisällöllisesti paljon toisistaan ja niissä otetaan huomioon vain juuri kyseisen organisaation haasteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26.)

Konsernistrategiassa otetaan kantaa koko yhtymän liiketoimintarakenteen sisältöön, erillisten liiketoimintojen ostoihin, myynteihin, rahoitukseen, investointeihin ja muihin yhteisiin resursseihin. Liiketoimintastrategioissa puolestaan keskitytään esimerkiksi asiakkaiden, tuotteiden, jakelukanavien ja resurssien kehittämiseen sekä tavoiteltuun tulokseen. Strategiat muuttuvat yksityiskohtaisemmiksi mitä lähemmäs asiakaspintaa tullaan, eli mitä alemmas organisaatiossa edetään. Strategiat alkavat muistuttaa kehittämissuunnitelmia asiakaspinnalla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)



”Strategia on siis ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa”. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.) Strategia on ohjenuora omalle organisaatiolle siitä kuinka sen tulisi toimia. Tästä syystä strategia ei voi olla salainen tai vain yrityksen johdon tiedossa, vaan oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien tulee olla tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Salaiseksi julistettu strategia on hyvin vaikea toteuttaa. Tietenkään strategiasta ei jokaista yksityiskohtaa tule paljastaa, mutta pääperiaatteiden tulisi olla yleisesti tiedossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

### 3 Strategiaprosessin näkökulmat

Richard Whittington on ryhmitellyt strategiaprosessiin vaikuttavat näkökulmat neljään eri ryhmään. Nämä ovat klassinen, evolutionaarinen, prosessi- ja systeeminäkökulma.

Klassisesta näkökulmasta yrityksen ainoa tavoite on tuottaa pääomalle voittoa sekä karsia liiketoiminnan tuottamattomat osat. Klassisen näkökulman mukaan yritys toimii rationaalisesti ja yrityksen ympäristö sekä sidosryhmät toimivat ennustettavasti ja rationaalisesti. Klassisen näkökulman valta-aika on ollut 1960- ja 1970-luvulla. (Whittington 2001.)

Evolutionaarinen näkökulma poikkeaa klassisesta näkökulmasta siinä, että ympäristön tai oman yrityksen organisaation ei oleteta toimivan aina rationaalisesti. Ainoa hyväksyttävä tapa varmentaa liiketoiminnan laatu on menestyminen yrityksen markkinassa. Näin ollen evolutionaarinen strategiko ei oletta itsekään ymmärtävänsä markkinaa, vaan pitää markkinaa ylimpänä auktoriteettinaan. Evolutionaarinen näkökulma vertaa markkinoita luontoon, jossa lajit vaativat oman elintilansa ja sopivat olosuhteet. Markkinat muuttuvat jatkuvasti ja siksi yksi evolutionaarinen näkökulma on jatkuva fokuoituminen kapeaan liiketoimintaan ja vaatimus jatkuvasta muutoksesta markkinoiden tapaan. Liiketoiminnallisia vaihtoehtoja pidetään jatkuvasti auki, jotta yritys menestyisi tulevaisuudessa markkinoiden muuttuessa. (Whittington 2001.)

Yrityksen tilannetta on mahdotonta arvioida prosessinäkökulmasta kokonaisuudessaan. Tästä näkökulmasta myös markkinat ovat epäselvät ja niitä tulee jatkuvasti tulkita. Strategiaa uudistetaan jatkuvasti ja uudistukset täytyy perustella markkinan muutoksilla, vaikka ne olisivat epärationaalisia. Yritys ohjelmoidaan reagoimaan markkinan muutoksiin niin, että muutokset välittyvät määriteltyjen prosessien kautta organisaatiossa ylöspäin ja strategiset prosessit muutetaan havaintojen pohjalta. Markkinan muutokset huomataan siis ensin organisaation alimmilla kerroksilla ja sitä kautta ne kulkevat ylimpiin kerroksiin. (Whittington 2001.)

Systeeminäkökulmasta päätöksentekijöiden perusteina toimivat muutkin asiat kuin voiton maksimointi ja he toimivat omissa sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa ympäristöissään. Strate-

giassa otetaan huomioon ympäristöjen moniarvoisuus ja strategiaa tehtäessä otetaan huomioon yrityksen osien erilaiset toimintaympäristöt. Yhteiskunnallinen vastuu myös nähdään laajemmin kuin pelkkänä omistajien voittojen maksimointina. Tähän näkökulmaan kuuluu myös vahva ymmärrys siitä, että yrityksen johtajaa motivoi vahvasti hänen oma etunsa. (Whittington 2001.)

#### 4 Strategiaprosessi

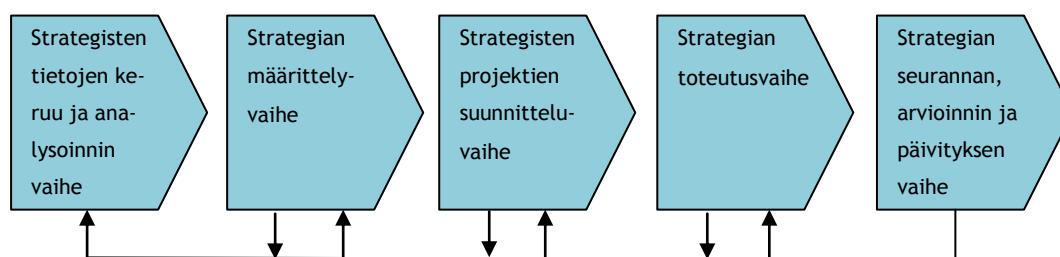
Strategiaprosessi kuvaa kokonaisvaltaisesti sitä prosessia, joka tapahtuu kun yritys luo strategian. Prosessissa edetään tiedonkeruusta aina strategian arviointiin ja päivitykseen asti. Strategiaprosesseja on monenlaisia ja näistä kunkin yrityksen on löydettävä itselleen sopivin versio. Vaikka prosesseja on paljon erilaisia, eivät ne loppujen lopuksi eroa toisistaan suuresti, vaan yleensä erot tulevat lähinnä terminologista tai vaiheiden tarkkuuksien kuvaamisesta.

Seuraavaksi on esitelty muutama suomalainen strategiaprosessimalli, koska ne olivat valittuina yrityksen strategian päivityksessä tarkempaan käsittelyyn. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli on muita tarkemmassa käsittelyssä, koska tämä prosessi oli, se jonka mukaan pääpiirteittäin strategian päivitysprosessissa edettiin. Kaksi muuta esillä olevaa strategiaprosessimallia ovat Kamenskyn ja Karlöfin mallit. Nämä strategiaprosessimallit olivat myös osaltaan mukana yrityksen strategianpäivityksessä. Strategiaprosessimallit toistavat pitkälti samaa kaavaa ja tässä pyrin tuomaan esiin pieniä eroavaisuuksia prosessien malleista ja ajattelutavoista.

##### 4.1 Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli

Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi eri työjaksoa. Nämä ovat:

1. Strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe
2. Strategian määrittelyvaihe
3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. Strategian toteutusvaihe
5. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe



Kuvio 4. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

#### 4.1.1 Strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe

Strategian luonti lähtee liikkeelle niin, että ensin arvioidaan millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, jonka jälkeen haetaan visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, seuraavaksi täsmennetään millä keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Lopuksi valitaan millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan muun muassa oman liiketoiminnan kannalta oleellisia pidettäviä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Oman yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta pohtiessa on syytä miettiä, mitkä toimintaympäristön muutokset tuntuvat oleellisilta, mitkä eivät tunnut ja tärkeimpänä tulee miettiä miksi näin on. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30 - 39.)

Strategisten tietojen keruussa usein käytetään muun muassa ympäristöanalyysia, skenaarioanalyysia, SWOT-analyysia, markkinoita, kilpailijoita ja asiakkaita koskevia analyysiejä sekä oman aseman määrittelyyn liittyviä analyysiejä. Erilaisten analyysien määrä on valtava, enkä lähde tässä niitä kaikkia luettelemaan. Jokaisen yrityksen on löydettävä itselleen ja toimialalleen sopivat ja tärkeät analyysit. Tämän vaiheen tarkoitus on muodostaa yritykselle kokonaisnäkemys sen hetken tilanteesta ja toimintaympäristöstä, johon omaa strategiaa ollaan laatimassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30 - 39.)

