



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kaksivuotiaan Strategiaprosessi

Vähäviita, Rami

2013 Otaniemi



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Otaniemi

## Kaksivuotiaan Strategiaprosessi

Rami Vähäviita  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2013

Rami Vähäviita

### Kaksivuotiaan Strategiaprosessi

Vuosi 2013 Sivumäärä 77

---

Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat uusia näkemyksiä siitä, kuinka strategiatyö ja strategiatyökalujen käyttö, osana johtamista, voivat auttaa niitä saavuttamaan tavoitteensa entistä paremmin. Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat ketteriä ja hallinnollisesti helppoja strategiatyökaluja toimintansa kehittämiseen.

Tässä työssä seurataan kohdeyritykseksi valitun pk-yrityksen strategiaprocessia ja siinä käytettyjen työkalujen hyödyntämistä noin vuoden ajalta. Tutkimuksessa arvioidaan strategiaproessin vaikuttavuutta yrityksen asettamien strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ja strategiaproessin sekä siinä käytettyjen strategiatyökalujen soveltuvuutta kohdeyrityksen kehittämiseen.

Tutkimusaineistona käytetään kohdeyrityksen strategiaprocessissa syntyneitä aineistoja. Tutkimusaineisto muodostuu kokouspöytäkirjoista, raporteista, asiakirjoista, muistiinpanoista ja muista aineistoista, joissa kuvataan käytetyt keinot, sekä arvioinneista, joiden pohjalta voidaan analysoida keinojen vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kyselytutkimusta tehtiin haastatteleamalla yrityksen johtoa, henkilöstöä, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita strategiaproessin ja strategiatyökalujen vaikuttavuuden selvittämiseksi.

Tutkimus on luonteeltaan toiminnallinen. Toiminnallinen tutkimus kohdistuu aina johonkin erityistapaukseen, tässä tapauksessa tietyn yrityksen strategiaproessiin. Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan samanaikainen tutkiminen ja kehittäminen, ja tarkoitus on saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuskohteelle.

Tutkimuksen raporttiosio muodostuu teoriaosuudesta ja kohdeyrityksen käytännön strategiaproessin seurantaosuudesta sekä päätelmistä, joissa tutkimuskysymyksiin vastataan ja esitetään näkemyksiä jatkotoimenpiteiksi. Teoriaosuudessa käsitellään strategista johtamista eri näkökulmista, ja esitellään strategiaprocessissa käytettyjen strategiatyökalujen taustalla olevat teoriat

Johtamista pidetään usein organisaation vaikuttavimpana prosessina, koska se liittyy lähes kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan vahvistaa strategiaproessin tärkeys pk-yritysten strategisen johtamisen keinovalikoimassa.

Tutkimus antaa muille pienille ja keskisuurille yrityksille mahdollisuuden arvioida kohdeyrityksen strategiaproessin tai siinä käytettyjen strategiatyökalujen soveltuvuutta oman yrityksensä toiminnan kehittämiseen.

Asiasanat, strategiaproessi, strategiatyökalut, strateginen johtaminen, pienet ja keskisuuret yritykset

Rami Vähäviita

### Strategy Process For A Two-Year-Old

Year	2013	Pages	77
------	------	-------	----

---

Small and medium sized enterprises need new visions on how working on their strategy and using strategy tools as part of leadership may help them to better achieve their goals. Simultaneously, these enterprises need new nimble and from administrative point of view easy strategy tools to develop their business.

In this thesis the strategy process and the tools used by of the chosen enterprise are followed for approximately a year. Study evaluates the effectiveness of the strategy process from the point of view of the enterprise achieving the strategic targets and evaluates also the suitability of the strategy tools used for development of the enterprise.

The material generated within the chosen enterprise's strategy process is utilised as research material. This consists of notes, minutes of the meetings, reports and other documents and other relevant material that illustrate used methods. In addition, evaluations which may be used as basis for analysing the impact of aforementioned methods on the enterprise achieving its targets are put to use. A further research has been conducted by interviewing the management, staff, business partners and customers, to find out the effectiveness of the strategy process and strategy tools.

The study is functional by nature. Functional study concentrates always on a special case, as in this case, the strategy process of a particular enterprise. It is also a feature of a functional study to simultaneously concentrate on research and development; the aim is to gain immediate and practical benefit to the target of the research.

The report section includes extensive detail of theory; tracks target enterprise's practical strategy process and draws conclusions answering questions arisen from the research. Finally, it offers views for further actions. Theory section examines leadership from several different points of view and introduces the theories behind the used strategy tools.

Leadership is often considered the most effective tool within an organisation, due to it linking with, and directing almost all other processes. The results of this study reinforce the importance of the strategy process amongst the selection of strategic management methods available to small and medium sized enterprise.

This study gives small- and medium sized organisations an option to evaluate the suitability of the strategy process or the strategy tools when developing their own business.

Keywords: strategy process, strategy tools, strategic leadership, small and medium sized enterprise

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta.....	7
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	Strategia.....	11
2.1	Strategia kehittyvänä toimintamallina.....	12
2.2	Strateginen ajattelu.....	14
2.3	Strateginen uudistuminen.....	17
2.4	Strateginen johtaminen.....	18
2.5	Strategiaprosessi.....	22
2.6	Strategiatyökalut.....	23
2.7	Strategian mittaaminen.....	25
2.8	Strategian viestiminen.....	25
3	Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely.....	27
4	Pk-yrityksen strategiaprosessi.....	28
4.1	Skenaariotyöskentely.....	32
4.1.1	Skenaarioiden luominen.....	39
4.1.2	Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	43
4.2	Liiketoimintamalli.....	44
4.2.1	Liiketoimintamallin luominen.....	46
4.2.2	Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	49
4.3	Verkostostrategia.....	50
4.3.1	Verkostostrategian laatiminen.....	53
4.3.2	Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	55
4.4	Markkinamuotoilu.....	55
4.4.1	Markkinamuotoilun toteutus.....	62
4.4.2	Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	63
4.5	Strategiset kehityshankkeet.....	65
4.5.1	Strategiset kehityshankkeet -toteutus.....	66
4.5.2	Johtopäätökset ja toimenpiteet.....	68
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	68
5.1	Tutkimuksen tulokset.....	69
5.2	Suosituksat jatkotoimenpiteiksi.....	71
5.3	Suosituksat jatkotutkimuksiksi.....	72
	Lähteet.....	73
	Kuviot.....	77

## 1 Johdanto

Strategiatyö ja strategiaprosessi tuovat yritykselle tai organisaatiolle keinoja vastata sekä nykyhetken tarpeisiin että tulevaisuuden haasteisiin. Ilman toimivaa strategiaa yritys tai organisaatio ei kykene vastaamaan toimintaympäristönsä vaatimuksiin, muutoksiin eikä haasteisiin.

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran strategiabarometri vuodelta 2010 kuitenkin osoittaa, että useilla suomalaisilla yrityksillä on merkittäviä ongelmia strategiatyössään ja strategian toteuttamisessa (Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2010). Strategiatyötä on totuttu pitämään suuryritysten keinovalikoimana, mutta vähintään yhtä tärkeää strategiatyö on pienemmillä tai vasta aloittaneilla yrityksillä niiden pyrkimyksissä saavuttaa paikkansa ja menestyksensä markkinoilla.

Strategiatyö tuo yrityksen toiminnalle merkityksen, auttaa yritystä keskittymään olennaiseen ja luo yrityksen toimintaan pitkäjänteisyyttä. Strategia myös lisää yrityksen tietoisuutta omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan, tulevaisuuden uhista, riskeistä ja mahdollisuuksista. Samalla strategiatyö kirkastaa arvoperustaa, tuo tavoitteet esille ja edistää priorisointiajattelua. (Silvennoinen-Nuora & Lumijärvi & Sihvonen 2005.)

Strategiatyö on muuttunut vuosikelloon sidotusta johdon strategiatyöstä kohti kaikkia osallistavaa ja kaikessa toiminnassa mukana olevaa strategista ajattelua. Strategiselle ajattelulle tyypillistä on jatkuva strategiaprosessi, jossa käytetään kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivia strategiatyökaluja.

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat taloudelliset, teknologiset ja hallinnolliset muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan kiihtyvällä vauhdilla. Yritysten on yhtä aikaa eletävä nykyisyydessä ja katsottava tulevaisuuteen. Toimintaympäristön nopea ja jatkuva muutos pakottaa myös julkiset organisaatiot etsimään uusia toimintamalleja.

Tässä työssä seurataan kohdeyritykseksi valitun pk-yrityksen strategiaprosessia ja siinä käytettyjä työkaluja noin vuoden ajalta. Tutkimuksen tavoitteena on erityisesti arvioida eri strategiatyökalujen vaikuttavuutta yrityksen asettamien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä eri strategiatyökalujen soveltuvuutta kohdeyrityksen kehittämiseen.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityksiltä ja organisaatioilta on totuttu odottamaan jatkuvaa tuotavuuden ja tehokkuuden parantamista. Kilpailukyvyn varmistaminen ja kilpailukykyä tukeva strategiatyö ovat keskeisiä menestystekijöitä tulevaisuuden yrityksissä ja organisaatioissa.

Toimintaympäristön muutokset ovat viime vuosina tapahtuneet yhä nopeammin. Muutokset edellyttävät organisaatorakenteilta joustavuutta sekä sopeutumis- ja muuntautumiskykyä. Toimintaympäristön muutosten nopeutunut sykli vaatii myös strategiatyötä muuttumaan entisestä pitkän aikavälin suunnittelusta kohti jatkuvaa prosessia, joka vastaa kulloiseenkin toimintaympäristön muutostarpeeseen.

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät yhä suuremman osan työvoimasta ja tuottavat yhä suuremman osan bruttokansantuotteesta (bkt). Samalla monien pienten ja keskisuurten yritysten toiminta on kansainvälistä, kasvavaa ja korkeaa osaamista vaativaa. Pienten ja keskisuurten yritysten kasvava merkitys työllistäjinä ja bkt:n kasvun luojina jatkuu myös tulevaisuudessa. Strategiatyö ei saa jäädä suuryritysten ominaisuudeksi, koska pienten ja keskisuurten yritysten menestys on myös kansantaloudellisesti entistä merkityksellisempää.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Strategiatyötä on totuttu arvioimaan suuryritysten näkökulmasta. Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat uusia näkemyksiä siitä, kuinka strategiatyö ja strategiatyökalujen käyttö, osana johtamista, voivat auttaa niitä saavuttamaan tavoitteensa entistä paremmin. Tutkimus antaa muille pienille ja keskisuurille yrityksille mahdollisuuden arvioida kohdeyrityksen strategiaprosessin tai siinä käytettyjen strategiatyökalujen soveltuvuutta oman yrityksensä toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus ja strategiaprosessin etenemisen kuvaus suhteellisen nuoresta kohdeyrityksestä, joka toimii palveluntuottajana logistiikka-alalla. Tutkimuksessa seurataan yrityksen strategiaprosessia noin vuoden ajalta. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa strategiaprosessia, strategiaprosessissa käytettyjä strategiatyökaluja ja niiden vaikutavuutta yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää teorian pohjalta myös vastauksia siihen, miten yrityksen tulee rakentaa strategiaprosensa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategiaprosessin käyttökelpoisuutta nuoren pk-yrityksen näkökulmasta.

Joissakin yhteyksissä strategiaa on kutsuttu juoneksi. Tässäkin yrityksen strategiaprosessia käsittelevässä tutkimuksessa on syntynyt suunnitelmia, keinoja ja menettelyjä, joita ei voida

julkisesti esittää. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty tuomaan esiin kohdeyrityksen strategia-prosessin keskeiset osat ja siinä käytetyt strategiatyökalut siten, että tutkimuksen tulosten laatua ja luotettavuutta voidaan riittävästi arvioida.

Tutkimuskysymys on: Miten strategiaprosessi ja strategiatyökalujen käyttö vaikuttaa kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat strategia, strateginen ajattelu, strateginen johtaminen, strategiset tavoitteet, strategiaprosessi ja strategiatyökalut. Tässä tutkimuksessa *strategia* tarkoittaa organisaation pitkän tähtäimen kehityssuuntaa ja -ulottuvuutta, jonka avulla muuttuvassa ympäristössä saavutetaan kilpailuetua voimavaroja ja kykyjä järjestelmällä. *Strateginen ajattelu* käsitteenä rajataan tässä työssä niin, että se ymmärretään käytännön johtamistyönä ja uusien toimintamallien kehittämisenä strategian käytäntöön viemisessä. Strateginen ajattelu voidaan ymmärtää myös henkilöstön sitouttamisena ja muutoksen asteittaisena toteuttamisena. *Strateginen johtaminen* käsitteenä muodostuu kyvystä toteuttaa strategiaa johtamisen keinoin. *Strategiaprosessia* käsitteenä tarkastellaan kykyä toteuttaa strategiaa ja keinoina, joilla strategiaa viedään käytäntöön, osaksi yrityksen johtamista. Strategiaprosessia käsitteenä on tarkasteltu tutkimuksessa käytännön toimenpiteiden ja keinojen näkökulmista. *Strategiatyökalut* tarkoittavat monimuotoista joukkoa tekniikoita, menetelmiä ja keinoja järjestää strategiaprosessin työtä. Strategiatyökalut tarjoavat yrityksille käytännönläheisiä keinoja hyödyntää tieteen teorioita kilpailukykyä parantamiseksi. *Strategisilla tavoitteilla* tarkoitetaan yrityksen visioon kytkettyjä pitkän aikavälin päämääriä, joita ei ole tarkoitus mitata sellaisenaan lyhyellä aikavälillä.

Strategiaprosessia käsitteenä on tarkasteltu tutkimuksessa käytännön toimenpiteiden ja keinojen näkökulmista. Tutkimuksessa on pohdittu, mitä organisaatiolta ja strategiaprosessilta vaaditaan, että se pystyisi onnistuneesti toteuttamaan strategiassa asetettuja tavoitteita. Strategiaprosessia ja strategiatyökalujen käyttöä tarkastellaan myös yrityksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Strategiaprosessia käsitteenä tarkastellaan kykyä toteuttaa strategiaa ja keinoina, joilla strategiaa viedään käytäntöön, osaksi yrityksen johtamista.

Skenaariotyöskentelyn teoreettisen näkökulman rakentamisessa keskeisinä lähteinä ovat useiden tutkijoiden useat tutkimukset. Liiketoimintamallin perusta on saatu Business Model Canvas -työkalusta, jonka Osterwalder ja Pigneur ovat luoneet. Markkinamuotoilua on käytetty Nenosen ja Storbackan luomien käsitteiden ja periaatteiden mukaan. Verkostoitumisen käsitteily sisältää useiden tutkijoiden luomia periaatteita ja ajatuksia. Strategisia kehityshankkeita on lähestytty useiden tutkijoiden näkökulmien mukaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään kohdeyrityksen strategiaprosessista. Strategiaprosessin ja strategiatyökalujen käyttö ja vieminen käytäntöön edellyttää erilaisia toimenpiteitä,



joilla strategian ja yrityksen tavoitteiden toteutumista voidaan edistää. Tässä tutkimuksessa strategiaprosessin käytäntöön viemistä tarkastellaan erilaisten keinojen näkökulmasta. Kun arvioidaan eri keinojen vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, kohdeyrityksen toimintaa lähestytään kasvun, verkostoitumisen, edelläkävijyyden, kannattavuuden, arvonnun ja kyvykkyyden näkökulmista. Nämä näkökulmat on valittu, koska ne ovat keskeisimpiä yrityksen strategisista tavoitteista tai niillä oletetaan olevat keskeinen rooli yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimusaineistona käytetään kohdeyrityksen strategiaprosessissa syntyneitä aineistoja. Tutkimusaineisto muodostuu kokouspöytäkirjoista, raporteista, asiakirjoista, muistiinpanoista ja muista aineistoista, joissa kuvataan käytetyt keinot, sekä arvioinneista, joiden pohjalta voidaan analysoida keinojen vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kyselytutkimuksia on tehty haastattelemalla yrityksen johtoa (johtoryhmä ja hallitus), henkilöstöä, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita strategiaprosessin ja strategiatyökalujen vaikuttavuuden selvittämiseksi.

Tutkimus esittelee konkreettisia keinoja ja työkaluja strategiseen johtamiseen. Strategiassa tähdätään tilaan, jota tavoitellaan tulevaisuudessa. Näin ajateltuna strateginen johtaminen on aina muutoksen johtamista. Tulevaisuuden visio tai toimintaympäristön muutos vaatii niin suuria kuin pieniäkin muutoksia pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Voidaan siis perustellusti ajatella, että strategian johtajan on oltava myös muutoksen johtaja.

Strategian käytäntöön viemisen tarpeet eivät yleisesti ottaen poikkea toisistaan eri yrityksissä tai organisaatioissa. Sen sijaan strategian käytäntöön viemisen keinot poikkeavat eri yritysten tai organisaatioiden välillä. Tämä tutkimus esittelee yhden strategiaprosessin ja sen uskotaan antavan mahdollisuuden arvioida tutkimuskohteessa käytettyjen keinojen ja valikoimien soveltuvuutta muihin yrityksiin tai organisaatioihin.

Koska tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laadullisia eli kvalitatiivisia piirteitä, myös valitut tiedonkeruumenetelmät ovat laadullisia. Tiedonkeruussa on pyritty monimenetelmällisyyteen eli tietoa on etsitty käyttämällä monipuolisia aineistonkeruun ja -analyysin tapoja. Teoriatietoa on haettu käyttämällä sekä sähköisiä että painettuja lähteitä, esimerkiksi eri tietokannat, hakukoneet ja lehtiarkistot ovat tuoneet ajankohtaista teoriatietoa tutkimuksen tueksi.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan lähinnä toiminnallinen eli produktiivinen. Vilkan ja Airaksisen mukaan toiminnallinen tutkimus tavoittelee ammatillisessa viitekehyksessä käytännön toimin-

nan ohjeistamista tai opastamista. Toiminnallisen tutkimuksen toteutustapoja on kuitenkin lukuisia. Toiminnallisessa tutkimuksessa yhdistyvät käytännön toteutus sekä sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003.) Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen kehittämiseksi käytiin läpi strategiaproessi, jossa käytettiin strategiatyökaluja. Strategiaproessi ja strategiatyökalujen käyttö edustavat tutkimuksen käytännön toteutustapaa. Raportiosiossa puolestaan esitellään työn teoreettinen ja käytännön viitekehys sekä työn tekemisen eri vaiheet tutkimusviestinnän keinoin. Tutkimusraportista käy ilmi myös miten strategiaproessi on viety läpi sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päästy.

Toiminnallinen tutkimus kohdistuu aina johonkin erityistapaukseen kuten tässä työssä tietyn yrityksen strategiaproessiin. Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan samanaikainen tutkiminen ja kehittäminen sekä tarkoitus saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuskohteelle (Aaltola & Valli 2007). Kohdeyrityksen strategiaproessissa on samanaikaisesti sekä tutkittu kohdeyrityksen strategiaproessia että pyritty tuomaan uusia strategiatyökaluja käytännön strategiatyön avuksi.

Toiminnallisessa lähestymistavassa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä vaan paremminkin saman asian kahtena eri puolena. Toimintatutkimus lähtee siis siitä ajatuksesta, että käytäntö on sisällä teoriassa ja päinvastoin. (Aaltola & Valli 2007.)

Toiminnallisen lähestymistavan lisäksi tutkimus sisältää piirteitä tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus tarkoittaa sellaista empiiristä tutkimusta, jossa käytetään monipuolista tietoa analysoimalla jotakin tiettyä tapausta rajatussa ympäristössä. Tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta ja saada kokonaisvaltainen kuvaus siitä. (Aaltola & Valli 2007.) Tutkimuksen kohteena ollut yritys elää omassa uniikissa toimintaympäristössään ja se on jo tehnyt strategisia valintoja, jotka poikkeavat muiden yritysten valinnoista. Tapaustutkimuksessa osoitetaan ja kuvataan tutkimusproessi, jolloin tutkimusraportin lukijalle selviää, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty, ja samalla tutkimuksen luotettavuutta ja tuloksia voidaan arvioida. Tapaustutkimuksen tutkimusproessi on niin tarkkaan kuvailtu, että se voidaan toistaa, vaikkakaan kahta täysin samanlaista tilannetta ei koskaan saada aikaan luonnollisessa ympäristössä.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusraportin rakenne, tutkimuksen tavoitteet, tietoperusta ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa tarkastellaan strategian merkitystä ja sisältöä sekä kuvataan tutkimuksen

keskeiset käsitteet. Strategiaan liittyvässä teoriaosuudessa avataan strategiseen ajatteluun ja strategiseen johtamiseen sekä strategiaprosessiin ja strategiatyökaluihin kuuluvia seikkoja.

Kolmannessa luvussa kuvataan lyhyesti kohdeyritys, sekä kohdeyrityksen lähtökohdat tutkimuksen aikana.

Neljännessä luvussa käsitellään strategiaprosessi, jonka kohdeyritys tutkimuksen aikana kävi läpi. Neljäs luku keskittyy käytettyjen strategiatyökalujen ja niiden käytön esittelyyn. Kunkin käytetyn strategiatyökalun osalta esitellään työkaluun liittyvä teoriaperusta, käytännön toteutus kohdeyrityksessä sekä päätelmät kunkin strategiatyökalun käytöstä.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset, analysoidaan tutkimustulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään suositukset kohdeyrityksen jatkotoimiksi tai yleisiksi jatkotutkimuskohteiksi.

## 2 Strategia

Sana strategia tulee kreikasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja -ag johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla kenraalin taitoja, ”art of the general” englanninkielisen ilmauksen mukaan. (Mintzberg 1991.) Sama ilmaus voidaan ymmärtää myös yleisen taitamiseksi, mikä sisältää viittauksen siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuksien hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista (Juuti & Luoma 2009).

Strategia johtamiskäsitteenä on noussut niin merkittävään asemaan, että käytännössä jokainen organisaatio käyttää sitä osana johtamisen maailmaansa. Pisimpään strategia on ollut läsnä yritysmaailmassa, missä sen käyttö on monipuolistunut ja monimutkaistunut. Monilta yrityksiltä löytyykin jo useita rinnakkaisia tai päällekkäisiä strategioita. Myös julkinen sektori ja erilaiset yhteisöt luovat omia, hieman yritysten strategioista poikkeavia, strategioitaan.

Strategisen johtamisen tehtävänä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Strategian selkeys ohjaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimintaa ja auttaa valikoimaan olennaista tietoa toimintaympäristöstä. Selkeä strategia auttaa kohdentamaan resurssit oikein ja suuntaamaan toimintaa tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010.)

Strategia on merkittävä työkalu yrityksen johtamisessa ja omistajien tahdon ilmaisemisessa. Strategian avulla sidosryhmille ja organisaatiolle kerrotaan yrityksen kehityssuunnitelmista ja niihin liittyvistä keinoista. Yrityksen tulee rakentaa strategiansa sellaisten kilpailutekijöiden varaan, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Hyvä ja toteuttamiskelpoinen strategia ovat strategian laatimisen tärkeimmät tavoitteet. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä osallis-

tavan strategian sen valmisteluvaiheessa. Osallistavalla strategialla tarkoitetaan strategiatyötä, jossa yrityksen henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluvaiheessa. Samalla osallistujat saadaan sitoutumaan luotavan strategian toteuttamiseen. Lisäksi johdolle saadaan arvokasta tietoa asioiden kehitystarpeista. Yrityksen johdolla katsotaan kuitenkin olevan paras tietämys yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta, joten varsinainen strategiasta päättäminen on yrityksen tai organisaation johdon tehtävä. (Hiltunen 2012.)

Liikkeenjohdon strategiasta alettiin puhua 1960-luvulla muun muassa Harvardin liiketalouden kursseilla, jolloin strategia tarkoitti lähinnä pitkän aikavälin yleissuunnitelmaa, ja sen opetus perustui yritysjohtajien käytännön kokemuksiin. 1970-luvulla yrityssuunnittelun vaikutuksesta strategian koettiin olevan hyvin lähellä operaatioita, ja eri tekniikoiden avulla pyrittiin löytämään mahdollisimman analyttisesti yrityksen uhkia ja mahdollisuuksia. Tätä näkemystä kritisoitiin laajalti, sillä osa tutkijoista koki, että maailma on liian monimutkainen, jotta sitä voitaisiin analysoida tarkasti, ja että optimaalisten ratkaisujen etsiminen on näin ollen turhaa, kun voitaisiin sen sijaan keskittyä tutkimaan johtamisprosesseja. (Johnson & Scholes & Whittington 2005.)

## 2.1 Strategia kehittyvänä toimintamallina

Strategia on kehittyvä toimintamalli. Strategian tehtävänä on aina ollut toteuttaa visio. Strategiatutkimus on tuonut esiin uusia tarkastelunäkökulmia eri vuosikymmeninä. Eri aikoina on vaihdellut myös se, kenelle strategia tehdään, ketkä osallistuvat sen tekemiseen ja miten se ohjaa käytännön toimintaa ja tulevaisuuden rakentamista. Tämän hetken näkemyksen mukaan strategia on dynaaminen ja joustava kokonaismalli, jonka tekemiseen osallistuvat johto, henkilöstö sekä asiakkaat ja verkostokumppanit. (Tuomi & Sumkin 2010)

Rick Horwath (2006) kuvaa strategian pääsuuntien kehitystä eri aikakausina teoksessaan *The Evolution of Business Strategy* seuraavasti:

### Vaihe I: budjettisuunnittelu (1950-1960)

Tämä koulukunta sai alkunsa Alfred Sloanin (General Motorsin johtaja vuodet 1923-1955) toiminnasta ja muistelmista *My Years with General Motors* (1963). Laajemmin tämän johtamistavan nosti tunnetuksi Peter Drucker jo vuonna 1946 kirjassaan *Concepts of the Corporation*, jossa analysoitiin Sloanin toimintaa GM:ssä sekä General Electric-, IBM-, Sears- ja Roebuck-yhtiötä. Kaikki nämä olivat pääkonttorin vahvan keskusjohdon alaisia yhtiöitä sekä osaavia tavoitteiden asettelussa. Drucker havahtui huomaamaan, että yrityksen toimintaan liittyy voiton tekemisen ja sisäisten prosessien lisäksi asiakas, jonka tarpeita yritystoiminnan tulisi palvella. Druckerin työhön perustuu tavoitejohtaminen, jota Yhdysvalloissa toimivat yritykset ottivat käyttöön 1960-luvulla ja esim. Suomessa 1970-luvulla. (Horwath 2006.)

#### Vaihe II: korporatiivinen suunnittelu (1960-1968)

Alfred Chandler oli yritysstrategioiden ensimmäinen akateeminen tutkija ja hänen teoksensa *Strategy and Structure* vuodelta 1962 oli läpimurto strategiatyölle. Hän käytti referenssiaineistona Du Pont-, General Motors-, Standard Oil-, Sear- ja Roebuck-yhtiötä. Hän määritteli strategian sisällöksi pitkäaikaiset päämäärät ja niiden saavuttamisen vaatimat toimet ja resurssit. Horisontaalinen ja vertikaalinen laajeneminen ja diversifikaatio nähtiin liiketoiminnan kasvun strategisina vaihtoehtoina. (Horwath 2006.)

