

# **ALOITTAVAN YRITYKSEN KASVUPOLUN LUOMINEN**

Startup-yrityksen strategiatyö

Case-yritys X



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2019

Aki Sand

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Aki Sand	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Aloittavan yrityksen kasvupolun luominen Startup-yrityksen strategiatyö	

---

## TIIVISTELMÄ

Valtaosa suomalaisista pk-yrityksistä tavoittelee kasvua. Strategialla on kestävä kasvun luomisessa tärkeä rooli, sillä sen voidaan sanoa olevan yrityksen pidemmän aikavälin suunta ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähes yhtä iso osa suomalaisista pk-yrityksistä kertoo kuitenkin toimivansa ilman kirjallista strategiaa. Tämä ei välttämättä tarkoita, että nämä yritykset toimivat ilman suuntaa. Strategia muotoutuu tavalla tai toisella, joko tiedostetusti tai tiedostamatta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malli startup-yrityksen strategiatyön toteuttamiseen. Työssä tutkittiin startup-yritysten erityispiirteitä, mikä on oleellista kasvupolulla ja yleisimpiä strategiaprosesseja. Näiden pohjalta luotiin liitteenä oleva malli hyödynnettäväksi kasvun luomisessa.

Työn teoriaviitekehityksessä on aluksi avattu mitä strategiatyö on ja siihen liittyviä käsitteitä, sekä startup-yrityksen kasvupolun vaiheita. Toisessa ja syvällisemmässä vaiheessa on kuvattu kaksi strategiaprosessin variaatiota ja niiden sisältö. Niiden avulla tutkittiin mikä on oleellista strategiatyön eri vaiheissa. Työn empiirisessä osuudessa tutkittiin startup-yrityksen kokeimia haasteita strategiatyön aloittamisessa ja tekemisessä, sekä miten erityispiirteet vaikuttavat käytännön työhön. Se toteutettiin osallistuvan havainnoinnin keinoin case-yrityksessä.

Yrityksen kasvuvaihe vaikuttaa strategiatyöhön. Strategiatyö ei ole vain yksittäinen tehtävä organisaatiossa. Se on kiinteästi sidoksissa johtamismalliin ja erityisesti hallitustyöskentelyyn. Merkittävin tekijä strategian onnistumisessa on tuloksekas toteutus. Kirkas visio auttaa koko organisaation suuntaamisessa kohti yhteistä päämäärää ja strategisen johtamisen yhdistäminen jokaisen päivittäiseen tekemiseen ohjaa tekemään oikeita asioita.

**Avainsanat** Kasvu, strategiatyö, startup-yritys

**Sivut** 85 sivua, joista liitteitä 13 sivua

Business development  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Aki Sand	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Creating a growth path for a startup company Strategy work	

---

ABSTRACT

The majority of Finnish SMEs seek growth. Strategy plays an important role in creating sustainable growth as it is the long-term direction of the company and the means to achieve its goals. However, almost an equal proportion of Finnish SMEs say they operate without a written strategy. This does not necessarily mean these companies operate without direction. Strategy is shaped in a way or another, either consciously or unconsciously.

The purpose of this thesis was to create a model for strategy work in startup companies. The thesis explored the special characteristics of startup companies, what is essential in the growth path and the most common strategy processes. Based on these, the attached model was created to be utilized to generate growth.

The theoretical framework of the thesis first explores what strategy work and concepts are, as well as the stages of startups' growth path. In the second and more in-depth stage, two variations of the strategy process and their content are described. They were used to explore what is relevant at different stages of strategy work. The empirical part of the thesis explored the challenges experienced by a startup company in their strategy work, and how the special characteristics affect practical work. It was implemented through participative observation in the case company.

The growth phase of a company affects strategy work. Strategy work is not just an individual task within the organization. It is closely linked to the management model and especially to the board work. The most important factor in the success of a strategy is successful implementation. A clear vision helps guide the entire organization toward a common goal and combining strategic leadership with everyone's daily routine guides them to do the right things toward the goals.

**Keywords** Growth, strategy work, startup

**Pages** 85 pages including appendices 13 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Pk-yritysten johtaminen ja hallinto.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Työn rajaus ja rakenne .....	3
2	STRATEGIATYÖ JA STARTUP-YRITYKSEN ERITYISPIIRTEET .....	4
2.1	Strategian tarkoitus.....	7
2.2	Strategiaan liittyviä avainkäsitteitä.....	8
2.3	Yritystoiminnan käynnistäminen .....	9
2.4	Aseman vakauttaminen .....	11
2.5	Markkinaosuuden kasvattaminen.....	13
3	LINEAARINEN STRATEGIAPROSESSI.....	14
3.1	Toimintaympäristö ja strateginen tarkoitus .....	14
3.1.1	Ulkoisen toimintaympäristön analysointi .....	16
3.1.2	Sisäisen kyvykkyyden analysointi .....	18
3.1.3	Kokonaisnäkemys muodostaminen.....	20
3.1.4	Organisaation tarkoitus ja päämäärä .....	21
3.2	Strategian luominen.....	23
3.2.1	Liiketoimintatason strategiset vaihtoehdot .....	24
3.2.2	Ulkoiseen toimintaympäristöön perustuvat strategiset vaihtoehdot ..	24
3.2.3	Sisäiseen toimintaympäristöön perustuvat strategiset vaihtoehdot....	28
3.2.4	Yritystason strategiset vaihtoehdot .....	32
3.2.5	Vaihtoehtojen arviointi ja valinta .....	35
3.3	Strategian toteutus .....	36
3.3.1	Valitun strategian mukainen organisoituminen.....	37
3.3.2	Strategisen suunnitelman toteutus ja hallinta .....	39
3.3.3	Strategisen muutoksen johtaminen .....	41
4	KEHITTYVÄ STRATEGIAPROSESSI .....	43
4.1	Inkrementaalinen ja kokeileva strategiatyö.....	45
4.2	Ketterät menetelmät.....	47
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
5.1	Laadullinen tutkimus.....	50
5.2	Osallistuva havainnointi .....	51
5.3	Case-tutkimuksen toteutus .....	53
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	54
6.1	Kehitysvaiheen vaikutus strategiseen johtamiseen.....	54
6.2	Strategiaprosessin valinta .....	55
6.3	Oleelliset tekijät strategiaprosessin eri vaiheissa .....	57
6.3.1	Omistajastrategian muotoilu.....	57
6.3.2	Analyysit .....	58

6.3.3	Organisaation tarkoitus ja päämäärä .....	60
6.3.4	Strategian luominen ja eri vaihtoehtojen kokeilu .....	60
6.4	Onnistumiset ja haasteet .....	62
7	STARTUP-YRITYKSEN STRATEGIATYÖMALLI .....	62
7.1	Toiminnan käynnistäminen .....	64
7.2	Aseman vakauttaminen .....	65
7.3	Markkinaosuuden kasvattaminen.....	66
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	67
	LÄHTEET .....	69

## Liitteet

Liite 1      Startup-yrityksen strategiatyömalli

## 1 JOHDANTO

Helmikuussa 2019 tehdyn yrittäjägallupin (Kantar TNS, 2019) mukaan 68% pk-yrityksistä (pienet ja keskisuuret yritykset) kertoi hakevansa kasvua. Kasvua pidetään menestymisen mittarina ja sen uskotaan vahvistavan yrityksen arvoa. Kasvulla haetaan lisätuloja, jotka mahdollistavat investoinnit tulevaisuuteen. Toimija voi kasvaa ylätasolla kahdella eri tavalla, joko organisaation tai yritysjärjestelyjen kautta. Nämä ovat strategisia valintoja, joita yritys tekee, kun se on valinnut kasvun strategiseksi tavoitteekseen. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 501-504)

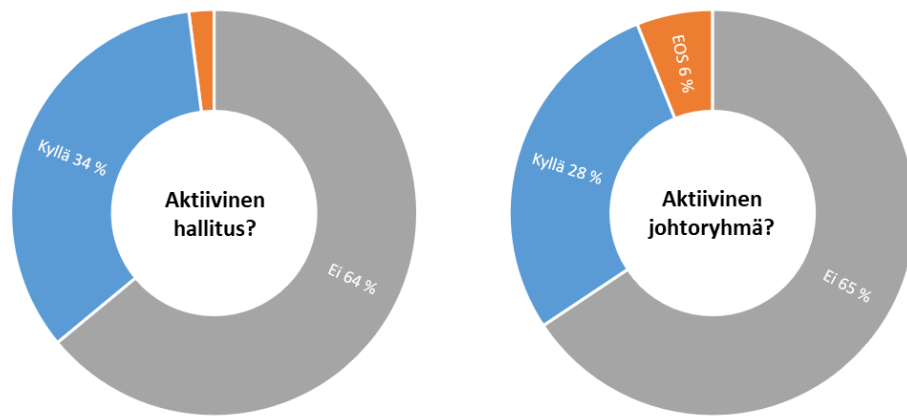
Samassa yrittäjägallupissa (Kantar TNS, 2019) kävi ilmi, että 67% pk-yrityksistä toimii ilman kirjallista strategiaa. Jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia, joko se on määritetty suunnitteluprosessin kautta tai se on muotoutunut kehittymällä päivittäisen tekemisen myötä (Porter, 1980, s. xiii). Strategia antaa suuntaviivat tavoitteiden saavuttamiseksi, joten se on tärkeä johtamisen työkalu sidosryhmien sitouttamisessa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. ”Jokainen yritys tarvitsee strategian, joka kertoo, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoin se erottautuu kilpailijoistaan pyrkien päämääräänsä” (Alahuhta, 2015, s. 51).

Strategia on paljon tutkittu aihealue ja siitä löytyy merkittävä määrä kirjallisuutta. Lähtökohta näissä on kuitenkin usein iso ja pidempään toiminut yritys. Tai vaihtoehtoisesti yksittäinen osa-alue strategiatyöstä, esimerkiksi ympäristöanalyysien tekeminen tai strategiatyön työkalut. Pienellä yrityksellä ei usein ole aikaa ja voimavaroja raskaan prosessin läpikäymiseen. Strategiatyö on pidettävä käytännönläheisenä ja ketteränä. Strategia antaa ylätasoon suuntaviivat tekemiselle operatiivisen liiketoiminnan kasvatamisessa ja taloudellisten edellytysten rakentamiseen.