#### 4.1.2 Strategian määrittelyvaihe

Analysoinnin ja tietojen keruun jälkeen seuraa strategian määrittelyvaihe. Määrittelyvaiheessa tehdään päätökset siitä, millaisia päämääriä omalle organisaation toiminnalle asetetaan strategiajaksoksi. Määrittelyvaiheen tavoitteena on aluksi kiteyttää oman organisaation missio on mukaisten puitteiden pohjalta haastava, mutta realistinen visio tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Missio ja visio toimivat yritykselle eräänlaisina ankkureina, joiden varaan

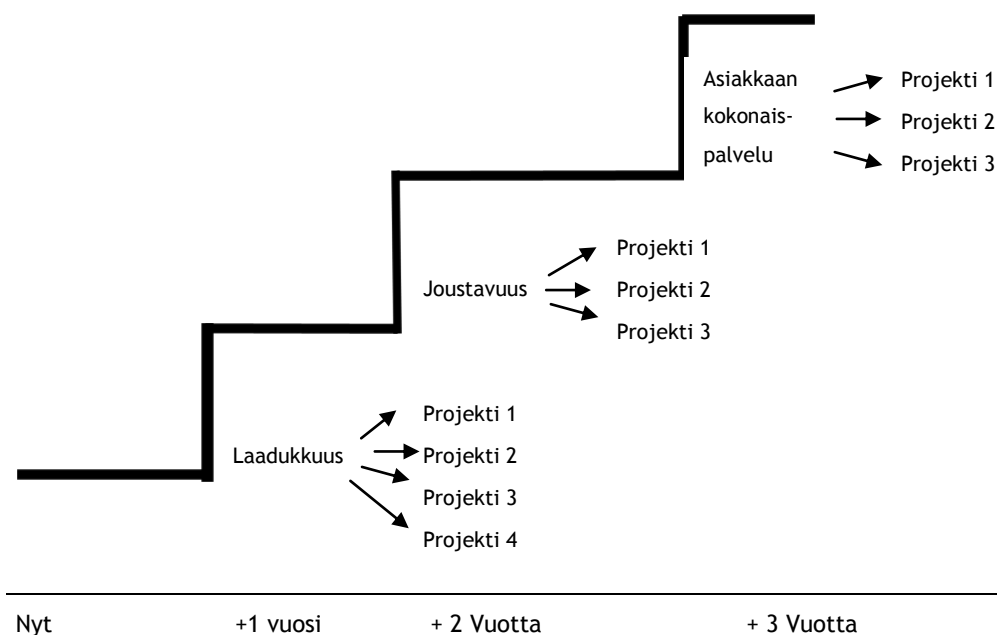
strategia voidaan rakentaa. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta tärkeä seikka on luoda yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulla. Toiminta ilman selkeää ja haastavaa tavoitetta ei innosta eikä myöskään sitouta henkilöstöä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40 - 43.)

Vision pohjalta tulee määrittää tavoitteiksi tarpeeksi konkreettisia asioita, sellaisia jotka oikeasti halutaan saavuttaa tulevien vuosien aikana. Tällaisia tavoitteita on hyvä määrittää tavallisesti kahdesta neljään. Niiden on oltava konkreettisia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja haastavia, muttei kuitenkaan mahdottomia. Tavoitteet tulee asettaa haastaviksi myös siksi, että saadaan organisaatio liikkumaan pois omalta mukavuusalueeltaan eli rutinoituneen toiminnan uralta. Tästä syystä on usein myös hyvä kiteyttää visio selkeäksi tahtotilaksi, jossa tarkennetaan mihin tilanteeseen päästään tietyssä ajanjaksossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40 - 43.)

Hyvä strategia on yleensä hyvin pelkistetty ja yksinkertainen, eli siihen pystytään kiteyttämään muutama tärkeä kehityskohde. Selkeän strategian aikaansaamiseksi on selvitettävä yrityksen sen hetkinen tilanne ja mihin olosuhteisiin uutta strategiaa ollaan määrittämässä. Strategian määrittämisen onnistumisen taustalla on juuri se, että onnistutaan täsmentämään oma lähtötilanne. Strategian määrittelyvaiheen tuloksena tulisi olla dokumentti, johon on kirjattu tehdyt päätökset vision tavoitteiden pohjalta sekä valitut keinot, joilla nämä tavoitteet toteutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40 - 43.)

#### 4.1.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Ennen siirtymistä strategian toteutusvaiheeseen tulee määrittää ja kirjata strategian toteutumisen kannalta tarvittavat kehitysprojektit. Päämäärien tavoittaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia muutoksia täytyy saada aikaan. Koko strategiajaksolle tulisi määrittää kehitysprojekteja ja ensimmäisen niistä tulisi alkaa mahdollisimman nopeasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)



Kuvio 5. Esimerkki strategisista kehitysportaista (Lindroos & Lohivesi 2010, 45)

Kehitysstrategioiden toteutusjärjestys konkretisoidaan usein erilaisilla kuvioilla, kuten tässä esimerkkikuviona ovat kehitysportaat. Eri projektien keskinäinen toteutusjärjestys on helpompi hahmottaa kuvioiden avulla. Oheisessa esimerkkikuviossa on annettu jokaiselle vuodelle oma kehitysteemansa. Portaiden avulla voidaan tarkemmin selkeyttää, mikä teema on tietyn vuoden ajalla erityisen tehostamisen kohteena. Vuositeemat muodostuvat useista kehitysprojekteista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

#### 4.1.4 Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutus tehdään vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määrittelyt tietyn vuoden tavoitteista ja keinoista, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Toteutusvaihe on jatkuva ja koko strategiajakson kestävä prosessi, kun taas muut vaiheet ovat tietyn ajanjakson kestäviä. Toteutusvaihe on kaikista työläisin vaihe ja vaatii paljon aikaa ja resursseja. Strategia saadaan toteutumaan pelkästään jokapäiväisellä konkreettisella toiminnalla, joka edistää strategian toteutumista. Vaiheen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tekemisen halua ja esimiehiltä taitoa johtaa johdon mukaista strategian läpiviennä. Johdon rooli strategian toteutuksessa on olla toiminnan vauhdittaja ja valvoja. Rooli on keskeinen ja johto ei saa toteutusvaiheessa missään nimessä vetäytyä taka-alalle. Johtamistyön tärkein tavoite tulee olla saada strategia toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45 - 46.)

#### 4.1.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategian seuranta ja päivitys ovat erittäin tärkeä osa strategiaprosessia. Erilaisilla seuranta-järjestelmillä tulee seurata kuinka strategian mukainen toiminta ja eri kehitysprojektit etenevät. Toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jonka takia on syytä säännöllisin väliajoin arvioida, miten paikkansa pitäviä tehdyt strategialinjaukset edelleen ovat, ja onko linjauksia syytä päivittää tai tehdä uusia linjauksia. Äärimmäisissä tapauksissa saatetaan koko strategia joutua määrittelemään uudestaan. Strategian tulisi olla sopivan joustava, jotta organisaatio voi ottaa huomioon erilaisia muutoksia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46 - 50.)

Strategiaviestintä on tärkeässä osassa strategiaprosessin onnistumisessa. Viestintä on suunniteltava tarkasti ja johdon on otettava se yhdeksi tärkeimmistä työtehtävistään. Avoimuus on oltava mukana, jotta henkilöstö voi sisäistää strategian ja ymmärtää sen. Strategia on uskottava ja toimiva vasta, kun henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät hyväksyvät sen uskottavuuden ja voiman. Vain näin voivat strategiset linjaukset koskaan toteutua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46 - 50.)

#### 4.2 Kamenskyn strategiaprosessimalli

Kamenskyn (2006, 42) strategiaprosessimalli on kuvioltaan hieman erilainen kuin Karlöfin ja Lohiveden ja Lindroosin. Kamenskyn kuvio etenee ylhäältä alaspäin ja kuviota kutsutaan yrityksen strategiseksi arkkitehtuuriksi. Kuviossa on haettu strategiaan tiettyjä peruselementtejä mitä löytyy talon rakennuksissa esimerkiksi perusta, katto ja seinät. Strategisessa arkkitehtuurissa peruselementit luovat analyysit, tavoitteet ja toimenpiteet. (Kamensky 2006, 41 - 43.)