Yrityshistorioitsija Alfred Chandlerin teos *Strategy and Structure* on ensimmäinen yritysstrategiaan keskittyvä teos. Tuohon aikaan hän pystyi näkemään yrityksissä tapahtuvan monialaistumisen ja divisioonien määrän kasvun; myöhemmin 1980-luvulta lähtien hän olisi nähnyt myös yritysten tavoitteiden karsimisen ja ydinosaamiseen keskittymisen. Vuonna 1965 Igor Ansoff kirjoitti strategisen suunnittelun raamatun *Corporate Strategy*. Tässä hän esitteli tuotemarkkina-matriisin. Vuonna 1965 Harvardin tutkijaryhmä kirjoitti teoksen *Business Policy*, jossa strategia katsottiin yksinkertaisen SWOT-analyysin lopputulokseksi. Yrityksen vahvuudet, heikkoudet, sen ympäristön uhat ja mahdollisuudet määräävät strategian. (Horwath 2006.)

#### Vaihe III: konsernistrategia (1968-1975)

Bruce Henderson perusti vuonna 1963 Boston Consultin Groupin. Hän loi kasvu/markkinaosuusmatriisin, jossa arvioidaan markkinoiden kasvuvauhdin ja yrityksen markkinaosuuden suhdetta. Tämä toi 1970-luvun alussa yrityksiin portfolio-ajattelun, jossa konsernin liiketoimintayksiköiden hyödyllisyyttä arvioitiin. (Horwath 2006.)

#### Vaihe IV: kilpailija-analyysi (1975-1985)

Harvardin yliopiston Michael Porter toi toimiala- ja kilpailija-analyysin johtamiseen vuonna 1980 julkaistussa teoksessaan *Competitive Strategy*. Se kuvaa viisi kilpailuvoimaa (Porterintimantti), joiden avulla asemoidaan yrityksen suhteellinen kilpailuasema markkinoilla. (Horwath 2006.)

#### Vaihe V: kilpailuetu (1985-1995)

1980-luvun lopulla alettiin pohtia yrityksen vahvuutta mikroekonomisesta näkökulmasta ja tutkia yrityksen sisäistä rakennetta. Samaan aikaan elettiin yritysvaltausten kulta-aikaa; uuden omistajan alaisuudessa yritykset yleensä saneerattiin tai lohkottiin ja myytiin paloina. Tämä vaati yritysten ja niiden osien tervehdyttämistä. Gary Hamelin ja C. K. Prahaladin *Competing for the Future* julkaistiin vuonna 1994. Alettiin puhua yrityksen henkilöstöstä resurssina. (Horwath 2006.)

#### Vaihe VI: strategiset innovaatiot (1995-2001)

Yritykset havaitsivat, että markkinoilla pysyminen vaatii tuotteiden ja toimintatapojen muuttamista. Informaatioteknologia mahdollisti laadukkaan tuotannon muuallakin kuin Länsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Mm. Davis Foggin *Implementing Your Strategic Plan* (1999) osoitti, ettei strategioita yleensä implementoida yrityksissä. Robert Kaplan ja David Norton esittelivät kirjassaan *The Strategy-focused Organisation* ns. balanced scorecard -mallin, jonka mukaan yrityksen kehittämisessä tulee ottaa huomioon strategia, konkreettinen tavoite ja yrityksen organisaatio. Balanced scorecard tarjoaa neljä näkökulmaa yrityksen arvontuotannon arvioimiseksi. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien näkökulma ja henkilöstön oppimiseen ja kasvuun liittyvä näkökulma. (Horwath 2006.)

#### Vaihe VII: strateginen ajattelu (2003-)

Strateginen ajattelu on tähdännyt suunnittelun yksinkertaistamiseen. Kuuluisin tämän vaiheen strategiamalleista on Sinisen meren strategia, jonka toivat esiin INSEADin Chan Kim ja Renee Mauborgne vuonna 2005 julkaistussa kirjassaan *Blue Ocean Strategy*. Siinä yrityksiä kehoitetaan etsiytymään liian kilpailuilta aloilta aloille, joissa yrityksen kilpailuetu on hyvin suuri perustuen tarkkoihin tuote- tai palveluvalintoihin. Eräällä tavalla siinä palataan niche-markkinan etsimiseen, mutta pyrkien välttämään niche-markkinan marginaalisuutta. (Kim & Mauborgne 2005.)

Markku Sotaraudan mukaan strategian tehtävänä on kiinnittää organisaatio tai yksilö johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti, mutta joustavasti oman toiminnan ytimeen ja toimintaympäristön muutokseen (Sotarauta, 1996). Strategian käsite ilmentää organisaation suhdetta sen ympäristöön, tahtotilaa tulevaisuudesta, tarkkuutta erityiseen tilanteeseen, organisatoristen resurssien käyttöä, toimintojen koordinoitua ja erilaistumista muihin organisaatioihin nähden (Aaltonen 2007).

## 2.2 Strateginen ajattelu

Juha Näsi ja Manu Aunola kutsuvat strategista ajattelua oppialaksi, joka paneutuu strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen (Näsi & Maunula 2002). Pauli Juutin mukaan strateginen ajattelu on laajentanut strategian käyttöaluetta koko organisaation työkaluksi. Strategisen ajattelun mallissa strategia tuodaan jokapäiväisen työskentelyn apuvälineeksi. (Juuti 2001.) Näsi ja Maunula avaavat strategisen johtamisen käsitettä ja sijoittavat sen ja sen emokäsitteen, eli strategian, osaksi laajempaa kokonaisuutta. He nostavat strategisen ajattelun strategiaa ja strategista johtamista suuremmaksi asiaksi. Heidän mukaansa strateginen ajattelu viittaa suppeammassa merkityksessä yhden ihmisen päässä (ajassa ja paikassa) tapahtuvaan ajattelemiseen, joka koskee strategisia (tärkeitä) ilmiöitä: minä, yritykseni tilanne, tässä ja nyt. (Näsi & Maunula 2002.)

Juha Valtanen, Kirsi Lamminpää, Elisa Akola, Jarna Heinonen, Pasi Malinen ja Marjo Westergård pitävät strategisen ajattelun keskeisinä elementteinä organisaation arvoja, visiota ja toiminta-ajatusta sekä näistä johdettuja tavoitteita ja toimenpiteitä. Heidän mukaansa organisaation strategiatyö pohjautuu organisaation arvoihin ja visioihin, jotka toimivat johtotähtinä ja suunnannäyttäjinä strategiatyössä. Muutostilanteessa on tärkeää, että organisaatio pysyy strategiseen ajatteluun, johon toiminnan ja henkilöstön johtaminen ja kehittäminen voidaan perustaa. Organisaation kehittämisen on oltava linjassa yrityksen strategisten linjausten ja tulevaisuuden suuntaviivojen kanssa. (Valtanen ym. 2006.)

Timo Santalaisen tutkimuksen mukaan strategisen ajattelun vaikutusvoima syntyy siitä, että strategisessa ajattelussa mennään tavanomaista ajattelua syvemmälle kyseenalaistamalla ilmeiset vaihtoehdot. Hänen mukaansa strateginen ajattelu luo vakaan pohjan johtamistyölle. Santalaisen mukaan tutkimustyö, yrityksen tai organisaation johtaminen ja uusien toimintamallien kehittäminen edellyttävät kaikki strategista ajattelua. Hänen mukaansa kokemus ja tutkimustieto osoittavat, että menestyksen taustalla on strategia. Ajan kuluessa menestysstrategiat ovat muuntuneet toimintaympäristön muutoksen myötä. (Santalainen 2008.)

Strateginen ajattelu käsitteenä tarkoittaa yksilön asennetta, kykyä ja tapaa suhtautua todellisuuteen ja jatkuvaan muutokseen. Strategisella ajattelulla jäsenetään kehitysnäkemyksiä johdonmukaiseksi ja pitkäjänteiseksi toiminnaksi luomalla ja antamalla tapahtumille merkityksiä. Strateginen ajattelu on intuition, järjen ja tunteen yhdistämistä. Strateginen ajattelu on yksilön tapa hahmottaa tapahtumia ja etsiä tapahtumien merkityksiä. Sotarauta näkee merkittävänä tietoisien pyrkimyksen strategiseen ajatteluun. Hän katsoo strategisen suunnittelun olevan yksi osa kollektiivista ja organisoitua strategista ajattelua. Sotaraudan mukaan strateginen suunnittelu terävöittää strategista ajattelua erilaisilla analyyseillä. Hänen mukaansa strateginen ajattelu tulisi nähdä strategisena johtamisena, joka taas tarkoittaa strategian, organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen sovittamista yhteen. Strateginen johtaminen on jatkuvaa strategiaprosessin johtamista. (Sotarauta 1996.)

Timo Santalaisen mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen edetään tavanomaisia analyysejä syvemmälle haastamalla helpoilta tuntuvat vaihtoehdot. Tavoitteena on sellaisen strategian luominen, joka luo elinvoimaisuutta ja oman suunnan organisaatiolle epävarmuuksien sävyttämässä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. Strateginen ajattelu onkin eteenpäin näkemistä, visiointia. Strateginen ajattelu edellyttää kuitenkin kykyä nähdä taaksepäin, hyödyntää hiljaista tietoa ja kokemusta. Santalaisen mukaan strateginen ajattelu syvenee, mikäli pyritään näkemään laajempia kokonaisuuksia. Laajat kokonaisuudet eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan yksityiskohtien ymmärtäminen on yhtä tärkeää. Tietointensiivisten organisaatioiden on

erityisen tärkeää ymmärtää käytännön toimintaa. Strateginen ajattelu edellyttää myös liiketoimintamallien ja ansaintalogiikan ymmärtämistä, mikä edellyttää toiminnan yksityiskohtien tuntemusta. Strategisessa ajattelussa myös sivusuuntaan näkeminen on tärkeää. Santalainen toteaa, että ennustettavissa olevan tulevaisuuden yli näkeminen on strategisen ajattelun ulottuvuus. Tulevaisuuden yli näkijät ovat strategisen ajattelun eliittiluokkaa. Hänen mukaansa suunnittelu strategioiden luomisessa saattaakin korvautua strategisella ajattelulla. (Santalainen 2008.)

Sotaraudan mukaan oleellista on tietoinen strategisen ajattelun tavoittelu, mikä myös vaatii aikaa. Sotarauda kuvaa strategista ajattelua yksilön asenteena ja kykynä, tapana suhtautua todellisuuteen, sen jatkuvasti muuttuvaan ja monimutkaiseen luonteeseen. Strategisella ajattelulla pyritään jäsentämään kehitysnäkemyksiä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi etsimällä ja antamalla tapahtumille merkityksiä. Strategisen ajattelun ydin on strategisen ajattelun ja toiminnan tärkeys, yli strategisen suunnittelun. Sotaraudan mukaan asenne, ongelmien lähestymistapa, näkökulma ja oleellisen etsintä on tärkeää, tärkeämpiä kuin menetelmät. Menetelmiä ja analyysijä tarvitaan kuitenkin, jotta monimutkaisesta todellisuudesta saadaan ote, mikä ei helposti onnistu pelkän strategisen ajattelun avulla. Strategisen suunnittelu terävöittääkin strategista ajattelua ja tuo sen käsitteelliseltä tasolta käytännön tasolle analyysien ja menetelmien avulla. (Sotarauda 1996.)

Annukka Oiva on tutkinut organisaation strategista valmiutta, joka kuvaa organisaation valmiutta strategian toimeenpanoon. Oivan mielestä organisaatiolla on strateginen valmius, kun se kykenee integroimaan aineettomat ja aineelliset pääomat toisiinsa ja strategian suuntaisiksi siten, että strategiset tavoitteet on saavutettavissa niiden edellyttämällä tavalla ja vauhdilla. Strategiakeskeisen organisaation tunnuspiirteitä ovat kaikkien toimintaa ohjaava, hyvin kuvattu, ymmärretty, kommunikoitu ja sisäistetty strategia, strategisten päämäärien kanssa yhden-suuntainen organisaation infrastruktuuri ja toiminta, toiminnan kehittyminen vain päämäärän saavuttamiseksi sekä kilpailijoista erottuva, poikkeuksellisella, organisatoriset rajat ylittävällä tavalla toimiva organisaatio. (Oiva 2007.)

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne tuovat ns. sinisen meren strategiassa uudenlaista näkökulmaa strategiseen ajatteluun ja johtamiseen. Sinisen meren strategiassa strategiatarkastelun lähtökohtana on kilpailu. Heidän mielestään kilpailu on ainoa kestävä perusta organisaatioiden strategiatyöskentelylle. Teos ei tyrmää aiempia strategisen johtamisen oppeja, vaan pyrkii kehittämään ja jalostamaan strategista johtamista ja ajattelukyvyyn kehittämistä. Tarvelähtöisyys nostetaan asiakaslähtöisyyden edelle. Sininen meri on tärkeä oivallus kun pyritään oikealla tavalla asiakaskeskeiseen liiketoimintaan. Kuinka liiketoiminnassa tulee yhdistää asiakkaan tarpeet, kilpailu ja resurssit sekä osaaminen, jotta päästään menestystä tuottavaan strategiaan? Kirjan painopiste on strategisen ajattelun ja johtamisen ydinkysymyksissä, kuten



missä liiketoiminnassa yritys on ja missä liiketoiminnassa yrityksen tulisi olla ja miten yrityksen tulisi hahmottaa toimialaa ja kilpailulajia? Miten yritys voi erottautua kilpailijoista ja saada aikaan kannattavaa kasvua? Millainen toimialan logiikka on, ja miten sitä ja kilpailulajin pelisääntöjä voidaan muuttaa? (Kim & Mauborgne 2005.)

### 2.3 Strateginen uudistuminen

Jyrki Kettusen ja Tarja Meristön mukaan yrityksen johtamisessa innovointi on tärkeää myös siksi, että jokaisella palvelulla ja tuotteella on oma elinkaarensa. Vanhoja tuotteita ja palveluja kuolee ja uusia tulee kehittää jatkuvasti näiden tilalle. Innovointi ja ennovointi eli ennakkoiva innovointi ovat elinkelpoisen ja kehittyvän yrityksen jatkuvia prosesseja. Yritysten tulee jatkuvasti tarkkailla ympäristöään ja pyrkiä havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. Uusiin innovaatioihin sisältyy myös riski. Vasta ajan kuluessa nähdään, tuleeko uudesta innovaatiosta menestys. Mikäli tuote- tai palveluinnovaatio ei menesty, kannattaa yrityksen käyttää resursit johonkin muuhun ja lupaavampaan hankkeeseen. Mikäli uusia palveluja tai tuotteita ei kehitetä, yritys kuihtuu hitaasti tai nopeasti toiminnan vähentyessä. (Kettunen & Meristö 2010.) Yksi vaikeimmista asioista on saada menestyvä yritys uskomaan, että menestys ei jatku ikuisesti vaan loppuu joskus. Mistä yritys näkee, että strategia alkaa pettää ja mitä silloin tulisi tehdä? Armi Temmeksen ja Liisa Välikankaan mukaan strategia voi pettää monella tavalla ja he esittävät myös, että jokainen strategia menettää vaikutusvoimansa ajan mittaan. (Temmes & Välikangas 2010.)

Strategian pettäminen tunnusmerkkejä näkyy usein jo kauan ennen kuin se näkyy tulosnumeroista. Kansainvälisen johtamiskoulun IMD:n entinen johtaja John Wells on esityksissään kuvannut prosessin seuraavasti. Ensimmäisten merkkien ilmestyessä yritykset alkavat yrittää kovemmin - tekevät entistä enemmän, mutta samaa kuin ennenkin. Toisessa vaiheessa yrityksissä aletaan muuttaa organisaatiota ja leikata kustannuksia. Tämä suuntaa organisaation ja ihmisten fokuksen sisäänpäin. Seuraavaksi fokus ja huomio kiinnittyy sisäisiin ongelmiin, eikä liiketoimintaympäristöstä etsitä muutoksia, jotka vaatisivat strategian uudistamista. Yrityksen tulee jatkuvasti tarkkailla liiketoimintaympäristöään, etsiä muutoksen merkkejä ja suunnata toimenpiteitä niiden mukaan. Näin toimimalla yrityksellä on mahdollisuus hallita omaa tulevaisuuttaan. (Temmes & Välikangas 2010.)

Temmes ja Välikangas esittävät myös kehotuksen yrityksille kuunnella millaista keskustelua yrityksessä käydään. Strategian pettämisen oireita voivat olla mm. horjumaton usko omaan erinomaisuuteen. Strategiset kokeilut puuttuvat ja yrityksessä käytävä keskustelu pyörii hyvin usein sisäisissä ja tutuissa asioissa termeillä, joita ulkopuolisen on vaikeata käsittää. Haasteiden vähentyminen tai työn ilon menetykset ovat myös merkkejä siitä, että olemassa oleva suunta kaippaa muutosta. (Temmes & Välikangas 2010.)

Temmeksen ja Välikankaan mukaan organisaatiossa tulee olla mekanismeja, joiden avulla toimintaympäristön muutokset havaitaan ja strategian arviointi tai muutos käynnistyy. Yrityksen toimintatapojen tulee tukea muutosta. Yrityksen tulee säännöllisesti testata olettamuksiin, perususkomuksiaan ja itsestäänselvyyksiä. Samoin heikkoja signaaleja tulee seurata ja löytää niistä toimenpiteitä vaativat signaalit. Uusien kilpailijoiden liiketoimintamalleja tutkitaan. Temmeksen ja Välikankaan mukaan yritysten tulee arvostaa aktivismia ja luontaista uteliaisuutta sekä kyseenalaistaa asioita jatkuvasti. Samoin kokeiluja, innovaatioita ja muutosta tulee tukea. Päivitetään säännöllisesti strategisia mittareita. Katsotaan riittävän usein myös taakse päin ja pyritään tunnistamaan kehkeytyviä muutoksia ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Yhdistetään sattumanvaraisuus ja systemaattisuus; tartutaan onnekkaisiin sattumiin ja jalostetaan niistä strategian aineksia ja innovaatioita. Luodaan intohimoa ja uskoa tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Mikäli yrityksen henkilöstö tai johto ei välitä yrityksen tulevaisuudesta, eivät asiakkaatkaan kiinnostu siitä. (Temmes & Välikangas 2010.)

Tuomi ja Sumkin tuovat esiin strategiseen kehittämiseen liittyviä puhe- tai välineloukkuja. He listaavat tällaisiksi loukuiksi mm. vuosikellon, laatujärjestelmät, asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harhan ja puhumattomuuden loukun. Tuomen ja Sumkinin mukaan vuosikellon loukku tarkoittaa, että strategiaa tarkastellaan ja toimintaa suunnitellaan vain, koska se on merkitty organisaation vuosikelloon tehtävänä toimenpiteenä. (Tuomi & Sumkin 2010.) Myös Vuorisen mukaan varsinkin suurten yritysten vaarana on kankea ja kaavamainen strategiaprosessi, joka uuvuttaa myös tekijänsä (Vuorinen 2013).

## 2.4 Strateginen johtaminen

Tero Kauppisen mukaan kokonaisvaltaisessa johtamisessa johtaja on keskiössä, jossa hänen on johdettava tehokkaasti, niin strategisesti kuin operatiivisesti, asioita ja ihmisiä. Yritykset tarvitsevat siis hyvin toimivia leadership-järjestelmiä hyvin toimivien management-järjestelmien rinnalle. (Kauppinen 2006.) Jouko Lönnqvistin mukaan myönteinen ilmapiiri, luottamus ihmisten kyvykkyyteen ja selkeät tavoitteet ovat menestyksellisen johtamisen kulmakiviä. Yhä useammassa asiantuntija- tai palveluyrityksessä keskeinen vuorovaikutus tapahtuu ihmisten kesken. Lönnqvistin mukaan ihmisten tarpeita, käyttäytymistä ja tavoitteita ymmärtämään pykivä johtamistyyli, leadership, on vahvassa nousussa. Huomispäivän organisaatioiden menestykseen tulee vaikuttamaan ratkaisevasti henkilöstön motivoituneisuus, asiantuntevuus ja voimavarat. (Lönnqvist 2007.) Tulevaisuuden organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta (leadership), jossa oman esimerkin näyttäminen on johtajien ja johtamisen kriittinen menestystekijä (Stenvall & Virtanen 2007).

Päätöksenteolla on suora yhteys strategiaprosessiin ja johtajalla on vastuu tulevasta, eikä vain tämänhetkisestä kehityksestä. Karlöf määrittelee vision seuraavasti: "nykyhetkessä teh-

tävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi". (Karlöf 2004.) Kauppisen mukaan missio määrittää yrityksen roolin markkinoilla sekä syyn yrityksen olemassaololle. Mission ja arvojen avulla viestitään toiminnan ja organisaation olemassaolon tarkoitus ja määritetään sen rooli suhteessa ympäristöön. Organisaatio, joka haluaa toteuttaa kokonaisvaltaista johtamista hyvin suunnitellussa johtamisprosessissa, joutuu laatimaan missionsa, visionsa ja strategiset suunnitelmansa ja miettimään, miten strategiat muuttavat liiketoimintamallia, prosesseja ja organisaatorakennetta. Organisaation täytyy valita suoritusmittarit ja tavoiteasetanta, seuranta- ja seurauksjärjestelmä. Asiointia on mietittävä samanaikaisesti niin nykypäivän kuin tulevaisuuden, niin asioiden kuin ihmisten, niin managementin kuin leadershipin kannalta. Johtamisjärjestelmän, sitä tukevan johtamisprosessin ja johtamisaamien tulee kattaa saumattomasti strategian, ihmisten ja toiminnan johtaminen. Kauppisen mukaan toimiva johtamisprosessi kytkee asiat yhteen ja saa johtamisjärjestelmän toimimaan. Hyvin toimivassa johtamisprosessissa keskeiset välineet on kaikkien käytettävissä. Toimiva johtamisprosessi huolehtii myös strategisen näkemyksen ja ymmärryksen luomisesta sekä sitoutumisen synnyttämisestä. Organisaatiotasojen, strategian ja sen operatiivisen toteutuksen välillä tulee olla vuorovaikutteinen johtamisjärjestelmä. (Kauppinen 2006.)

Johdon tehtävänä on ennakoida tulevia tapahtumia, valita oikea strategia, toteuttaa se ja valvoa sen toimivuutta. Strategiaan sitoutuminen on tärkeää ja strategiseen johtamiseen tarvitaan aikaa. Strategisessa johtamisessa strategian laatiminen, strategian ymmärtäminen ja yhtenäisen näkemyksen muodostaminen, strategiaprosessin kuvaaminen, strategia- ja muutostiedot sekä strategiasta viestintä ja vuorovaikutuskäytäntöjen rakentaminen tiedon ja ymmärryksen varmistamiseksi vievät aikaa. (Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari 2006.) Strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin jää usein kuilu. Kuilu saattaa muodostaa ongelmia strategian tiedostamisessa, ymmärtämisessä, sisäistämisessä tai siihen sitoutumisessa. Toteuttajien sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja ymmärrys strategiasta vaatii siltä rakentamista niin, että strategiaa ymmärretään ja tulkitaan samalla tavalla. Strategian ymmärtämistä ja yhtenäisen näkemyksen muodostamista edesauttaa henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn ja erilaisten vuorovaikutustapojen kehittämistä strategian viemiseksi käytäntöön. Kaikkien organisaatioissa tulee olla selvillä strategisista valinnoista ja niiden perusteista ja tavoitteista. Strategian tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää yhteistä näkemystä ja ymmärrystä strategiasta. Yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luominen onkin strategisen johtamisen keskeisiä tehtäviä. (Mantere ym. 2006.)

Pentti Sydänmaanlakka korostaa, että vietämme suuren osan elämästämme organisaatioissa ja siksi meidän tulisi tehdä työyhteisöistä ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja rakentaa unelmia myös työyhteisöjen kannalta. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Organisaatiolla tulee olla uusiutua jatkuvasti ja ennakoida muutok-

sia. Oppimisen tulisi olla yrityksissä nopeampaa kuin toimintaympäristön muutokset ja oppimisen tulee johtaa muutosta eikä toisinpäin. Henkilöstö on tärkein resurssi ja siksi henkilöstön hyvinvointi on erittäin tärkeää yrityksen menestymiselle. Tarvitaan kykyä ajatella uudella tavalla ja siihen vaaditaan luovaa älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2002.)

Riikka Merisalo esittää, että tiedon, osaamisresurssien ja verkostojen optimointi tulevat korostumaan johtamismalleina. Hän jakaa muutostarpeet markkinoiden johtamiseen, tiedon johtamiseen ja auditointiin, ostokanavien ja verkostojen johtamiseen sekä prosessien johtamiseen. Markkinoiden johtamisessa tuote ja toimintamahdollisuudet generoidaan sekä omaleimaisuus ja olemassaolo perustellaan. Tiedon johtamisen ja auditoinnin keinoin johdetaan tuote-kehitystä ja tuoterakennetta. Ostokanavien ja verkostojen johtamisessa ulkoisten resurssien optimointi ja auditointi korostuu sekä osaamiskompetenssien merkitys kasvaa. Prosessien johtamisen avulla toiminnalliset etuudet maksimoidaan ja toimialakehityksen mahdollisuudet ja uhat otetaan huomioon. (Merisalo 2012.)

Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä johtajan tulee kehittää osaamista, joka synnyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. Muuttuvassa toimintaympäristössä johtajilla on jatkuva oppimisen ja poisoppimisen haaste. Sydänmaanlakka listaa neljä osaamista, jotka näyttävät olevan johtajan avainosaamisia muuttuvassa toimintaympäristössä Jaworski ja Schamerin alkuperäisten ajatusten mukaan. Ensimmäinen avainpiirteistä on todellisuuden tarkka havainnointi ja sen näkeminen uusin silmin. Muita avainpiirteitä ovat: vaistoaminen, (jolla tarkoitetaan tulevien mahdollisuuksien heikkojen signaalien havaitsemista intuition avulla), läsnä oleminen, (jolla tarkoitetaan oman sisäisen luovuuden ja tahdonvoiman löytämistä ja käyttämistä), visiointi, (joka korostaa uusien merkitysten luomista) ja täytäntöönpanoa, (jolla tarkoitetaan välitöntä toimimista uusien mahdollisuuksien löytämiseksi). (Sydänmaanlakka 2006.)

Yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksia tutkinut Terttu Grönfors toteaa, että pysyvinä tekijöinä kautta aikojen ovat olleet ihmiset ja organisaatiot. Grönforsin mukaan organisointitavat ovat muuttuneet ja yhteistoiminta sekä sen merkitys ovat kasvaneet. Silti yhteistoiminta eri muodoissa ja eri opeissa on kulkenut mukana jo koko viime vuosisadan. Työn tekemiseen on haettu uusia ja erilaisia toimintamalleja. Johtamisen ja työnteon väliset suhteet ovat joutuneet muuttumaan yhteiskunnan ja ympäristön muuttuessa. Suorituskyvyn johtamista voidaan tarkastella rinnakkain johtamisteorioiden ja organisaation kehittämisteorioiden kanssa. Teoriat kertovat meille, miten ihmisiä on johdettu organisaatiossa, ja miten ihmisiä koskevat oletukset ovat muuttuneet ajan saatossa. Samalla nähdään myös, millä tavoin ovat muuttuneet uskomukset siitä, miten suorituskykyä tulisi johtaa tai mikä vaikuttaa ihmisten suorituskykyyn. (Grönfors 1996.)

Johtamista pidetään usein organisaation vaikuttavimpana prosessina, koska se liittyy lähes kaikkiin muihin prosesseihin sekä ohjaa niitä. Johtaminen onkin ollut laajasti tutkimusten kohteena viime aikoina. Johtamisen päätehtävänä on toiminnan ohjaaminen, johtaminen, sekä kehittäminen. Johtaminen heijastuu siis lähes kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään. (Kärlöf 2004, Juuti & Vuorela 2006.)