Tämän opinnäytetyön aiheena on luoda malli sovellettavaksi alkuvaiheen yrityksen kasvustrategian luomiseen, kirjaamiseen ja toteuttamiseen. Sitä voi käyttää strategiatyön aloittamisessa ja kehittämisessä kohti kestävä kasvua. Mallin ydin ajatuksena on tiivistää ja kääntää strategiaan liittyvä tietopohja käytännönläheiseksi toimintatavaksi.

### 1.1 Pk-yritysten johtaminen ja hallinto

Yrityksen hallitus ja toimiva johto ovat avainasemassa kasvustrategian luomisessa ja käytäntöönpanossa. Helmikuun 2019 yrittäjägallupin (Kantar TNS, 2019) mukaan 64% vastanneista yrityksistä toimii ilman aktiivista hallitusta ja 65% ilman aktiivista johtoryhmää (kuva 1).



Kuva 1. Aktiivisen hallituksen ja johtoryhmän osuus pk-yrityksissä (Kantar TNS, 2019)

Aktiivisen hallituksen puuttuminen selittänee edellä mainittua suurta määrää pk-yrityksiä, joilla ei ole kirjattua strategiaa. Erman, Rasilan & Virtasen (2015, s. 53) mukaan vastuu yrityksen strategisesta ohjauksesta ja valvonnasta on hallituksella. Sen tehtävänä on katsoa tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja riskeihin markkinalla. Strategian kautta yritys varautuu näiden hyödyntämiseen ja torjumiseen.

Käytännössä hallituksen vastuulla on strategiset linjaukset sekä strategian hyväksyntä ja valvonta. Toimitusjohtaja vastaa johtoryhmänsä kanssa tilannekuvan muodostamisesta sekä strategian suunnittelusta, esittelystä ja toteuttamisesta. (Osmala, 2016)

Suomen yrittäjät ovat listanneet kymmenen vinkkiä pk-yrityksille helmikuu 2019 yrittäjägallupin tuloksena (Kantar TNS, 2019):

1. Kirkasta ja dokumentoi strategia.
2. Rakenna aktiivinen hallitus.
3. Ota mukaan myös riippumattomia jäseniä.
4. Ota ainakin käyttöön advisor board.
5. Perusta johtoryhmä ja kehitä sitä.
6. Ota henkilöstö mukaan johtamisrakenteisiin.
7. Käy säännöllisesti yrityksen tilannetta läpi koko porukalla.
8. Ota käyttöön tulospalkkiojärjestelmä.
9. Hae rohkeasti kasvua maailmalta.
10. Tee yrityksellesi seuraajasuunnitelma.

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan strategian kirkastamiseen ja dokumentointiin, sekä sivutaan henkilöstön osallistamista kasvun luomiseen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda malli startup-yrityksen strategiatyön toteuttamiseksi. Työn tekemistä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

## Tutkimuskysymys: Miten luodaan startup-yrityksen kasvustrategia?

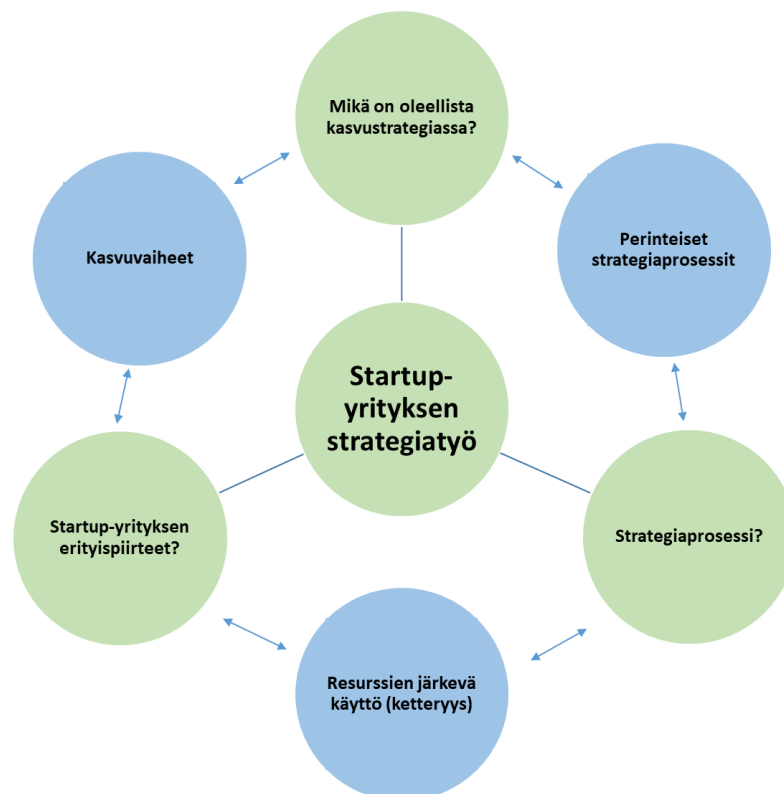
Alakysymykset:

- Minkälaisia ovat yleisimmät strategiaprosessit ja mikä on olennaista kasvustrategian luomisessa?
- Minkälaisia kasvun johtamisen onnistumisia ja parhaita käytäntöjä löytyy kirjallisuudesta?
- Miten startup-yrityksen erityispiirteet vaikuttavat strategiatyöhön ja mitä haasteita voidaan tunnistaa niiden strategisessa johtamisessa?

### 1.3 Työn rajausta ja rakenne

Opinnäytetyön tuotos on rajattu keskittymään aloittavan (startup) yrityksen strategiatyön kehittämiseen. Teoriaviitekehys muodostuu aloittavan yrityksen erityispiirteistä ja kasvupolusta, strategiatyöstä ja kasvun johtamisen onnistumisista. Strategiatyötä ja kirjallisuudesta löytyviä onnistumisia kasvun johtamisessa ei rajoiteta aloittaviin yrityksiin, vaan tutkitaan teoriaa laajalla skaalalla olennaisen tunnistamiseksi kasvun johtamisessa. Tätä hyödynnetään ja sovelletaan mallin muodostamisessa.

Strategiasta löytyy paljon kirjallisuutta ja teoretietoa. Se on laajasti tutkittu aihealue, minkä osoittaa myös sen yksittäisistä osa-alueista tehdyt syvälliset tutkimukset ja dokumentaatio. Haasteena onkin oleellisen tiedon suodattaminen valtavasta määrästä materiaalia.



Kuva 2. Teoriaviitekehysten ja tutkimuskysymysten yhteys



Teoriaviitekehyksen ensimmäisessä osassa tutkitaan startup-yrityksen erityispiirteitä strategiatyössä. Siinä paneudutaan yleisesti strategiaan ja strategiatyöhön. Lisäksi tutkitaan yrityksen alkuvaiheen kasvupolkua ja miten sen eri vaiheet vaikuttavat strategiseen suunnitteluun.

Toisessa ja kolmannessa osassa perehdytään lineaariseen sekä iteratiiviseen strategiaprosessiin. Tarkoituksena on tunnistaa mikä on oleellista kasvustrategian luomisessa. Näiden tueksi tutustutaan kirjallisuudesta löytyviin kasvun johtamisen onnistumistarinoihin ja käytäntöihin.

Tämän jälkeen kuvataan työn tutkimusmenetelmät ja toteutus, sekä pohditaan työn onnistumista ja jatkokehitys ajatuksia. Työn lopputuotoksena muodostettu malli löytyy opinnäytetyön liitteenä.

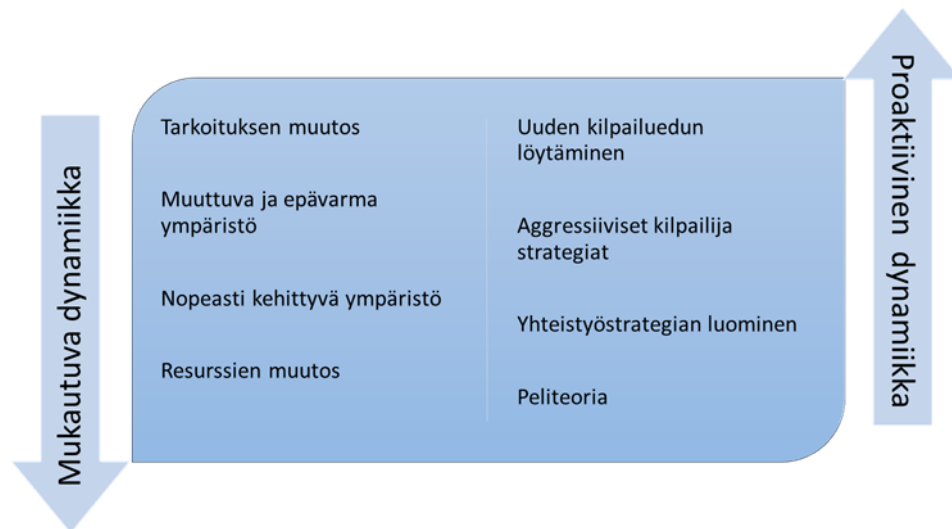
## 2 STRATEGIATYÖ JA STARTUP-YRITYKSEN ERITYISPIIRTEET

Strateginen johtaminen keskittyy pitkän aikavälin menestyksen rakentamiseen, kun päivittäisellä johtamisella ohjataan tämän hetken ja lähitulevaisuuden tekemistä. Strategia määrittää valitun suunnan ja tuo henkilöstön tekemiseen johdonmukaisuutta. Se on päätöksiä ja toimenpiteitä tulevaisuuden rakentamiseksi. (Vuorinen, 2013, s. 13)

Strategiseen johtamiseen liittyvässä keskustelussa tulee usein esille uusia tapoja toteuttaa strategian luomista eli tehdä strategiatyötä. Nämä trendit voivat ohjata ajattelemaan, että yritys tekee strategiatyötä jotenkin väärin, kun se ei ole nykytrendin mukaista. Hämäläinen, Maula ja Suominen (2016) kuitenkin huomauttavat, ettei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa. Ennemmin tekemisen tapaan vaikuttaa sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muokattavuus ja ennustettavuus. (Hämäläinen ym., 2016)

Strategiatyön toteuttamisesta löytyy kirjallisuudesta kaksi ääripäätä – lineaarinen ja inkrementaalinen strategiaprosessi. Lynch (2012, s. 21) kuva näitä myös ohjaavaksi (prescriptive approach) ja kehittyväksi (emergent approach) tavaksi. Nykypäivänä puhutaan paljon toimintaympäristön nopeasta muutoksesta. Tämä haastaa perinteisen lineaarisen strategiatyön toimivuuden ja tilalle on tullut inkrementaalisia eli ketteriä toimintamalleja, joiden tarkoituksena on vastata nopeammin muutoksiin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 85)

Strategian luomisen tapaan vaikuttavat ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation omien resurssien ja kyvykkyyksien muutokset. Lynch (2012, s. 173) kutsuu tätä strategian luomisen dynamiikaksi ja jakaa sen pääsuuntaukseen (kuva 3): mukautuvaan ja proaktiiviseen. Mukautuvassa tavassa organisaatio reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Proaktiivinen dynamiikka pyrkii suunnittelemaan strategiset toimet, joilla organisaatio itse pystyy vaikuttamaan ympäristön muutoksiin.