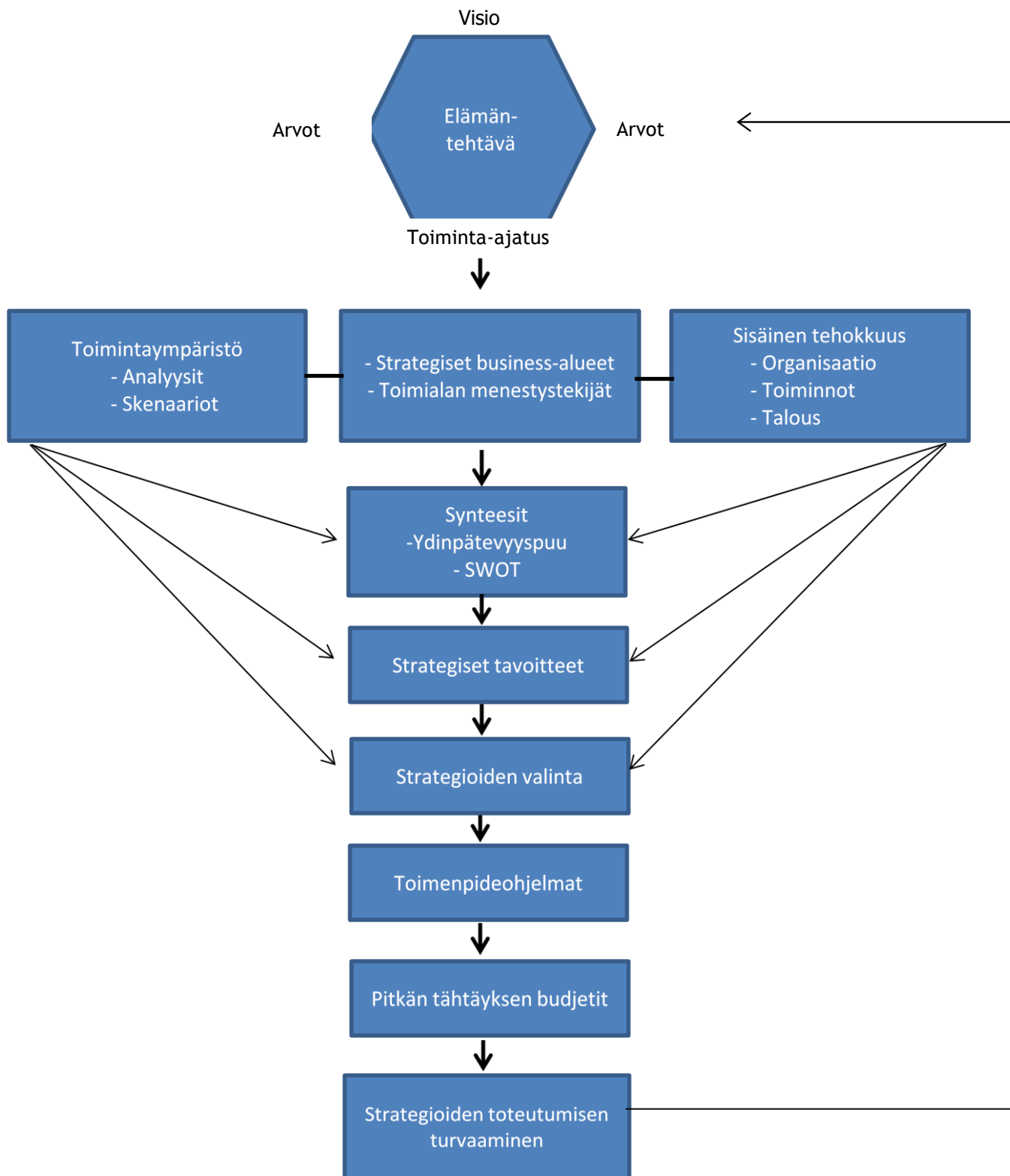
Kilpailustrategiset oppisuunnat ovat vaikuttaneet arkkitehtuuriin kaikista voimakkaimmin. Lähtöajatuksena on, että yritystoiminta on kilpailua ja siksi on tärkeää ymmärtää kilpailun luonne ja muutosdynamiikka. Tärkeitä on myös päättää, missä kilpailulajeissa yritys on mukana ja kuinka näissä kilpailulajeissa menestytään. (Kamensky 2006, 43.)

Seuraavassa käyn läpi kuvioista löytyvät otsikot ja avaan niitä kuvion selkeyttämiseksi.

- **Elämäntehtävä:** Elämäntehtävän (mission) määrittely on yrityksen strategisen arkkitehtuurin kaikkein pysyvin ja arvoperusteinen elementti. Se antaa lähtökohdan muulle strategiselle suunnittelulle
- **Strategiset businessalueet (SBA):** SBA:n avulla määritetään missä kilpailulajeissa yritys on ja missä kilpailulajeissa se tulevaisuudessa haluaa olla

- **Analyysit:** Analyysit muodostavat sen kivijalan jonka perustalle menestyksellinen liiketoiminta rakennetaan. Analyysit jakautuvat kahteen pääosaan: ympäristö- ja yrityksen sisäisen tilan analyysihin
- **Strategiset tavoitteet:** Tavoitteiden asetannassa keskitytään koko yksikön strategisten tavoitteiden asetantaan
- **Kilpailustrategiat:** Strategioiden valinnan ydinkysymys: Kuinka saavutetaan, ylläpidetään tai vahvistetaan kilpailuetuja. Kilpailuedut haetaan systematiikan avulla: perustrategiat → keskeiset strategiat → strategiset toimenpiteet
- **Toimenpideohjelmat:** Toimenpideohjelmissa strategiat puretaan toimenpidetasolle seuraavanlailla: Tavoitteet → toimenpiteet → mittarit → vastuut
- **Pitkän tähtäyksen budjetit:** Pitkän tähtäyksen budjetit ovat taloudellisia yhteenvetoja strategioista ja toimenpideohjelmissa. Tärkeimmät budjetit ovat; tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetti
- **Strategioiden toteutumisen turvaaminen:** Strategioiden turvaamiseksi on käytävä läpi neljä eri asiaa: riskianalyysi, valvontajärjestelmä, operatiivinen johtaminen, strateginen viestintä ja koulutus.

(Kamensky 2006, 44 - 46.)



Kuvio 6. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2006, 42)

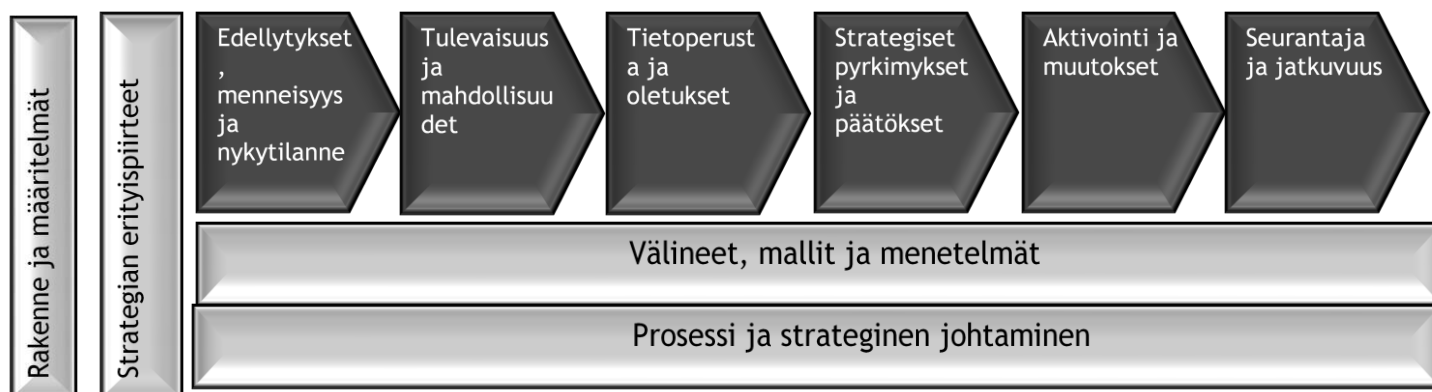


#### 4.3 Karlöfin strategiaprocessimalli

Karlöfin strategiaprocessimalli on hyvin samankaltainen kuin Lindroosin ja Lohiveden. Karlöfin (2004, 34) strategiaprocessissa on kuusi eri vaihetta:

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

Kuviossa 7. on esitelty Karlöfin (2004, 33) strategiaprocessimalli. Samoin kuin useat muut mallit on tämä yksinkertaistus hyvin monimutkaisesta todellisuudesta. Mallin kuusi vaihetta tulisi taata tasapainoinen strategiatyö. Mallissa ei puututa liikaa yksityiskohtiin, vaan se on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena strategiatyön jatkuvuuden turvaamiseksi. Karlöf myös painottaa strategiatyön välineitä, malleja ja menetelmiä, joilla tuetaan strategiaprocessia. Karlöf (2004, 35) luettelee tarkasti eri vaiheisiin käytettävät välineet ja menetelmät.