Lisäksi johtamisen etiikka ja arvot ovat tällä hetkellä tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Grönforsin mukaan yritysten tai organisaatioiden arvojen merkitys suorituksen johtamisessa on nostamassa merkitystään. Suorituskyvyn johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista ja sen tulee sisältyä liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan. Yksilöjen tavoitteiden tulee olla kyöksissä organisaation tavoitteisiin. Lisäksi johtajien tulee valmentaa, neuvoa ja kouluttaa ihmisiä parantamaan omaa suorituskykyään. (Grönfors 1996.)

Jukka Pellinen lähestyy strategista johtamista toimintaympäristön näkökulmasta. Toimintaympäristö määrittää organisaatioiden toimintamahdollisuuksia. Avainkysymyksenä organisaatioiden selviytymisessä on, kuinka ne onnistuvat voimavarojen hankkimisessa ja säilyttämisessä. Hän korostaa, että liikkeenjohdon on tunnettava organisaationsa vahvuudet ja rajoitteet sekä toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhkat. Pellinen korostaa myös yrityksen perusvalintoja, jotka tekevät yrityksestä kilpailijoitaan paremman ja erilaisen. Pellinen käsittelee valintoja seuraavista näkökulmista: strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategiavaihtoehtojen arviointi, valittujen tavoitteiden toimeenpano, seuranta ja poikkeamiin reagointi. (Pellinen 2005.)

Sydänmaanlakan mukaan tarvitaan älykkäitä organisaatioita, joilla on kyky jatkuvasti uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Hänen mukaansa älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolme tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä tekijät ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Tehokkuus on kuitenkin vain yksi sen tavoitteista. Toiseksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja omaan uudistumiseen. Sitä se varmistaa kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa. Kolmanneksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Näin se varmistaa, että organisaation henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, uudistua ja voida hyvin. (Sydänmaanlakka 2006.)

Johtamisesta on viime vuosina muodostunut keskeinen organisaatioiden kilpailutekijä. Pauli Juutin ja Antti Vuorelan mukaan Suomessa tehdyissä arviointitutkimuksissa on osoitettu, että työyhteisöjen hyvinvointia voidaan menestyksellisesti kehittää monin eri keinoin. Kuitenkin kaikissa arvioinnin kohteena olleissa työpaikoissa, joissa oli saatu hyviä kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä, todettiin hyvän johtamisen olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin para-

nemista. Johtaminen siis heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään. (Juuti & Vuorela 2006.)

Tulevaisuudessa ei voi enää menestyä muutoin kuin yhdistämällä henkilöstön, asiakkaiden ja omistajien pyrkimykset. Yrityksen kaikkein tärkein voimavara on osaaminen ja ainoa keino parantaa yrityksen kilpailukykyä on osaamisen kehittäminen. Kysymys onkin siis siitä, millainen on yritys, joka jatkuvasti kannustaa henkilöstöä ja organisaatiota uuden oppimiseen? (Juuti & Luoma 2009.)

## 2.5 Strategiaprosessi

Strategiatyö yrityksissä ja organisaatioissa on muuttunut merkittävästi. Strategiatyötä ei enää useinkaan tehdä määräajoin, vaan se on enemmänkin jatkuvaa. Strategiatyö ei myöskään enää ole yksistään johdon työtä mukaan pyritään saamaan henkilöstöä ja sidosryhmien edustajia yhä laajemmin. Muuttuvassa toimintaympäristössä strategiatyöhön tarvitaan yhä laajempaa osaamista ja tietoa. Strategiatyöhön osallistuminen vaikuttaa myös henkilöstön ja sidosryhmien sitoutumiseen. Pelkkä asioiden pohtiminen muuttaa ihmistä ja sitoudumme helpommin asioihin, jotka koemme jotenkin omiksemme. (Åhman 2005.)

Tero J. Kauppinen mukaan strategiaprosessin ensimmäinen tehtävä on strategisen suunnan määrittäminen, strategiset aikomukset valinnat ja näkemys tulevaisuudesta eli vision määrittely. Visio määrittelee sen tilan, joka yrityksessä tai organisaatiossa halutaan saavuttaa. Visiossa kiteytyy tahto lopputuloksesta. Liiketoiminnassa usein 3-5 vuoden tähtäimellä kuvattu tahto saa muotonsa. Vision tarkoituksena on ihmisten energisointi, suunnata heidän energiansa sekä koordinoida ja yhdensuuntaistaa tämän hetken valintoja. Johtamisessa korostuu vision selkeys ja sitoutumisen varmistaminen. Toiminnan johtamisessa on tärkeää selkeiden visiotaivoitteiden määrittäminen ja vision luominen toiminnalle. Visiolla on ohjausvoimaa vain, mikäli se synnyttää ihmisten mielessä yhteisen ja samalla tavalla ymmärretyn tahdon tulevaisuudesta. Strategisiin valintoihin voidaan siirtyä, kun visiosta on saatu yhteinen ymmärrys. Yhteinen strateginen ymmärrys rakentuu visiossa syntyneelle näkemyksellä ja tahdolle. (Kauppinen 2006.)

Strategialla tarkoitetaan niiden valintojen muodostamaa toimintakenttää, jotka määrittävät organisaation toiminnan suuntaa ja luonnetta. Freedmanin ja Tregoen mukaan strategiset valinnat määrittävät liiketoiminnan ja organisaation toimintakentän. Strategian määrittelyssä onnistuminen vaatii, että valintojen syyt ja seuraukset sekä edellytykset strategian toteuttamiselle tulevat strategiassa esille. Strategiassa on siis kyse siitä, mihin organisaatio pyrkii ja minkä vuoksi. (Freedman & Tregoe 2003.)

Organisaation strategiaprosessia tutkineet Saku Mantere, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen ja Veikko Teikari ovat havainneet, että strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin jää liian usein kuilu. Toteuttajien sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja ymmärrys strategiasta edellyttää sillan rakentamista niin, että strategiaa tulkitaan ja ymmärretään samalla tavalla. Henkilöstön mukaan ottamisella ja erilaisten vuorovaikutustapojen kehittämällä strategian käytäntöön viemiseksi varmistetaan samankaltainen strategian ymmärtäminen ja yhtenäisen näkemyksen syntyminen. (Mantere ym. 2006.)

## 2.6 Strategiatyökalut

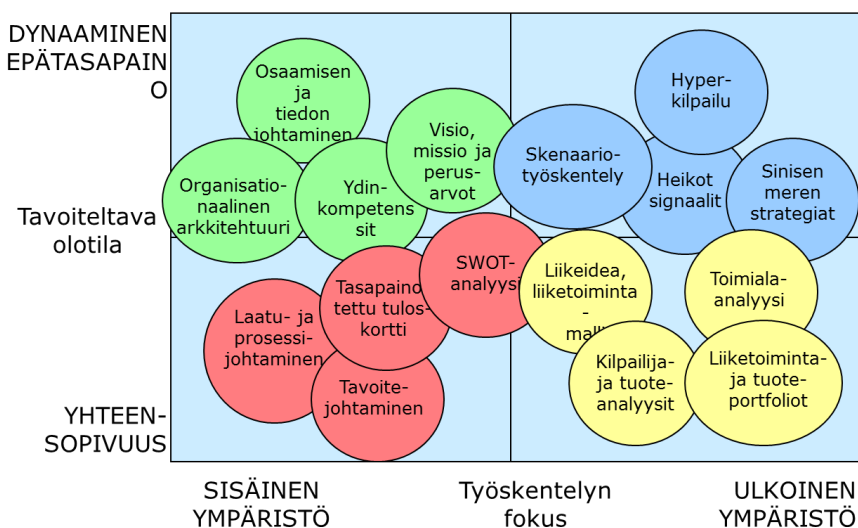
Strategia, strateginen ajattelu, strateginen johtaminen ja strategiaprosessi edellyttävät hyödyllisten strategiatyökalujen osaamista ja käyttöä. Strategiatyökalujen tulee olla yrityksen strategiaan, toimintaympäristöön, liiketoimintamalliin ja tavoitteisiin sopivia.

Juuti ja Luoman mukaan strategiatyökalujen valinnassa merkittävää on strategiatyöskentelyn fokus, joka voi olla joko organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä ja strategiatyön avulla tavoiteltava olotila, joka voi korostaa joko tarkasteltavien elementtien yhteensopivuutta tai näiden välistä dynaamista epätasapainoa, pyrkimystä muutokseen ja kehitykseen. Lähtökohtaisesti johtaminen kohdistuu organisaation sisällä oleviin tekijöihin, mutta johtamisen liikkeelle paneva voima voi olla peräisin myös organisaation ulkopuolisesta maailmasta. Toinen ulottuvuus selittää strategiatyöskentelyn kautta saavutettavaa lopputulosta. Jotkut yrityksistä näkevät strategiatyön palapelinä, jossa eri osat niveltäytyvät toisiinsa ja muodostavat harmonisen kokonaisuuden. Toisaalta lopputulemana voi olla dynaaminen tila, jossa yhteensopivuuden sijaan korostuu jatkuva muutos ja liike. (Juuti & Luoma 2009.)

DYNAAMINEN EPÄTASAPAINO	<p><b>OPPIMALLA ETENEMINEN JA UUSIUTUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokeilut, yritys ja erehdys</li> <li>•Venyminen epämukavuusalueille</li> <li>•Avoimuus uusille liiketoimintamahdollisuuksille</li> <li>•Epämuodollinen mutta tavoitteellinen, osallistava str-prosessi</li> </ul>	<p><b>PELISÄÄNTÖJEN RADIKAALI UUDISTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Nopeat, radikaalit 'manööverit'</li> <li>•Markkinoiden epäjatkuvuuksien hyödyntäminen</li> <li>•Useita avoimia tulevaisuusoptioita</li> <li>•Innovatiivinen, jatkuva, opportunistinen str-prosessi</li> </ul>	
Tavoiteltava olotila	<p><b>ORGANISAATION SUORITUKSEN OPTIMOINTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tavoitteenasetanta ja mittaus</li> <li>•Suunnittelu – implementointi</li> <li>•Organisaation eri osien keskinäinen integraatio</li> <li>•Suunnittelu- ja dokumenttivetoinen str-prosessi</li> </ul>	<p><b>KILPAILUKENTTÄÄN ASEMOITUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Toimialan dynamiikan hallinta, 'ison kuvan' näkeminen</li> <li>•Siirtoja ja vastavetoja</li> <li>•Analyysi – valinta – peli</li> <li>•Faktaperusteinen, muodollinen str-prosessi, osallistuminen rajattu</li> </ul>	
YHTEEN- SOPIVUUS	SISÄINEN YMPÄRISTÖ	Työskentelyn fokus	ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Kuvio 1. Strategiatyöskentelyn fokus (Juuti & Luoma, 2009)

Juutin ja Luoman mukaan strategiatyöskentelyn fokus määrittää kuhunkin tilanteeseen sopivimmat strategiatyökalut. Kuvioon voidaan sijoittaa näin ollen tunnettuja strategiatyökaluja. Tällöin päädytään seuraavaan esitykseen.



Kuvio 2. Strategiatyökalujen valinta (Juuti & Luoma, 2009)

Kuviossa työkalut muodostavat ryhmiä, jotka sijoittuvat viitekehyksen eri lohkoihin. Eri työkaluja voidaan näin käyttää yrityksen strategiaprosesseissa.

Juutin ja Luoman mukaan suomalaisissa suuryrityksissä on keskimäärin käytössä 6-8 strategiatyökalua. Osa yrityksistä on konservatiivisia strategiatyökalujen käyttäjiä. Nämä yritykset käyttävät samoja strategiatyökaluja vuodesta toiseen. (Juuti & Luoma 2009.)

Tero Vuorisen mukaan maailma muuttuu niin nopeasti, että rationaalisen suunnitelmalliset prosessit eivät enää toimi. Strategiatyön painopiste on siirtynyt nykyisellä vuosituhanella entistä enemmän liiketoimintalogiikoiden ja liiketoimintamallien uudistamiseen. Vuorinen esittelee kirjassaan 20 työkalua parempaan strategiaan strategiatyökaluja eri käyttötarkoituksiin. Vuorinen listaa tehokkuuden parantamiseen sopiviksi strategiatyökaluiksi Balance Scorecardin, Taylorismin, Leanin ja Strategiakarttojen käytön. Uuden luomiseen sopiviksi työkaluiksi Vuorinen listaa sinisen meren strategian, skenaariotyöskentelyn, heikkojen signaalien käytön, yhteiskehittämisen mallin ja Kotterin muutosjohtamisen mallin. Vuorisen arvion mukaan resurssien kehittämiseen sopivia strategiatyökaluja ovat VRIO-malli, Benchmarking, Kraljicin portfolion, Oppivan organisaation malli ja Employer branding. Vastaavasti Vuorisen mukaan Geneeriset strategiat, BCG-matriisi, Pestel-analyysi, viiden kilpailuvoiman malli ja strategisten ryhmien analyysi sopivat parhaiten käytettäväksi, kun strategiaprosessissa halutaan keskittyä yrityksen asemointiin liittyviin seikkoihin. (Vuorinen. 2013)



## 2.7 Strategian mittaaminen

Vesa Partasen mukaan suoritusten mittaamisella on merkittävä rooli strategian käytäntöön viemisessä. Strategisten tavoitteiden pohjalta rakennettu strategiakartta tukee suoritusmittausta ja on oiva väline mittareiden välisten yhteyksien jäsentämiseen. Strategiakartta on tuloskortin yhteydessä kehitetty menetelmä, jonka avulla tavoitteiden vaikutusta toisiinsa voidaan tarkastella ja jolla mittareiden väliset riippuvuussuhteet esitetään havainnollisesti. Strategiakarttaan pohjautuva tuloskortti osoittaa, miten yritys tai organisaatio luo lisäarvoa ja toteuttaa yrityksen strategisen tahtotilan. Partasen mukaan strategiaan perustuva tuloskortti auttaa toiminnan kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Strategiakarttaan perustuva tuloskortti virtaviivaistaa mittaamista. Strategiakartta taas on kokonaisvaltainen tapa jäsentää ja viestiä avainmittareiden merkitystä strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Strategiakartan avulla varmistetaan, että organisaatiossa keskitytään seuraamaan strategian toteutumisen kannalta olennaisia tietoja ja asioita. Strategiakartan laadinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota henkisen pääoman merkitykseen oppimisen ja kasvun alueen mittareilla, prosessiajattelun yhdistämiseen arvonluonnin mekanismeihin sekä asiakaslupauksen tarkastelemiseen asiakasarvon osatekijöiden avulla. (Partanen 2007.) Strategiakartta on erittäin hyvä visuaalinen tapa eritellä ja havainnollistaa yrityksen menestystekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä tai riippuvuuksia (Viitala 2006).

Suoritusmittauksen tulisi tuottaa johdolle oikea ja riittävä kuva yrityksen toiminnasta, toimintaympäristöstä, tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Mittareiden pitäisi myös ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, millä varmistetaan yrityksen tavoitteiden toteutuminen. Partasen mukaan mittarivalinnat kertovat myös sen, mitä asioita johto pitää tärkeinä, sillä se, mitä ei mitata, koetaan vähitellen vähemmän tärkeäksi. Hyvässä mittarissa on linkit strategiaan ja muihin mittareihin. Mittarin tulee mitata sitä, mitä on tarkoitus. Partasen mukaan mittarin ominaisuuksina korostuvat herkkyyks, ennustuskyky ja proaktiivisuus, selkeys, ymmärrettävyys ja luotettavuus. Tietojen keruu tulisi olla helposti ja kustannustehokkaasti organisoitu, ja siihen tulee liittyä mahdollisuus käyttää eri variaatioita eri organisaationtasoilla. Mittarit tulee kytkeä palkkiojärjestelmään. Mittarin tulee kytkeytyä lisäarvoa tuottaviin tekijöihin, jotta mittari olisi olennainen. Strategian toteuttamisen kannalta olennainen mittari joko tukee operatiivisen tehokkuuden saavuttamista tai edistää ainutlaatuisen strategian asemoinnin luomista. (Partanen 2007.)

## 2.8 Strategian viestiminen

Elisa Juholinin mukaan johdon viestinnän tärkein tehtävä on luottamuksen rakentaminen. Hänen mukaansa viestinnän tarkoitus on lisätä yhteisymmärrystä asioita kohtaan, kun taas joh-

tamisen tarkoitus on saada henkilöstö sitoutumaan päätöksiin ja tavoitteisiin sekä toimimaan niiden saavuttamiseksi. Juholin näkee johtamisviestinnän vuorovaikutteisena toimintana. Juholinin mukaan johdon keskeisimmät viestinnän alueet ovat yhteisön tulevaisuuden visiot ja näkymät, toimialaa ja yhteisöä koskettavat muutokset ja muutospaineet, valmiuden luominen jatkuvaan muutokseen, koko yhteisön tavoitteet ja suunnitelmat, toimialan näkymät ja mahdolliset muutokset, hengen ja ilmapiirin luominen sekä kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen. Johdon viestintä muodostuu siis sekä asioista, joista kerrotaan ja keskustellaan, että syvältä luotaavasta vaikuttamisesta, kuten organisaation kulttuurin, ihmisten motivaation ja sitoutumisen sekä työilmapiiriin kehittämistä. (Juholin 2006.)

Strategian visualisoinnissa yhtenä keinona on kuvata strategia karttana. Strategiakartassa määritetään strategian syy ja seuraussuhteet. Kaplan ja Nortonin mukaan lähtökohtana ovat visio ja strategia sekä päämäärät, mittarit ja tavoitteet. Taloudellisesta näkökulmasta määritetään: "Miltä näytämme omistajien silmissä, mikäli onnistumme?" Asiakasnäkökulmasta määritetään: "Miltä minun tulee näyttää asiakkaan silmissä, jotta visio toteutuisi?" Prosessinäkökulmasta määritetään: Missä prosesseissa minun on kunnostauduttava, jotta asiakas olisi tyytyväinen?" Oppimisen ja kasvun näkökulmasta määritetään: "Mitä organisaationi tulee oppia ja miten sen tulee kehittyä, jotta visioni toteutuisi?" (Kaplan & Norton 2002.)

Elisa Juholinin (2006) mukaan yhteisöviestinnän merkitys nousee strategian viestinnässä ja käytännön toteutuksessa, kun muutokset sekä yhteisöjen sisällä että ympäröivässä maailmassa vaativat näkemystä, tietoja, taitoja ja viisautta. Strategisen viestinnän tarkoituksena on kiteyttää yhteisön perustehtävä (missio) ja toiminta-ajatus, tulevaisuuden tahtotila (visio) sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään (strategia) viestittäväksi kokonaisuudeksi ja käyttää sitä viestinnän perusmateriaalina kaikissa tilanteissa: tiedottamisessa, keskusteluissa, painotuotteissa ja markkinoinnissa.

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan dialoginen työyhteisöviestintä tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa sekä vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aiheetonta pääomaa. Viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä, keskusteluun pyrkivää, moniäänistä, ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. Dialogi auttaa kehittämään omaa ajattelua ja luo siten parhaimmillaan uutta tietoa.

Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen laadun ja määrän on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan merkittävästi henkilöstön ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon. Juholinin mukaan kyse on siis osallisuudesta yhteisön kehittämiseen. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia on, sitä todennäköisemmin tehtävään tai organisaatioon sitoudutaan ja sen puolesta toimitaan. Viestinnän tavoitteena on vaikuttavuuden lisääminen, ja tärkeää on vaikuttaa paitsi sidosryhmien tietoihin, myös asenteisiin, uskomuksiin, valintoihin ja

käyttäytymiseen tai päätöksentekoon. Juholinin mielestä sisäisen viestinnän tavoite on yhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä, työyhteisöönsä ja sen tavoitteisiin. Viestinnällä onkin tässä keskeinen merkitys, koska tuntemalla työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymiä on mahdollista sitoutua. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on valmis antamaan sille panoksensa eri muodoissa: työnä, ideoina, näkemyksinä ja ajatuksina. Tuntiessaan työyhteisönsä tilan ja tulevaisuuden ihmiset ovat myös motivoituneita. Työyhteisössä uuden henkilön sitoutuminen voidaan varmentaa perehdyttämällä uudet henkilöt yhteisön tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin yhtä lailla kuin ihmisiin, tiloihin ja käytännön rutiineihin. (Juholin 2006.)

Strategian viestinnällä on erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa sekä perusteluja muutokselle että auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Mantere ym. mukaan keskeinen haaste on henkilöstölle epäselviksi jääneiden kysymysten löytäminen, kysymyksistä keskusteleminen ja vastausten etsiminen. Johdon kannalta viestiminen ei ole aina helppoa, sillä valmiita vastauksia kaikkiin kysymyksiin ei ole aina olemassa. Viestinnässä on tärkeää myös pelkkä asioiden keskeneräisyydestä viestiminen. Asiallista tiedottamista ja vuorovaikutteista keskustelua arvostetaan, vaikka suuria uutisia ei olisi-kaan kerrottavana. (Mantere ym. 2006.)

Stenvall ja Virtanen (2007) esittävät, että vuorovaikutus ei merkitse tiedon siirtämistä, vaan tiedon luomista. Heidän johtopäätöksensä muutosjohtajille onkin: muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää muokata, jäsentää ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää.

### 3 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on vuonna 2010 perustettu ja markkinoille täysin uudella tavalla asemoitunut kuljetus- ja logistiikka-alan integraattori, joka tarjoaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja sekä asiakkaiden kuljetustarpeisiin että muihin logistiikan tarpeisiin. Yrityksen liikevaihto on noin 10 M€ ja se työllistää 8 henkilöä itse ja noin 100 henkilöä verkossaan.

Kohdeyrityksen uniikin liiketoimintamallin keskeinen ajatus on strategiseen partneriuteen perustuvan arvoverkoston luominen ja johtaminen sekä voimakas integroituminen asiakkaiden prosesseihin ja järjestelmiin. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaalle arvoa tuottavien ratkaisujen tuottaminen ohjaa kohdeyrityksen toimintaa. Asiakkaiden asiakkaina on suomalainen teollisuus laajasti (lääketeollisuus, metalliteollisuus, metsäteollisuus, elintarvike teollisuus, kemian teollisuus, kaivostoiminta), kauppa sekä kuluttajat.

Kahden vuoden aikana syntynyt kokemus on osoittanut toimintamallin hyödyt kohdeyrityksen asiakkaille. Toiminnan yhtenä keskeisenä ajatuksena on voimakas integroituminen asiakkaiden prosesseihin ja järjestelmiin. Kohdeyrityksen asiakkaiden näkökulmasta yritys kykenee tarjoamaan heille suuruuden mukanaan tuomat synergiaedut yhdistettynä voimakkaasti räätälöityihin palveluihin. Liiketoimintamalli erottaa kohdeyrityksen sen kilpailijoista voimakkaasti kilpailuilla markkinoilla.

Logistiikkakustannukset alentaminen ja logistiikkaan liittyvän resurssitehokkuuden parantaminen luo asiakkaille merkittävää hyötyä. Rajatun asiakasjoukon yhteisjakelun järjestäminen on muodostunut kohdeyrityksen keskeisimmäksi palvelutuotteeksi. Useiden tutkimusten mukaan yhteisjakelu mahdollistaa jopa 10 - 25 % tuottavuuden parantumisen oikein valittujen asiakasyritysten logistiikkakustannuksissa sekä vastaavat hyödyt energia- ja resurssitehokkuuden osalta.

Kohdeyrityksessä on tehty koko sen olemassaolon ajan strategiatyötä. Strategisia tietoja on kerätty, strategiatyökaluja on käytetty ja strategisia hankkeita on suunniteltu ja toteutettu. Tehty strategiatyö luo omalta osaltaan lähtötietoa tässä tutkimuksessa seuratus strategiaprosessin toteuttamiselle.

Kohdeyritys on nimennyt strategiset tavoitteensa seuraavasti: kasvu, verkostoituminen, edelläkävijyys, kannattavuus, arvonaluonti ja kyvykkyys.

#### 4 Pk-yrityksen strategiaprosessi

Neljännessä luvussa käsitellään strategiaprosessi, jonka kohdeyritys tutkimuksen aikana kävi läpi. Luku keskittyy käytettyjen strategiatyökalujen ja niiden käytön esittelyyn. Kunkin käytetyn strategiatyökalun osalta esitellään työkaluun liittyvä teoriaperusta, käytännön toteutus kohdeyrityksessä sekä päätelmät kunkin strategiatyökalun käytöstä.

Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi esittelevät kirjassaan Onnistu strategiassa yhden käyttökelpoisen esimerkin strategiaprosessista. Lindroosin ja Lohiveden strategiaprosessia on käytetty soveltavilta osin viitekehystenä kohdeyrityksen strategiaprosessia laadittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Lindroosin ja Lohiveden mukaan strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työjaksoa, jotka ovat:

- strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- strategian määrittelyvaihe
- strategisten projektien suunnitteluvaihe
- strategian toteutusvaihe
- strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe



Kuvio 3. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2004)

Strategian luonti edellyttää siis, että ensin arvioidaan millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan.

Strategiaprosessin vaiheet käydään läpi yleensä yllä kuvatun mukaisessa järjestyksessä, mutta edellisiin vaiheisiin voidaan palata, mikäli esimerkiksi havaitaan, että määrittelyvaiheessa tarvitaan myös jotakin muuta tietoa, kuin analyysivaiheessa on tuotettu. Samoin toteutusvaiheessa saatetaan joutua tarkentamaan suunnitteluvaiheen asioita, varsinkin siksi, että toimintaympäristössä on saattanut tapahtua jotakin sellaista, mitä ei analyysivaiheessa osattu olettaa. Strategiaprosessin seuraamisessa kannattaakin olla joustava. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa arvioidaan mm. oman liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien odotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Toimintaympäristön muutosten analysointiin sopivia strategiatyökaluja ovat esimerkiksi ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi, markkinoita ja kilpailijoita koskevat analyysit, kuten SWOT-analyysi tai Porterin kilpailuanalyysi, omaan asemaan toimialalla liittyvät analyysit, kasvu-analyysit tai portfolioanalyysit. Sidosryhmien, kuten sijoittajien, rahoittajien, alihankkijoiden henkilöstön tai viranomaisten, odotuksia voidaan pyrkiä saamaan esiin esimerkiksi haastatteleamalla eri sidosryhmien edustajia. Ulkoisten tietojen lisäksi lähtökohtatietoja tarvitaan myös oman organisaation sisäisestä tilanteesta. Tämä paitsi helpottaa strategiatyöskentelyssä tar-

vittavien toimenpiteiden täsmentämistä, myös usein edesauttaa ratkaisevasti strategian toimeenpanoa. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Tietojen analysointia koskeneen vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ollaan laatimassa. Analyysivaiheen jälkeen vuorossa on päätösten tekeminen siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan pitkällä aikavälillä. Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on aluksi kiteyttää oman organisaation perustehtävän mukaisten puitteiden pohjalta haastava, mutta kuitenkin realistinen näkemys tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Näin perustehtävä ja visio toimivat organisaatiolle ankkureina, joiden varaan linjaukset eli strategia voidaan kiinnittää. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Hyvä strategia on riittävän yksinkertainen ja siihen on kyetty tunnistamaan muutama tärkeä kehittämisen kohde. Jotta voidaan saada aikaan selkeä strategia, tulee ensin selvittää, missä tilassa organisaatio on ja mihin olosuhteisiin uutta strategiaa ollaan määrittämässä. Mitä paremmin pystytään täsmentämään oma lähtötilanne, sitä todennäköisemmin myös onnistutaan strategian määrittelyssä. Strategiassa tulee ottaa selkeästi kantaa siihen, mitä pitää tehdä, jotta organisaation tahtotila toteutuu myös käytännössä. Yksinkertaisimmillaan strategia tarkoittaa vaihtoehtojen luomista ja päätösten tekemistä: pohditaan vaihtoehtoja siitä, mitä voitaisiin tehdä, ja tehdään päätöksiä siitä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Lopuksi tulee myös tehdä päätöksiä siitä, miten asetetut päämäärät saavutetaan. Strategian tulee vastata siihen, kenelle organisaatio tuottaa lisäarvoa ja miten lisäarvoa saadaan aikaan. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Keinot asetettujen päämäärien saavuttamiseksi vaihtelevat paljon sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse, miten muuttuvassa ympäristössä toimitaan ja miten haastavaa visiota lähdetään tavoittelemaan. Keinovalikoiman määrittymiseen vaikuttaa puolestaan keskeisesti se, millaisia immateriaalisia tai materiaalisia resursseja organisaatiolla on käytettävissään. Muutosten läpivienti edellyttää aina uutta osaamista ja usein myös toimintaprosessien perusteellista arvioimista. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Keskeiset strategiset kehitysprojektit tulee suunnitella ja määritellä ennen siirtymistä strategiaprosessissa toteutusvaiheeseen. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia muutoksia pitää saada aikaan. Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko näkyvässä olevan tulevaisuuden osalle, mutta ensimmäiset niistä tulee saada käynnistymään mahdollisimman nopeasti. Toisaalta osa kehitysprojekteista voi olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Projekteja voidaan koota teemojen ympärille, jolloin samalle aikavälille suunnitellaan useita samaan tee-

maan liittyviä projekteja. Teemoina voi tällöin olla esimerkiksi laatu tai asiakaspalvelu. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Strategiaa toteutetaan toimintasuunnitelmien avulla. Nämä toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen ajanjakson tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan. Toteutusvaiheessa on siten kyse jatkuvasta ja koko strategiajakson kestävästä prosessista. Strategian analyysi ja suunnitteluvaiheet ovat sen sijaan vain tietyn ajanjakson kestäviä toimintoja. Toteutusvaihe vaatii paljon enemmän työtä ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Strategia toteutuu vain ja ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Toteutuksen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä johdolta johdonmukaisesti strategian suuntaista johtamista. Johdon rooli strategian toteutuksessa vauhdittajana, suunnannäyttäjänä ja valvojana on keskeinen. (Lindroos & Lohikari 2004.)

Strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, miten strategian mukainen toiminta ja erityisesti eri kehitysprojektit etenevät. Koska toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, on hyvin todennäköistä, että strategiassa ei ole osattu ennakoida kaikkea oleellista. Strategialinjausten paikkaansa pitävyyttä tuleekin arvioida säännöllisin väliajoin. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä todennäköisemmin sitä joudutaan täsmentämään. Strategian tuleekin olla joustava, jotta organisaatiolla on edellytykset ottaa huomioon erilaisia muutoksia. Liian tiukaksi laaditut suunnitelmat tai liian jäykät ohjausjärjestelmät voivat koitua organisaatiolle enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Vastaavasti liian väljiksi laaditut linjaukset ja ohjausjärjestelmät ovat ongelmallisia, koska tällöin organisaatiossa ei tiedetä, mihin ollaan pyrkimässä ja miten näitä pyrkimyksiä seurataan ja ohjataan. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Nykyisin monet yritykset ovat siirtyneet pois entisestä mallista, jossa johto on lähes yksin vastannut strategiaprosessista. Nykyaikaisessa mallissa strategian tuottamiseen läpi koko strategiaprosessin osallistuu erilaisia henkilöitä ja osapuolia, kuten asiantuntijoita, omaa henkilöstöä, sidosryhmien edustajia ja jopa asiakkaita. Strategiaprosessiin tulee sisällyttää palautekierroksia, joiden tarkoituksena on testata pohdittujen linjausten ja valintojen mielekkyyttä laajemminkin. Palautekierroksilla luodaan samalla sitoutumista strategiaan, kun mahdollisimman moni saa tilaisuuden vaikuttaa strategian muotoutumiseen. Strategian onnistumisen kannalta haasteena on ymmärtää, mikä on oman huomisen toiminnan kannalta keskeisintä. Mitä paremmin kykenee ymmärtämään ja kiteyttämään oman organisaation ytimen, sen miten tuottaa kilpailukykyistä lisäarvoa, sitä selkeämmin hahmottaa, mitkä voimat kulloinkin vaikuttavat asiakkaan käyttäytymisen taustalla (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Kohdeyrityksen tässä tutkimuksessa seurattu strategiaprozessi käynnistyi syksyllä 2012. Strategiaprozessin lähtötietoina olivat kohdeyrityksessä aikaisemmin toteutetun strategiatyön suunnitelmat ja tuotokset. Tämän lisäksi strategiaprozessin käytössä oli lisäksi kaikki muut yrityksen toimintaan liittyvät tiedot, kuten seurantatiedot, sopimukset, palautteet ja muut tiedot. Tässä tutkimuksessa strategiatyötä tehtiin ja seurattiin vuoden 2013 syksyyn saakka. Strategiatyö on pitkäjänteistä ja prosessissa tehtyjen suunnitelmien ja projektien toteutus tulee jatkumaan vuoden 2014 loppuun saakka.

Kohdeyrityksen strategiaprozessi koostuu seuraavista vaiheista: skenaarioiden laatiminen, liiketoimintamallin päivitys (johdon näkemys, verkoston näkemys ja henkilöstön näkemys), verkostoitusstrategian muodostaminen, markkinamuotoilu sekä strategisten kehityshankkeiden suunnittelu ja toteutuksen käynnistäminen.

Strategiaprozessia viedään eteenpäin toimitusjohtaja- ja johtoryhmävetoisesti, mutta mahdollisimman paljon henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistamalla ja sitouttamalla. Suuri osa työstä tehtiin erilaisissa työpajoissa, joissa kuhunkin tarpeeseen parhaiten sopivat henkilöt kehittivät asioita eteenpäin.

	Q3 - 2012	Q4 - 2012	Q1 - 2013	Q2 - 2013	Q3 - 2013
LIIKETOIMINTAMALLI		Määrittely I	Määrittely II	Määrittely III	
SKENAARIOTYÖSKENTELY	Toteutus				
VERKOSTOITUMISSTRATEGIA		Suunnittelu			
MARKKINAMUOTOILU			Suunnittelu		
STRATEGISET KEHITYSHANKKEET			Suunnittelu	Toteutus	

Kuvio 4. Kohdeyrityksen strategiaprozessi aikajanalla

#### 4.1 Skenaariotyöskentely

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, se ei ole ennalta määrätty ja voimme teoillamme sekä valinnoillamme vaikuttaa tulevaisuuteen (Amara 1981). Tulevaisuus tarkoittaa edessä olevaa aikaa ja se on aina määräämätön, mutta sitä voidaan ennakoida analysoimalla jo aiemmin tapahtunutta ja katsomalla mihin suuntaan olemassa oleva tilanne on muuttumassa. Yritysmailmassa



tulevaisuuden arviointi ja seuranta on elintärkeää yrityksen tulevaisuuden menestymisen kannalta. Tulevaisuuden johtamisessa korostuvat hahmotetut kuvat tulevaisuudesta eli visiot. Nykyhetki on luonnollisesti myös tärkeä, koska nykyhetkessä tehdään ne ratkaisut, jotka koskevat tulevaisuuden kehitystä. (Järvinen 2012.) Skenaariomenetelmä on yksi käytetyimpiä tulevaisuudenennakointimenetelmiä yritysten keskuudessa. Skenaariomenetelmä auttaa johtoa ja muita päätöksentekijöitä strategisessa suunnittelussa toimimaan tulevaisuuden epävarmuudet huomioon ottaen.

Tunnettu skenaarioasiantuntija Michel Godet (1987) näkee skenaarion kuvauksena jostakin tulevaisuuden tilanteesta sekä sellaisten tapahtumien kulusta, jotka johtavat lähtötilanteesta tuohon tulevaisuuden tilanteeseen. Skenaariot ovat selittäviin muuttujiin perustuvia todennäköisten olettamusten johdonmukaisia sarjoja. Tulevaisuudentutkija Anita Rubin (TOPI 2013) on kiteyttänyt skenaarion kuvauksen seuraavasti: ”Aito tulevaisuuden skenaario on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen, mutta samalla myös vankasti nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon pohjautuva kertomus sellaisesta tulevaisuudentilasta, joka sisältää nykytilan analyysin lisäksi kuvaukset niistä loogisista tapahtumaketjuista ja prosesseista, jotka johtavat vaiheittain nykyhetkestä tulevaisuudentilaan tai tulevaisuudentilasta taaksepäin nykyhetkeen purkamalla tapahtumien ketju auki.” Masinin (1993) mukaan skenaariot ovat työkaluja, joiden avulla päätöksentekijöiden suunnittelu ja toimintajärjestyksen laatiminen helpottuvat. Skenaariot lisäävät päätöksiin ja niiden seurauksiin liittyvää tietoa ja vähentävät epävarmuutta Masinin mukaan skenaariot ovat uskottavia oletuksia jonkin selittävän muuttujan tulevaisuuden tilasta.

Usein esiintyvä harhakäsitys skenaarioista on se, että skenaariosuunnittelu olisi tulevaisuuden ennustamista, vaikka todellisuudessa skenaarioiden avulla pyritään ennakoimaan epävarmaa tulevaisuutta ja valmistautumaan siihen ennakoivalla toiminnalla (Dewulf & Schaaf 1998). Skenaariot nähdään yrityksissä usein tulevaisuustyöskentelyn lopputuloksena, vaikka ne saattavat olla vain lähtökohtia ja työkaluja tulevaisuutta koskevalle päätöksenteolle ja toimintamallien valinnoille (Futunet 2005).

Mannermaan mukaan skenaariomenetelmiä on useita, mutta niitä yhdistää se, että ne sisältävät yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvauksen, tulevaisuudentilan kuvauksen sekä kuvauksen siitä prosessista, joka liittää nämä kaksi toisiinsa. Skenaariot voivat olla uhkaavia tai tavoiteltavia, sekä todennäköisiä tai epätodennäköisiä. Skenaariot eivät ole ennusteita, vaan niitä rakennetaan kuvaamaan keskeisiä mahdollisina pidettyjä vaihtoehtoisia kehityskulkuja. (Mannermaa 1999.)

Skenaario on mahdollinen niin asioiden ja kehityskulkujen osalta kuin psykologisestikin. Hyvä skenaario on ymmärrettävä, eikä siinä saa olla sisäisiä ristiriitaisuuksia. Muodostettavien ske-

naarioiden tulee olla keskenään riittävän erilaisia kuvauksia mahdollisesta tulevaisuudesta. Skenaarion on kerrottava tulevaisuudesta jotain oleellista ja uutta, jolloin sitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelun, pohdinnan ja strategiaprosessin työkaluna. Skenaario ei kuitenkaan ole ennuste tulevaisuudesta eikä sen hyvyttä voida arvioida sen perusteella, toteutuuko se tulevaisuudessa. (TOPI 2013.)

Skenaarioiden luokitteluun on olemassa useita eri tapoja. Godet (1997) korostaa skenaarioiden jakautumista kahteen pääkategoriaan, jotka ovat eksploraatiiviset skenaariot ja normatiiviset skenaariot. Normatiivisissa eli tavoitteellisissa skenaarioissa edetään tulevaisuudesta nykyhetkeen. Tällaiset skenaariot perustuvat tulevaisuuskuviin, joiden avulla voidaan kuvailla pelättyjä tai haluttuja tulevaisuuden tiloja. Eksploraatiiviset eli tutkivat skenaariot suuntautuvat taas nykytilanteesta tulevaisuuteen. Tutkivissa skenaarioissa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä, joita jatketaan tulevaisuuteen. Tavoitteena on mahdollisimman todennäköisten kehityskulkujen löytäminen, joihin päästään peruskehityskulkujen painotuksia eri vaihtoehtoissa.

Mannermaan mukaan skenaariot voidaan luokitella myös monosektoraalisiin ja multisektoraalisiin skenaarioihin niiden laaja-alaisuuden perusteella. Monosektoraalisissa skenaarioissa huomioidaan vain yhden tieteenalan, teollisuuden sektorin, alueen, organisaation tai yhteiskunnan sektorin ilmiöitä. Multisektoraalisissa, monitieteellisissä, skenaarioissa pyritään ylittämään erilaisia sektorirajoja. Multisektoraalisten skenaarioiden rakentaminen ja käyttö on usein toivottavaa, koska yrityksen tehdessä skenaariotyötä tärkeät havainnot tulevat usein oman alan ulkopuolelta. Näiden skenaarioiden laatiminen on kuitenkin myös haastavampaa kuin kapea-alaisten monosektoraalisten skenaarioiden. Mannermaan mukaan yksi yleisesti käytetyistä luokitteluista jakaa skenaariot myös sen perusteella, koetaanko skenaario uhaksi vai mahdollisuudeksi. (Mannermaa 1999.)

Skenaariomenetelmä on hyvin joustava ja sitä voidaankin käyttää monissa tilanteissa, joissa esiintyy epävarmuutta. Parhaiten skenaariomenetelmän käyttö on tullut tunnetuksi yritystason työkaluna tulevaisuuden ennakoinnissa ja pitkän aikavälin suunnittelussa. (Verity 2003.) Skenaariomenetelmä sopii useisiin tilanteisiin, joissa päätöksentekijät haluavat miettiä, millaiseksi tulevaisuus tulee muodostumaan. Skenaariot ovat erityisen hyödyllisiä monia epävarmuustekijöitä sisältävissä päätöksissä. (Schoemaker 1995.)

Schoemaker (1995) on esittänyt alla olevan mukaan käyttötilanteita, joihin skenaariosuunnittelu soveltuu erityisen hyvin:

- epävarmuus on suurta verrattuna päätöksentekijän kykyyn ennakoida ja sopeutua
- menneisyydessä on tapahtunut liian monia kalliiksi käyneitä yllätyksiä
- uusia mahdollisuuksia ei havaita ja kehitetä riittävästi
- strategisen ajattelun laatu on huonoa esimerkiksi liian rutiininomaisen strategisen toiminnan takia
- toimialalla on tapahtunut tai tulee tapahtumaan merkittävä muutos
- yritykseen halutaan yhteinen kieli ja viitekehys
- mielipiteissä esiintyy suuria eroja
- kilpailijat käyttävät skenaariosuunnittelua

Meristö (1991) on koonnut käsityksiään skenaariotyöskentelyn onnistumisen edellytyksistä:

- Onnistumisen perusedellytys on johdon sitoutuminen ja osallistuminen työskentelyprosessiin, jolloin työskentely tulee helpommin hyväksytyksi myös muilla organisaatiotasoilla.
- Työskentelyyn on varattava riittävästi aikaa, jotta suuret tietomäärät ehditään sisäistämään ja prosessiin mukaan.
- Osallistujia on rohkaistava mielikuvituksen ja luovuuden käyttöön, jotta mukaan saadaan myös yllättäviä tekijöitä.
- Työskentely on hyvä ajoittaa ennen strategisten suunnitelmien laatimista, jotta skenaarioista olisi hyötyä näkökulman laajentamisessa ja erilaisten vaihtoehtojen huomioimisessa.
- On tärkeää muistaa, että skenaariot eivät ole ennusteita tulevaisuudesta.

Meristön mukaan tavoitteena on käsitellä skenaarioita vaihtoehtoisina tulevaisuuksina, jotka kaikki ovat mahdollisia. Skenaariotyöskentely vaatii strategialta joustavuutta, mutta toisaalta se antaa mahdollisuuden osallistua tulevaisuuden tekemiseen vaikuttamalla omilla valinnoilla ja teoilla. (Meristö 1991.)

Skenaariosuunnittelun avulla saadaan usein parempi kuva myös yrityksen nykytilanteesta. Pohtimalla tulevaisuutta yrityksen on helpompi rakentaa tavoitteita tämänhetkiselle toiminnalleen sekä tehdä liiketoimintaansa koskevia päätöksiä. Mahdollisten tulevaisuuden muutosten pohtiminen auttaa johtoa ymmärtämään paremmin päätösten seuraukset. (Dewulf & Schaaf 1998.) Meristön mukaan havaitsemalla ympäristössä tapahtuvat muutokset ennen kilpailijoita ja toimimalla ennakoivasti niiden mukaan voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Skenaariot tuovat esiin heikkoja signaaleja ja muutoksia ennakoivia vihjeitä. Lisäksi skenaariotyöskentely tuo suunnitteluun pitkäjänteisyyttä ja antaa aikaa ajatella ja sopeutua muutoksiin myös henkisesti. (Meristö 1991.)

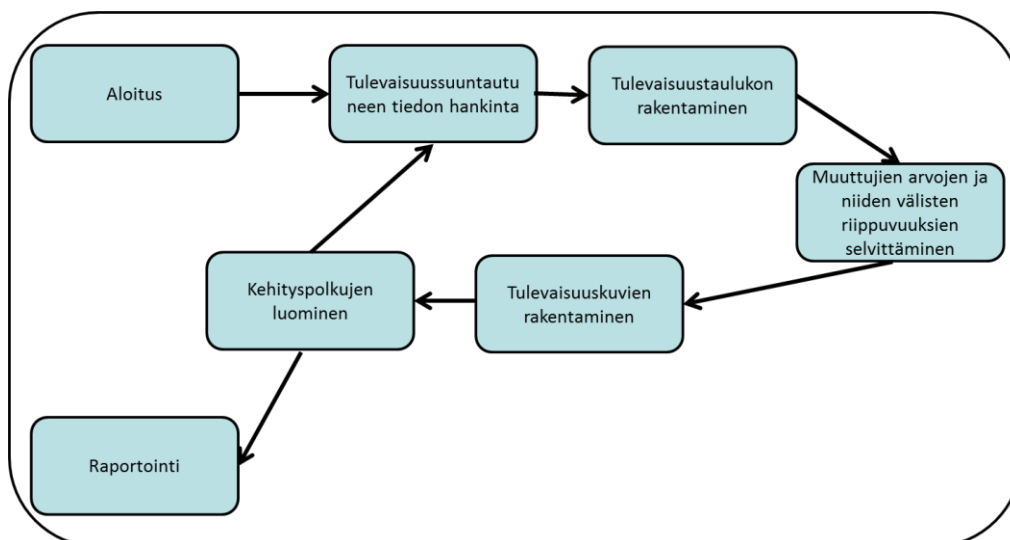
Skenaariomenetelmä on muita tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmiä hyödyllisempi ja tehokkaampi suunnittelun työkalu erityisesti pitkällä aikavälillä. Skenaarioiden avulla voidaan laatia päätöksenteon kannalta joustavampia ja monipuolisempia toimintasuunnitelmia. Useita tulevaisuuden skenaarioita laadittaessa myös yllättävät tulevaisuudentilat tulevat huomioituiksi yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Skenaarioiden avulla voidaan siis herättää kiinnostus laajempaan tulevaisuuden vaihtoehtojen joukkoon ja liiketoimintaympäristön heikot signaalit tulevat paremmin esille. (Futunet 2005 ja Kahn & Wiener 1967.)

Käytännölläheisyys ja ymmärrettävyys ovat skenaarioiden hyviä puolia. Skenaarioissa mahdolliset tulevaisuusvaihtoehdot esitetään kuvauksina, joita on helpompi ymmärtää kuin suuria tietomääriä sisältäviä analyyskejä. Skenaariot tarjoavat käsitteellisempiä tulkintoja tekijöiden vaikutuksista ja siitä miltä toimintaympäristö voi tulevaisuudessa näyttää. Skenaariosuunnittelu ottaa huomioon useiden tekijöiden välisiä vuorovaikutuksia ja auttaa siten kokonaiskuvan hahmottamisessa. Useissa muissa tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmissä, kuten esimerkiksi herkkyysoanalyysissä, muutetaan vain yhtä tekijää kerrallaan. Tämä voikin olla toimiva tapa, mikäli muutokset ovat pieniä. Suuremmat muutokset edellyttävät kuitenkin useampien muutostekijöiden samanaikaista huomioimista. (Schoemaker 1995 ja Kahn & Wiener 1967.)

Eräs skenaarioiden luomiseksi käytetty menetelmä on niin kutsuttu morfologinen skenaariotyöskentely eli tulevaisuustaulukkoa hyödyntävä menetelmä. Kamenskyn mukaan tulevaisuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon useita eri kehityspolkuja. Tässä voidaan hyödyntää skenaarioita, joissa laaditaan useita mahdollisia kehityssuuntia yrityksen toimintaympäristölle. Skenaariotyö tulee tehdä vuorovaikutuksessa muiden yrityksen ympäristöanalyysien kanssa. Skenaariotyön keskeisenä ajatuksena on pohtia, kuinka tulevaisuus voi tapahtua tai miten sen toivotaan tapahtuvan. Tähän vaaditaan asiantuntemusta toimintaympäristöstä. Koska skenaariotyöskentely parantaa kykyämme arvioida nykyisten toimenpiteiden vaikutusta mahdollisiin muutoksiin, voidaan sen avulla helpottaa yrityksen strategiavalintaa. Strategian voi kehittää jokaiselle ennakoidulle skenaariolle, jolloin yritys voi reagoida nopeammin alalla tapahtuviin ilmiöihin. Skenaarioita voidaan käyttää myös varoitusmekanismina, jonka avulla varoitettavat asiat löydetään ajoissa ja ongelmat pystytään välttämään. (Kamensky 2008.)

Kamensky (2008) esittää skenaariotyöskentelyn etenismallina seuraavia vaiheita:

1. Yritys valitsee ympäristötekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan vahvimmin.
2. Ympäristötekijöille laaditaan 2-5 mahdollista kehityssuuntaa.
3. Kasataan valitut muuttujat ja kuvitellut tulevaisuuden visiot samaan taulukkoon.
4. Tulevaisuustaulukon perusteella valitaan tulevaisuuden kululle polkuja, eli skenaarioita.



Kuvio 5. Skenaariotyöskentelyn etenemismalli (Kamensky 2008)

Trendiä voidaan kuvata ilmiön pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaksi kehityssuunnaksi tai piirteeksi nykyhetkessä, joka jatkunee tulevaisuudessa niin, että sitä on suhteellisen helppo ennakoida (TOPI 2013).

Megatrendit ovat kehityksen suuria ilmiökokonaisuuksia tai ilmiöitä, joista voidaan nähdä tunnistettava suunta, jonka uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa. Megatrendistä voidaan puhua, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan tarpeeksi laajasti ja ymmärretään, että megatrendi voi itsessään sisältää vaihtoehtoisia suuntautumisia ja ennalta arvaamattomia ilmiöitä, jotka kuitenkin muodostavat riittävän samansuuntaisen kokonaisuuden. Megatrendien seuraamisen tarkoituksena on hahmottaa kehitysilmioitä ja ymmärtää, mitä alaa koskevia muutoksia on tapahtumassa. Projekteissa, joissa suunnitellaan yrityksen tulevaisuuden suuntaa, megatrendejä tulee tarkastella tulevaisuuteen jatkuvina ilmiöinä, eikä vaihtoehtoisina tulevaisuuden mahdollisuuksina. Megatrendejä analysoimalla ja seuraamalla yritys kykenee pysymään maailman ja alan kehityksen mukana. (Mannermaa 2003.) Rubinin mukaan megatrendi ei käsitä ainoastaan yhtä tekijää, vaan se muodostuu monista eri tekijöistä ja toimijoista ja on täten huomattavan laaja kokonaisuus. Trendi voi hyvin olla osa megatrendiä. Megatrendit vaikuttavat eri tavoin eri toimialoilla ja ne ovat aikariippuvaisia. 1990-luvun megatrendit olivat erilaisia kuin ne ovat tänään 2010-luvulla. (TOPI 2013.)

Vaikka megatrendit kertovat tulevaisuudesta jotain, jota voi pitää melko varmana, ei ole kuitenkaan selvää kuinka yhteiskunta, yrity maailma tai kuluttajat reagoivat megatrendiin tulevaisuudessa. Larsenin mukaan tulevaisuuden arvioimisessa mitään ei voida pitää varmana eli myös reaktiot megatrendeihin voivat muuttua nopeastikin. Megatrendit kertovat jotain todennäköisestä suunnasta tulevaisuudessa, mutta ne ovat myös alttiita hiljaisille signaaleille,

jotka voivat muuttaa megatrendien suuntaa, hidastaa niiden vaikutusta tai jopa poistaa ne. (Larsen 2006.)

Heikot signaalit määritellään tapahtumiksi tai ilmiöiksi, joita voidaan pitää ensimmäisinä ilmauksina muutoksista, joiden seurausvaikutukset muulle kehitykselle voivat olla merkittäviä. Heikot signaalit ovat usein luonteeltaan hämmentäviä, provokatiivisia ja odottamattomia (TOPI 2013). Heikoista signaaleista voi muodostua tulevaisuuden trendejä tai megatrendejä. Tulevaisuuden tutkimuksen kannalta heikot signaalit ovat erittäin mielenkiintoisia, mutta vaikeita löytää, havaita ja ymmärtää. Mannermaa toteaa, että heikkojen signaalien todentaminen on metodologisesti hyvin vaikeaa, sillä niillä ei ole tunnettua historiaa, jonka avulla ilmiötä voisi mallintaa, toisin kuin esimerkiksi trendiekstrapoloinnissa toimitaan. Hän luonnehtii niitä ainutlaatuisiksi tapahtumiksi, joiden toteutumisen todennäköisyys on pieni, mutta joiden toteutuessa vaikutukset ovat merkittävän suuria. (Mannermaa 1999.)

Myös Elina Hiltunen esittää, että heikot signaalit voivat ilmentää tulevaisuuden megatrendejä. Mitä aikaisemmin organisaatio pystyy niihin reagoimaan, sitä paremmassa asemassa se on markkinoilla. Heikkojen signaalien myötä nousevien trendien muokkaamiseen saattaa myös voida vaikuttaa olemalla riittävän aikaisessa vaiheessa signaalien kehitystä mukana. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että kaikki heikot signaalit eivät automaattisesti muodostu merkitykselliseksi ilmiöiksi. Tällöin on tärkeää hallita riskejä ja pohtia, mikä on osallistumisen ja heikkoihin signaaleihin reagoimisen taso. Joka tapauksessa Hiltunen muistuttaa, että myös heikkojen signaalien hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä seuraamista ja työtä. (Hiltunen 2006.)

Heikkojen signaalien yhteydessä puhutaan usein myös niin sanotuista villeistä korteista (Wild Cards), joilla tarkoitetaan sellaisia yllättäviä tapahtumia, jotka muuttavat tulevaisuuden suuntaa rajusti ja nopeasti. Villien korttien toteutuessa niiden vaikutus on suuri, mutta toteutumisen todennäköisyys on yleensä pieni. Villien korttien avulla voidaan rakentaa skenaarioita, jotka perustuvat täten lähes yksinomaan jonkin epätodennäköisen tapahtuman toteutumiseen ja täten radikaaliin muutokseen. (Hiltunen 2006.)