Kuva 3. Strategian luomisen dynamiikka (Lynch, 2012, s. 173)

Mukautuvassa dynamiikassa paino on strategisen tarkoituksen, toimintaympäristön, kilpailuedun ja kilpailuun vaikuttavien resurssien muutoksien ymmärtämisessä. Toimijat, jotka kohtaavat isoja muutoksia ympäristössään, joutuvat tyypillisesti strategiallaan sopeutumaan tilanteeseen. (Lynch, 2012, s. 173)

Proaktiivisessa dynamiikassa painoarvo on toimissa organisaatio voi ja tulee tekemään parantaakseen kilpailuetuaan. Kilpailuetu on oleellinen menestystekijä ja se pysyy harvoin staattisena. Kilpailijat, teknologia, johto, sekä asiakkaat ja monet muut tekijät vaikuttavat kilpailuetuun. Organisaation tulisi pyrkiä vaikuttamaan ulkoiseen toimintaympäristöön uusien mahdollisuuksien luomiseksi ja uhkien ehkäisyyn. (Lynch, 2012, s. 200)

Yksi dynamiikkaan vaikuttava tekijä on yrityksen elinkaarivaihe. Viitala & Jylhä (2019, s. 318) ovat tunnistaneet kirjallisuudesta kuusi yrityksen tyypillistä vaihetta (kuva 4). Näistä neljä ensimmäistä voidaan tulkita liittyvän aloitus- ja kasvujaksoon. Colletti & Fiss (2001, s. 10) kuvaavat yrityksen kasvujakson kolmevaiheiseksi, jonka jälkeen se siirtyy optimointivaiheeseen (kypsyysvaiheeseen):

1. Toiminnan käynnistäminen
2. Volyymin kasvattaminen
3. Markkinaosuuden kasvattaminen



Kuva 4. Yrityksen tyypilliset elinkaarivaiheet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 318)

Monteiro (2019, s. 99) kutsuu, nopeasti kasvavien startup-yritysten tutkimuksessaan, yrityksen kahta ensimmäistä vaihetta ”kuoleman laaksoksi” ja ”siirtymävaiheeksi”. Kuoleman laakso voidaan katsoa vastaavan Viitalan & Jylhän synty- ja henkiinjäämisvaiheita ja Colletti & Fissin toiminnan käynnistysvaihetta. Siirtymävaihe vastaa Viitala & Jylhän menestysvaihetta sekä Colletti & Fissin volyymin kasvattaminen -vaihetta.

Strategiatyössä oleelliset asiat ja strategiset painopistealueet poikkeavat toisistaan elinkaaren vaiheesta riippuen. Tässä työssä keskitytään startup-yrityksen näkökulmasta kasvun luomiseen – yritystoiminnan aloituksesta tasaisempaan kasvuvaiheeseen siirtymiseen. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tarkemmin strategiaan ja kasvujakson vaiheiden erityispiirteisiin.

Ries (2011, s. 27) kuvaa startupin toimijaksi, joka on suunniteltu luomaan tuote tai palvelu erittäin epävakaa ympäristössä. Aloittava yritys ei pysty käyttämään paljon aikaa ja luomaan kiveen hakattua suunnitelmaa liiketoiminnan kasvattamiseksi pohjautuen oletuksiin. Startupit kokevat epäonnistumisia matkalla. Ne ovat oppimiskokemuksia ja on oltava valmis muuttamaan suuntaan matkalla kohti päämäärää. Ries käyttää hyvänä esimerkkinä työmatkaa. Ei työmatkaa jätetä kesken, jos matkalle sattuu kiertotie tai kääntyy vahingossa väärästä risteyksestä. Silloin jatketaan matkaa ja pysytään edelleen tavoitteessa päästä valittuun kohteeseen. (Ries, 2011, s. 22)

## 2.1 Strategian tarkoitus

Strategiaa on tutkittu suhteellisen paljon ja sille löytyy monta määritystä ja näkökulmaa. Yleisesti voidaan sanoa strategian tarkoittavan yrityksen pitkän aikavälin suuntaa ja keinoja sinne pääsemiseksi (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s. 9). Toisaalta Kamensky (2015) määrittää liikeyrityksen strategian tarkoitukseksi ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallitsemisen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kilpailukyvyyn ja strategiatutkimuksen ehkä tunnetuin tutkija Harvard Business Schoolin professori Michael E. Porter kiteyttää artikkelissaan (1996) strategian määrittävän yrityksen keinot, joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa kilpailussa. Keinojen tulisi erottautua kilpailijoiden toimintatavoista paremman markkina-aseman saavuttamiseksi. Hänen mukaansa sillä siis pyritään luomaan toimintatapa ainutlaatuisen aseman saavuttamiseksi – erottaudutaan kilpailussa.

Strategialla on useita tasoja ja niiden tehtävänä on luoda yhteinen keinovalikoima päämäärän saavuttamiseksi kohti visiota. Johnson ym. (2008, s. 7) käyttää Yahoo!:ta esimerkkinä ja löytää heidän käyttävän kolmea tasoa:

- Yritysstrategia määrittää yleisen tarkoituksen, missä liiketoiminnoissa he ovat mukana ja kuinka eri osien odotetaan tuottavan arvoa.
- Liiketoimintastrategia kuvaa miten yritys kilpailee kyseisellä markkinalla. Tämän vuoksi sitä voidaan kutsua myös kilpailustrategiaksi.
- Operaatio-/funktiostrategia määrittää kuinka kyseinen organisaation osa toteuttaa tehokkaasti yritys- ja liiketoimintastrategiaa resurssien, prosessien ja ihmisten osalta.

Osmala (2016) käyttää myös termiä omistajastrategia, joka kuvaa omistajien tahtotilaa, kolmen edellä mainitun tason lisäksi. Se on eräänlainen nurkkapaalu ja antaa suuntaviivat strategian muodostamiseen. Johnson ym. (2008, s. 7) yhdistää omistajien tahtotilan osaksi yritysstrategiaa.

Tekijän mielestä Johnsonin lähestyminen toimii julkisen osakeyhtiön tai muuten hajautuneen omistajuuden kohdalla. Pienten tai muuten keskitetyn omistajuuden yrityksissä on järkevää ottaa omistajastrategia omana osanaan esimerkiksi tilanteessa, jolloin omistajien aikomuksena on kasvattaa yritystä nopeasti ja myydä se arvon noustessa. Tällöin on parempi pitää aikomus pienemmän piirin tietona, mutta on oleellista, että hallitus on tietoinen aikeista sen toteuttamiseksi.

Erma ym. (2015, ss. 54-55) kiteyttävät asian hyvin: ”Hyvä hallitus tietää, mikä on omistajien tahto, omistajastrategia. Määriteltään sen pohjalta yrityksen arvot, mission ja vision hyvä hallitus pystyy luomaan omistajien tahdon toteuttavan liiketoimintastrategian.”

Strategia yhdistetään usein vain isoihin yrityksiin, mutta käytännössä se ilmenee tavalla tai toisella kaikissa yrityksissä, jotka kilpailevat markkinalla.

Porterin (1980, s. xiii) mukaan isoissa yrityksissä on todettu tehokkaamaksi keinoksi strategian luominen muodollisen prosessin kautta. Tällöin eri osastojen käytännöt ja usein myös toimet on koordinoitu yhteisten tavoitteiden mukaan. Vaihtoehtoinen tapa on kasata strategia eri osastojen suunnittelemien toimien pohjalta.

## 2.2 Strategiaan liittyviä avainkäsitteitä

Strategiseen johtamiseen liittyy useita käsitteitä, joista oleellimmat ovat missio, visio, strategiset tavoitteet, arvot ja strategia. Näitä käytetään organisaation suuntaamisessa yhteistä päämäärää kohti ja luodaan askelmerkit, kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa. Bart, Bontis ja Taggar (2001) löysivät tutkimuksessaan yhteisen tekijän parhaiten suoriutuvien yritysten toimintatavoista. Niillä on selkeä ja yhteisesti jaettu missio, visio ja arvot. Heidän mukaan oli myös oleellista, että strategia ja tavoitteet olivat suunnattu näiden tekijöiden mukaisesti.

Avataan opinnäytetyöhön liittyviä tärkeimpiä termejä Kone Oyj:n visio ja strategia -kuvauksen kautta (kuva 5).



Kuva 5. Kone Oyj:n visio ja strategia -kuvaus (KONE Oyj, 2019)

**Megatrendit** ovat globaaleja muutosilmiöitä, jotka ohjaavat muutoksen suuntaa ylätasolla. Ne avaavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja muutavat toimintaympäristöä. (Sitra, 2017)

**Missio** määrittää organisaation perustehtävän eli miksi se on olemassa ja missä toiminnassa se on mukana (Osmala, 2016). Se ottaa huomioon sidosryhmien odotukset ja minkä arvojen mukaan organisaatio toimii (Lynch 2012, s. 16).