Kuvio 7. Karlöfin strategiaprocessimalli (Karlöf 2004, 33)

#### 4.4 Yhteenveto strategiaprocesseista

Kyseiset strategiaprocessimallit olivat esillä, koska niitä käytettiin yrityksen strategian päivittäisessä ohjenuorana. Strategiaprocessimalleja on olemassa valtava määrä ja nämä valittiin käyttöön niiden selkeyden ja käytännöllisyyden vuoksi. Yrityksessä myös haluttiin käyttää suomalaisia julkaisuja, joiden käyttö on yksinkertaisempaa. Vaikka strategiaprocessimalleja on laaja valikoima, ovat niiden pääpiirteet hyvin samanlaisia. Eroavuuksia toki on jonkun

verran ja näistä esillä olleista malleista on pyritty löytämään yrityksen kannalta tärkeimmät osat ja yhdistämään ne toimivaksi strategiaprosessiksi.

Strategian päivityksessä kuitenkin käytettiin Lindroosin ja Lohiveden prosessimallia. Lindroosin ja Lohiveden malli koettiin selkeimmäksi ja johdonmukaisimmaksi, joka oli myös toteutuskelpoinen. Kamenskyn ja Karlöfin kirjoja käytettiin kuitenkin tukena ja antamaan hieman erilaisia näkökulmia. Useissa liikkeenjohdon opeissa neuvotaan, että tulisi käyttää yhtä strategiaprosessimallia, koska useiden oppien yhdistäminen saattaa aiheuttaa sekaannusta. Tämän vuoksi pyrittiin seuraamaan selvästi yhtä mallia, vaikka samalla pyrittiin hyödyntämään muita teorialähteitä.

## 5 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on kehittynyt vuosikymmenten aikana ja näin ollen ovat käytännöt ja käsitteet muuttuneet moneen kertaan. Vuosikymmenerot strategian rakentamisessa näkyvät muun muassa siinä, keitä osallistuu strategian tekemiseen, kenelle se tehdään, millä organisaatiossa on strategian painopiste ja missä on sisällön painopiste. Strategian suunnittelussa painopiste oli pitkään talouden lukujen tulevaisuudensuunnittelussa. Strategian suunnittelussa oli usein mukana hyvin suppea joukko ja strategiat olivat usein vain yhtiön johdon tiedossa. (Kamensky, 2006, 34 - 36.)

Strateginen johtaminen on kehittynyt niin, että nykyään strategiat pyritään viemään koko organisaation läpi ja jokainen työntekijä kuuluu osaltaan strategiaan. Strategian toteuttaminen ilman koko yrityksen sitoutuneisuutta on oikeastaan mahdotonta. Samalla on ymmärretty, että se mitä on mapeissa ja papereissa ei ole olennaista, vaan se, mitä on ihmisten korvien välissä ja sydämissä. (Kamensky 2006, 36.)

Strategisen johtamisen odotetaan kehittyvän 2000-luvulla voimakkaasti vuorovaikutusjohtamisen suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että koko organisaatio on mukana miettimässä, miten yhä monimutkaisempia riippuvuussuhteita ymmärretään ja hallitaan ja miten ne tulee kääntää omaksi eduksi positiivisina vuorovaikutussuhteina. (Kamensky 2006, 317 - 319.)

Strategian parissa työskentelemisen tulisi kuulua johtoryhmän tavalliseen työskentelyyn. Tämä kuitenkin on monissa yrityksissä huomattu erittäin hankalaksi. Operatiiviset toiminnot ja päivittäiset rutiinit syövät paljon aikaa strategian suunnittelulta. Strategiatyön hoitaminen normaalin työn ohessa on myös vaikeaa siksi, että strateginen ajattelu ja suunnittelu vaativat aivan erilaista suhtautumista ja ympäristöä kuin operatiivinen johtaminen. (Karlöf 2004, 121.)

## 6 Strategian päivitysprosessi

Seuraavaksi on kuvattu yrityksessä tehtyä strategian päivitystä. Strategiaprosessissa edettiin Lindroosin ja Lohiveden mallin mukaan. Strategianpäivitysprosessi avattiin johtoryhmän kokouksella, jossa keskusteltiin strategiasta, mitä sillä halutaan saavuttaa, millaiseen muotoon se tehdään, ketä osallistuu sen tekemiseen ja aikataulusta. Aikataulun osalla päädyttiin siihen, että strategia tulee kokonaisuudessaan olla valmis vuoden 2012 loppuun mennessä ja näin strategiaa lähdetään toteuttamaan tilikaudella 2013. Strategian työstämiselle jäi aikaa näin ollen siis kuusi kuukautta.

Strategiset tavoitteet asetettiin vuoteen 2015 asti, joten strategia ei ollut pitkälle tulevaisuuteen ajateltu. Tähän päädyttiin nykyisen Euroopan taantuman ja markkinoiden heilahtelujen takia. Todettiin, että sen hetkisen taantuman takia strategiaa joudutaan todennäköisesti päivittämään useaan otteeseen ja siksi strategia rajattiin lähitulevaisuuteen.

Yrityksessä on aina olleet selkeät arvot, kuinka liiketoimintaa toteutetaan, joka antaa pohjan toiminnan suunnittelulle. Yrityksen arvot ovat:

- Luotettavuus; luotettavuutemme on rehellisyyttä ja vastuunottoa, lunastamme lupauksemme asiakkaille ja toisillemme.
- Asiakaslähtöisyys; asiakkaita kunnioitetaan ja pyritään aktiivisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.
- Kannattava kasvu; tuotamme hyvän taloudellisen tilan, jolla turvaamme tulevaisuutemme ja teemme oikeita asioita ja kohdistamme resurssit oikein.
- Korkea työ- ja ympäristösuojelun taso; suoritamme työmme ammattitaitoisesti siten, että tuotteemme ja palvelumme ovat voimassaolevien lakien ja määräysten ja asiakkaan kanssa solmimamme sopimuksen mukaisia. Sitoudumme vammojen ja terveyden heikentymisen ehkäisemiseen sekä TTT-asioiden (työ, terveys ja turvallisuus) hallinnan ja TTT-toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Huolehdimme yhteisestä ympäristöstämme sekä omilla työalueillamme että toimitiloissamme ja sitoudumme ehkäisemään ympäristön pilaantumista toiminnallamme.

## 6.1 Tavoitteet ja aikataulu

Strategiatyön tavoitteena oli

- tarkistaa yrityksen strategiset linjaukset
- laatia strategiasuunnitelma
- laatia budjetti seuraavalle tilikaudelle.

Strategian päivitystä varten laadittiin alkuvaiheessa aikataulu, jossa selviää kokonaisaikataulu sekä tarkemmat työvaiheet.

- Heinäkuu 2012, toteutetaan kaikki analyysit, jotka kohdistuvat historian ja nykytilan arviointiin
- Elokuu 2012, yritysanalyysi
- Syyskuu 2012, ympäristöanalyysi ja strategiset tavoitteet 2013 - 2015. Keskeisten päämäärien- ja strategioiden valinta
- Lokakuu 2012, arvot, missio ja visio sekä tilikauden 2013 tavoitteiden määrittäminen
- Marraskuu 2012, budjetin laatiminen tilikaudelle 2013 ja toimenpidetaulukko strategialle
- Joulukuu 2012, strategian esittely hallitukselle ja strategisten toimenpiteiden aloitus

## 6.2 Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Tietojen keruu ja analysoinnin vaihe aloitettiin miettimällä millaisia analyysejä strategiaan halutaan ja mitä tietoa tarvitaan strategisten tavoitteiden asettamiseksi. Yritys toimii alalla, josta ei mikään taho virallisesti kerää markkinoita koskevia tietoja. Päädyttiin ratkaisuun, jossa kilpailijoista ja markkinoista hankitaan tietoa ulkopuolisen yrityksen kautta. Heti alussa päädyttiin siihen, että ainakin seuraavat analyysit tulee luoda:

- Ympäristöanalyysi, jossa verrataan markkinoiden kuuden suurimman yrityksen käyttökatteita viimeisen kolmen vuoden ajalta, niiden kehitystä sekä käyttökateprosenttia ja sen muutosta
- Lista merkittävimmistä potentiaalisista asiakkaista Suomessa, jonka yrityksen aluepäälliköt toteuttivat
- Liiketoiminnan laajuus ja kannattavuus tulevina vuosina ulottuen vuoteen 2015
- Erilaisten teollisuuden alojen ja laitosten kartoitus Suomesta
- Asiakasrakenneanalyysi, jossa tarkasteltiin noin 150 suurimman asiakkaan tuomaa liikevaihtoa kolmen vuoden jaksolta ja sen kehitystä. Analysoitiin, miltä toimialoilta ja paikkakunnilta asiakkaat tulevat. Tarkasteltiin liikevaihdon jakaumaa toimialoittain sekä asiakkaiden jakaumaa toimialoittain. Yrityksessä on asiakkaat jaettu segment-

teihin, joita on kolme. Tarkasteltiin asiakassegmenttien pohjalta osuuksia asiakkuuksista ja liikevaihdosta. Kaikkia näitä analyysejä tehtiin kolmen viime vuoden ajalta.