Kamenskyn mukaan heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää yrityksen strategiatyössä, mutta se vaatii signaalien tunnistamista. Faktapohjaiseen johtamiseen ja vahvojen signaalien käyttöön johtamisensa perustavien yritysten on vaikea tunnistaa heikkoa signaalia, koska siihen ei riitä pelkästään oman alan asiantuntemus. Heikkojen signaalien käyttö strategiatyössä edellyttää yritysjohtajan tukea ja systemaattista prosessia heikoille signaaleille. Kamenskyn mukaan heikkojen signaalien systemaattinen työprosessi on jaettava viiteen vaiheeseen, jotka ovat: aihealueen rajaus, ideointi- ja taltiointitapa, luokitus- ja muokkaustapa, arviointiprosessi sekä hyväksikäyttö strategiaprosessissa. (Kamensky 2008.) Mannermaa esittää esimerkkinä keinoista sisällyttää heikot signaalit yrityksen työympäristöön yrityksen intranetissä. Tällöin yrityk-

sen johto syöttää havaitsemiaan heikkoja signaaleja muun henkilöstön arvioitavaksi tai päinvastoin. Signaalien arvioinnin jälkeen yrityksen johto voi arvioida syntyneitä ideoita ja vaadittavia toimenpiteitä. (Mannermaa 2003.)

#### 4.1.1 Skenaarioiden luominen

Skenaariotyöskentely tapahtui kohdeyrityksessä syksyn 2012 aikana. Skenaariot rakennettiin johtoryhmän toimesta ja toimitusjohtaja toimi fasilitaattorina.

Skenaariotyön alkaessa varsinaista markkinatutkimusta ei ollut käytettävissä, mutta työn tukemiseksi hankittiin toimialaa käsitteleviä markkinatutkimuksia, joihin johtoryhmä tutustui. Kohdeyrityksen liiketoimintamalli on kuitenkin alan muista yrityksistä poikkeava ja siksi yleiset markkinatutkimukset eivät suoraan sovi kohdeyrityksen käyttöön. Tämän takia skenaariotyön ensimmäisenä vaiheena tehtiin asiakashaastattelu, jossa haastateltiin kohdeyrityksen asiakkaiden ja kahden potentiaalisen asiakkaan avainhenkilöitä. Haastattelujen tarkoituksena oli testata muutamia teemoja asiakkaiden keskuudessa ja lisätä johtoryhmän ymmärrystä asiakkaiden strategioista ja strategisista valinnoista. Haastatteluissa keskityttiin neljään teemaan, jotka olivat ulkoistaminen, palvelut, integroituminen ja muut asiat. Ulkoistaminen teeman osalta johtoryhmä halusi ymmärtää minkä toimintojen ulkoistamista asiakkaat pitivät mahdollisena ja minkä tyyppisiä ulkoistustoimia asiakkaat suosivat. Palvelut teeman osalta johtoryhmä halusi tutustua erityisesti asiakkaiden palvelutaso-odotuksiin ja kiinnostukseen uusien palvelujen kohtaan. Integroituminen teeman avulla haluttiin selvittää asiakkaiden valmiutta syvään integroitumiseen niin järjestelmäintegraation, kuin prosessi-integraationkin osalta. Muiden asioiden alueella keskusteltiin laajalti esimerkiksi arvontuotannosta ja muista asioista. Haastattelut toteutettiin toimitusjohtajan toimesta ns. teemahaastatteluina.

Toisena skenaariotyöskentelyä alustavana työnä johtoryhmässä käytiin läpi kohdeyrityksen strategiset tavoitteet ja liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli vaikuttaa skenaariotyöhön ja päinvastoin.

Varsinaisen skenaariotyö aluksi valittiin ominaisuudet, jotka kuvaavat yrityksen ja toimialan toimintaympäristöä, sekä muuttujina mahdollistavat tai estävät erilaisia valintoja.

Toimialan volyyymiin liittyvät indikaattorit:

**Tuotantorakenne.** Viime vuosina tuotantorakenne on keskittynyt ja siirtynyt paikasta toiseen lähinnä työvoimakustannusten optimoinnin näkökulmasta. Kehitys voi jatkua tai muuttua siten että tuotanto hajautuu ja optimointi tapahtuu logistisista näkökulmista. Tuotantorakenteella on suuri merkitys logistiikka-alan volyyymiin ja rakenteeseen. Tuotantorakenteen muutokset

vaikuttavat myös varastointitarpeeseen. Hajautunut tuotantorakenne lisää varastoinnin tarvetta ja luo toimintamahdollisuuksia varastoinnin ja käsittelyn alueella.

**Kuljetustoimialan volyymi.** Kuljetustoimialan volyymi riippuu paitsi tuotantorakenteesta, niin talouden yleisestä kehityksestä ja yhteiskunnan muutoksista. Kuljetustoimialan volyymin muutoksella on keskeinen merkitys yritykselle ja sen toimintaympäristölle.

Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät indikaattorit:

**Henkilöstön saatavuus.** Erityisesti kuljettajien saatavuudella voi olla tärkeä merkitys yrityksen kasvun mahdollistajana tai esteenä. Mikäli kuljettajista tulee pula niin asian hyvin hoitavat yritykset menestyvät merkittävästi paremmin, kuin asiaan valmistautumattomat yritykset.

**Osaamisvaatimus.** Eri toimintaympäristöskenaariot tuottavat erilaisia vaatimuksia yrityksen osaamisen suhteen. Merkittävä osaamisvaatimuksen kasvu voi syntyä mikäli tiedon määrä, tarve ja käyttö kasvavat merkittävästi tai mikäli yritys rakenteet muuttuvat voimakkaasti verkottuneeseen suuntaan.

Yritysrakenteeseen liittyvät indikaattorit:

**Verkostoituminen ja toimintojen ulkoistus.** Yrityksen menestys ja tavoitteiden saavuttaminen ovat voimakkaasti kytköksissä asiakkaiden ulkoistushalukkuuteen. Voimakas verkostoituminen toteutuessaan tulee edellyttämään uudenlaista ajattelua ja osaamista toimijoilta.

**Yrityskoko alalla.** Eri skenaariot johtavat erilaiseen yritys koon kehitykseen alalla ja luovat erilaisen toimintaympäristön. Alan yrityskoko voi kasvaa, pienentyä tai hajaantua niin, että keskikokoisten yritysten määrä alalla pienenee.

Informaation käsittelyyn liittyvät indikaattorit:

**Järjestelmäintegraatio ja informaation määrä.** Tiedon määrän ja tarpeen sekä järjestelmien integroitumisasteen kehitys on yksi keskeisistä toimintaympäristön muutoksista, joita yritys tulee kohtaamaan.

Lait ja asetukset:

**Säännösten määrä.** Elinkeinotoiminta, yrittäminen, kuljettaminen ja erityisesti vaarallisten aineiden kuljettaminen on tarkasti säänneltyä. Sääntelyn muuttuminen tulevaisuudessa on tärkeä toimintaympäristön muuttumista kuvaava indikaattori.

Ympäristöindikaattorit:

**Ympäristönäkökulma.** Logistiikka ja kuljettaminen tuottavat ympäristökuormitusta. Asiakkaiden ja yhteiskunnan suhtautuminen ympäristöasioihin tulevaisuudessa vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaympäristöön.

Näistä ominaisuuksista laadittiin toimintaympäristön ominaisuudet taulukko.



Toimialaa koskevat kehitystrendit poimittiin Pekka Aaltosen (2011) tutkimuksesta Tavaralogistiikan kehitys vuoteen 2030. Aaltosen mukaan seuraavat yritystä ja toimialaa koskettavat muutokset ovat mahdollisia tai todennäköisiä:

- Energian kallistuminen => vaihtoehtoiset polttoaineet, tehokkuusvaatimus, varastointi lisääntyy, valmistus hajautuu
- Vihreät arvot, erityisesti hiilijalanjälki, vaikuttavat kuljetuksiin ja logistiikkaan => Tehokkuusvaatimus, asiakkaiden tietoisuus
- Työvoiman saatavuus tulee olemaan haaste => ulkomainen työvoima, lisääntyvä automaatio, alalle tulijoita liian vähän
- Äly lisääntyy logistisessa ketjussa => tiedonvälitys sähköistyy, liikkuva kalusto reaaliaikaisessa seurannassa, RFID, tiedon murros, tuotteet tunnistettavia ja niihin liittyy älyä internetin kautta, logistiikkajärjestelmät reagoivat virheisiin ja ongelmiin ja auto-ohjautuvat tai avustavat korjautuviin toimenpiteisiin, You have seen nothing yet
- Optimointi ja simulointi lisäävät tehokkuutta => Älykkyys, tunnistettavuus ja reaaliaikainen seuranta, palvelutaso korkea, kotijakelu vähentää henkilöliikennettä, hankinnat internetin kautta ja tavaravirrat keskitetyssä ohjauksessa
- Rakennemuutos ja globalisaatio => Vaurastunut Venäjä tärkein kauppakumppani, optimointi muuttuu halpatyöstä logistiseksi optimoinniksi, talouden painopiste Aasiassa, valmistus lähellä asiakasta tai optimoitu raaka-ainelähteiden kanssa
- Safety & Security => turvallisuus keskeinen tekijä logistiikassa, tarkistus ja seurantajärjestelmiä

Useat eri tahot ovat tehneet omia listauksiaan megatrendeistä. Valitsimme skenaariotyössä käytettäväksi megatrendeiksi Teknologian Kehittämiskeskuksen TEKES laatiman listan ilmiöistä ja megatrendeistä. TEKES on listannut keskeisimmät kansainväliset ilmiöt ja globaalit megatrendit seuraavasti:

- Globaali työjako muuttuu ja toiminta siirtyy globaaleihin aroverkkoihin. Globaali työnjaon muutos haastaa paikallisen kehityksen.
- Ympäristöä säästävien ratkaisujen kysyntä kasvaa, vaikka ekologiset näkökohdat eivät vielä kiinnosta kaikkia. Niukkuudesta syntyy uusia ratkaisuja.
- Yhteiskuntarakenteet uudistuvat kaupungistumisen ja kehittyneiden maiden väestön ikääntymisen myötä. Väestörakenne muuttuu ja väestö keskittyy.
- Yhteisöllisyys ja käyttäjien osallistuminen lisääntyvät. Vaativien loppukäyttäjien ja käyttäjäjyhteisöjen vaikutuksesta pienille asiakasryhmille räätälöityjen ja yksilöllisten ratkaisujen kysyntä kasvaa.
- Teknologiset järjestelmät muuttuvat monimutkaisemmiksi, mutta niiden käytettävyys paranee. Uudet teknologiat tulevat nopeasti saataville eri puolilla maailmaa. Teknologiat kehittyvät ja siirtyvät nopeasti. (TEKES 2011.)

Seuraavana vaiheena skenaariotyöskentelyssä oli johtoryhmän ja hallituksen työpajapäivä, jossa valittiin ne yleiset tai toimialakohtaiset muuttajat, jotka eniten vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön 3-5 vuoden aikajänteellä. Lisäksi valittujen muuttajien tuli olla sellaisia, että niiden vaihtelu vaikuttaa yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden toteutumiseen merkittävästi. Näistä muuttujista laadittiin ns. tulevaisuustaulukko.

Samassa johtoryhmän ja hallituksen työpajassa arvioitiin kullekin tulevaisuustaulukon muuttujalle erisuuntaisia arvoja, joiden välillä muuttajien arvioidaan muuttuvan. Arvot perustuvat eri lähteistä saatuihin tietoihin. Valituista muuttujista ja niiden arvojen vaihteluväleistä laadittiin tulevaisuustaulukko, jossa kullekin tulevaisuustaulukkoon valitulle muuttujalle on annettu kolme mahdollista tulevaisuuden arvoa. Keskimäinen arvoista kuvaa nykytilannetta ja reunimmaisat poikkeavat nykytilasta eri suuntiin.

Edelleen johtoryhmän ja hallituksen työpajassa etsittiin mahdollisia skenaariota tulevaisuuden hahmottamiseksi. Työpajan aikana vaihtoehtoisia skenaarioita oli lukuisia, mutta lopulta skenaarioiden määrä tiivistettiin neljään. Skenaariot valittiin toisistaan poikkeaviksi, mahdollisiksi ja toimialaa muuttaviksi. Valituiksi skenaarioiksi päätyivät:

- **Tietoyhteiskunta**, jossa tiedon merkitys, saatavuus ja tarve kasvavat erittäin voimakkaasti
- **Öljykriisi ja alhainen kasvu**, jossa energiasta tulee erittäin kova pula ja sen hinta kohoaa voimakkaasti ja seurauksena on pitkäkestoinen alhaisen kasvun tai taantumisen vaihe
- **Turvattomuus ja blokkiutuminen**, jossa turvattomuus ja rikollisuus lisääntyy merkittävästi ja maailma blokkiutuu muutamaan blokkiin, joiden sisällä tapahtuu kauppaa ja yhteistyötä
- **Villi ja vapaa**, jossa palataan viimeisiä matalasuhdanteita edeltävään aikaan ja reippaan kasvun uralle

Seuraavassa vaiheessa pyrittiin arvioimaan valittujen skenaarioiden vaikutusta tulevaisuustaulukkoon valittuihin muuttujiin.

Seuraavassa vaiheessa työpajassa arvioitiin kunkin skenaarion ja muuttujan muutoksen vaikutusta aikaisemmin valittuihin toimialan ominaisuuksiin. Näin toimien laadittiin kullekin skenaariolle oma toimialan ominaisuuksia kuvaava taulukko. Kunkin skenaarion vaikutus toimialan eri ominaisuuksiin kuvattiin toimialan ominaisuudet -taulukoissa.

Viimeisessä vaiheessa skenaariotyö dokumentoitiin käytettävään muotoon.

#### 4.1.2 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Skenaariotyö toteutettiin strategiaprosessin alussa, sen ensimmäisenä vaiheena. Tällöin skenaariotyöstä on hyötyä strategiaprosessin myöhemmissä vaiheissa erityisesti näkökulman laajentajana ja erilaisten vaihtoehtojen esiintuojana. Skenaarioiden avulla voidaan laatia entistä joustavampia ja monipuolisempia toimintasuunnitelmia. Kun laaditaan useita skenaarioita tulevaisuudesta, niin myös yllättävät tulevaisuudentilat tulevat paremmin huomioiduiksi yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. Skenaarioiden avulla voidaan siis herättää kiinnostus laajempaan tulevaisuuden vaihtoehtojen joukkoon ja liiketoimintaympäristön heikot signaalit tulevat paremmin esille.

Tulevaisuuden pohtiminen käänsi yrityksen katseen vuosien päähän eteenpäin. Tämä on hyödyllistä ja hyödyttää myös muuta strategiaprosessia. Skenaariomenetelmä onkin muita tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmiä hyödyllisempi ja tehokkaampi suunnittelun työkalu erityisesti pitkällä aikavälillä. Sellaisissa tarkasteluissa myös tulevaisuuden ennalta odottamattomien muutosten merkitys lisääntyy ja ilmiöiden yllättävät yhteisvaikutukset suurenevät. Sen seurauksena riskit ja mahdollisuudet liiketoiminnassa lisääntyvät.

Skenaariotyö lisää väistämättä yrityksen mielenkiintoa ympäristössä tapahtuvia muutoksia kohtaan. Tämä myös nopeuttaa reagointia mahdollisten nopeiden tai hitaiden muutosten tapahtuessa.

Skenaariotyön aikana kohdeyrityksen käyttöön valittiin sellaisia indikaattoreita, joilla voidaan varmistaa mahdollisten muutosten aikainen havaitseminen. Havaitsemalla ympäristössä tapahtuvat muutokset ennen kilpailijoita ja toimimalla ennakoivasti niiden mukaan voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Skenaariot tuovat esiin heikkoja signaaleja ja muutoksia ennakoivia vihjeitä.

Kohdeyrityksessä päätettiin käyttää erittäin käyttökelpoista skenaariotyöskentelyä jatkossa myös hieman pienimuotoisemmissa tulevaisuuden näkökulmaa vaativissa hankkeissa. Etuna perinteisiin, lähinnä lyhytaikaiseen kysynnän tarkasteluun keskittyviin markkinoiden tutkimusmenetelmiin nähden, skenaarioiden avulla voidaan ennakoida kysyntää sekä kuluttajien käyttäytymistä ja tarpeita useampien vuosien päästä tulevaisuudessa. Siten siitä on apua myös esimerkiksi uusien palvelujen kehittämisessä.

Skenaarioita esiteltiin henkilöstölle ja skenaariotyötä tehtiin johtoryhmässä. Tämä tukee yrityksen yhteisen viitekehyksen ja kielen syntymistä sekä koko henkilöstön sitoutumista. Skenaarioiden hyviä puolia onkin niiden ymmärrettävyys ja käytännönläheisyys. Skenaarioissa

mahdolliset tulevaisuusvaihtoehdot on esitetty kuvauksina, joita on helpompi ymmärtää ja hyödyntää kuin suuria tietomääriä sisältäviä analyysejä.

Skenaarioiden luomisessa on tärkeää, että johto on sitoutunut prosessiin, sillä strategioiden muutokset riippuvat paljon johdon päätöksistä. Menetelmän ongelmana voi olla riittämätön sitoutuminen, jolloin myös muiden työntekijöiden sitoutuminen on vaikeampaa ja prosessia ei koeta niin tärkeäksi. Johdolla saattaa olla myös epätodellisia odotuksia skenaarioprosessia kohtaan. Johdon tuleekin ymmärtää, että tulevaisuus ei ole suoraan johdettavissa menneisyydestä eikä kaikkia epävarmuustekijöitä pysty välttämättä ennustamaan.

Skenaariotyön aikana tutustuttiin myös muiden yritysten laatimiin skenaariotöihin. Osa skenaarioista oli suunnattu todella pitkälle tulevaisuuteen. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä skenaarioiden aikajänne tulee pitää kohtuullisena. Kohdeyrityksen johtoryhmän käsityksen mukaan kohdeyritykselle riittävä aikajänne tulevaisuuden arvioinnissa on 3-5 vuotta.

Skenaariotyöskentely toi yrityksen käyttöön luovia ja viljejä ajatuksia, joita ilman skenaariotyötä ei olisi syntynyt. Nämä ajatukset ovat arvokkaita strategiaprosessin seuraavissa vaiheissa.

Skenaariosuunnittelun avulla saadaan parempi kuva myös yrityksen nykyisestä tilanteesta. Pohtimalla tulevaisuutta yrityksen on helpompi rakentaa tavoitteita tämänhetkiselle toiminnalle ja tehdä liiketoimintaansa koskevia päätöksiä. Tulevaisuuden muutosten pohtiminen auttaa johtoa ymmärtämään, millaisia seurauksia päätöksillä on.

## 4.2 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on muodostunut uudeksi analyysin yksiköksi strategiseen ajatteluun perinteisten kilpailuetua ja arvon luontia käsittelevien teorioiden rinnalle, kuten viimeisten kymmenen vuoden aikana aiheesta tehtyjen tutkimusten suuri määrä kertoo. Liiketoimintamalleja on ollut olemassa aina, mutta vasta viime vuosina ne ovat nousseet yritysjohtajien ja tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. (Sosna & Rodriguez & Velamur 2010.)

Liiketoimintamalli tarjoaa uudenlaisen tavan pohtia ja puntaroida strategiaa epävarmoissa, nopeasti muuttuvissa ja ei-ennustettavissa liiketoimintaympäristöissä. Tavanomaisempiin analysointityökaluihin verrattuna liiketoimintamalli myös helpottaa vertailua yritysten suorituksen välillä luoden mahdollisuuden selittää yritysten onnistumisten tai epäonnistumisten välisiä eroja paremmin. (McGrath 2010.) Liiketoimintamallit ovat merkittävässä roolissa yritysjohdon kannalta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden analysoida ja kommunikoida yrityksen strategiaa. (Shafer & Scott & Smith 2005). Liiketoimintamalli tarjoaa holistisen näkökulman siihen, miten

yrietykset harjoittavat liiketoimintaa. Liiketoimintamalli on liiketoiminnan osa-alueet yhdistävä yksikkö, joka kuvaa tuotteet ja palvelut, joita yritys luo vastatakseen markkinatarpeisiin ja miten se toteuttaa tämän. (Zott & Amit & Massa 2011.)

Liiketoimintamalli kuvailee logiikan, miten yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkailleen, miten se saa asiakkaat maksamaan arvosta ja miten se muuttaa nämä tulovirrat voitoiksi (Teece 2010). Osterwalderin ja Pigneurin määritelmä on samankaltainen. Liiketoimintamallilla viitataan sekä arvoon, jota yritys tarjoaa asiakkailleen, että yrityksen ja sen kumppaneiden muodostaman verkoston rakenteeseen luoda, markkinoida ja toimittaa arvoa niin, että tämä prosessi on tuottoisa ja synnyttää kestäviä tulovirtoja (Osterwalder & Pigneur 2009). Zott, Amit ja Massa arvioivat liiketoimintamallin tärkeimpänä tehtävänä olevan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen luomalla arvoa kaikille osapuolille, eli täyttämällä asiakkaiden tarpeet ja luomalla heille lisäarvoa samalla kun yritys luo arvoa itselleen ja kumppaneilleen voitosten muodossa (Zott & Amit & Massa 2011).

Sen lisäksi, että liiketoimintamallit toimivat pysäytyskuvina yritysten toiminnasta, niillä on myös dynaaminen luonne ja suhde innovaatioihin. Monien yritysten liiketoimintamallit ovatkin jatkuvan muutospaineen alla. Linderin ja Cantrellin mukaan yritykset voivat vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin tekemällä suuria tai pieniä muutoksia liiketoimintamalliinsa. (Linder & Cantrell 2000) Dozin ja Kososen (2010) keskeinen väite on, että muuttuvan kilpailuympäristön myötä yritysten tulee muuttaa liiketoimintamallejaan entistä nopeammin, useammin ja kauaskantoisemmin. Myös Sosna ym. (2010) mukaan tietyn liiketoimintamallin kestävyys on epäselvää, sillä muutokset markkinoilla saattavat tehdä liiketoimintamallista vähemmän tuottavan tai nopeasti vanhentuneen. Jatkuva liiketoimintamallin innovointi on tärkeä ominaisuus menestystä tavoitteleville yrityksille. Shafer ym. (2005) puolestaan näkevät strategisten päätösten tekemisen ja niiden toteuttamisen liiketoimintamallin kautta olevan jatkuva iteratiivinen prosessi, minkä johdosta liiketoimintamallit ovat jatkuvassa muutoksessa.

Liiketoimintamallin määritelmiä on erilaisia. ”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu”. Liiketoimintamalli sijoittuu korkealentoisemman strategian ja yksityiskohteisempien liiketoimintaprosessien väliin ja on siten konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteuttamisesta. (Pulkkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2006.)

Vaikka liiketoimintamallille ei löydykään vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, kaikille määritelmille on yhteistä liiketoimintamallin koostuminen erilaisista komponenteista, joiden

keskinäisen vuorovaikutuksen tulee olla saumatonta mallin toiminnan kannalta. Morris ym. ovat analysoineet liiketoimintamalleja käsitteleviä tutkimuksia. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että liiketoimintamalleja käsittelevästä kirjallisuudessa on löydettävissä komponentteja, jotka useimmat tukijat ovat liittäneet liiketoimintamalleihinsa. Tutkimuksissa useimmin käytettävät komponentit ovat yrityksen kohdemarkkinat, tarjooma, taloudellinen malli, asiakassuhde, kumppanit ja verkostot sekä sisäinen rakenne ja toiminnot. (Morris & Schindehutte & Allen 2005.)

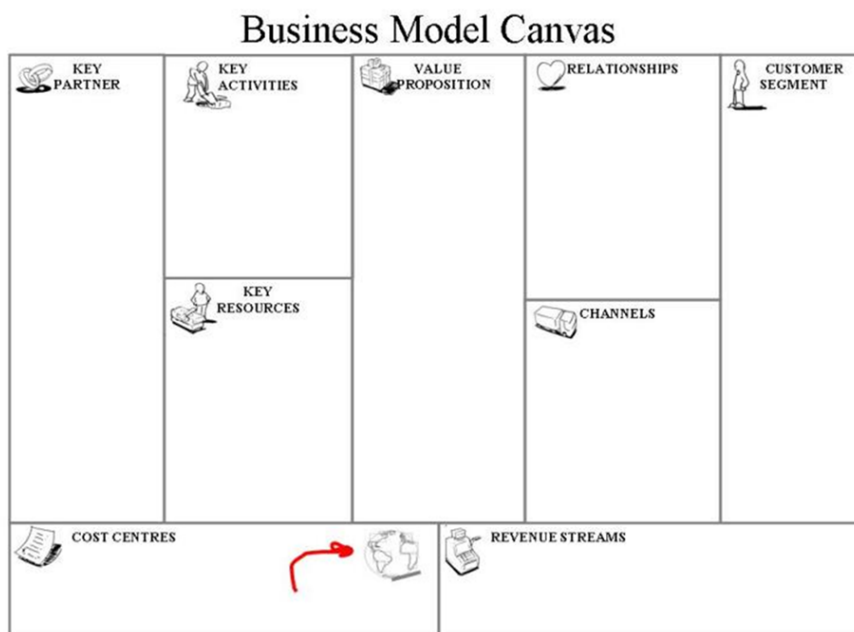
Useimmat liiketoimintamalleja analysoineet tutkijat yhtyvät käsitykseen siitä, että liiketoimintamalli on käytännössä toteutettava kokonaisuus, joka perustuu yrityksen valitsemaan kilpailustrategiaan ja heijastaa sitä. Osterwalder ja Pigneur (2009) näkevät liiketoimintamallin strategian käsitteellisenä ja rakenteellisenä toteutuksena, joka tarjoaa pohjan liiketoimintaprosessien toteuttamiselle. Richardsonin mukaan yritys muodostaa ensin strategian, joka luo ylivertaista arvoa sen asiakkaille ja lukitsee yritykselle enemmän arvoa kuin sen kilpailijoille. Tämän jälkeen strategian pohjalta suunnitellaan liiketoimintamalli toteuttamaan valittua strategiaa. Tämä tapahtuu strategisen, liiketoimintamallin yksityiskohtien suunnittelun kautta. Yksityiskohdat koskevat muun muassa yrityksen tuotteita, resursseja, henkilöstöä ja toimintoja. Liiketoimintamallissa yhdistyvät yrityksen strategia, eli ajatus siitä, miten se kilpailee, sekä valinnat, jotka se tekee strategian toteuttamiseksi. Täten strategia sulautuu yrityksen toimintoihin liiketoimintamallin kautta. (Richardson 2008.)

#### 4.2.1 Liiketoimintamallin luominen

Kohdeyrityksen liiketoimintamalli on aikaisemmin kuvattu yrityksen perustamisen aikoihin. Tuolloin liiketoimintamallin kuvaamiseen käytettiin uusyrityskeskukseen käyttämää mallia, jossa annettujen otsikoiden alle kirjoitetaan yrityksen suunniteltu toiminta kyseisten otsikoiden alueella.

Liiketoimintamallin kuvaamiseen valittiin työkaluksi Osterwalder ja Pigneurin luoma Business Model Canvas (BMC) menetelmä. BMC:ssä yrityksen liiketoimintamalli kuvataan ”lakanalle”, jossa yhdellä kuvauksella esitetään koko liiketoimintamalli.

Business Model Canvas -työkalua voidaan käyttää sekä uusien konseptien ideoinnissa että olemassa olevien konseptien kehittämisessä tai kuvaamisessa. Yhdeksän yrityksen osa-alueen kautta päästään tarkastelemaan, kuinka yrityksen on määrä tuottaa rahaa. Business Model Canvas on kuin pohjapiirustus strategialle, joka toteutuu koko organisaatorakenteessa, prosesseissa ja systeemeissä. (Osterwalder & Pigneur 2009.)