**Visio** on organisaation tavoiteltu tulevaisuuden tahtotila. Se kuvaa mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2012,

s. 347). Se kertoo strategisen tavoitetilan avattuna yrityksen tärkeimmiksi päämääriksi (Osmala, 2016).

**Strategiset tavoitteet** avaavat tarkemmin mitä tavoitellaan. Nämä ovat usein mitattavia (Lynch, 2012, s. 16).

**Strategia** määrittää yrityksen keinot, joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa kilpailussa kohti visiota. Keinojen tulisi erottautua kilpailijoiden toimintatavoista paremman markkina-aseman saavuttamiseksi. (Porter, 1996)

**Arvot** ovat organisaation periaatteet, jotka ohjaavat johtamista ja työntekijöiden päivittäistä toimintaa sidosryhmien kanssa (WebFinance, 2018). Ne myös kuvaavat mihin organisaatio uskoo. Arvot ovat yksi tekijä, joilla voi vaikuttaa yrityskulttuuriin (Alahuhta, 2015, s. 44). Parhaimmillaan ne auttavat yksittäisten päätösten tekemisessä, kun valitaan tapa, miten asia ratkaistaan päivittäisessä toiminnassa.

Yrityksillä on edellä mainitun lisäksi sisäisiä toimia strategiaan liittyen ja sen toteuttamiseen. Nämä eivät yleensä näy ulospäin suuntautuvassa viestinnässä:

**Strategiset hankkeet / kehitysohjelmat** sisältävät suunnitellut toimenpiteet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä johdetaan valitusta strategiasta. (Lynch, 2012, s. 16) Kone kutsui näitä kehitysohjelmaa Must-Win Battleiksi ja heillä oli niitä viisi strategiakaudessa Alahuhtan toimitusjohtajuuden aikana (Alahuhta, 2015, s. 55).

**Liiketoimintamalli** kuvaa kuinka tuotteet, palvelut ja tieto virtaavat arvoketjuun osallistuvien toimijoiden välillä (Johnson ym., 2008, s. 9).

**Strateginen ohjaus ja valvonta** ovat osa strategian toteutusta. Nämä ovat hallituksen perustehtäviä (Erma ym., 2015, s. 53). Tehokas toteutus ja nopea reagointi muutoksiin ympäristössä ovat avaimia onnistumiselle. Osmalan (2016) mukaan toimitusjohtaja oman organisaationsa kanssa vastaa toteutuksen onnistumisesta ja hallituksen intresseissä on valvoa sekä tukea tekemistä.

**Palkitseminen** on tärkeä osa strategian onnistumisen seurauksena. Ihmiset sitoutuvat ja toteuttavat työn strategian onnistumiseksi. Tällöin organisaatio hyötyy ja on oleellista, että yksilöt palkitaan onnistuneesta työstä. (Lynch, 2012, s. 16)

### 2.3 Yritystoiminnan käynnistäminen

Aloittavan yrityksen polku alkaa mahdollisuuden tunnistamisesta, mutta oleellisinta on, kuinka sen mahdollisuuden pystyy kääntämään kannattavaksi liiketoiminnaksi. Yrittäjät (2019a) kiteyttävät aloitusvaiheen

painopistealueiksi asiakkaat ja kysynnän sekä rahoituksen. Keitä asiakkaat ovat ja miten heidät tavoittaa. Tähän liittyy myös millainen kysyntä tuotteella tai palvelulla on tunnistettujen asiakkaiden joukossa ja kenen kanssa tästä kysynnästä kilpaillaan. Toinen pääteema on rahoitus. Millä tavalla myyntiä saadaan toteutettua ja rahaa virtaamaan yritykseen. Sekä toisaalta mitä investointeja myynnin mahdollistaminen tarkoittaa ja mistä rahoitus tähän on saatavilla.

Viitala & Jylhä (2019, s. 318) listaa alkuvaiheen kriittisiksi tekijöiksi yrittäjän kyvyt, operaatioiden käynnistämisen, asiakkaiden löytämisen ja rahoituksen. Operaatiot sisältävät tuotteiden tai palvelujen kehittämisen, valmistuksen ja toimittamisen. Yrityksen perustajan rooli on korostunut käynnistysvaiheessa. Usein ajatusta pohditaan ja työstetään perustajan toimesta jonkin aikaa ja riippuu hänen päätöksestään, lähdetäänkö visiota toteuttamaan.

Lynch (2012, s. 644) listaa kolme pääosa-aluetta aloittavan yrityksen strategisessa suunnittelussa:

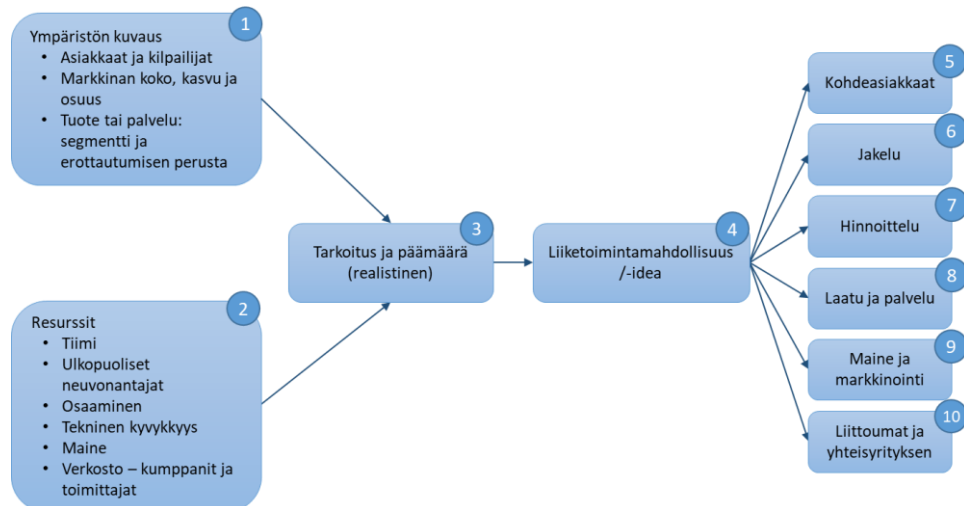
1. henkilönäkökulma,
2. resurssien kehittäminen ja
3. realistinen liiketoimintasuunnitelma.

Yrittäjä itsessään on pääroolissa toiminnan rakentamisessa ja mahdollisuuden hyödyntämisessä. Omien vahvuuksien tehokas käyttäminen on oleellista, mutta tiimin valinta ja johtaminen jää usein huomioimatta tekemisessä. Käytännössä yrittäjä ei itsestään pysty toteuttamaan strategiaa. Sopivien henkilöiden löytäminen vahvistamaan omia heikkouksia ja toteuttamaan valittua suunnitelmaa voi olla vaikeaa. Tämä onkin tärkeää huomioida yritystä rakentaessa: **hyvän tiimin valinta ja johtaminen**. (Lynch, 2012, s. 644)

Harvoin aloittava yritys pystyy, tai on edes resurssien kannalta järkevää yrittää, tehdä kaikkea itse. **Resurssien kehittäminen** mahdollisuuden hyödyntämiseksi onkin toinen tärkeä osa-alue. Aloittavan yrityksen on oleellista löytää oikeat kumppanit mahdollistamaan suunnitelman toteutuminen. Osaaminen ja kapasiteetti täydentävät yrityksen omaa kykyä operatiivisella tasolla, mutta yrittäjän on hyvä huomioida myös ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen strategisen johtamisen osalta hallitustasolla. Usein yritys tarvitsee näiden lisäksi myös ulkopuolista rahoitusta kasvun mahdollistamiseksi. Pankit, julkiset rahoittajat ja pääomasijoittajat arvioivat yrityksen tulevaisuuden näkymiä, johon on vahvasti linkitettyä tiimin valinta sekä realistinen liiketoimintasuunnitelma. (Lynch, 2012, s. 645)

Onnistu Yrittäjänä -sivusto (2019) määrittää **liiketoimintasuunnitelman** kolme päätarkoitusta:

- kiteyttää yrityksen liiketoiminnan
- auttaa rahoituksen ja kumppanien hankinnassa
- myynnin ja markkinoinnin työkalu



Kuva 6. Liiketoimintasuunnitelman päaelementit (Lynch, 2012, s. 646)

Aloittavan yrityksen strateginen suunnittelu voidaan sanoa toteutuvan liiketoimintasuunnitelman kautta (kuva 6). Nykypäivänä puhutaan paljon ketteristä menetelmistä ja lean-filosofian mukaan toimivista startupeista. Ketterän toimintatavan kulttuuri päivittäisessä tekemisessä tuo usein kilpailuetua aloittavalle yritykselle. On hyvä pystyä toimimaan ketterästi ja tällöin strategisen suunnittelun voisi ajatella olevan toissijainen asia. Rahoittajat kuitenkin vaativat liiketoimintasuunnitelmalta tulevaisuuden ennusteita liiketoiminnan kehittymisestä arvioidakseen riskitasoa ja onko yrityksellä realistiset mahdollisuudet onnistua suunnitelman mukaisesti. Tämä on otettava huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä.