- Yrityksen liikevaihdon ja käyttökateen kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta
- Kilpailija-analyysi, jossa tarkasteltiin alan 11 suurimman yrityksen liikevaihtoja ja niiden muutoksia kahden vuoden ajalta. Samassa tarkasteltiin näiden yritysten markkinaosuuksia ja niiden muutosta samalta ajalta.
- Henkilöstöanalyysi ja -budjetti. Määriteltiin henkilöstön määrä, toimenkuvat ja kustannukset.
- Tulosityksikkövertailu, jossa vertailtiin yrityksen tulosityksiköiden tuottamaa liikevaihtoa ja käyttökateen ja niiden muutosta. Vertailut tehtiin ajanjaksolta tilikauden alusta aina tuoreimman kuukauden tuloksiin asti ja vertailtiin viime vuoden samaan ajanjaksoon nähden. Samassa mitattiin tulosityksiköiden suhteellista kannattavuutta eli käyttökateprosenttia samalta ajanjaksolta.
- Budjetti 2013
- Tavoitteet seuraavalla tilikaudelle
- SWOT-analyysi
- Toimintaympäristön arviointi haastatellen yrityksen johtohenkilöitä
- Tulos- ja taseanalyysi
- Avainkilpailija-analyysi, jossa haastatteleamalla yrityksen johtohenkilöitä selvitettiin kilpailijoiden vahvuuksia, heikkouksia ja kehitysnäkymiä.

*The Business Plan Workbook* (Barrow, Barrow & Brown 2001) kirja oli monen analyysin alkuperäinen lähde. Sain tehtäväkseni ennen analyysien tekoa käydä läpi strategiaan liittyvää kirjallisuutta. Tämän tarkoituksena oli antaa minulle parempi käsitys strategiaprosesseista ja siitä miksi niitä tehdään. Samalla minun tuli etsiä oleellisia kysymyksiä strategian luontiin liittyen, jotka tulisin esittämään yrityksen johtoryhmälle.

Muutaman työpäivän kävin läpi eri kirjoja ja laadin kysymyksiä sekä yritin nostaa esiin mielestäni oleellisia asioita strategian luonnissa. Yritin kysymyksillä luoda keskustelua yrityksen tulevaisuudesta, nykytilasta ja siitä erottautuuko yritys markkinoilla kilpailijoistaan. Pyrin myös kysymyksillä saamaan johtoryhmän miettimään yrityksen liiketoimintaa hieman syvällisemmin ja sitä mitä tehdään, kenelle ja miksi. Nostin esiin seuraavat kysymykset johtoryhmälle:

- Mistä näkökulmasta liiketoimintaa harjoitetaan? Onko päätavoite voiton maksimoinnissa? Miten ympäristö ja omat työntekijät otetaan huomioon?
- Kuinka kilpailijoista erottaudutaan? Toimiiko erottautuminen?
- Mitkä ovat yrityksen alan menestystekijät?
- Millä tuotteilla, markkinoilla ja toimintatavoilla tulevaisuuteen tulisi suuntautua?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailuedut?

- Mikä on yrityksen ydinosaamista ja kuinka se näkyy?
- Onko yritys ajautunut pätevyysaasaan?
- Kuinka strategia tullaan toteuttamaan, ketkä vastaavat, millä aikataululla?
- Milloin ja miten strategian toteutumista seurataan?

Mikäli yrityksessä on käytössä differentistrategia, vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Kokeeko asiakas todella differentiedun?
- Onko asiakas valmis maksamaan differentiedusta?
- Onko erilaisuus niin ja suuri ja pysyvä, ettei kilpailija pysty sitä välittömästi kopioimaan?
- Onko yrityksellä sellainen osaaminen ja resurssit, että se pystyy saavuttamaan ja ylläpitämään edun siten, että epäyhtälö lisähinta → lisäkustannus on voimassa?

Harvardin liiketalousprofessorin Robert Simmons (Simmons 2010) seitsemän kysymystä hyvän strategian laatimista varten.

- Kuka on ykkösasiakkaasi?
- Miten ydinarvosi määrittelevät osakkaiden, työntekijöiden ja asiakkaiden tärkeysjärjestyksen?
- Mitä ratkaisevan tärkeitä suorituskykyjä mittaavia muuttujia tarkkailet?
- Mitä strategisia rajoja olet asettanut?
- Miten virität yritykseesi luovaa jännitystä?
- Missä määrin työntekijäsi ovat sitoutuneet auttamaan toisiaan?
- Mitkä strategisen tason epävarmuudet valvottavat sinua öisin?

Nämä kysymykset käytiin läpi yrityksen johtoryhmän kokouksessa, mutta kirjallisia vastauksia ei koskaan luotu, joka olisi ollut tarpeellista. Tietojenkeruu ja analysoinnin vaiheessa alkoivat jo operatiiviset toiminnot heikentää strategian suunnittelua.

Kysymykset pohjautuvat Mika Kamenskyn (Kamensky 2006), Richard Whittingonin (Whittington 2001) teoksiin ja Talouselämän artikkeliin, joka on suomennettu Harvardin liiketalousprofessorin Robert Simmons (Simmons 2010) kirjasta *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*.

Seuraava työvaihe oli päätettyjen analyysien toteuttaminen. Tämä työvaihe oli pitkälti minun ja yrityksen toimitusjohtajan välinen. Toimitusjohtajalla oli selkeä visio, millaisia analyysejä hän halusi että tehdään ja tästä syystä hänen kanssaan työstimme analyysit. Sain päivittäin

selkeät ohjeet, mitä analyysejä tehdään ja mistä kerään niihin tarvittavat tiedot. Työstin suurimman osan strategiaa varten tarvittavista analyyseistä.

Toteutin myös kaksi haastattelua yrityksen sisällä tiedonkeruuta varten. Haastattelin kahta yrityksen johtohenkilöä heidän näkemyksistään yrityksen avainkilpailijoista ja niiden vahvuuksista, heikkouksista ja strategiasta sekä kehitysnäkemyistä. Nämä haastattelut päättyivät itse strategiasuunnitelmaan avainkilpailija-analyyseinä. (Brown ym. 2001, 104.)

Strategisten tietojenkeruu- ja analysoinnin vaiheen piti aikataulun mukaan kestää noin kolme kuukautta. Vaihe kesti kuitenkin käytännössä läpi koko prosessin, sillä matkan varrella keksittiin uusia analyysejä tai haluttiin muuttaa tai päivittää jo tehtyjä analyysejä. Suurin osa analyyseistä tuotettiin kuitenkin aikataulun mukaan. Koska yrityksen strategiasuunnitelma ei ole julkinen, en valitettavasti voi tarkemmin kertoa analyyseistä tai liittää niitä tähän opinnäyte-työhön.

En käy jokaista tekemäämme analyysiä läpi tässä työssä, mutta mainitsen muutaman oleellimmän. Tulosityksikkövertailulla huomattiin olevan hyvä vaikutus tulosityksiköiden toimintaan, kun kuukausittain kaikille yksiköille lähetettiin vertailu niiden kuukauden tuloksista. Tällä saatiin aikaan kilpailumaista toimintaa yksiköissä ja lyhyellä aikavälillä se näytti vaikuttavan positiivisesti tulokseen.

Toimialasta, sen koosta, markkinoiden kehityksestä ym. ei kukaan kerää virallisia tietoja, joten tiedot jouduttiin itse keräämään. Ulkopuolisen yrityksen kautta saatiin erittäin tärkeää tietoa kilpailijoista ja sitä kautta markkinoista. Näin pystyttiin arvioimaan tarkasti markkinoiden kokoa ja kehitystä sekä kilpailijoita. Tätä kautta saatiin strategiaa varten erittäin arvokasta tietoa.

Yrityksen toimialalla on erittäin suuria projektiluontoisia töitä. Nämä projektit saattavat vaikuttaa yrityksen tulokseen eri vuosina todella paljon. Isojen projektien päättymiset tietävät suurta pudotusta liikevaihtoon, kun taas projektien alkamiset nostavat liikevaihtoa paljon seuraaville vuosille.