Kuvio 6. Business Model Canvas -kehikko (Osterwalder & Pigneur 2009)

Kuvaus tehtiin kolmessa vaiheessa, joilla jokaisella oli oma näkökulma liiketoimintamalliin. Syksyn 2012 aikana yrityksen johtoryhmä tutustui BMC -malliin. Mallista on vapaasti saatavilla paljon tietoa, esimerkkejä ja kuvauksia, joten tutustuminen oli helppoa.

Tutustumisen jälkeen johtoryhmän työpajassa laadittiin liiketoimintamallin kuvaus BMC menetelmää käyttäen. Toimitusjohtaja toimi fasilitaattorina. Tuloksena syntynyt liiketoimintamallikuvaus esiteltiin yrityksen henkilöstölle, mutta ensimmäinen versio liiketoimintamallista jäi kuitenkin lähinnä johdon näkemykseksi liiketoimintamallista.

Seuraavan kerran liiketoimintamalliin ja sen kuvaamiseen palattiin talvella 2013, jolloin malli esiteltiin keskeisimmille verkostopartnereille. Esittelyn lisäksi keskeisimpien verkostokumppaneiden kanssa pidettiin koko päivän kestänyt työpaja, jossa liiketoimintamallia kehitettiin edelleen, erityisesti verkostoitumisen ja viestinnän näkökulmasta. Samalla työpajan tavoitteena oli sellaisista menettelyistä ja periaatteista sopiminen, joilla varmistetaan verkostokumppaneiden rooli kohdeyrityksen liiketoimintamallin tukemisessa.

Kolmannen kerran liiketoimintamalliin ja sen kuvaamiseen palattiin kesä 2013 aikana. Tuolloin liiketoimintamallia läpikäytiin ja edelleen kehitettiin yrityksen johdon ja henkilöstön toimesta. Tavoitteena tässä työpajassa oli erityisesti koko henkilöstön näkemysten mukaan tuominen liiketoimintamallin kuvaamiseen ja sitä kautta henkilöstön sitouttaminen liiketoimintamalliin.

Jokaisessa työpajassa käytiin läpi BMC -menetelmässä kuvatut yhdeksän lohkoa teemaan tai näkökulmaan soveltuvilta osin. Alla esitellään BMC -menetelmän keskeiset yhdeksän rakennuspalikkaa.

Asiakassegmenteissä määritellään ne ihmisryhmät tai organisaatiot, joita yritys tahtoo saavuttaa ja palvella sekä ne tahot, joille yritys tuottaa arvoa. Keskitytäänkö massa-markkinoille vai valikoiduille markkinoille? Miten markkinoita voidaan segmentoida vai onko markkinoita useita?

Kanavilla tarkoitetaan yrityksen tapaa pitää yhteyttä asiakassegmenttiinsä sekä toimittaa palvelujaan näille. Kanavat ovat niitä pisteitä, joissa asiakas pääsee kosketuksiin yrityksen kanssa. Kanavat voivat olla yrityksen tai ulkoisen osapuolen hallinnassa.

Arvolupaus -sarakeessa kuvataan tuote- tai palvelukokonaisuutta, jonka avulla liiketoimintamallissa määritetyille asiakasryhmille tuotetaan arvoa. Mitä asiakastarpeita tyydytämme ja miten arvo synnytetään?

Asiakassuhteet -sarake määrittelee, millaisia asiakassuhteita yritys pyrkii muodostamaan asiakkaiden kanssa. Ne voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisia, yhteisöllisiä tai vaihtoehtoisesti täysin automatisoituja.

Tulot/kassavirta edustaa yrityksen ansaintalogiikkaa. Se määrittelee ja osoittaa, miten ja keneltä yritys saa rahaa. Avainkysymyksenä toimii: mistä arvosta asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan?

Avainresurssit mahdollistavat yrityksen toiminnan ja arvolupauksen toimittamisen. Avainresurssit ovat liiketoiminnan kannalta tärkeimmät fyysiset, henkiset, henkilölliset tai taloudelliset tekijät. Avainresursseja voivat olla myös tietyt jakelukanavat, asiakas-suhteet tai tulonlähteet.

Avaintoiminnot ovat yrityksen tärkeimmät tehtävät. Ne voivat olla esimerkiksi tuotantoa, ongelmanratkaisua tai erilaisten verkostojen tai järjestelmän hallintaa. Näiden toimintojen avulla luodaan yrityksen arvolupaus.

Avainyhteistyökumppaneissa määritellään ne osapuolet, jotka ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä, ja joita ilman sen toiminta vaikeutuu merkittävästi. Avainyhteistyösopimusten ei välttämättä tarvitse vaan olla läheisiä ja strategisia, vaan ne voivat olla myös kevyempiä, ja niitä voi olla useita.



Kustannusrakenne kuvailee luonnollisesti yrityksen mainittavimmat kustannusten lähteet ja niiden suuruusjärjestyksen. Lisäksi siinä määritellään onko liiketoiminta arvo- vai kustannuslähtöistä. Arvolähtöinen liiketoiminta keskittyy mahdollisimman suuren arvon tuottamisen kautta kilpailussa menestymiseen, mutta kustannuslähtöinen malli pyrkii jokaisen kustannuskomponentin kutistamiseen.

Lopuksi syntynyt liiketoimintamallin kuvaus dokumentoitiin. Liiketoimintamallin kehittämistä ja kehittämisen ympärillä käydyistä keskusteluista johdettiin kehityshankkeet tavoiteltavan muutoksen aikaansaamiseksi.

#### 4.2.2 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Liiketoimintamallin kuvaamisella on erittäin suuri merkitys yrityksen yhteisen kielen syntymiseen. Liiketoimintamallin avulla voidaan hyvin perustella ja motivoida yrityksen päätöksiä sekä henkilöstölle että yhteistyökumppaneille.

Keskeisten verkostokumppaneiden mukaan ottaminen liiketoimintamallin rakentamiseen oli erittäin tärkeää. Kumppaneiden osallistamisella varmistettiin ja lisättiin sekä liiketoimintamallin ymmärrystä että siihen sitoutumista. Toimimme voimakkaasti verkostoituneessa liiketoimintamallissa ja siksi verkostokumppaneilla on erittäin merkittävä rooli yrityksen liiketoimintamallissa ja sen toteuttamisessa. On erittäin tärkeää, että kumppanimme ymmärtävät oman roolinsa oikein osana liiketoimintamallia. Samalla kumppaneidemme liiketoimintamalli on oltava linjassa yrityksemme liiketoimintamallin kanssa. Verkostoituneesta liiketoimintamallista johtuen yrityksemme liiketoimintamalli voidaan joiltakin osin nähdä koko verkoston liiketoimintamallina.

Liiketoimintamallia yhdessä kehittämällä varmistettiin koko henkilöstön ymmärrys siitä, miten yritys toimii ja miksi. Lisäksi mallia yhdessä kehittämällä saatiin varmistettua henkilöstön sitoutuminen malliin.

Liiketoimintamalli strategiatyökaluna tulee kuulumaan kohdeyrityksen strategiatyökaluvalikoimaan myös tulevaisuudessa. Liiketoimintamallin päivitystaaajuus riippuu liiketoiminnassa tai liiketoimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Johdon tulee seurata muutoksia ja käynnistää liiketoimintamallin päivitys riittävän ajoissa. Asiakkaat ovat keskeinen osa verkostoaamme. Asiakkaiden rooli ja osallistaminen liiketoimintamallin jatkokehittämiseen tulee arvioida. Liiketoimintamallia tullaan jatkossa kehittämään kohti koko verkoston liiketoimintaa kuvaavaa mallia, jossa eri yritysten roolit liiketoimintamallissa kuvataan.

Liiketoimintamallista henkilöstön ja verkostokumppaneiden kanssa keskusteltaessa hankaludeksi osoittautui laajan viestin ja sanoman perille saaminen kohtuullisessa ajassa. Jatkossa liiketoimintamallia kommunikoidessa mukaan tulee ottaa käytännön esimerkkejä, joiden avulla viestiä selkeytetään ja tuodaan lähemmäksi käytännön tekemistä. Samalla liiketoimintamallin kuvausta tulee edelleen tiivistää.

BMC menetelmä tuotti ne tulokset, joita liiketoimintamallin kuvaamiselta odotettiin tässä vaiheessa. Kohdeyrityksen näkökulmasta BMC menetelmän parhaita puolia ovat riittävä asiakaskeisyys, arvontuotantoon keskittyminen ja verkottuneen toimintamallin esiintuomisen helppous. Kannatettavaa on myös tutustuminen muihin menetelmiin liiketoimintamallin kuvaamiseksi ja valinta seuraavan kierroksen työkaluksi tehdään myöhemmin.

### 4.3 Verkostostrategia

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten osaaminen, tieto ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Verkostoitunut toiminta osapuolten välillä on usein luonteeltaan:

- tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä
- yhteistyötä ydinprosesseissa
- vuorovaikutteista ja luottamuksellista
- molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Kansainvälistyvä talous vaatii yrityksiä saavuttamaan enemmän vähemmällä panoksilla jatkuvan kiristyvän kilpailun paineessa. Pysyäkseen mukana kilpailussa, yritykset turvautuvat erilaisiin liittoutumiin, kumppanuuksiin, yhteisyrityksiin ja ulkoistukseen. Näiden avulla on mahdollista vähentää kustannuksia, vallata markkinoita, lisätä asiakkaan saamaa arvoa, poistaa oman osaamisen pullonkauloja ja kehittää uusia kilpailuetuja. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Näköpiirissä ei ole mitään, mikä estäisi yritysten ja muiden organisaatioiden välisen yhteistyön ja verkostoitumisen jatkuvan lisääntymisen. Ne yritykset, jotka parhaiten pystyvät hyödyntämään toisten vahvuuksia ja osaamista, menestyvät. Yhteistyökyvystä tulee kaikkien yritysten ydinosaa. Tämän johdosta kumppanuudet ja muut verkostoitumisen muodot, jotka lisääntyvät jatkuvasti, ovat olennainen osa useimpien yritysten strategiaa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Verkostosuhteiden päätyyppejä ovat 1) kahdenvälinen kumppanuus, jossa on määräävä osapuoli, 2) kahdenvälinen kumppanuus, jossa on tasavahvat osapuolet, 3) kärkiyritysverkko, jos-

sa on selkeästi erottuva ydinyritys ja 4) monenkeskinen verkko. (Hakanen & Heinonen & Sipilä, 2007.)

Verkostojen voidaan sanoa koostuvan kolmesta dimensiosta, joita tulee tarkastella monipuolisesti verkostoja tutkittaessa ja kehitettäessä.

- Verkostojen rakenne
  - Miten laaja verkosto on ja millaisia toimijoita verkostoon kuuluu
  - Kuinka tarkoituksenmukaisia toimijat ovat verkoston mission ja vision kannalta
  - Verkoston hierarkia
  - Toimijoiden välisten linkkien tiheys ja toimijoiden kytkeytyvyys
- Suhteen laatu
  - Velvollisuudet, luottamus, normit
  - Henkilöiden suhteet ja yritysten suhteet
  - Kunnioitus ja ystävyys
- Kognitiivinen dimensio
  - Yhteinen kieli, merkitykset ja tarinat
  - Vuorovaikutuksen ymmärrettävyys ja selkeys

Verkostoissa menestyksellisesti toimiminen edellyttää erityisiä taitoja, joista käytetään nimitystä verkostokävykykkydet. Nämä taidot keskittyvät pääosin käyttäytymistieteiden alueelle ja käsittelevät mm. suhteiden rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä. Avainkäsitteitä ovat yhteistyökävykykyys ja sosiaalinen pääoma. (Hakanen & Heinonen & Sipilä, 2007.)

Yhteistyökävykykydessä on kyseessä joko oppimisen kautta hankittu tai synnynnäinen kyky rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen sitoutumiseen ja kommunikaatioon. Hyvä yhteistyökävykykyys varmistaa verkoston toiminnan tuloksellisuuden. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä yhteistyötä niiden kanssa toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Tällaiset toimijat voivat olla yrityksiä, organisaatioita tai henkilöitä. Yrityksen verkostostrategian tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus liiketoiminta- ja toimintokohtaisten strategioiden kanssa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Vastaavasti verkoston strategia tarkoittaa johonkin tiettyyn verkkoon tai kumppanuussuhteeseen kuuluvien yritysten tai muiden organisaatioiden yhteistä strategiaa. Verkoston strategias-  
assa verkostosuhde kokonaisuudessaan asemoidaan ympäristöön nähden, johon sisältyvät esi-

merkiksi kilpailuympäristö, erityisesti kilpailevat verkostot, asiakkaat ja toimittajat. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Verkostostrategian laatiminen kiteytyy verkostovision muodostamiseen ja verkostostrategian päälinjojen määrittämiseen. Verkostovisio kuvaa yrityksen pitkän aikavälin päämääriä verkostoitumisen suhteen. Verkostovisiossa esitetään selkeät tavoitteet ja tahtotila kumppanuuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Verkostostrategian päälinjoissa kuvataan mm. strategisten valintojen vaikutus verkostosuhteisiin, millä alueilla tarvitaan ja kehitetään verkostosuhteita sekä minkälaisia verkostokumppaneita ja verkkoja tavoitellaan. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Yritykset etsivät verkostoitumisesta hyötyjä. Mahdollisia hyötyjä on monia ja niitä voidaan ryhmitellä eri tavoin. Eräs ryhmittelytapa jakaa verkostoitumisen hyödyt seuraavasti:

- Tehokkuuteen liittyvät hyödyt; mittakaavaedut, rationalisointihyödyt, kustannusten jakaminen, synergiaedut, nopeus ja pääoman kierto
- Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantamiseen liittyvät hyödyt; uusille markkinoille pääsy, laajemman tuote/palvelu paketin tarjoaminen, riskin jakaminen, innovaatioiden synnyttäminen
- Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt; Osaamisen hankkiminen kumppaneilta, yhdessä oppiminen, kokemusten ja tiedon jakaminen, teknologian siirto ja hankinta, rahoitus, henkilökunnan vaihto/kierto. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

Verkon strategian toteutus on ennen kaikkea verkon johtamista. Verkot ja kumppanuudet ovat niin monimuotoisia ja muuttuvia rakenteita, ettei niitä voi kovin helposti johtaa ja ohjata. Verkon ohjaus vaatii usein joustavia ja tapauskohtaisia toimintamalleja. Lisäksi tarvitaan verkon toimintaa ohjaavia periaatteita, arvoja, strategiaa ja visiota. On arvioitu, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpito on verkostosuhteen tärkein osa-alue. (Hakanen & Heinonen & Sipilä, 2007.)

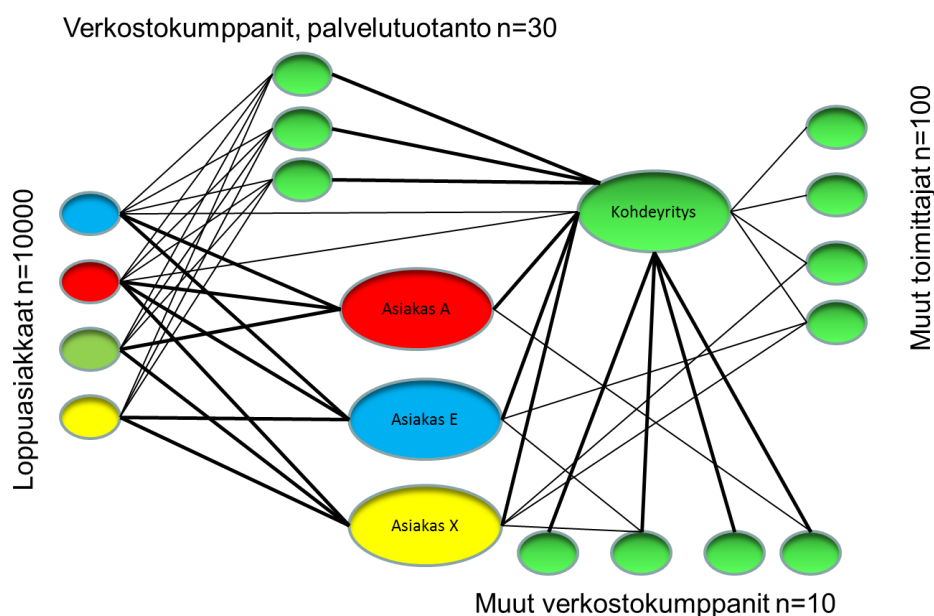
Verkostojen merkityksen kasvaessa yritysten on opittava toimimaan verkostoissa. Verkosto-mainen toimintatapa ei ole aina ollut yrityksille ”luonnollinen” tapa tuottaa tuotteita tai palveluja. Yrityskohtaiset johtamisteoriat ja -käytännöt eivät enää riitä, vaan asiat on nähtävä huomattavasti laajemmin. ”Laajentuneen yrityksen” - verkon tai verkoston -käsite yleistyy ja johtaa myös tutkimuksen, tieteen ja liikkeenjohdon käytäntöjen uudistumiseen. Uusimmissa ja moderneimmissa yrityksissä verkostoituminen otetaan mukaan uuden yrityksen liiketoiminnan ja strategian suunnitteluun jo alusta lähtien, verkostoituminen on luonnollinen osa strategiaa. (Hakanen & Heinonen & Sipilä 2007.)

### 4.3.1 Verkostostrategian laatiminen

Verkostoituminen on pitkäjänteinen prosessi. Liiketoimintamallista johtuen yrityksen toiminnassa oli monia verkostoitumiseen ja verkostoon liittyviä prosesseja ja menettelyjä olemassa. Tässä työssä kuvataan, miten niitä jatkettiin vuoden 2012 syksystä alkaen.

Verkostostrategian laatiminen aloitettiin verkostovision kiteyttämällä. Verkostovisiossa määriteltiin ja kuvattiin kohdeyrityksen tavoitteet ja tahtotila verkkojen ja kumppanuuksien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Verkostotyötä jatkettiin verkoston rakenteen kuvaamisella. Useissa johtoryhmän kokouksissa luotiin kuvaus verkostosta. Yrityksen lisäksi verkostoon identifioitiin kuuluvaksi asiakkaat, asiakkaiden asiakkaat ja toimittajat. Toimittajat luokiteltiin kolmeen luokkaan, jotka ovat palveluprosessiin kuuluvat toimittajat, liiketoimintakriittisten palvelujen toimittajat ja muut toimittajat. Liiketoimintakriittisten palvelujen toimittajiksi luokiteltiin mm. sellaisten järjestelmien toimittajat tai ylläpitäjät, joita ilman yritys ei voi toimia. Muiksi toimittajiksi luokiteltiin sellaiset tavaran tai palvelujen toimittajat, joiden tuottama palvelu tai tuotteet voidaan kohtuullisilla panostuksilla korvata toisen toimittajan tuotteilla tai palveluilla.



Kuvio 7. Kohdeyrityksen verkoston rakenne

Jokaiselle verkoston ryhmälle laadittiin oma perusstrategia. Strategiassa kuvattiin kunkin ryhmän kanssa tavoiteltu verkstorakenne. Kullekin ryhmälle kuvattiin strategiassa yksityis-

kohtaisesti yhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt. Hyötyjä pyrittiin tarkastelemaan asiakkaiden, oman yrityksen ja verkoston näkökulmasta.

Palvelutuotannon kumppaneiden kanssa pyritään ns. kärkiyritysrakenteeseen, jossa yritys on yhteistyötä johtavassa roolissa. Verkostoitumisen hyötyinä pyritään saamaan tehokkuuteen liittyviä hyötyjä, uuden liiketoiminnan syntymiseen liittyviä hyötyjä ja resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyviä hyötyjä.

Asiakkaiden kanssa sen sijaan yhteistyötä pyritään kehittämään verkoston yhteistä strategiaa kohti. Asiakkaiden kanssa tapahtuvalla verkostoitumisella pyritään sekä tehokkuuden lisääntymiseen synergiaetujen kautta että uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantamiseen.

Asiakkaiden asiakkaiden kanssa ei tavoitella varsinaista verkostoitumista. Asiakkaiden asiakkaat ovat kuitenkin erittäin tärkeä ryhmä ja osa verkostoa ja muodostavat keskeisen roolin asiakastarpeen ymmärtämisen näkökulmasta. Asiakkaiden asiakkaiden osalta kuvattiin keskeiset periaatteet tarpeen ymmärtämisen saavuttamiseksi.

Liiketoimintakriittisten palvelujen toimittajat eivät muodosta yhtä homogeenistä ryhmää, kuin muiden ryhmien toimijat. Näiden palvelujen toimittajien kanssa pyritään kahden tasavahvan toimijan väliseen kumppanuuteen. Liiketoimintakriittisten toimijoiden kanssa tapahtuvalla verkostoitumisella pyritään saavuttamaan erityisesti resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyviä hyötyjä sekä tehokkuuden lisääntymistä synergiaetujen kautta.

Tässä vaiheessa muut toimittajat päätettiin jättää varsinaisen verkostoitumistyön ulkopuolella. Tämä ei tarkoita näiden toimittajien pienempää merkitystä. Muidenkin toimittajien osalta sovittiin kuitenkin keskeiset periaatteet yhteistyölle.

Seuraavassa vaiheessa jokaisen ryhmän tai joissain tapauksissa jokaisen toimijan osalta tehtiin ns. nykytila-analyysi, jossa verkostoitumisen ja yhteistyön tilaa verrattiin toisaalta verkostostrategiassa asetettuihin tavoitteisiin ja toisaalta liiketoimintamallin luomiin yhteistyötä koskeviin odotuksiin.

Suunnittelun viimeisessä vaiheessa nykytila-analyysia ja verkostostrategiaa analysoimalla johdettiin verkostoitumiseen liittyviä aktiviteettejä. Osa aktiviteeteistä kohdistui yksittäisiin kumppanuuksiin ja osa kohdistui tiettyyn ryhmään aikaisemman luokittelun mukaan.

Samassa yhteydessä päätettiin myös niistä toimista, joita yrityksessä tulee tehdä verkostoitumisen ja verkostojen johtamisen kehittämiseksi.

Myös verkoston muiden toimittajien ja asiakkaiden osalta sovittiin menettelyjä, jotka auttavat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Verkostoitumiseen liittyvien aktiviteettien toteuttaminen käynnistettiin jo talvella 2013 ja ensimmäiset aktiviteetit on jo toteutettu.

Kohdeyrityksen omalta osalta keskeinen muutos on ollut organisaatorakenteen muuttaminen verkostoitumista paremmin tukevaksi syksyllä 2013, sekä siihen liittynyt vastualueiden uudelleen määrittely.

#### 4.3.2 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Kohdeyrityksen toiminnan alusta alkaen verkostoituminen on ollut liiketoimintamallin ja toiminnan keskiössä. Verkostoitumiseen liittyvää suunnittelua ja toteutusta onkin tehty jo paljon. Tästä johtuen monet verkostoitumiseen liittyvät rakenteet ovat olleet olemassa.

Tässä työssä esiintuotu verkostoitumistyö on kuitenkin selvästi nostanut verkostoitumisen entistä strategisemmalle tasolle sekä tuonut teoreettisen viitekehyksen verkostoitumiseen.

Toinen merkittävä strategiatyökalun käytöstä seurannut hyöty tuli verkoston kuvaamisesta ja kuvaamisen avulla tapahtuneesta kumppaneiden luokittelusta eri ryhmiin. Samalla syntyi ymmärrys siitä, miten erilaista käsittelyä ja menettelyjä eri ryhmät edellyttävät.

Verkostoituminen on pitkäjänteistä työtä ja edellyttää osapuolten halua verkostoitumiseen liittyvien rakenteiden rakentamiseksi yhteistyön ympärille.

#### 4.4 Markkinamuotoilu

Tuote/Palvelu - Maantiede -matriisi on tyypillisin tapa kuvata yrityksen markkinoita. Palvelu ja maantiede -tyyppisen kuvauksen etuina ovat helppous ja selkeys. Miten moni muu yritys kuvaa markkinansa samalla Tuote/Palvelu - Maantiede -matriisilla? Usein tällaisia yrityksiä on satoja, ehkä jopa tuhansia. Tällaisilla markkinoilla toimiminen johtaa pitkällä aikavälillä hinnalla kilpailuun, jossa kaikkien toimijoiden palvelut lähenevät toisiaan. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Asiakkaan ja asiakkaan arvontuotannon on oltava toiminnan keskiössä. Yrityksen tuleekin tuottaa tuotteita tai palveluja, jotka sopivat asiakkaiden käytäntöihin optimaalisella tavalla ja jotka parantavat yrityksen asiakkaiden arvontuotantoa. Arvontuotannon näkökulmasta kas-

vun mahdollisuudet piilevät erittäin syvässä asiakasymmärryksessä. Yritysten tulee toistuvasti pohtia, miten osallistua asiakkaan arvontuotantoon siten, että se auttaa asiakasta tuottamaan enemmän arvoa itselleen. Samalla tulee varmistaa, että tavoiteltu osa syntyvästä arvosta tuloutuu yritykselle. Arvontuotannon ymmärtämiseksi ja asiakkaiden ongelmien aikaiseksi tunnistamiseksi, yritysten tulee ylläpitää ja vahvistaa kaikilla organisaatiotasoilla sellaisia prosesseja ja käytäntöjä, jotka synnyttävät tällaista tietoa. Arvontuotannon tuominen keskiöön edellyttää sitä, että johtamisjärjestelmän, organisaatorakenteen, innovaatioiden ja tarjooman määritelmien tulee tukea arvontuotantoa. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Yrityksen strategian tulisi perustua huolellisesti mietitylle markkinamäärittelylle. Valitettavan harva johtoryhmä keskittyy markkinamäärittelyn pohtimiseen kuitenkin riittävän perusteellisesti. Moni yritys luottaa helposti kovin pintapuolisiin ja keskeneräisiin analyyseihin valitessaan kohdemarkkinoitaan. Tämä saattaa johtaa siihen, että liiketoiminnan rajat määräytyvät enemmän vahingossa tai sattumien kautta, kuin järjestelmällisen päätösprosessin kautta. Markkinoiden järjestelmällinen muotoilu ja analysointi voi kuitenkin auttaa yrityksiä ymmärtämään omia toimintojaan, tunnistamaan tarvittavia kyvykkyyksiä sekä organisoitumaan paremmin. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Vallitsevien markkinakäsitysten ja -rakenteiden kyseenalaistaminen on välttämätön edellytys uusille ja radikaaleille innovaatioille. Ennen markkinoiden uudelleenmäärittelyä tulee yrityksen määrittää oma tehtävänsä uudelleen. Mitä oikeastaan myymme ja kenelle? Miten organisoimme liiketoimintamme? Usein jo pelkästään näihin kysymyksiin vastaaminen auttaa yritystä kyseenalaistamaan nykyisen markkinamäärittelynsä ja luomaan uuden, parempia liiketoimintamahdollisuuksia sisältävän markkinan. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Yritysten, toimialojen ja valtioiden taloudellista toimintaa mitataan suurelta osin vaihdantavien (liikevaihto, bkt, tms.) avulla. Arvon mittaamiseksi tarvitaan kuitenkin parempaa ymmärrystä tuotteiden tai palveluiden käyttöarvosta. Arvontuotantoa rajoittaa ensisijassa toimijoiden käytettävissä olevien resurssien määrä tai toimijoiden kyky hyödyntää olemassa olevia resursseja. Menestystä janoavien yritysten tulee joko tarjota asiakkailleen uusia resursseja tai vaikuttaa asiakkaidensa prosesseihin siten, että asiakkaat pystyvät hyödyntämään olemassa olevia resursseja entistä paremmin. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Vaihdantakäytännöt mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen. Vaihdantatoimet liittyvät markkinoilla tapahtuvaan taloudelliseen vaihdantaan. Vaihdantakäytäntöjen avulla markkinoilla määritellään vaihdannan kohteena oleva tuote sekä myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen mekanismit. Esimerkkejä vaihdantatoiminnoista ovat myynti- ja ostotoimenpiteet, tuotteen määrittely, hinnanmuodostuksen mekanismit, asiakkaan markkinavalmius, verkoston valmius ja kilpailu. (Nenonen & Storbacka 2010.)