## 2.4 Aseman vakauttaminen

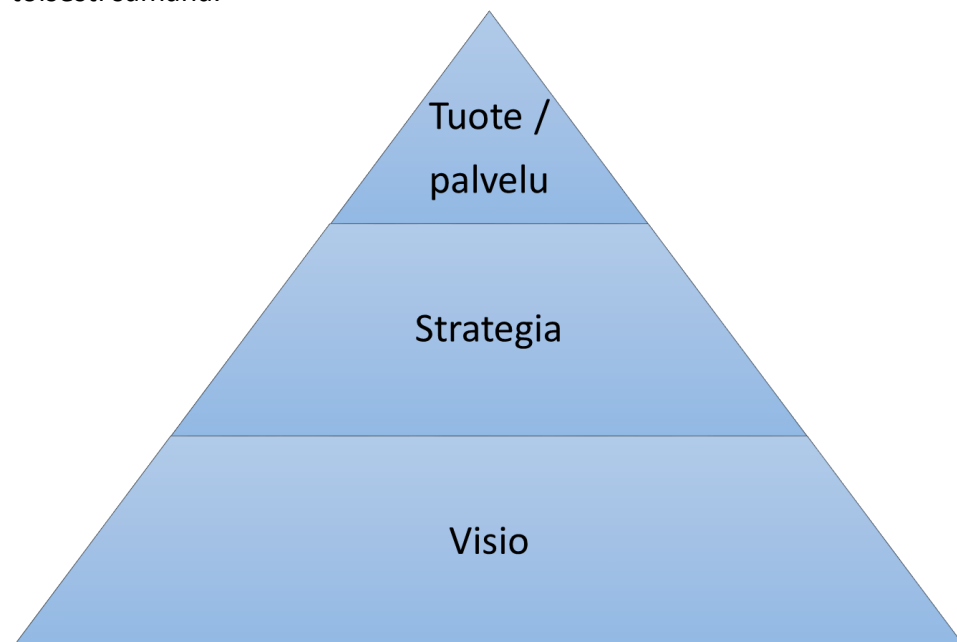
Startup-yritykset elävät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Omistajastrategia pysyy mahdollisesti samana, mutta sitä toteuttava liiketoimintastrategia elää jatkuvasti. Markkina muotoutuu ja yrityksen kyvykkyys lisääntyy tuotteen, palvelun ja toimintojen kehittyessä. Strategisen johtamisen lisäksi hallitus keskittyy tällöin myös markkinoinnin, operaatioiden ja rahoituksen ohjaukseen. Kypsemmän yrityksen kohdalla nämä ovat toimitusjohtajan ja toimivan johdon tehtäviä. Hallitus keskittyy tällöin strategiseen ohjaukseen ja valvontaan. (Erma ym., 2015, s. 54)

Monteiro (2019, ss. 99-100) kutsuu kuoleman laaksoksi ajan jaksoa rahoituksen järjestymisestä positiivisen ja vakaan kassavirran toteutumiseen. Hänen mukaansa yritys keskittyy tällöin läpimurron tekemiseen, joka voi olla ulkoinen tekijä, kuten sopivan markkinamahdollisuuden hyödyntäminen, tai sisäinen tekijä, kuten innovaation toteutus. Läpimurron toteutuksessa yritys on siirtymävaiheessa, jolloin se mukautuu uudelleen haasteisiin. Tällöin yritys kohtaa onnistumisia ja epäonnistumisia. Vaihe on kuluttava, joten yrityksen tulee pyrkiä sopeutumaan nopeasti uuteen tilanteeseen ja löytää keinot systemaattisen kasvun toteuttamiseen.



Viitala & Jylhä (2019, ss. 318-320) kutsuvat tätä henkiinjäämisvaiheeksi, jolloin keskittyminen on kannattavuuden rakentamisessa ja rahoituksen varmistamisessa. Tällöin perustajien voimavarat ovat vahvasti tuote/palvelukehityksessä ja sopivien markkinoiden löytämisessä.

Ries (2011, s. 22) pitää oleellisena tässä vaiheessa, että startupilla on selkeä suunta mitä se tavoittelee. Usein tämä on maailmaa muuttavan liiketoiminnan rakentaminen. Tätä hän kutsuu startupin visioksi. Vision luomiseksi startup toteuttaa liiketoimintasuunnitelmassa hahmoteltua strategiaa, joka pitää sisällään liiketoimintamallin, tuote/palvelutiekartan, näkemyksen kumppaneista ja kilpailijoista, sekä ajatuksen keitä asiakkaat tulevat olemaan. Tuote/palvelu on strategian lopputuotos (kuva 7). Hänen mallissaan tuote/palvelu muuttuu usein (kehittyy askeleittain). Strategia voi muuttua, mutta harvemmin kuin tuote/palvelu. Visio pysyy pääsääntöisesti samana.



Kuva 7. Startup-yrityksen kulmakivet (Ries 2011, s. 23)

Korkia (2016) arvioi, että riittämätön kassavirta, ei niinkään huono liikeidea, on 90% syynä konkurssiin ajautuneissa startupeissa. Keskittyminen tuotekehitykseen ja olettamalla, että ”hyvä tuote myy itsestään”, ei useimmiten riitä. Yritykset kaatuvat tällöin käyttöpääoman ja markkinoinnin rahoittamiseen. Käyttöpääomaa tarvitaan operaatioiden käynnistämiseen ja pyörittämiseen. Tuotekehitykseen käytettyjen varojen tulisi olla tasapainossa myynnin ja markkinoinnin kanssa. Heidän mukaansa investoinnit näiden välillä tulisi olla yhtä suuret.

Ries (2011, s.22) käyttää sykliä rakenna-testaa-opei, missä tehdään nopeasti ”pienin toimiva tuote” (minimum viable product) asiakastarpeeseen, jota testataan asiakkaiden kanssa. Tulosten perusteella opitaan, miten tuotetta tulee kehittää. Oppimisen yhteydessä kartoitetaan

markkinamahdollisuudet tuotteelle ja sen pohjalta aloitetaan sykli uudelleen. Tällä tavoin pystytään pienentämään riskiä ja panostuksia, mikäli tuotteelle ei ole riittäviä markkinoita. Toisaalta opitaan jatkuvasti asiakas-tarpeesta ja rakennetaan tuote siihen sopivaksi. Strategia muokataan opitun mukaan.

Strategiamielessä Riesin malli mukailee Lynchin (2012, s. 22) iteratiivista strategiaprosessia. Nykypäivänä tätä kutsutaan myös nimellä ketterä yritys tai ketterä strategiaprosessi. Malli toteuttaa ketterän kehittämisen periaatteita (Scaled Agile, 2018).

## 2.5 Markkinaosuuden kasvattaminen

Aseman vakauttamisen jälkeen yrityksellä on mahdollisuus uuden jakson aloittamiseen. Viitala & Jylhä (2019, s. 318) kutsuvat tätä menestys- ja kasvuvaiheeksi. Monteiron (2019, s. 100) termistössä tämä hetki on käännekohta kasvupolulla. Tällöin yrityksen kassavirtatilanne ja asema markkinalla on vakautettu, mikä mahdollistaa elinvoimaisuuden ja asettaa yrittäjän tekemään strategisia valintoja tulevaisuuden suunnasta.

Epävakaiden alkuvaiheiden jälkeen vakaus voi houkutella valitsemaan nykyisen toimintatavan ja laajuuden ylläpitämisen. Toisaalta yritys voi päättää hyödyntää onnistumisia ja opittua, ja valita jatkaa kasvupolulla. Kasvu vaatii tässä vaiheessa resurssien monipuolistamista, vahvistamista ja kehittymistä uutta oppimalla. Usein se tarkoittaa uutta rahoitusta ja resursseja. Tämän vuoksi yrittäjä usein puntaroi omia voimavarojaan kasvun jatkamisen tiellä vai jääkö mukavuusalueelleen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 318)

Nopea kasvu tässä vaiheessa voi kestää merkittävänkin ajan toimialasta ja kilpailusta riippuen, mutta se ei kuitenkaan tutkimusten mukaan jää loputtomaksi olotilaksi (Monteiro, 2019, s. 100). Markkina saturoituu aikanaan, sekä uusia kilpailijoita ja korvaavia innovaatioita tulee taistelemaan osuudesta. Toisaalta myös lainsäädäntö ja määräykset voivat vaikuttaa mahdollisuuksiin.

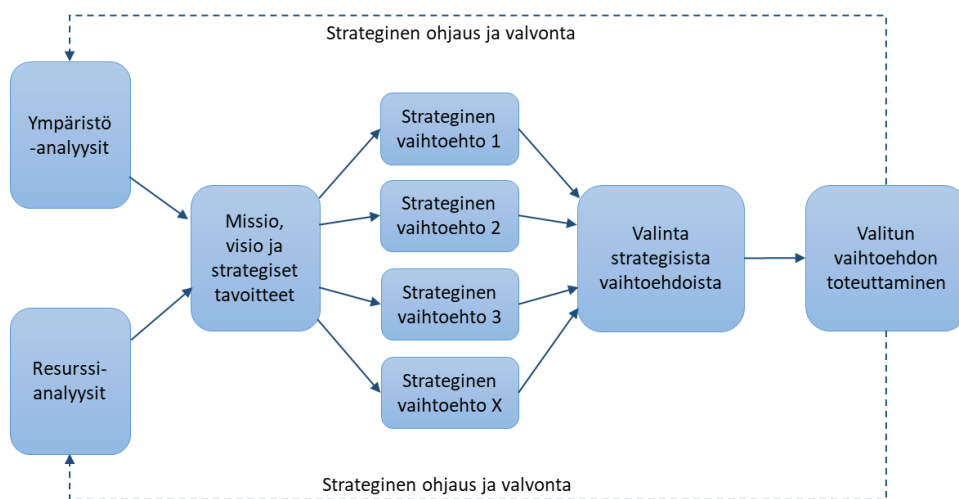
Kasvuvaihe on haaste luovuudelle, kun byrokratia voi lisääntyä kasvun mukana, mikäli toimitaan vielä alkuvaiheen tavalla. Tarvitaan toimintavapautta ja -ketteryyttä potentiaalisten asiakkaiden tarpeeseen vastaimiseksi. Se on ennen kaikkea johtamishaaste - kuinka organisoida yritys ja sen johtaminen kasvun mahdollistamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 318-323)

Myös omistajastrategian tärkeys korostuu tämän jakson aikana (Monteiro, 2019, s. 100). Menestys lisää yrityksen kiinnostavuutta ja yritysjärjestelytarjoukset tulevat ajankohtaiseksi. Näiden avulla on mahdollista järjestellä rahoitusta ja monipuolistaa resursseja, sekä omistajan intresseissä voi olla myös yrityksen myyminen arvon noustessa. Selkeä omistajastrategia mahdollistaa keskittymisen oikeisiin asioihin.