Tästä syystä todettiin, että asiakkuuksia tulee ruveta seuraamaan tarkemmin. Luotiin pohja, erittäin laajalle asiakasanalyysille, jossa olivat mukana lähes yrityksen kaikki asiakkaat. Analyysi antoi selkeän kuvan yrityksen asiakkaista niiden koosta, tuomasta liikevaihdosta, toimialoista, maantieteellisistä sijainneista sekä monesta muusta asiasta. Analyysi otettiin vakituiseen käyttöön ja seurantaan yrityksessä sen monipuolisuuden ja tarkkuuden vuoksi. Analyysillä pystyttiin hyvin seuraamaan, millaisia taloudellisia vaikutuksia tiettyjen asiakkuuksien puuttamisesta seuraa, sekä millainen vaikutus tietyllä uudella asiakkuudella on eri ajanjaksoille.

### 6.3 Strategian määrittelyvaihe

Tämä vaihe oli strategian luonnin kompastuskivi. Vaiheessa pitäisi pystyä luomaan realistisia, haastavia ja konkreettisia strategisia tavoitteita, joilla todellisesti muokataan yrityksen toimintatapoja. Tavoitteita oli kyllä, mutta keinot niiden toteuttamiseen jäivät täysin kehittämättä. Päätettiin taloudelliset strategiset tavoitteet vuosille 2013-2015, mietittiin tarkemmin seuraavan tilikauden taloudellisia tavoitteita sekä luotiin seuraavan tilikauden budjetti.

Yrityksessä päätettiin strategian määrittelyvaiheen aikana konkreettisia tavoitteita, jotka olivat suurin piirtein seuraavanlaisia. En voi tähän työhön kirjata kaikkia tavoitteita tai avata niitä tarkemmin.

- Kaikki myy -potentiaali organisaatioon
- Asiakassegmenttien nykyaikaistaminen
- Uudet tuotteet ja palvelukonsepti
- Muiden palveluiden kehittäminen
- Uusien tuotteiden tuominen tuotevalikoimaan
- IT-palveluiden tarjoaminen asiakkaille
- Varasuunnitelman luonti erilaisiin uhkatilanteisiin
- Toimintatapojen yhtenäistäminen
- Ulkoistamissopimusten kehittäminen
- Organisaation uudelleenjärjestely

Strategian määrittelyvaiheessa tulisi saada aikaan dokumentti, johon kirjataan tehdyt päätökset, tavoitteet ja keinot, joilla nämä tavoitteet toteutetaan (Lindroos & Lohivesi 2012, 43). Yrityksen osalta tämänkaltaista yhtenäistä dokumenttia ei luotu. Tavoitteet koostuivat aiemmin mainituista dokumenteista, joita ei tuotu yhtenäiseen dokumenttiin. Strategisia tavoitteita luotiin, mutta ei mietitty tarkkoja keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästään, jolloin tavoitteet jäävät lähinnä ajatusten tasolle.

### 6.4 Strategisten projektien suunnittelu

Tämä vaihe on strategiasuunnitelman kannalta erittäin keskeinen. Tämän vaiheen onnistunut suunnittelu antaisi hyvän pohjan koko strategian toteutukselle. Tuotin erilaisia malleja tätä vaihetta varten, jolla olisi voitu seurata strategisten projektien kehitystä. (Kuvio 5.) Keinoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ei ollut konkreettisesti kehitetty, joten tämä vaihe prosessista jäi kokonaan luomatta.



## 7 Strategian toteutusprosessi

Toteutusprosessissa tulisi lähteä toteuttamaan strategiaa käytännössä. Toteutuksen aikana ja jälkeen tulisi arvioida, seurata ja päivittää toteutettua strategiaa.

### 7.1 Strategian toteutusvaihe

Strategiset tavoitteet olivat lähinnä numeraalisia tai käytännön tavoitteita ilman kehitettyjä keinoja niiden toteuttamiseen. Strategian toteuttaminen käytännön keinoilla jäi hyvin teoreettiselle tasolle. Puhuttiin erilaisista asioista, joita tulisi kehittää, jotta päästäisiin taloudellisiin tavoitteisiin, mutta ei annettu tarkkaa ohjeistusta siitä, miten näitä asioita kehitetään. Strategian toteutusvaihe jäi tässä vaiheessa vielä käynnistysvaiheeseen ja vaatii toimenpiteiden valitsemista.

### 7.2 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Strategiasuunnitelma on vasta valmistunut ja sen heikkoudet on jo huomioitu yrityksessä. Tämän vaiheeseen ei käytännössä koskaan päästy todellisesti, koska strategiasuunnitelma palasi työpöydälle lähes heti sen valmistuttua. Strategiassa ei ollut seurantavaihetta, koska käytännössä ei ollut mitään seurattavaa, paitsi taloudellista kehitystä. Strategian arviointi ja päivitys alkoi taas oikeastaan saman tien sen valmistuttua. Pikaisella arvioinnilla pystyttiin näkemään kaikki strategian heikkoudet ja näin se siirtyi suoraan päivitysvaiheeseen.

## 8 Valmiin strategiasuunnitelman rakenne ja kuvaus

Valmiin strategiasuunnitelman sisällysluettelo oli seuraavanlainen.

1. Tavoitteet ja aikataulu
2. Arvot, missio ja visio
3. Historia
4. Yritysanalyysi / sisäinen tehokkuus
  - 4.1 SWOT-analyysi
  - 4.2 Organisaatio
  - 4.3 Toiminnot
  - 4.4 Talous
5. Ympäristöanalyysi
  - 5.1 Kysynnän kehitys
  - 5.2 Asiakkaat
  - 5.3 Kilpailija-analyysi

- 5.4 Toimialan muut muutokset
- 6. Yrityksen keskeisten päämäärien valinta
  - 6.1 Tuotevalikoima
  - 6.2 Asiakasrakenne
  - 6.3 Toimintatapa
  - 6.4 Palvelu- ja tuotekehitys
  - 6.5 Avainhenkilöstö ja organisaatio
  - 6.6 Investoinnit
- 7. Strategiset tavoitteet 2013-2015
- 8. Tavoitteet seuraavalle tilikaudelle
- 9. Toimenpidetaulukko
- 10. Budjetti 2013

Strategiasuunnitelma oli pitkälti analyysipohjainen. Numerotietoa ja erilaisia kuvioita oli suunnitelmassa paljon. Suunnitelmalla tuotiin hyvin esiin yrityksen taloudellista tilaa eri näkökulmista ja eri vuosilta. Suunnitelma antoi myös selkeän kuvan yrityksen toimintatavoista, arvoista, visiosta ja missiosta. Toimintaympäristöä, kilpailua ja markkinoita oli analysoitu tarkasti, joka antoi hyvän kokonaisuuden toimialasta kokonaisuutena. Strategiset linjaukset eli käytännön muutokset yrityksen toimintaan olivat jääneet kuitenkin lähes kokonaan pois suunnitelmasta. Tämän vuoksi strategia vaikutti laajalta ja tarkalta toimintaympäristön kuvaukselta, koska strategian ydin puuttui. Konkreettisia strategisia tavoitteita oli asetettu, mutta keinot niiden toteuttamiseen puuttuivat. Strategiasuunnitelma tuntui tämän vuoksi myös keskeneräiseltä.

## 9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Seuraavassa ja tämän opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa käydään läpi tätä työtä ja omaa oppimistani. Kappaleesta löytyy itse strategiasuunnitelman arviointia, sille mietittyjä jatko-toimenpiteitä ja kehitysehdotuksia strategiaan ja yleisesti yhtiöön. Lopusta löytyvät myös mietteet omasta oppimisestani tässä projektissa sekä toimeksiantajan arvio osuudestani strategian päivityksessä, strategiasta yleisesti ja tästä opinnäytetyöstä.

### 9.1 Strategiasuunnitelman arviointi

Strategiasuunnitelman laatiminen onnistui hyvin ja siitä tuli eheä kokonaisuus. Strategian rakenne oli selkeä ja tarpeeksi yksinkertainen. Strategian yksinkertaisuus helpotti sen viemistä organisaatiossa eteenpäin ja teki siitä ymmärrettävän, vaikka strategia ei ollut innostava tai sitova. Se antoi myös henkilöstölle hyvän katsauksen yrityksen historiaan ja sen hetkiseen tilaan.

Strategiaa varten tuotettiin erittäin paljon erilaisia analyysejä. Tämä johti projektin loppupäässä hieman sekavaan tilanteeseen, jossa analyyssien hallitseminen kävi hankalaksi. Analyyseistä murto-osa päättyi itse strategiaan ja osaa ei laajemmin käsitelty. Tämä vaikeutti strategian edistymistä osaltaan.