Sääntökäytännöt tuottavat vakaat markkinat. Sääntökäytännöt tuottavat normeja ja toimintaperiaatteita, jotka ohjaavat toimijoiden välistä yhteistyötä. Esimerkkejä sääntökäytännöistä ovat teknologia ja standardit sekä normit ja säännöt. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Kuvaavat käytännöt luovat yhteisymmärrystä ja yhteisen kielen, joka mahdollistaa eri toimijoiden välisen yhteistyön. Esimerkkejä kuvaavista käytännöistä ovat toimialajärjestöjen tai median synnyttämä tieto ja terminologiat sekä markkinatutkimusten synnyttämä tutkimus- ja tilastotieto. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Markkinat ovat toimijoiden verkostoja. Toimijat osallistuvat markkinoille yhdistääkseen omia resurssiaan muiden toimijoiden resurssien kanssa ja luodakseen näin arvoa. Verkostomaisissa markkinoissa on tyypillisesti markkinoiden keskeinen toimija, joka ”johtaa” markkinoiden määrittelyä. Markkinat kehittyvät ja muuttuvat jatkuvassa prosessissa, joten tulevaisuuden markkina on aina erilainen kuin tämän päivän markkina. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Yrityksen kasvu tulee nähdä suhteessa markkinoiden kasvuun - markkinoita nopeampi kasvu kertoo etulyöntiasemasta suhteessa kilpailijoihin ja onnistuneesta strategian jalkauttamisesta. Kestävä ja mahdollisimman tasaisesti läpi talouden syklien jatkuva kasvu on tärkeää yrityksille. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Perinteisesti markkinat määritellään kahden ulottuvuuden avulla: tuotteen/palvelun ja maantieteen. Asiakkuusajattelun myötä hyväksyttiin asiakassegmentit kolmanneksi ulottuvuudeksi markkinamäärittelyihin. Edes kolmiulotteinen näkökulma ei välttämättä riitä kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen. Edelläkävijäyritysten kokemukset osoittavat, että ydinmarkkinoiden haravointiin voidaan käyttää edellä mainittujen kolmen näkökulman lisäksi lukuisia muitakin näkökulmia:

- Asema arvoketjussa
- Aika
- Jakelukanavat
- Hinta
- Brändiomistajuus
- Loppukäyttö tai sovellus (Nenonen & Storbacka 2010.)

Moniulotteiset kilpailuareenat mahdollistavat kestävästä lähtökohdan tavoiteasetantaan ja liiketoiminnan suunnitteluun. Yksi tapa markkinamahdollisuuksien löytämiseksi on yrityksen kyvykkyyksien, erityisesti vielä kaupallistamattomien ja hyödyntämättömien kyvykkyyksien, tunnistaminen ja käyttäminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi. Kyvykkyyksien hahmottamisessa ei saa pohtia ainoastaan oman yrityksen kyvykkyyksiä, vaan koko arvo-

verkon kyvykkyyksiä ja niiden luomia liiketoimintamahdollisuuksia. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Asiakkaiden kulurakenteen ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen auttaa myös uusien markkinainnovaatioiden kehittämisessä. Tuottaakseen innovaatioita, jotka parantavat tai kehittävät asiakkaan prosesseja, täytyy yrityksen tehdä kokonaisvaltaisia analyyseja asiakkaan liiketoiminnasta. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden asiakkaita sekä logiikkaa, jonka perusteella yrityksen asiakkaat haluavat tuottaa arvoa asiakkailleen. Asiakasprosessien innovaatiot voivat parantaa palvelua, lisätä tuottoja tai alentaa kustannuksia joko alentamalla kiinteitä tai muuttuvia kustannuksia tai vapauttamalla sitoutunutta pääomaa. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Suunnitellessaan markkinoille pääsyä ja oikeaa pelinavausta markkinoilla toimivia yrityksiä vastaan arvioivat yritykset usein markkinoiden liiketoimintapotentiaalia, omaa kyvykkyyttään, omaa tarjoomaansa sekä sisäänpääsyyn liittyvien riskien suuruutta esimerkiksi seuraavassa esitetyn nelikentän mukaan.

<p><b>Liiketoimintapotentiaali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinoiden koko</li> <li>• Markkinoiden kasvu</li> <li>• Kannattavuus/Kannattavuuspotentiaali</li> <li>• Oletettu lisäys liikevaihtoon</li> <li>• Oletettu lisäys liikevoittoon</li> <li>• Vaikutus ydinliiketoimintaan</li> <li>• Sijoitetun pääoman tuotto</li> <li>• Odotettu markkinaosuus</li> <li>• Oppimismahdollisuudet</li> </ul>	<p><b>Yrityksen kyvykkyydet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskyvykkyydet, kuten myynti, markkinointi, brändi ja asiakkuuksien hallinta</li> <li>• Tarjoomakyvykkyydet, kuten tuotteisiin liittyvät kyvykkyydet sekä tutkimus- ja kehitystoiminnot</li> <li>• Operationaaliset kyvykkyydet, kuten toimitusketjun hallinta, tuotanto ja logistiikka</li> <li>• Johtamisjärjestelmät, kuten mittarit, kannustimet ja rakenteet</li> <li>• Soveltuvuus olemassa olevaan asiakaskantaan</li> <li>• Jakelukanavien saatavuus</li> <li>• Kustannusjohtajuus ja skaalaedut</li> </ul>
<p><b>Soveltuvuus asiakkaiden tarpeisiin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaalle tuotettu arvo verrattuna vakiintuneen toimittajan ratkaisuun</li> <li>• Asiakkaan kyky käyttää yrityksen ratkaisua</li> <li>• Soveltuvuus asiakkaan prosesseihin ja käytäntöihin</li> <li>• Riskit asiakkaan näkökulmasta</li> <li>• Asiakkaan mielikuva yrityksen brändistä</li> </ul>	<p><b>Riskit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epävarmuus asiakkaiden reaktioista</li> <li>• Epävarmuus yhteistyökumppaneiden reaktioista</li> <li>• Epävarmuus kilpailijoiden reaktioista</li> <li>• Nykyiseen ydinliiketoimintaan liittyvät riskit</li> <li>• Hallittavissa olevat seuraukset mahdollisesta epäonnistumisesta</li> <li>• Mahdollisuus poistua markkinoilta</li> </ul>

Kuvio 8. Markkinoille pääsyn suunnittelu (Nenonen & Storbacka 2010)

Markkinoiden muotoiluprosessit seuraavat samaa prosessia: markkinoiden muotoilu alkaa yrityksen ajatusmallien muokkaamisella, jonka jälkeen siirrytään liiketoimintamallien kehittämiseen ja markkinavoimien arviointiin. On olemassa erilaisia tekijöitä, jotka toimivat markkinamuotoilun laukaisijoina. Kukin markkinamuotoilun laukaisevista tekijöistä kypsyy eri nopeudella ja vaatii yrityksiltä erilaista reaktionopeutta. (Nenonen & Storbacka, 2010.)



Kuvio 9. Laukaisijoita markkinoiden muotoilulle (Nenonen & Storbacka 2010)

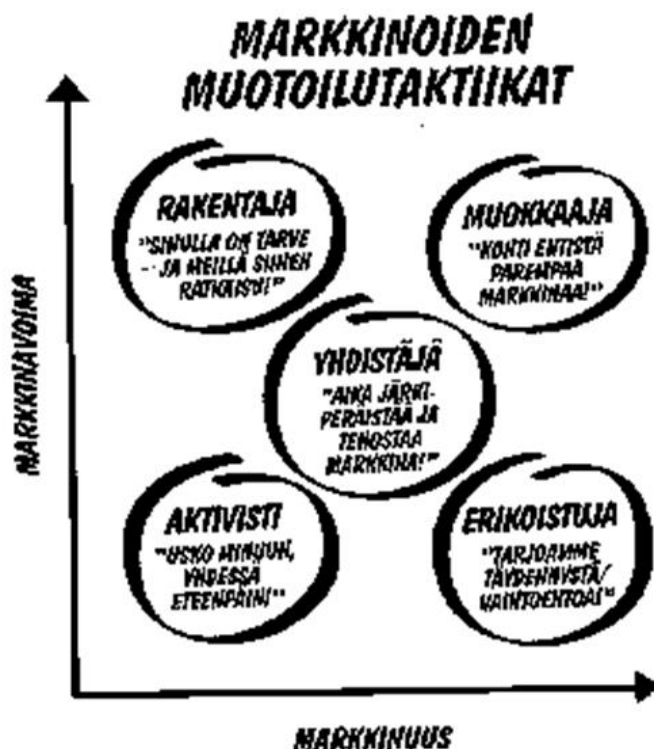
Markkinoita muotoiltaessa ei useinkaan riitä, että ajattelee eri tavalla - on myös toimittava näiden ajatusten mukaisesti. Paras tapa muuttaa yrityksen toimintatapoja on muuttaa yrityksen liiketoimintamallia. Nenosen ja Storbackan mukaan liiketoimintamalleja voidaan määrittellä 12 elementtiä sisältävän viitekehyksen mukaan. (Nenonen & Storbacka 2010.)



Kuvio 10. Liiketoimintamallikehys (Nenonen & Storbacka 2010)

Vaikka markkinoiden muotoiluprosesseissa toistuvat samat komponentit (ajatusmallien, liiketoimintamallien ja markkinakäytäntöjen muokkaaminen) tulee yritysten käyttää erilaisia muo-

toilutaktiikoita riippuen kohdemarkkinan markkinuudesta ja omasta markkinavoimastaan. Nenonen ja Storbacka esittelevät viisi erilaista perustaktiikkaa markkinoiden muotoiluun, jotka ovat rakentaja, aktivisti, yhdistäjä, muokkaaja ja erikoistuja. (Nenonen & Storbacka 2010.)



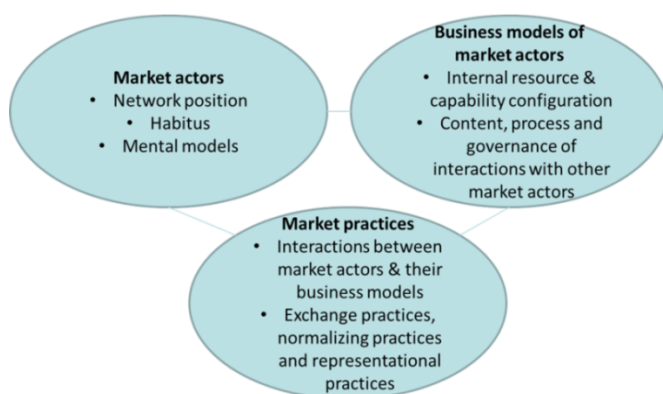
Kuvio 11. Markkinoiden muotoilutaktiikat (Nenonen & Storbacka 2010)

Vain ketterät yritykset onnistuvat aktiivisessa markkinamuotoilussa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten täytyy kehittää sekä strategian luomisen että strategian jalkauttamisen prosesseja - niin sisällön kuin käytäntöjenkin osalta. Strategiatyön kannalta keskeisimmät kysymykset liittyvät kestäväan kilpailuetuun ja liiketoimintamahdollisuuksiin. Yleensä strategiaprosessit pyrkivät tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia ennalta määritellyillä markkinoilla. Tämän perusteella luodaan strategia, jonka tarkoituksena on varmistaa yrityksen kestävä kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Markkinanäkökulman mukaan mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole strategian edeltäjiä vaan päinvastoin. Mahdollisuudet ovat lopputuloksia tietoisista pyrkimyksistä muotoilla markkinoita. Kun yritykset toimivat markkinoita muotoillakseen, syntyy mahdollisuuksia, joihin yritysten täytyy vastata ketterällä tavalla. Tämän ajattelun mukaan kilpailuedun kestävyys ei ole välttämättä tärkeää. Tärkeää on sen sijaan yrityksen kyky toimia, mikäli markkinoille ilmestyy yllättäen hyödynnettäviä lisäresursseja, mahdollisuuksia tai muiden toimijoiden asettamia rajoitteita. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Asiakkaita ei tulisi nähdä yrityksen tuotantoprosessin jatkeena. Yritykset tulisi nähdä asiakkaan arvontuotannon mahdollistajina. Markkinoita eivät määrittele vain tuotteet tai palvelut vaan se, mitä tuote tai palvelu asiakkaan käytössä mahdollistaa. Markkinoita ei pitäisi mitata ainoastaan vaihdanta-arvolla vaan erityisesti käyttöarvolla, joka syntyy asiakkaan käyttäessä yrityksen tuotteita prosesseissaan. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiatyön suunnan tulisi olla ulkoa sisään, asiakkaista ja markkinoista lähtevää. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Markkinoiden aktiivinen johtaminen edellyttää yrityksiltä vahvaa osaamista markkina- ja asiakasrajapinnoissa. Tämän rajapinnan (joka sisältää arvolutauksen ja asiakkuuden määritelmän sekä asiakkaiden osallistamisen arvon yhteistuotantoon) menestyksellinen johtaminen määrittää pitkälti yrityksen menestymisen. Yritykset tarvitsevat poikkifunktionaalisia organisoitumistapoja ja yhteistyömalleja. Asiakaslähtöiset yritykset hallitsevat asiakkaiden ja markkinoiden välisiä eroja luomalla entistä hienojakoisempia markkinamääritelmiä ja muotoilemalla samanaikaisesti useita rinnakkaisia liiketoimintamalleja. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Markkinoiden johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että yritykset eivät ole olosuhteidensa passiivisia uhreja vaan päinvastoin pyrkivät muotoilemaan ympäristöönsä omien etujensa lähtökohdista. Yritykset voivat vaikuttaa markkinoihin kolmea muotoiluelementtiä muokkaamalla: ajatusmalleja, liiketoimintamalleja ja markkinakäytäntöjä. Ajatusmalleilla tarkoitetaan markkinoiden vallitsevia merkityksiä ja ideoita, jotka tulevat todellisiksi liiketoimintamallien eri elementeissä kuten arvolutauksissa, markkinoinnissa ja myyntitoimenpiteissä. Markkinakäytännöt ovat taas eri markkinatoimijoiden liiketoimintamallien kohtaamisista syntyviä toimintatapoja. Aktiivinen markkinoiden hallinta riippuu yrityksen kyvystä luoda uusia merkityksiä tai määritelmiä markkinoista. Yritysten täytyy vaikuttaa markkinoiden muihin toimijoihin, jotta sen oma markkinamääritelmä otetaan käyttöön koko markkinoilla. Jaettujen merkitysten luominen vaatii yhteistyötä ja keskustelua sekä organisaatioiden sisällä että toimijoiden välillä. (Nenonen & Storbacka 2010.)



Kuvio 12. Elements of market configurations (Industrial Marketing Mgmt, 2011, vol. 40)

Arvolupaukset ovat tärkeitä merkitysten jäsentäjiä. Arvolupauksen ilmaiseminen on yritykselle strategisesti tärkeä kyvykkyys. Arvolupauksien tulee pohjautua niille hyödyille, joita yrityksen tuotteet ja palvelut sen asiakkaille luovat. (Nenonen & Storbacka 2010.)

Markkinoiden muotoilustrategiaa ja markkinamääritelmää koskeva läpinäkyvyys on yleensä kannatettavaa. Innostamaton tai epäuskottava markkinatarina tuskin edistää yrityksen markkina-arvoa, johtaen yrityksen toimintavapauden kaventumiseen. Lisäksi suuri osa markkinoiden luomis- ja muotoilutaktiikoista on riippuvaisia asiakkailta ja sidosryhmiltä tulevasta palautteesta. Mahdollisuudet viestiä uuteen markkinamääritelmään liittyvistä uutisista tulisi hyödyntää. (Nenonen & Storbacka, 2010.)

#### 4.4.1 Markkinamuotoilun toteutus

Markkinamuotoilu strategiatyökalu perustuu erittäin voimakkaasti Suvi Nenosen ja Kaj Storbackan kirjaan markkinamuotoilu. Työkalun käytön yhteydessä tutustuttiin myös muihin lähteisiin, mutta runko tulee em. kirjasta.

Markkinamuotoilu strategiatyökalun käyttö ajoittui talveen 2013. Työ tehtiin toimitusjohtajan yksilötyönä ja lopputulos laadittiin esitysmuotoon. Työ esiteltiin muulle johtoryhmälle, jonka kommenttien ja palautteen avulla työ viimeisteltiin.

Työssä käytiin läpi Nenosen ja Storbackan kirjan esiin nostamat markkinamuotoilun teemat. Kukin teemoista pyrittiin luokittelemaan johonkin seuraavista neljästä luokasta:

- Muotoiluteemaa käytetty, ei tarvitse toimenpiteitä
- Muotoiluteemaa käytetty, strategiatyö toi uusia näkökulmia, joiden johdosta päätettiin aktiviteettejä
- Muotoiluteemaa ei ole käytetty, muotoiluteema ei tuo käyttökelpoisia menettelyjä
- Muotoiluteemaa ei ole käytetty, muotoiluteema tuo uusia näkökulmia, joiden johdosta päätettiin aktiviteettejä

Markkinamuotoilun keskeisiä teemoja käytiin läpi myös verkostokumppaneiden kanssa. Läpikäynnin tavoitteena oli lisätä partnereiden osaamista yrityksen toimintaperiaatteista sekä lisätä partnereiden sitoutumista markkinamuotoilun seurauksena tuleviin muutoksiin.

Päätetyt aktiviteetit esiteltiin koko henkilöstölle muutosjohtamisen periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Markkinamuotoilua käytettiin kohdeyrityksessä erityisesti ajatusten muokkaamiseksi kohti uusia ajatusmalleja. Toisaalta markkinamuotoilun teemoja käytettiin projekteiksi muodostettavien hankkeiden synnyttämiseen tai muokkaamiseen sekä jatkuvan parantamisen -tyyppisen kehityksen synnyttämiseksi ja suuntaamiseksi.

#### 4.4.2 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Markkinamuotoilun aihe ja teemat ovat erittäin kiinnostavia ja kohdeyrityksen että yleisestä näkökulmasta ajankohtaisia. Yritys tuottaa logistiikkapalveluja Suomessa. Miten moni muu yritys kuvaa tuottavansa logistiikkapalveluja Suomessa? Luultavasti sellaisia yrityksiä on satoja, ehkä jopa tuhansia. Tällaisilla markkinoilla toimiminen johtaa pitkällä aikavälillä hinnalla kilpailuun, jossa kaikkien toimijoiden palvelut lähenevät toisiaan. Yritysten onkin jatkuvasti pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan toimintamahdollisuuksiensa varmistamiseksi.

Markkinamuotoilun tullaan lisäämään säännöllisesti käytettävien strategiatyökalujen valikoimaan ja markkinamuotoilun teemoja tullaan käyttämään osana strategiaprosesseja, asiakassuhteiden kehittämistä, palvelukehitystä ja muutosten suunnittelua.

Arvontuotannon ymmärtäminen ja hyväksikäyttäminen on yksi keskeisiä malleja kohdeyrityksen strategiassa ja toiminnassa. Ratkaisukeskeinen myynti ja siihen liittyvä arvoon perustuva hinnoittelu ovat olleet keskeisiä heti yrityksen toiminnan alusta alkaen. On päivänselvää, että yrityksen menestyminen riippuu sen kyvystä tuottaa arvoa ja lukita siitä riittävä osa itselleen. Asiakkaiden osallistaminen arvontuottamiseen on keskeisiä yrityksen toimintatapoja. Tämä edellyttää syvää asiakkaiden toimintojen tuntemusta eri tasoilla ja asiakkaiden halukkuutta osallistua arvontuotantoon yhdessä yrityksen kanssa, mikä ei ole aina itsestäänselvyys.

Asiakkaan ja asiakkaan arvontuotannon on oltava toiminnan keskiössä. Kohdeyrityksen rooli onkin tukea asiakkaan arvontuotantoa tuottamalla palveluja, jotka sopivat asiakkaiden käytäntöihin optimaalisella tavalla. Arvontuotannon näkökulmasta kasvun mahdollisuudet piilevät erittäin syvässä asiakasymmärryksessä. Johdon tulee toistuvasti pohtia, miten osallistua asiakkaan arvontuotantoon siten, että se auttaa asiakasta tuottamaan enemmän arvoa itselleen. Samalla tulee varmistaa, että yrityksemme tavoitteiden mukainen osa syntyvistä arvosta tuloutuu yrityksellemme.

Arvontuotannon ymmärtämiseksi ja asiakkaiden ongelmien aikaiseksi tunnistamiseksi, yrityksen tulee ylläpitää ja vahvistaa kaikilla organisaatiotasoilla sellaisia prosesseja ja käytäntöjä, jotka synnyttävät tällaista tietoa. Säännölliset muodolliset ja epämuodolliset tapaamiset asiakkaiden kanssa ovat keskiössä, mutta muitakin toimia kannattaa pohtia. Ratkaisukeskeisen myynnin periaatteita tulee korostaa koko henkilökunnalle ja keskeisille yhteistyökumppaneil-

le, jotta hekin tunnistaisivat asiakkaiden tarpeita ja toisivat niitä esiin vielä nykyistä paremmin. Jatkossakin ns. Business Case -rakenteinen lähestyminen asiakkaiden ongelmiin tulee olla tavoitteena.

Kohdeyrityksen yhtenä strategisena kulmakivenä on pyrkimys sellaisten resurssien tuottamiseen, joiden tuotantoon asiakkaat eivät kykene. Monissa käynnissä olevissa hankkeissa kohdeyritys auttaa asiakkaitaan hyödyntämään niitä tuotoksia, joita yrityksen hallussa olevat resurssit synnyttävät. Arvon mittaamista tulee edelleen kehittää ja synnytettyä arvoa tulee käsitellä asiakkaiden kanssa, jotta varmistetaan että asiakkaatkin tunnistavat synnytetyn arvon.

Markkinat ovat toimijoiden verkostoja. Toimijat osallistuvat markkinoille yhdistääkseen omia resurssiaan muiden toimijoiden resurssien kanssa ja luodakseen näin arvoa. Verkostomaisissa markkinoissa on tyypillisesti markkinoiden keskeinen toimija, joka ”johtaa” markkinoiden määrittelyä.

Yrityksen ensimmäiset kyvykkyyksien ymmärtämiseen ja kaupallistamiseen perustuvat ratkaisut ovat juuri rakentumassa. Kyvykkyyksien hyväksikäyttämisessä yrityksessä on kuitenkin edelleen erittäin paljon käyttämätöntä potentiaalia. Yrityksen kyvykkyyksien ymmärtämiseen ja kaupallistamiseen perustuvat ratkaisut tulevatkin varmasti olemaan osa monen yrityksen tulevaisuuden kasvua. Kyvykkyyksien hahmottamisessa ei saa pohtia ainoastaan oman yrityksen kyvykkyyksiä, vaan koko arvoverkon kyvykkyyksiä ja niiden luomia liiketoimintamahdollisuuksia.

Asiakkaiden kulurakenteen ja liiketoimintaprosessien ymmärtäminen auttaa myös uusien markkinainnovaatioiden kehittämisessä. Tuottaakseen innovaatioita, jotka kehittävät tai parantavat asiakkaan prosesseja, täytyy yrityksen tehdä kokonaisvaltaisia analyyseja asiakkaan liiketoiminnasta. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden asiakkaita sekä logiikkaa, jonka perusteella asiakkaat haluavat tuottaa arvoa omille asiakkailleen. Asiakkaiden asiakkaiden tarpeiden tunteminen on kohdeyritykselle helpompaa kuin monille muille yrityksille, koska liiketoiminnasta johtuen sillä on suora yhteys asiakkaiden asiakkaisiin useita kertoja päivässä. Tiedonkeruuta ja sen käsittelyä tulee kuitenkin kehittää, jotta saamme tilastollista kattavuutta yksittäistapauksista keskustelemisen sijaan. Asiakasprosessien innovaatiot voivat parantaa palvelua, lisätä tuottoja tai alentaa kustannuksia joko alentamalla kiinteitä tai muuttuvia kustannuksia tai vapauttamalla sitoutunutta pääomaa.

Markkinoille pääsyn nelikenttää tullaan hyväksikäyttämään yrityksessämme uusien asiakkaiden ja markkinoiden arvioinnissa. Kuva markkinoiden muotoilun laukaisijoista on mielenkiintoinen myös oman yrityksemme näkökulmasta. Yrityksemme onkin helppo löytää muutoksia lähes jokaiseen toimintaympäristö-kuvassa esitettyyn teemaan. Tämä kuvaakin hyvin jatkuvaa tar-



vetta markkinoiden muotoilulle, toimenpiteiden suunnittelulle ja toteuttamiselle. Yrityksemme on kyettävä ylläpitämään sekä lyhyen aikajänteen ketteryyttä että pitkän aikavälin suunnitelmallista markkinoiden muotoilutyötä.

Kohdeyrityksen markkinoiden muotoilutaktiikka on lähinnä ”rakentajan” muotoilutaktiikka. Tarkemmin tarkasteltuna elementtejä myös muista perustaktiikoista käytetään eri tapahtumien yhteydessä. Rakentaja-muotoilutaktiikan mukaan toimivat yritykset eivät seuraa perinteistä liikkeenjohtokirjallisuuden liiketoimintamallien suunnitteluprosesseja. Markkinarakentajat aloittavat keskustelut ja koekäytöt muutamien luotetun asiakkaan kanssa - jopa ennen pilottivaiheen valmistumista. Yritys pyrkiikin pilottiasiakkaiden kanssa jatkuvaan kehitysteistyöhön ja on valmis muuttamaan tuote- ja markkinamääritelmiään asiakkailta saadun palautteen perusteella. Markkinarakentajat pyrkivät nopeuttamaan markkinoiden syntyprosessia markkinavoimansa avulla. Yritys pyrkiikin hyödyntämään nykyisen liiketoimintaverkostonsa kumppaneita myös nousevilla markkinoilla.

#### 4.5 Strategiset kehityshankkeet

Valpolan, Kvistin, Heimosen, Niutasen, Lillkällin, Massalinin ja Kalinin mukaan projektia voidaan kutsua strategiseksi silloin, kun se on johdon ohjauksessa ja sitä varten on priorisoitu organisaation parhaat resurssit ja voimavarat. Strategisella projektilla parannetaan yrityksen mahdollisuuksia menestyä kilpailussa ja lisätään yrityksen arvoa. Strategisilla projekteilla aikaansaadaan merkittäviä muutoksia ja uudistuksia organisaatioissa sekä kehitetään työntekijöiden osaamista. (Valpola ym. 2010.)

Strategiset projektit voivat kestävät pisimmillään useita vuosia. Ne eroavat jokapäiväisistä projekteista erityisesti pitkäaikaisuuden, laajuuden ja riskien osalta. Valpolan ym. mukaan strategisia projekteja johdetaan aikatavoitteiden, porttien, välietappien ja katselmusten kautta. Välietappien tarkastelun kohteena ovat kustannukset ja aika. Katselmusten ja porttien tarkastelun kohteena on aikaansaannosten laatu. Strategisia projekteja tulee johtaa niiden tuottaman lisäarvon perusteella sekä pystyä arvioimaan ja mittaamaan säännöllisesti. (Valpola ym. 2010.)