### 3 LINEAARINEN STRATEGIAPROSESSI

Lynch (2012, s. 20) jakaa strategiaproessin ylätasolla kolmeen vaiheeseen: strategian analyysit, strategian luominen ja strategian toteuttaminen. Osmala (2016) kuvaa strategiatyön muodostuvan viidestä vaiheesta, joiden suuntaviivat antavat omistajastrategia sekä yrityksen missio, arvot ja visio. Vaiheet ovat ympäristöanalyysi, strategian määrittäminen, strategian viestintä, strategian toimeenpano ja strategian seuranta. Lynchin mallissa strategian toteuttaminen sisältää Osmalan viestintä, toimeenpano ja seuranta toimet.

Lineaarinen tapa on klassinen strategiaproessi ja paljon käytetty varsinkin isoissa yrityksissä. Siinä edellä mainitut vaiheet toteutetaan kronologisessa järjestyksessä (kuva 8). Kuvaavaa tavalle on, että siinä kerrotaan mitä tehdään ehdotusten tai kuvausten sijasta (Collins Dictionary, n.d.).



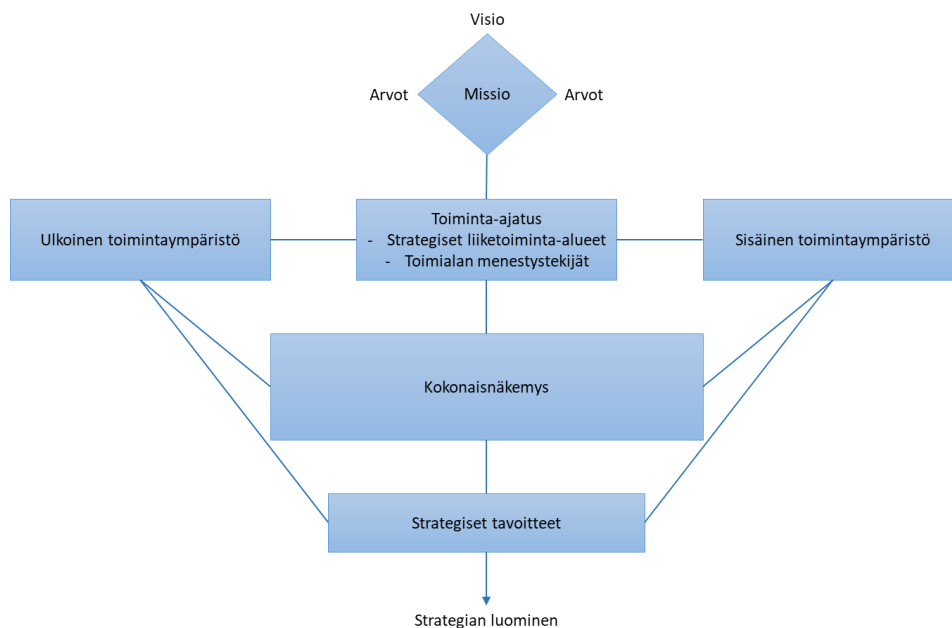
Kuva 8. Klassinen / lineaarinen strategiaproessi (Lynch, 2012, s. 21)

#### 3.1 Toimintaympäristö ja strateginen tarkoitus

Strategiatyön ensimmäinen vaihe, strategian analyysit, selkeyttävät yrityksen toimintaympäristön, resurssit ja organisaation strategisen tarkoituksen. Strateginen tarkoitus sisältää mission, vision ja strategiset tavoitteet. Tämä ensimmäinen vaihe on pohja strategian luomiselle. Osa strategia-asiantuntijoista määrittävät strategisen tarkoituksen tehtäväksi ennen toimintaympäristön analyysia ja osa taas näkee, että tarkoitus on järkevää muokata markkinan ja käytössä olevien resurssien selvittämisen jälkeen. (Lynch, 2012, s. 71)

Lynch edustaa ulkoisten tekijöiden painottamista ja hänen mielestään strateginen tarkoitus on parempi muokata analyysien jälkeen (kuva 8). Kamenskyn (2014, s. 56) näkemyksen mukaan missio, visio ja arvot

muodostavat toiminta-ajatuksen, joka muotoillaan ennen ulkoisen ja sisäisen ympäristön analyysia (kuva 9).



Kuva 9. Toimintaympäristö ja strateginen tarkoitus (Kamensky, 2014, s. 56)

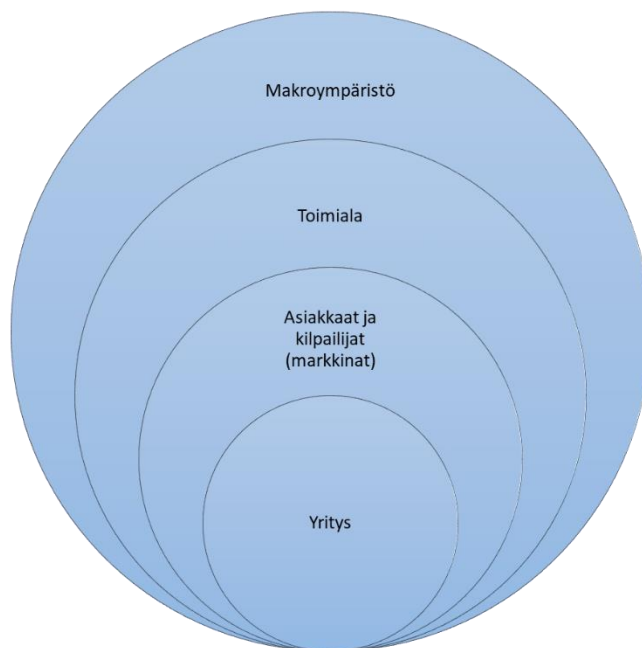
Kamenskyn työjärjestyksestä poiketen Lynchin mallissa ei ole myöskään kokonaisnäkemysten muodostamisvaihetta, vaan synteesianalyysit kuuluvat strategisten vaihtoehtojen muodostamisvaiheeseen (kuva 8).

Strategisen aseman määrittämisessä on kaksi oleellista näkökulmaa - ulkoiset ja sisäiset tekijät. Moni nostaa strategian tärkeimmäksi määrittäjäksi ulkoisen toimintaympäristön. Tämän koulukunnan johtava ajatus on, että menestys perustuu strategiaan, joka keskittyy kiinnostavien mahdollisuuksien löytämiseen markkinoilta. Sisäisten tekijöiden kannattajat taas painottavat strategisten kyvykkyyksien, resurssien ja kulttuurin ohjaavan strategian määrittämistä. Tällöin valitaan markkinalta mahdollisuudet, joissa nämä tekijät tuovat kilpailuetua. (Johnson ym., 2008, s. 51)

Johnson ym. (2008, s. 51) toteavat kirjassaan, että yritysten ei kannata valita puhtaasti jompaakumpaa näkökulmaa ja rakentaa strategiaansa sen varaan. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, varsinkin nykyaikana digitaalisuuden avatessa uusia mahdollisuuksia, ja resurssien tulee kehittyä vastaamaan jatkuvaan ympäristön muutokseen. Organisaatiot eivät myöskään ole homogeenisiä toimijoita. Useimmissa yrityksissä löytyy useita sidosryhmiä, alikulttuureja ja olemassa olon tarkoituksia eri yksiköissä. Nämä ovat oleellisia tekijöitä, jotka tulee ymmärtää sisäisen aseman hahmottamisessa.

Organisaation toimintaympäristö jaetaan tyypillisesti neljään vaikuttavaan tasoon (kuva 10): makro, toimiala, markkina (asiakkaat ja kilpailijat) ja

yrityksen sisäinen. Strategia-analyyseillä pyritään löytämään mielenkiintoisia mahdollisuuksia markkinoilta ja kirkastamaan millaisia sisäisiä kyvykkyksiä näiden voittamiseen löytyy. (Johnson ym., 2008, s. 54)



Kuva 10. Liiketoimintaympäristön neljä tasoa (Johnson ym., 2008, s. 54)

### 3.1.1 Ulkoisen toimintaympäristön analysointi

Lynch (2012, ss. 74-75) määrittää ulkoisen ympäristön tarkoittavan kaikkia ja kaikkea oman organisaation ulkopuolella: asiakkaat, kilpailijat, kumppanit ja muut toimijat, kuten julkisen hallinnon toimijat. Hänen mukaan toimintaympäristöä on tärkeä tutkia kolmesta syystä:

1. Se antaa tietoa kilpailun luonteesta – askel eteenpäin kestävä kilpailuedun luomisessa. Kestävä kilpailuetu on tekijä, jota kilpailijat eivät voi kopioida helposti.
2. Usein löydetään mahdollisuuksia hyödynnettäväksi ja toisaalta uhkia, joita vastaan tulee varautua. Tällaiset mahdollisuudet ja uhkat eivät kumpua pelkästään kilpailusta, mutta myös poliittisista päätöksistä, teknologian kehityksestä, sosiaalisesta muutoksesta ja monista muista tekijöistä johtuen.
3. On mahdollista tunnistaa kumppanuuksia, jotka voivat johtaa kannattavaan yhteistyöhön.

Kamensky (2014, ss. 136-138) jakaa ulkoisen toimintaympäristön analyysit kahteen ryhmään: makrotason analyysihin (kansantalouden) ja toimiala-analyysihin (yritystaso). Kansantalouden muutokset ovat tärkeitä kaikille yrityksille, mutta ennen kaikkea kansainvälisesti toimiville. Eri alueilla ja maissa on otettava huomioon eri lähtökohdat ja toisaalta myös muutoksen nopeus. Hänen mallinsa mukaan toimiala-analyysit sisältävät: kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysit.

Lynch (2012, s. 76) lähestyy ulkoisen toimintaympäristön tarkastelua 10 perusvaiheen kautta (taulukko 1).