Strategiasuunnitelmaa tehtiin mielestäni vanhanaikaisella tyylillä. Suunnitelman tekemisen pohjana tuntui olevan klassinen budjettisuunnittelu, jonka valta-aika oli 1950-luvulla. Pääpaino oli talouden lukujen analysoimisessa ja suunnittelussa. Nykyaikainen strategiasuunnittelu on monimuotoisempaa ja käsittää liiketoiminnan paljon laajemmin. Strategiasuunnittelussa tulisi jatkossa pyrkiä käyttämään nykyaikaisia malleja tarkemmin. (Horwath 2006.)

Strategia toteutettiin selkeän aikataulun pohjalta, jossa oli selkeät työvaiheet. Strategian luonnissa oli myös selkeä teoriapohja eli strategiaprosessi. Nämä seikat selkeyttivät työtä ja antoivat mahdollisuuden johdonmukaiseen itsenäiseen työskentelyyn.

Kuten teoriassa mainitaan, on yleistä että operatiiviset toimet haittaavat strategian suunnittelua (Karlöf 2004, 121). Tässäkin tapauksessa strategian luonti jäi usein operatiivisen toiminnan jalkoihin. Strategian luonti tuntui usein pakolliselta toimelta, jota tehdään lähinnä yrityksen hallitusta varten. Tämä näkyi siinä, kuinka strategian miettimiseen käytettiin kokoajan vähemmän aikaa, mitä pidemmälle sen kanssa edettiin ja korostus tuntui olevan talouden luvuissa enemmän kuin käytännön muutoksissa.

Valittu strategiaprosessi oli viisivaiheinen. Näistä käytännössä kuitenkin toteutettiin vain kaksi ensimmäistä vaihetta (Kuvio 4). Kolme viimeisintä vaihetta prosessissa eivät ole toteutettavissa, koska keinot strategisten muutosten tekemiseen puuttuivat. Ilman keinoja ei voida kehittää strategisia projekteja, toteuttaa niitä tai seurata niiden kehittymistä. Strategiasuunnitelma ei näin ollen päässyt sille asetettuihin tavoitteisiin, vaan jäi keskeneräiseksi.

Tässä vaiheessa ei vielä voida arvioida strategisten toimenpiteiden onnistumista tai ylipäätään onko toimintatavoissa ollut muutoksia, koska strategisia muutoksia varten yrityksen täytyy vielä kehittää tarkat keinot, kuinka tavoitteet saavutetaan. Strateginen viestintä sekä strategian läpivienti organisaatiossa ei tuntunut onnistuvan, joka antaa kuvan, että yrityksen henkilöstön on vaikea sitoutua toteuttamaan strategiaa. Tämä voi johtaa siihen, että käytännön muutokset toimintatavoissa eivät onnistu.

Loppuarviontina strategian päivityksestä jäi ristiriitainen tunne. Toisaalta strategian luonti tuntui onnistuneen hyvin. Saatiin luotua paljon uutta tietoa ja löydettiin uudenlaisia analyysejä, joita päätettiin ruveta seuraamaan aktiivisesti. Hyvän pohjatyon ansiosta pystyttiin aset-

tamaan tulevaisuuden tavoitteita ja arvioimaan kilpailun- ja toimintaympäristön muutoksia. Itse strategia oli selkeä, johdonmukainen ja tarpeeksi yksinkertainen koko organisaatiolle.

Strategia oli kuitenkin liian numero- ja analyysipohjainen. Toimenpiteet muutoksiin olivat hieman ympärilyöntejä, epäselviä tai keinot tavoitteiden toteutuksiin puuttuivat kokonaan. Käytännön muutokset jäivät analyysien jalkoihin, jolloin strategian ydin jäi puuttumaan. Strategiaan ei saatu tarpeeksi selkeitä kehitysehdotuksia, mikä osittain johtui strategian luontiin osallistuneiden pienestä määrästä ja asemasta yrityksessä. Operatiiviset toiminnot myös haittasivat selkeästi strategian luontia ja strategiatyölle ei annettu tarpeeksi aikaa ja ajatusta. Strategialla ei onnistuttu innostamaan tai sitouttamaan koko organisaatiota. Voisi sanoa, että strategia oli hyvä mutta tunteeton.

Yritys on kertonut ymmärtävänsä, että strategia jäi puutteelliseksi, joka johtui pitkälti aikataulun venymisestä ja liian vähäisestä panostamisesta strategiatyöskentelyyn. Yritys aikoo jatkaa strategiatyötä, jossa keskitytään keinoihin joilla tavoitteisiin päästään. Valitettavasti nämä keinot eivät tähän opinnäytetyöhön ehtineet.

## 9.2 Jatkoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Strategian aikana luotiin noin viisikymmentä erilaista analyysia. Analyysijä ei toteutettu tietyssä järjestyksessä, eikä ollut minkäänlaista pohjaa siitä, mitä analyysia mihinkin haluttiin käyttää. Tulevaisuudessa tätä tulisi kehittää tarkemmaksi ja määrätietoisemmaksi. Analyysit ja niiden käyttötarkoitukset tulisi tarkemmin miettiä, jotta ei aikaa tuhlaantuisi ”turhien” analyysien tekemiseen.

Strategia alkoi loppua kohden vaikuttaa enemmänkin yhdeltä suurelta analyysilta yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta. Tämä tietenkin on osa strategiaa, mutta tämä myös johti siihen, että strategia ei ollut kovin innostava eikä henkilöstöä sitova. Strategiassa keskityttiin liikaa talouden sekä muiden osa-alueiden analysointiin ja käytännön kehitykset liiketoimintaan jäivät taka-alalle. Tulevaisuudessa tulisi enemmän keskittyä itse liiketoimintaan tehtäviin muutoksiin ja keinoihin, kuinka muutokset tehdään sekä luoda innostavampi ilmapiiri strategian luontiin ja haluun kehittyä.

Markkinointiin ei otettu strategiassa mitään kantaa. Yrityksessä ei panosteta markkinointiin paljoa, joka johtuu myös alan luonteesta ja vakiintuneesta paikasta markkinoilla. Yritys käyttää markkinoinnissa lähinnä alan lehtiä ja omaa asiakaslehteään. Mielestäni markkinointia olisi kuitenkin pitänyt strategiassa suunnitella ja miettiä keinoja tehostaa yrityksen markkinointia. Sen täysin huomiotta jättäminen ei varmasti ole oikea ratkaisu.

Strateginen viestintä ja strategian läpivienti organisaatiossa tuntui puutteelliselta. Tätä osaluuetta erityisesti tulisi tulevaisuudessa kehittää. Strategista viestintää ei suunniteltu olleenaan etukäteen. Yrityksen henkilöstöä tulisi ottaa enemmän mukaan strategian suunnitteluun ja heidän tulisi olla tietoisia, että yritys on uudistamassa strategiaansa. Yrityksen strategian luonnissa olivat mukana lähinnä vain yrityksen ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt sekä muita toimihenkilöitä. Strategian päivityksestä tulisi tehdä näkyvää sekä antaa koko organisaatiolle mahdollisuus osallistua strategiatyöhön. Vaikka strategiasta pyrittiin luomaan yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, se ei onnistunut sitouttamaan henkilöstöä sen tarkkaan toteuttamiseen. (Stutely 2012, 17.)

Yrityksen strategisessa johtamisessa tulisi pyrkiä vuorovaikutusjohtamisen suuntaan. Vuorovaikutusjohtamisessa otetaan koko organisaatio mukaan strategian uudistamiseen, jotta kaikki monimutkaiset vuorovaikutussuhteet voidaan ottaa huomioon. Paremmalla vuorovaikutuksella pystytään paremmin ymmärtämään yrityksen sisäisiä ja ulkoisia toimia. (Kamensky 2006, 317-319.)

Yrityksessä tuntui esiintyvän ilmiö nimeltä strateginen budjetointi. Tällä tarkoitetaan, että strategia on enemmänkin lomaketason tehtävä ja strateginen ajattelu ei ole mukana. Strategialle tulisi löytää aikaa ja oikea mielentila sen tekemiseen, jotta päästäisiin syvempään strategiatyöhön. Operatiivisten toimien haittavaikutus johdon strategiatyöhön pitäisi jatkossa pystyä eliminoimaan paremmin, esimerkiksi työstämällä strategiaa työpaikasta irrallaan olevassa tilassa ja sille varattuna ajankohtana. (Karlöf 2004, 121.)

Yrityksen uudistaminen edellyttää, että strategia-ajattelua viedään myös johtoryhmän ulkopuolelle. Uudet toimintatavat ja ideat syntyvät luontevimmin asiakasrajapinnassa, siellä missä yrityksen ydintehtävää toteutetaan. Esimiehillä on keskeinen rooli tarjota mahdollisuuksia uusien ja erilaisten toimintatapojen kokeiluun omilla vastualueillaan. Tämä edellyttää ylimältä johdolta luottamusta siihen, että esimiehet ja heidän alaisensa kykenevät luovuuteen ja strategiseen ajatteluun. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 65.)