Projektijohtamisen tulee varmistaa organisoinnin ja resurssien johtaminen niin, että projekti voidaan toteuttaa oikeassa muodossa, suunnittelussa aikataulussa ja suunnitellussa budjetissa. Strategisten projektien ja niihin liittyvien tavoitteiden toteutumisen seuranta tulee kytkeä osaksi johtamisjärjestelmää. Johdon tehtävänä on varmistaa, että projektin eteneminen on jatkuvassa seurannassa. (Valpola ym. 2010.)

Valpolan ym. (2010) mukaan menestyksellä strateginen projekti edellyttää liiketoimintajohdon ja projektin omistajan sitoutumista projektiin ja sen tavoitteisiin. Strategisilla projekteilla, kuten muillakin projekteilla, tulee olla määräajat ja pelisäännöt sekä selkeä alku ja loppu. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa projektin menestykselliseen ja selkeään lopetukseen. Strategisen projektin onnistumisen kannalta projektin johtajan valinnalla on suuri merkitys. Projektien tavoitteet tulee linkittää organisaation vuositavoitteisiin ja työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Projektin osallistujille on hyvä olla projektikohtainen kannustuspaketti.

Olellaisena osana projektia on huolehtia rahoituksen riittävydestä, kannattavuudesta ja tuottolaskelmista. Projektit ovat usein tehokkain käytettävissä oleva tapa toteuttaa muutosta. Menestyvän yrityksen tulee muuttua jatkuvasti, jotta se säilyttäisi kilpailukykyänsä ja kilpailuetunsa. Yritysjohdo ylläpitää ja seuraa strategisten projektien salkkua. Johdon tulee huolehtia myös siitä, ettei strategisten projektien salkku kasva liian suureksi, sillä vaarana on yrityksen ylikuormittuminen projekteilla. Valpolan mukaan strategisen projektisalkun nyrkkinsääntö on, että yrityksen koosta riippumatta salkussa ei ole järkevää olla viittä projektia enempää. Mikäli yrityksellä on liian monta projektia samanaikaisesti, työntekijät eivät pysty antamaan täyttä huomiotaan ja panostaan niiden ohjaamiseen ja loppusaattamiseen. (Valpola ym. 2010.)

Riskienhallinnalla pyritään välttämään strategisten projektien riskejä ja pienentämään toteutuneiden riskien vaikutuksia. Riskejä tulee tunnistaa jatkuvana prosessina. (Valpola ym. 2010.)

Strategisen johtamisen tasolla tärkeäksi nousee projektisalkun hallinta. Tällä tarkoitetaan sitä kokonaiskuvaa, jossa projektit etenevät eri vaiheissa ja tuovat tavoitellun tuloksen. Projektit jakavat osittain samoja resursseja, niillä on liittymäkohtia ja riippuvuuksia, jotka pitää hallita koordinoitusti. Jos ja kun tilanne yrityksessä muuttuu, myös projektien prioriteetit ja tavoitteet saattavat muuttua. Jokin projekti pitää ehkä keskeyttää tai lopettaa samalla kuin useampi projekti odottaa tilaisuutta käynnistyä. Samanaikaisia projekteja kutsutaan projektiportfolioksi. Termin taakse piiloutuu yksinkertaisesti lista tietyllä tavalla järjestetyistä projekteista, joiden kautta yritys ohjaa toimintaansa kohti valitsemaansa strategiaa ja tulevaisuutta.

#### 4.5.1 Strategiset kehityshankkeet -toteutus

Talven 2013 aikana kohdeyrityksessä käynnistettiin liiketoiminnan kehityshanke, jonka tavoitteena oli koordinoita projektityyppinen kehitystyö, joka yrityksessä oli suunnitteilla tai käynnistymässä, yhdeksi liiketoiminnan kehityshankkeeksi. Samalla tavoitteena oli varmistaa, että

kaikki toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja toimintamalleihin liittyvä tieto on liiketoiminnan kehityshankkeen käytössä. Strategiatyön edetessä oli selvää, että kehitystyöstä tulee mittavaa ja resursseja vaativaa sekä suunnittelun, että toteutuksen osalta. Tästä syystä yritykseen palkattiin kehityspäällikkö. Samalla lähdettiin etsimään julkista avustustyyppistä rahoitusta hankkeen läpiviemiseksi.

Liiketoiminnan kehityshankkeen aihepiirit jakautuvat seuraavien teemojen ympärille:

- Kestävä kasvu - uudet resurssitehokkaat liiketoimintaratkaisut ja kasvu
- Kansainvälistyminen - uudet liiketoimintamahdollisuudet ulkomailla
- Teknologia ja resurssitehokkuus - uudet resurssitehokkuutta parantavat ratkaisut ja innovaatiot

Teemat valittiin asiakkailta, strategiasta, arvoverkostosta ja toimintaympäristöstä havaittujen tarpeiden perusteella. Samoin aikaisemmin tehty strategiatyö, joka sisälsi skenaariotyön, liiketoimintamallin kehittämisen, verkostostrategian ja markkinamuotoilun, otettiin lähtökohdaksi strategisten kehityshankkeiden suunnitteluun. Teemojen ympärille rakennettiin noin kaksi vuotta kestävä kehityshanke, joka kuljettaa ylityksen nykytilasta kahden vuoden päähän kuvattuun resurssitehokkaampaan liiketoimintamalliin.

Aihepiirien ja teemojen selkiytyttyä liiketoiminnan kehityshankkeen tavoitteeksi asetettiin kestävän kasvun, kansainvälistymisen ja uusien palvelukonseptien ja ratkaisuiden synnyttämiseen tähtäävien ja uutuusarvoa sisältävien kehityshankkeiden käynnistäminen ja toteuttaminen. Samalla liiketoiminnan kehityshanke sai nimekseen Green Road, mikä kuvaa tietämme kohti resurssitehokkaampaa tulevaisuutta.

Tunnistettuun kehityshankkeeseen sisältyy merkittävä tutkimuspanostus, jossa tutkitaan uusia toimintamalleja ja toimintakonsepteja. Uusien toimintamallien tutkimus ja mahdollinen käyttöönotto tuo uusia toimintamalleja koko logistiikan toimialueelle.

Kehityshankkeen ja siihen liittyvien muutosten riskit identifioitiin ja kuvattiin, sekä riskien hallintaan liittyvät aktiviteetit suunniteltiin. Kehityshankkeelle määriteltiin välietapit 6 kuukauden välein, jolloin kustannuksia, aikatauluja ja aikaansaannosten laatua arvioidaan erityisesti.

#### 4.5.2 Johtopäätökset ja toimenpiteet

Liiketoiminnan kehityshanke auttaa kohdeyritystä kehittämään ja vahvistamaan luomaansa ainutlaatuista toimintamallia. Hanke tulee kehittämään koko arvoverkon osaamista, resurssi-tehokkuutta ja tuottavuutta, joka tulee hyödyttämään nykyisiä ja tulevia asiakkaita. Asiakkaiden ja asiakkaiden asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta kehityshankkeen toteuttamiselle.

Asiakkaat ja verkoston yhteistyökumppanit pyritään ottamaan laajalti mukaan kehityshankkeen ja sen osaprojektien toteuttamiseen. Toteutettava hanke tulee edelleen vahvistamaan kohdeyrityksen liiketoimintamallia ja voimakkaasti tukemaan yrityksen kasvua, kansainvälistymistä ja teknologista kehitystä.

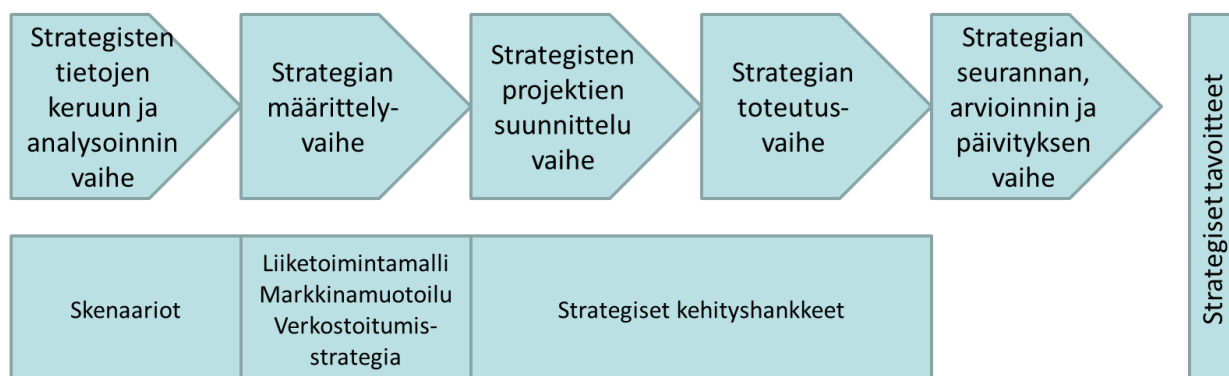
Kehityshankkeen laajuudesta johtuen kehityshankkeen kaikkien projektien loppuunsaattaminen tulee olemaan haastavaa. Haastavuutta lisää vielä verkostoitunut liiketoimintamalli. Kohdeyrityksen tuleekin tehdä kaikkensa kehityshankkeen menestykselliseksi loppuunsaattamiseksi.

Toteutuessaan kehityshanke tulee edelleen varmistamaan kohdeyrityksen edelläkävijyyttä omalla toimialallaan. Samalla kehityshanke tulee luomaan uusia menettelyjä, joista osa vaikuttaa koko toimialan käytäntöihin.

### 5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa kohdeyrityksen strategiaprosessi strategiatyökaluja käyttäen. Käytännön tavoitteena oli muuttaa kohdeyrityksen strategista johtamista strategisen ajattelun ja oikeiden strategiatyökalujen käytön ”strategisen ketteryyden” suuntaan. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli kartoittaa strategiaproessin käytäntöön viemisen keinoja ja strategiaprosessissa käytettäviä strategiatyökaluja. Lisäksi tutkimuksellisenä tavoitteena oli arvioida strategiaproessin ja strategiatyökalujen vaikuttavuutta strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta olivat strategia, strateginen ajattelu, strateginen johtaminen, strategiset tavoitteet, strategiaproessi ja strategiatyökalut.

Tutkimuksen tutkimusongelma määriteltiin pääkysymykseksi seuraavasti: Miten strategiaproessi ja strategiatyökalujen käyttö vaikuttaa kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen? Tutkimuksessa kartoitettiin kohdeyrityksen strategiaproessia ja siinä käytettyjä strategiatyökaluja ja niiden käyttöä noin 12 kuukauden ajalta.



Kuvio 13. Kohdeyrityksen strategiaprosessi

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Kohdeyrityksen johtoryhmä oli tiiviisti mukana strategiaprosessissa ja on näin ollen hyvin tietoinen siinä tehdyistä valinnoista ja syntyneistä ratkaisuista. Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi johtoryhmä kokoontui tutkimuksen loppuvaiheessa useaan työpajaan arvioimaan strategiaprosessin vaikuttavuutta. Johtoryhmä toi esiin paitsi omia mielipiteitään, niin myös strategiaprosessin aikana sidosryhmiltä saatua palautetta. Näistä työpajoista on koottu seuraavassa esitettävät arviot.

Koko johtoryhmä piti strategiaprosessia erittäin hyvänä ja opettavana. Keskeinen hyöty oli ajatusten suuntaaminen eteenpäin. Samoin uusiin strategiatyökaluihin tutustuminen loi uutta osaamista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Lisäksi strategiaprosessi esitteli ja toi myönteisellä tavalla työhön teorioita. Teoriat auttavat ymmärtämään käytännön työtä ja myös terävöittävät sitä.

Markkinamuotoilun teemat tuntuivat insinööripohjaisesta johtoryhmästä erittäin piristäviltä ja silmiä avaavilta. Markkinamuotoilun yhteys sinisen meren strategiaan tuntui ilmeiseltä - kummassakin yksi keskeinen asia on vähemmän kilpailtujen alueiden etsiminen.

Strategiatyö kamppailee samasta ajasta muiden tärkeiden tehtävien kanssa. Lähes koko johtoryhmä yhtyi käsitykseen siitä, että mikäli strategiaprosessiin olisi käytetty enemmän aikaa sen tulokset olisivat olleet vielä paremmat ja vaikuttavammat. Samalla prosessissa käytettyjen strategiatyökalujen ja analyysien määrä olisi voinut olla suurempi. Toisaalta arvioitiin kuitenkin, että kalenteriajallisesti strategiaprosessin ei pitäisi olla pidempi kuin se nyt oli. Käytännössä työ alkoi skenaariotyöllä syyskuussa ja suunnitelma strategisista kehityshankkeista oli valmis maaliskuussa seuraavana vuonna.

Strategiaprosessi toi yrityksen henkilöstön ja useassa kohdassa myös sidosryhmät työskentelemään yhdessä. Yhdessä työskentely lisäsi kaikkien osapuolten ymmärrystä yhteisiä toimintatapoja ja -menettelyjä kohtaan sekä lisäsi ja varmisti sitoutumista muutoksiin.

Strategiatyö on pitkäjänteistä ja varsinaiset tulokset nähdään vasta pitkän aikavälin kuluttua. Silloinkin nyt toteutetun strategiaprosessin tulokset vähintään osittain sekoittuvat muun kehitystyön tuloksiin ja toimintaympäristön muutoksiin.

Johtoryhmän tehtävänä oli myös arvioida strategiaprosessin vaikuttavuutta strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Kasvua tukevana strategiatyökaluina nähtiin liiketoimintamallin luominen ja kuvaaminen sekä toisaalta markkinamuotoilutyö. Liiketoimintamallin kuvaaminen nosti esiin uutta asiakaspotentiaalia ja toisaalta mahdollisuuksia uusiin asiakkaille arvoa luoviin palveluihin ja ratkaisuihin. Samoin markkinamuotoilun yhteydessä yrityksen kyvykkyyttä ja verkoston kyvykkyyttä koskenut pohdinta toi esiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Verkostoitumisen osalta verkostoitumisstrategian luominen oli luonnollisesti vaikuttavin strategiatyö. Verkoston kuvaamisen, ryhmittelyn ja tavoitteellisen lähestymisen avulla verkoston hallinta ja hyödyntäminen tulee kohoamaan uudelle tasolle. Toisaalta asiakkaita ja kumppaneita otettiin mukaan strategiaprosessiin sen monissa vaiheissa. Kaikki tämä lisää arvoverkoston sitoutumista ja varmentaa toimien samansuuntaisuutta.

Edelläkävijyyden näkökulmasta koko strategiaprosessi oli erittäin merkityksellinen. Syntyneet innovaatiot kiteytettiin strategisten kehityshankkeiden suunnitelmassa. Strategiaprosessin aikana syntyi sekä kasvua (asiakkaat, tuotteet, markkinat) tukevia innovaatioita, että myös teknologiaan ja tuottavuuden kehittämiseen liittyviä innovaatioita.

Koko strategiaprosessi ja sen tuotteena syntyneet strategisen kehityshankkeet tulevat toteutuessaan auttamaan yritystä vahvistamaan nykyisen liiketoiminnan kannattavuutta sekä luomaan uutta kannattavaa liiketoimintaa.

Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen on ollut merkityksellisessä roolissa koko strategiaprosessin aikana. Erityisesti markkinamuotoilun ja liiketoimintamallin luomisen yhteydessä arvonluonti ja kyvykkyyksien hyväksikäyttö ovat nousseet keskiöön.

Eri strategiatyökaluja on vaikea asettaa tärkeysjärjestykseen strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Strategiatyökalut muodostavat prosessin, joka alkoi skenaariotyöllä, jatkui määrittelyyn ja kiteytyi strategisten kehityshankkeiden kuvaamiseen ja toteuttami-

seen, joka edelleen jatkuu. Lisäksi strategiatyökalujen käytön tulokset toimivat lähtötietoina seuraaviin prosessin vaiheisiin tai saattavat aiheuttaa tarkennuksia edellisiinkin vaiheisiin.

Strategiaprosessi ja sen lopputuloksena syntynyt kehityshanke ovat erittäin mittava panostus kohdeyrityksen tulevaisuuteen. Koko johtoryhmän yhteinen käsitys on, että strategiaprosessilla on erittäin suuri ja keskeinen merkitys yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategiset kehityshankkeet tulevat toteutuessaan hyödyttämään merkittävästi kohdeyritystä, sen verkostoa ja sen asiakkaita.

## 5.2 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Lähitulevaisuudessa kohdeyrityksen strategiatyön painopiste tulee olemaan strategisten kehityshankkeiden toteutuksen loppuunsaattamisessa. Tällöin uusia analyysejä tai strategiatyökaluja otetaan käyttöön vain toimintaympäristön muutoksen tai asiakastarpeen niin erityisesti vaatiessa. Strategisten kehityshankkeiden tulosten odotetaan valmistuvan vuoden 2014 loppuun mennessä.

Tulevaisuudessa kohdeyrityksen strategiatyön painopistettä kannattaa siirtää entistä enemmän liiketoimintalogiikoiden ja liiketoimintamallien uudistamiseen. Strategiatyökalut tulee tuoda johtamisen analyysien työkaluiksi ilman suuria projekteja. Samalla tulee pyrkiä strategiatyökaluihin liittyvän osaamisen kehittämiseen, koskien sekä kulloisiinkin tilanteisiin parhaiten sopivien strategiatyökalujen valintaa että näiden työkalujen tehokasta käyttöä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kohdeyrityksessä on samanaikaisesti käynnissä strategisen tiedon keräämistä ja analysointia, määrittelyä, suunnittelua ja toteutusta eri strategiatyökaluja käyttäen.

Yritysten tulee jatkuvasti tarkkailla ympäristöään ja pyrkiä havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. Yrityksen uudistumisen tulee olla jatkuvaa. Koko ajan on pyrittävä löytämään uusia ratkaisuja ja malleja toimintamahdollisuuksien varmistamiseksi. Tärkeää on myös ulkoisen fokuksen säilyttäminen.

Verkostoitumisen osalta johtoryhmässä kiinnitettiin huomiota kahteen jatkotyötä vaativaan ajatukseen. Miten kyetään varmistamaan tiedonvälitys ja kommunikointi yhä laajenevassa verkostossa? Miten varmistetaan, että verkoston kyvykkyyden ja verkoston toimijoiden kyvykkyydet havaitaan ja saadaan verkoston käyttöön?

### 5.3 Suositukset jatkotutkimuksiksi

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat keskeinen toimija niin työllistymisen kuin uuden yritystoiminnan kehittämisen kannalta. Pienet ja keskisuuret yritykset kohtaavat toimialojen rakennemuutokset, arvoketjussa tapahtuvat järjestelyt ja kansainvälistymisen paineet. Toisaalta muuttuminen palveluyrityksiksi, tuotetoimittajista verkottuneiksi ratkaisutoimittajiksi, vaatii yritysten toimintatapojen ja rakenteiden uudelleentarkastelua sekä yritysten muutosvalmiuksien kehittämistä.

Strategiatyö on keskeisessä roolissa muutoksen johtamisessa. Merkittävä osa strategiatutkimuksesta on keskittynyt yhä vähemmän merkityksellisten suurten yritysten strategiatyön tutkimiseen, jolloin keskiössä ovat strategian vuosikellot ja strategian eri tasot. Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat kuitenkin ketteriä ja hallinnollisesti helppoja strategiatyökaluja toimintansa kehittämiseen. Entistä merkittävämpi osuus tulevaisuuden strategia tutkimuksesta ja kehittämisestä tulisikin suunnata tällaisten strategiatyökalujen ja niiden käytön tutkimiseen.

Kohdeyrityksen osalta tässä tutkimuksessa kuvattu osuus jättää strategiaprosessin vielä keskeneräiseksi, koska strategisten kehityshankkeiden toteutus on vielä kesken. Mielenkiintoista olisikin tutkia strategiaprosessia uudelleen strategisten kehityshankkeiden toteutuksen valmistuttua. Tässä yhteydessä voisi myös avata uusia näkökulmia eli tutkia kohdeyrityksen strategiaprosessia ja sen luomia muutoksia esimerkiksi asiakkaan tai verkostokumppanin näkökulmasta.



## Lähteet

- Osterwalder A. & Pigneur Y. 2009. Business Model Generation. Viitattu 26.5.2013 [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_p\\_review.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_p_review.pdf)
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, M., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2006. Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuus: Helsinki.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. VERKOSTOJEN STRATEGIAT - Menesty yhteistyössä, Edita Prima Oy: Helsinki.
- Minzberg, H. 1991. Strategic thinking as seeing. Teoksessa Näsi, J. (toim.) Arenas of strategic Thinking. Liikesivistysrahasto: Helsinki.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava: Helsinki.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. WS Bookwell Oy: Porvoo
- Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010, Markkinamuotoilu - Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? WSOYpro: Helsinki.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. 2011, 'Scripting markets: From value propositions to market propositions'. Industrial Marketing Management, vol 40.
- Aaltonen, P. 2011. Tavaralogistiikan kehitys vuoteen 2030. Logistiikkayritysten liitto ry: Helsinki.
- Tekes. 2011. Kansainväliset ilmiöt - globaalit megatrendit. Viitattu 15.9.2012. [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi).
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatioista. Teknologiainfo Teknova: Helsinki.
- Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. WS Bookwell: Juva.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Talentum: Jyväskylä.
- Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit. Karisto: Hämeenlinna.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Talentum: Helsinki.
- Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. WS Bookwell: Porvoo.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum: Helsinki.
- Näsi, J. & Aunola M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metsäteollisuuden Kustannus Oy: Tampere.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Malinen, J. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Turun Kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja C. Keskusteluja. C 2 / 2006.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2.painos. Talentum. Karisto Oy: Helsinki.
- Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyksien hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura: Jyväskylä.

Kauppinen, Tero J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Talentum Media Oy: Jyväskylä.

Aaltonen, P. 2007. Adoption of Strategic Goals, exploring the success of strategy implementation through organizational activities. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 3/2007. Helsinki University of Technology: Espoo.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Palmroth, I. Strategisen johtamisen taito. Rastor yhtiöt: Helsinki.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy: Helsinki.

Mantere & Aaltonen & Ikävalko & Hämäläinen & Suominen & Teikari. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Edita Prima Oy: Helsinki.

Juholin, E. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. WS Bookwell: Porvoo.

Kaplan, Robert S. & Norton David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Talentum Media Oy: Helsinki.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Inforviestintä Oy: Helsinki.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media Oy: Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita: Helsinki.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. 4. painos. Edita Prima Oy: Helsinki.

Amit R., Zott C., Massa L. 2011. The Business Model: Recent developments and Future Research. Journal of Management, Vol. 37.

Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and innovation. Long Range Planning, Vol. 43(2-3)

Sosna, M. Trevinyo-Rodriguez, R.N. Velamuri, S.R. 2010. Business Models Innovation Through Trial-and-Error Learning: the Naturhouse Case. Long Range planning. Vol. 43(2-3)

Shafer, S., Smith, J., Linder, J. 2005. The power of business Models. Business Horizons. Vol. 48(3)

Richardson, J. 2008. The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. Strategic Change. Vol. 17(5-6)

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a United Perspective. Journal of Business Research. Vol.58

McGrath, R. 2010. Business Models: A Discovery Drive Approach. Long Range Planning. Vol. 43 (2-3)

Linder, J., Cantrell, S. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Institute for Strategic Change. Accenture.

Doz, Y., Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning. Vol 43(2-3)

- Godet, M. 1987. Scenarios and Strategic Management. Butterworth. London.
- Masini, E. 1993. Why Futures Studies? Grey Seal. London
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä. WSOY: Helsinki.
- Dewulf, G., Van der Schaaf, P. 1998. Portfolio management in the midst of uncertainties: How scenario planning can be useful. Journal of Corporate Real Estate. Vol. 1. Iss. 1.
- Futunet-ympäristö 2005. Tulevaisuuden tutkimus. Viitattu 22.10.2013. [www.futunet.org](http://www.futunet.org).
- Verity, J. 2003. Scenario planning as a strategy technique. European Business Journal. Vol.15. No. 4.
- Schoemaker, P.J.H. 1995. Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan management review. Winter 1995.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Tulevaisuustutkimuksen seura: Helsinki.
- Järvinen, P. 2012. Mitä on johtaminen tulevaisuudessa? Viitattu 22.10.2013. [www.balentor.fi](http://www.balentor.fi).
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Larsen, G. 2006. Why megatrends matter. Viitattu 22.10.2013. [www.cifs.dk](http://www.cifs.dk).
- Mannermaa, M. 2003. Megatrendit ja heikot signaalit - tulevaisuus on jännittävä pakko. Futurestudies Mannermaa Oy: Helsinki.
- Godet, M. 1987. Scenarios and Strategic Management. Butterworth. London
- Amara, R. 1981. The Futures Field. Futurist. Vol 15. No 1.
- TOPI. 2013. Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Viitattu 26.9.2013. [www.tulevaisuus.fi/topi/](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).
- Hiltunen, E. 2006. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmät ja heikot signaalit. Kalvosarja. Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuslaitoksen Tulevaisuusseminaari 3.5.2006. Turku.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Massalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy: Espoo.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy. 7. painos. Pearson Education Limited.
- Horwath, R. 2006. The evolution of Business Strategy. Strategic Thinking INSTITUTE. Viitattu 28.9.2013. [www.slideshare.net/Alistercrowe/the-evolution-of-business-strategy](http://www.slideshare.net/Alistercrowe/the-evolution-of-business-strategy).
- Kim, Chan W. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy.
- Lindroos, J., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. SanomaPro Oy: Helsinki.
- Vuorinen, T. 2013. 20 työkalua parempaan strategiaan. Talentum: Helsinki.
- Suomen Strategisen Johtamisen Seura. Strategiabarometri 2010. Viitattu 22.10.2013. [www.ssjs.fi](http://www.ssjs.fi).

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen M. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. V. Niiranen, J. Stenvall & I. Lumijärvi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus: Jyväskylä.

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Oulun Yliopisto: Oulu.

Grönfors, T. 1996. Suorituskyvyn johtaminen, Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Facile Publishing: Espoo.

Juuti, P., Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja nro 51. PS-kustannus: Jyväskylä.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Talentum Media Oy: Helsinki.

TEKES. 2011. Kasvua ja hyvinvointia uudistumisesta. Viitattu 22.10.2013. [www.uva.fi](http://www.uva.fi).

## Kuviot

Kuvio 1. Strategiatyöskentelyn fokus (Juuti & Luoma, 2009) .....	23
Kuvio 2. Strategiatyökalujen valinta (Juuti & Luoma, 2009).....	24
Kuvio 3. Strategiaproessi (Lindroos & Lohivesi 2004) .....	29
Kuvio 4. Kohdeyrityksen strategiaproessi aikajanalla .....	32
Kuvio 5. Skenaariotyöskentelyn etenemismalli (Kamensky 2008) .....	37
Kuvio 6. Business Model Canvas -kehikko (Osterwalder & Pigneur 2009) .....	47
Kuvio 7. Kohdeyrityksen verkoston rakenne .....	53
Kuvio 8. Markkinoille pääsyn suunnittelu (Nenonen & Storbacka 2010).....	58
Kuvio 9. Laukaisijoita markkinoiden muotoilulle (Nenonen & Storbacka 2010) .....	59
Kuvio 10. Liiketoimintamallikehys (Nenonen & Storbacka 2010).....	59
Kuvio 11. Markkinoiden muotoilutaktiikat (Nenonen & Storbacka 2010) .....	60
Kuvio 12. Elements of market configurations (Industrial Marketing Mgmt, 2011, vol. 40) .	61
Kuvio 13. Kohdeyrityksen strategiaproessi .....	69