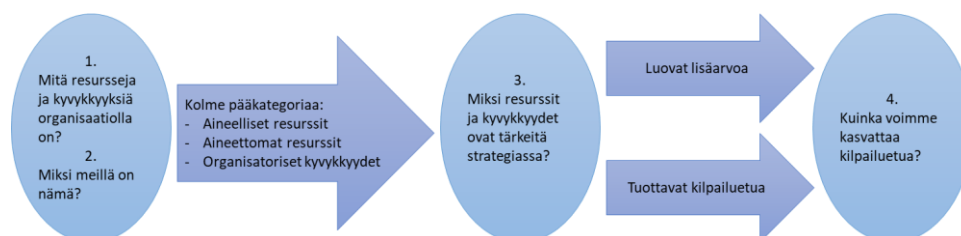
Taulukko 1. 10 perusvaihetta ulkoisen toimintaympäristön tarkastelussa (Lynch, 2012, s. 76)

Vaihe	Tapa	Tulos
<b>1. Ympäristön peruskuvauk-</b>	Ympäristön perustekijöiden arviointi: - Markkinan määrittäminen ja koko - Markkinan kasvunopeus - Markkinaosuus	Perusstrateginen analyysi: - Strategisten mahdollisuuksien määrittäminen - Tulevaisuuden kasvupotentiaali - Karkea kuvaus markkinakilpailusta
<b>2. Ympäristön turbulenssin arviointi</b>	Yleinen arviointi: - Muutos: nopea tai hidas? - Itseään toistava tai yllättävä tulevaisuus? - Ennustettava tai ennakoimaton? - Monimutkainen tai yksinkertainen vaikutus organisaatioon?	Suuntaviivoja alkuperäisiin kysymyksiin: - Onko ympäristö liian turbulentti järkevien ennusteiden tekemiseksi? - Mitä mahdollisuuksia tai uhkia on organisaatiolle?
<b>3. ”Vihreä strategia”</b>	Yleinen arviointi: - Valtiojohdon linjaukset ja säädökset - Markkinamahdollisuudet - Asiakkaiden suhtautuminen	Perusstrateginen analyysi: - Valtiojohdon tasolla - Toimiala- ja kilpailutasolla - Asiakas- ja arvoketjutasolla
<b>4. Taustatekijät, jotka vaikuttavat kilpailuympäristöön</b>	PESTEL-analyysi ja skenaariot	Päävaikutukset tunnistettu - Ennusteet, jos mahdollista - Ymmärrys tekijöiden ristiinvaikutuksista
<b>5. Analyysi markkinakasvun elinkaaren vaiheesta</b>	Toimialan elinkaari	- Tunnistettu kasvuvaihe - Tarkastelu vaikutuksista strategiaan - Tunnistettu kypsyyden, ylikapasiteetti ja syklisyys asiat
<b>6. Toimialakohtaiset tekijät: mikä mahdollistaa menestymisen?</b>	Menestystekijäanalyysi	- Tunnistettu oleelliset menestystekijät strategiaan - Keskittyminen strategiseen analyysiin ja kehitykseen
<b>7. Kilpailutekijöiden valtasuhteet toimialalla</b>	Viisi voimaa –analyysi	Staattinen ja kuvaava analyysi kilpailutekijöistä
<b>8. Yhteistyötekijät toimialalla</b>	Neljän linkin – analyysi	- Analyysi nykyisistä ja tulevaisuuden organisaatioista, joiden kanssa yhteistyö on mahdollista - Verkostoanalyysi
<b>9. Oleelliset tekijät liittyen suoriin kilpailijoihin</b>	Kilpailija- ja tuoteportfolio-analyysit	- Kilpailijaprofiilit - Analyysi oleellisista markkinavoimista

<b>10. Asiakasanalyysit</b>	Markkina- ja segmenttitutkimukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia suunnattu nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin</li> <li>- Markkinasegmentointi ja asema segmenteittain</li> </ul>
-----------------------------	-----------------------------------	---

### 3.1.2 Sisäisen kyvykkyyden analysointi

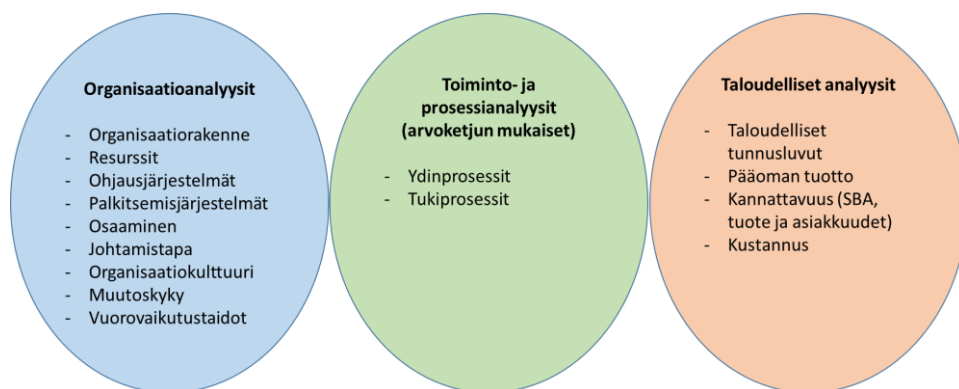
Lynch (2012, s. 128) tarkastelee sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien analysointia neljän kysymyksen kautta strategiatyössä (kuva 11). Hänen mukaansa resurssit ovat voimavaroja, jotka tuottavat lisäarvoa organisaatiossa. Kyvykkyydet taas ovat johtamisosaamista, toimintatapoja ja rutiineja, joiden avulla luodaan arvoa resursseista. Analyysin tavoitteena on tunnistaa resurssit ja kyvykkyydet, jotta strategialla voidaan kasvattaa kilpailuetua.



Kuva 11. Neljä kysymystä resursseista ja kyvykkyyksistä (Lynch, 2012, s. 128)

Aineelliset resurssit ovat fyysisiä resursseja, joilla tuotetaan arvoa, esimerkiksi tehtaat ja laitteet tai myyntipisteet hyvillä paikoilla lähellä asiakkaita. Aineettomilla resursseilla ei ole fyysistä muotoa, mutta ne tuottavat hyötyä organisaatiolle. Näitä ovat esimerkiksi tunnettu brändi, hyvä palvelutaso ja teknologia. Organisatoriset kyvykkyydet ovat osaamista, toimintatapoja, rutiineja ja johtamisosaamista. Pelkät aineelliset ja aineettomat resurssit eivät riitä, vaan niitä on pystyttävä hyödyntämään, jakamaan ja koordinoimaan tehokkaasti. (Lynch 2012, s. 129)

Kamensky (2014, s. 175) puolestaan jakaa sisäisen tilan analyysit kolmeen pääryhmään (kuva 12): organisaatioon liittyviin, toiminto- ja prosessikohtaisiin sekä taloudellisiin. Hänen mielestään tarkastelut liittyvät jollakin tavalla aina tehokkuuteen, joten hän kutsuukin näitä sisäisen tehokkuuden analykseiksi.



Kuva 12. Sisäisen tilan analyysit (Kamensky, 2014, s. 175)

Kamensky (2014, s. 176) painottaa organisaation systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistä ja uudistamista. Tehokas strategian toteuttaminen vaatii siihen sopivaa rakennetta. Hyvä organisaatorakenne mahdollistaa asiakas-, kilpailu-, tulos- ja ihmiskeskeisyyden. Vaikka nämä ovatkin osittain keskenään kilpailevia tekijöitä, lähtökohtana on, että päätökset pystytään tekemään siellä missä asia tunnetaan parhaiten. Rakenne kannattaa luoda ympäristön vaikeustason mukaan, jotta se toimii ja resursseja pystytään käyttämään tehokkaasti. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä organisaatiokulttuurin muodostumisessa, mihin voi vaikuttaa myös arvojen kautta. (Kamensky, 2014, ss. 180-181)

Toiminto- ja prosessikohtaisessa analyysissä arvioidaan sisäistä tehokkuutta. Tarkastelussa analysoidaan arvoketjun mukaisia sisäisiä prosesseja ja näiden vuorovaikutusta. Prosessit jaotellaan usein ydin- ja tukiprosesseiksi, joiden tehtävänä on asiakastarpeen ja sitä tukevien toimien toteuttaminen. Arvoketjun kautta tehokkuuden tarkastelu poistaa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välistä keinotekoisien rajan. On oleellista analysoida tehokkuutta koko ketjun läpi asiakkaasta toimittajiin. (Kamensky, 2014, s. 186)

Modig & Ålströmin (2016, s. 23) mukaan prosessin toimivuutta arvioitaessa on oleellista ymmärtää sen arvoa tuottavat ja tuottamattomat tekijät. Ytimessä on tällöin kirkas tarve prosessille, joka tulee asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tarpeen toteuttamiseksi tarvittavien prosessien arvoa tuottavat tekijät tunnistetaan ja parannetaan niiden toteuttamista. Samalla arvoa tuottamattomat vaiheet, kuten odotusajat varastossa, pyritään poistamaan läpimenoajan parantamiseksi.

Toiminnon tai prosessin tehokkuuden mittaaminen on järkevää olla jatkuvaa ja mahdollistaa jatkuva parantaminen. Tällöin sisäinen analyysi strategiatyössä on ketterämpää eikä vaadi erillistä mittauksen suorittamista. Tosin on hyvä verrata omia arvoja kilpailijoihin tai verrokkeihin, mikäli vertailu arvoja on saatavilla. Lean-periaatteiden mukaan mittaamisessa kannattaa keskittyä lopputuloksen, tai niin sanotun virtauksen, tehokkuuden mittaamiseen resurssitehokkuuden sijaan. Virtaustehokkuus on arvoa tuottavien toimien suhde läpimenoaikaan (Modig & Åhlstöm, 2016, s. 26).



Taloudelliset analyysit ovat tärkeä osa-alue yrityksen elinvoimaisuuden varmistamisessa. Näillä pyritään ymmärtämään millaisia tulo-, kustannus- ja pääomavirtoja toiminta aiheuttaa. Strategialla pyritään näiden tekijöiden avulla saavuttamaan halutun kaltaiset virrat. Taloudelliset luvut eivät itsessään kerro miksi olemme nykytilanteessa, joten on tärkeää yhdistää niistä saatu tieto muiden analyysien tuloksiin. (Kamensky, 2014, s. 191)

Taloudellisilla tunnusluvuilla mitataan yrityksen taloudellista menestystä. Laitinen (2016) määrittää talouden terveyskolmion kärjiksi maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden. Hänen mukaansa tilinpäätöstiiedoista kannattaa myös analysoida kasvua. Kasvun mittaamisen tunnusluvuiksi sopii liikevaihdon ja käytössä olevan pääoman (oma ja vieras) muutos.