Painotuksen tulisi olla yrityksessä siinä, että strategiaa tehdään yhdessä ja että se on koko yrityksen yhteinen asia ja päämääränä on kaikkien yhteinen etu. Strategian luonti myös nopeampaa ja kaikille helpompaa mitä suurempi ja sitoutuneempi osa henkilöstöstä siinä on mukana. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkål, Masalin & Kalin 2010)

Yrityksessä tulisi myös pohtia sitä, onko yritys mahdollisesti ajautunut pätevyysaansa. Toin asian esiin kysymyksissä, jotka esitettiin johtoryhmälle, mutta niihin ei tullut selkeitä vastauksia. Pätevyysaansa (Kamensky 2006, 31) näkyy yrityksessä siten, että sillä ei tunnu olevan tarve kehittyä, joka näkyi selvästi strategian luonnissa. Yrityksen syvällinen oman toimialan

tunteminen, saattaa tehdä sen kuuroksi ja aiheuttaa kyvyttömyyttä haastaa yrityksen omat käytännöt (Aalto University 2012). Yrityksessä tulisi todella pohtia onko se tuudittautunut omaan asemaansa, joka on pitkään ollut hyvä. Pidemmällä aikavälillä tällä voi olla vakavia seuraamuksia yrityksessä, jos se ei herää tilanteeseen.

### 9.3 Oman oppimisen arviointi

Oma oppimiseni on kehittynyt tämän projektin aikana valtavasti. Strategiaprosessin aikana käsitellään systemaattisesti lähes jokaista liiketoiminnan osa-aluetta ja usein vielä erittäin tarkasti ja syvällisesti. Oli täysin ainutlaatuinen kokemus päästä mukaan näin syvälliseen liiketoiminnan kehitysprojektiin, jonkalaisia mahdollisuuksia tarjoutuu vain harvoin. Projekti kehitti liiketoimintaosaamistani kaikilta mahdollisilta osa-alueilta aivan uudelle tasolle ja antoi näkemyksen oikean strategian kanssa työskentelystä, jonkalaista pääsee yleensä vasta pitkään työelämässä mukana olleena näkemään.

Tuotin yrityksen strategiasuunnitelmaan lähes kaikki analyysit. Pelkästään tämä oli itsessään erittäin opettava kokemus. Opin tuottamaan erittäin monenlaista analyysia, jotka ovat yrity maailmassa yleisiä. Tämän tiedon määrän hallinnoiminen ja järjestyksessä pitäminen oli myös haastavaa, mutta opettavaista.

Toivon, että opinnäytetyöstä on ollut hyötyä toimeksiantajalle, sen tarkastellessa tehtyä strategiaa ja miettiessään tulevaisuuden strategioita.

Olen todella kiitollinen toimeksiantajayritykselle ja kaikille sen työntekijöille tästä hienosta mahdollisuudesta. Projekti antoi minulle myös kipinän strategiatyöhön ja syvensi kiinnostustani asiaa kohtaan paljon. Olen projektin jälkeen harkinnut jatkokoulutukseen hakeutumista ja siinä mahdollisesti liiketoimintastrategian saralle.

### 9.4 Toimeksiantajan arvio

Opinnäytetyön laatija oli tärkeässä roolissa yrityksen strategian päivittämissä prosesseissa. Ensimmäisessä vaiheessa hän sai tehtäväkseen hankkia strategiaan liittyvää teoretietoa kirjallisuudesta ja eri lähteistä. Tämän osuuden laatija hoiti huolella ja hankki tietoja käyttäen monipuolisesti eri kanavia. Opinnäytetyössä teorian osuus on mielestäni kirjoitettu johdonmukaisesti ja selkeästi sekä osattu tuoda oleelliset tekijät esille. Tätä osuutta yritys voi hyödyntää jatkossa, kun se jalkauttaa strategista suunnittelua ja ajattelua henkilöstölle.

Strategiatyössä opinnäytetyön laatijan osuus tuli vahvasti esille erilaisten analyysien valmistelutyössä ja laatimisessa. Hän osallistui ideointiin, mitä analyyseja olisi syytä laatia, ja mistä

tarvittavat tiedot parhaiten olisi saatavissa. Tässä tehtävässä hän osoitti erinomaisia tiedon hakutaitoja ja tiedon muokkaamiseen tarvittavaa tietoteknistä osaamista. Analyyseja tehtiin lukuisia erilaisia ja kaikkia vastaavia ei ollut aikaisemmin tehty yrityksen toimialasta ja toimunnoista. Opinnäytetyöhön ei valitettavasti voida liittää näitä tehtyjä analyyseja, koska niissä esiintyvät tiedot ovat osaltaan yrityksen liikesalaisuuden piiriin kuuluvia. Voin todeta omasta puolestani, että ne ovat rakenteeltaan ja sisällöltään ammattimaisesti laadittuja. Opinnäytetyön laatija osasi lisäksi tulkita ja avata analyysien sisältöjä ja merkityksiä liiketoiminnan näkökulmasta johtoryhmän tapaamisissa. Strategian suunnittelussa esiintuodut kysymykset johtoryhmälle oli hyvin poimittu ja haastoivat meidät pohtimaan strategiaa uudella tavalla.

Opinnäytetyön lopussa esitetyt kehittämis ehdotukset ja kompastuskivet, mihin strategian toteuttaminen ontui, ovat myös mielestäni perustellusti nostettu esiin. Kehittämis ideat ovat sellaisia, jotka yritys ottaa pohdintaan ja muuttaa omaa toimintamalliaan niiden suuntaisesti. Muutosehdotukset olivat rohkeasti esitetty ja haastavat yrityksen strategiatyötä oikeansuuntaisesti ja niitä tullaan viemään yrityksessä eteenpäin.

Oman osaamisen arvioinnissa on tärkeänä asiana nostettu esille liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämisen kasvaminen ja oman kiinnostumisen lisääntyminen strategiatyöhön. Opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa on vaikea tuoda esille kaikkea, sitä työn määrää mitä toimeksisaanut on toteuttanut. Omassa arvioinnissani haluaisin korostaa vielä sitä, että opinnäytetyön laatijalla on kirjallinen viestintä ja tekstin tuottaminen hyvin hallussa. Lisäksi hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän osaa esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä on työelämässä tärkeää osaamista. Kokonaisuutena toimeksiantajana olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhön ja sen mukana saamiini haasteisiin. Tämän kaltainen yhteistyö opiskelijan ja työelämän välillä on arvokasta ja hedelmällistä sekä kaikki oppivat toisiltaan.

Toimeksiantaja yrityksen toimitusjohtaja

## Lähteet

Barrow, C., Barrow, P. & Brown, R. 2001. The business plan workbook. 4. painos. Lontoo: Kogan Page.

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia - miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Jyväskylä: Gummerus Kustannus.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7.painos. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 1996. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: WSOY.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing.

Lindroos, J. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. 2003. The strategy process: concepts, contexts, cases. 4. painos. Harlow: Pearson Education.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wileys & Sons.

Simons, R. 2010. Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. Boston: Harvard Business Review Press.

Stutely, R. 2002. The definitive business plan - the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs. 2. painos. Glasgow: Bell & Bain.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategiavaikuttajaksi. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkål, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.

Whittington, R. 2001. What is strategy - and does it matter?. 2. painos. Lontoo: Thomson Business.

Aalto University. 2012. Tehokkaasti luova ymmärtää yritysstrategian pelisäännöt. Tulostettu 8.1.2013. <http://aaltopro.aalto.fi/fi/info/ajankohtaista/view/2012-03-27/>

Horwath, R. 2006. The Evolution of Business Strategy. Tulostettu 13.2.2013. <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/the-evolution-of-business-strategy>

Suomen strategisen johtamisen seura. 1999. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970-2010). Luettu 23.1.2013. [http://lta.hse.fi/2000/1/lta\\_2000\\_01\\_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf)

Talouselämä. 2010. Pane strategiasi stressitestiin - tässä seitsemän kysymystä. Tulostettu 20.3.2013. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/pane+strategiasi+stressitestiin++tassa+7+kysymysta/a2025588>



## Kuviot

Kuvio 1. Pätevyysansa

Kuvio 2. Kokonaiskuva strategiasta

Kuvio 3. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Kuvio 4. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessimalli

Kuvio 5. Esimerkki strategisista kehitysportaista

Kuvio 6. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Kuvio 7. Karlöfin strategiaprosessimalli