Strategisten liiketoiminta-alueiden, tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuusanalyysit tarkentavat mistä yritystason kannattavuus muodostuu. On oleellista tarkastella absoluuttisia ja suhteellisia lukuja, sekä miten nämä ovat kehittyneet pidemmällä aikavälillä, resurssien järkevästi suuntaamiseksi. Kannattavuuslaskelmissa on tärkeää ottaa huomioon myös kiinteät kustannukset, pelkkä muuttuvien kustannusten allokointi voi johtaa vahvasti harhaan. Asiakaskohtaiset laskelmat antavat usein paremmat lähtökohdat kannattavuuden parantamiseksi kuin tuotekohtaiset. (Kamensky 2014, s. 195)

Edellä mainittuihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa tuotteen ja prosessin suunnittelulla. Strategiatyössä kannattaa analysoida kuinka hyvin tässä onnistutaan kilpailijoihin verrattuna. Toisaalta kannattaa verrata myös oman toimialan ulkopuolisiin verrokkeihin. Tehokas prosessi mahdollistaa kapasiteetin tehokkaan käytön ja korkean tuottavuuden, sekä sitoutuneen pääoman hyödyntämisen. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että lean-periaatteita seuraamalla mittaaminen ja keskittyminen kannattaa asettaa resurssitehokkuudesta asiakastarpeen täyttämiseen liittyviin tekijöihin. (Johnson, 2008, s. 100)

### 3.1.3 Kokonaisnäkemysmuodostaminen

Ympäristöanalyysit tuottavat paljon informaatiota, joka on pystyttävä koostamaan yhteen ja oleelliset löydökset nostettava ohjaamaan seuraavia vaiheita. Hyvin tehty analyysityö mahdollistaa kilpailutekijöiden löytämisen, mutta huonosti tehtynä voi ohjata yrityksen tekemään huonoja valintoja tulevaisuutensa suhteen. Löydökset voivat myös vaikuttaa strategian luomisen dynamiikkaan (Lynch, 2012, s. 174).

Kamensky (2014, s. 196) käyttää kokoavista analyyseistä nimeä synteesi-analyysit. Kirjallisuutta tutkimalla luultavasti yleisin käytetty työkalu on SWOT. Se kokoaa yhteen nelikentän vahvuuksista (Strengths), heikkouksista (Weaknesses), mahdollisuuksista (Opportunities) ja uhkista (Threats)

(Johnson ym., 2008, s. 119). Johnsonin mukaan työkalu on erityisen käytökelpoinen, jos siinä verrataan mahdollisuuksia ja uhkia kilpailijoihin. Tällöin tekijät ovat verrannollisia kilpailuympäristöön.

SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat yhteenveto yrityksen sisäisestä tilasta (sisäisen toimintaympäristön analyysi). Samalla ne ovat myös suhteutettuna nykyhetkeen. Mahdollisuudet ja uhat ovat vastavasti yhteenveto ulkoisesta toimintaympäristöstä (ulkoisen toimintaympäristön analyysi) ja ne ovat suhteutettuna tulevaisuuteen. Myös Kamensky määrittää sen tehtäväksi suhteutettuna kilpailutilanteeseen. Hyvä analyysi sisältää aina myös johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. (Kamensky, 2014, s. 197). SWOT:in osalta tuloksia voi hyödyntää seuraavasti:

- Vahvuudet: hyödynnä ja vahvista
- Heikkoudet: poista, vältä tai lievennä
- Mahdollisuudet: varmista niiden höytykäyttö
- Uhat: kierrä, lievennä, poista tai pyri kääntämään mahdollisuudeksi

Kamensky (2014, s. 196) suosittelee myös käytettäväksi toimialan menestystekijät -analyysia ja yhdistää sen SWOT:in löydöksiin. Tällöin menestystekijään peilataan yrityksen omaa tilannetta (taulukko 2). SWOT saattaa paisua pitkäksi listaksi asioita aihepiirissä, jolloin oleellinen saattaa hukkaa. Menestystekijöiden peilaaminen auttaa nostamaan esille oleelliset asiat ja kahden analyysityökalun yhdistäminen nostaa esille puutoksia aikaisemmissa havainnoissa. Esimerkiksi menestystekijöissä on saatettu listata todellisten tekijöiden sijasta omia sisäisiä vahvuuksia.

Taulukko 2. Esimerkkitaulukko menestystekijät/SWOT analyysiin (Kamensky, 2012, s. 196)

<b>MENESTYSTEKIJÄ:</b>	
<b>S</b>	
<b>W</b>	
<b>O</b>	
<b>T</b>	
<b>MENESTYSTEKIJÄ:</b>	
<b>S</b>	
<b>W</b>	
<b>O</b>	
<b>T</b>	

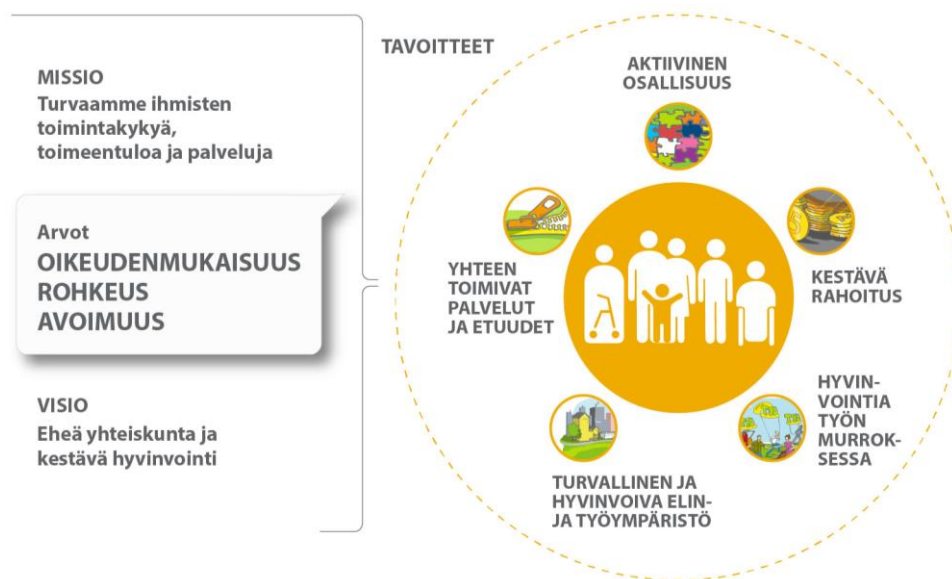
### 3.1.4 Organisaation tarkoitus ja päämäärä

Organisaation tarkoitus avataan tyypillisesti arvojen, mission, vision ja tavoitteiden kautta. Arvot kuvaavat organisaation periaatteita, joiden mukaan se toimii. Samalla tavalla ne ohjaavat myös strategian muodostamista. On oleellista, että organisaatio elää arvojensa mukaan, eivätkö ne ole vain sanahelinää kirjallisessa muodossa. Missio on organisaation

yleinen olemassa olon tarkoitus. Visio on tulevaisuuden tahtotila, mihin organisaatio pyrkii tulevaisuudessa. Tarkoituksen muodostamiseen vaikuttavat vahvasti sidosryhmät ja heidän intressinsä. Sen vuoksi organisaation tarkoituksen muotoilu suositellaan tehtäväksi ympäristöanalyysien jälkeen. (Johnson ym., 2008, s. 163)

Lynchin (2012, s. 252) mukaan tavoitteet ovat tarkempia sitoumuksia johdettuna missiosta ja visiosta, jotka organisaatio haluaa saavuttaa. Nämä ovat yleensä mitattavia, jotta niiden edistymistä on helpompi seurata matkalla kohti päämäärää. Lynch (2012, s. 253) ja Johnson (2008, s. 164) molemmat luokittelevat tavoitteet pääsääntöisesti taloudellisiin ja muihin strategisiin tavoitteisiin. Taloudelliset tavoitteet liittyvät esimerkiksi myyntilukuihin, tulokseen, kassavirtaan tai pääoman tuottoon. Muut strategiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi laatuun, markkinaosuuteen, asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen.

Kuvassa 13 on Sosiaali- ja terveysministeriön kuvaus heidän strategisesta tarkoituksestaan 2030 ulottuvalla strategiakaudella. Se auttaa tarkoituksen esittämisessä ja sidosryhmien sitouttamisessa yhteiseen päämäärään. Usein organisaatiolla on tarkemmat kuvaukset osa-alueista viestintätarkoituksiin. Jalkautus, viestintä ja tarkoituksen mukainen toiminta ovat se ydin asia, joka on myös usein se kompastuskivi. Tarkoituksen luominen on helpompi tehtävä, kun sen saaminen elämään päivittäisessä tekemisessä.



Kuva 13. STM:n strateginen tarkoitus (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019)

Strategian tarkoituksena on määrittää keinot, joilla organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja tätä kautta edistää tarkoituksen toteutumista. Missio, visio, arvot ja tavoitteet ovat johtamisen työkaluja ja niiden toteuttamiseksi tarvitaan tehokasta ja johdonmukaista viestintää. Selkeä isokuva auttaa organisaatiota tekemään parempia päätöksiä ja parhaassa tapauksessa se edesauttaa yksittäistä työntekijää oman päivittäisen työn tekemisessä kohti yhteistä päämäärää.

### 3.2 Strategian luominen

”Muutoksen onnistunut käynnistäminen edellyttää hyvää oman toiminnan, markkinatilanteen ja kilpailukentän tuntemista. Tarvittava muutos on hahmotettava terävästi ja strategia on määritettävä kirkkaasti.” (Alahuhta, 2015, s. 28)

Päätasot strategian luomisessa ovat liiketoiminta- ja yritysstrategiat. Omistajastrategia on oleellista olla kirkkaana hallituksella selvillä, jotta päätason strategiat toteuttavat omistajien tahtoa. Strategisten vaihtoehtojen määrittämisen jälkeen ne arvioidaan ja valitaan tilanteeseen sopivat, joita lähdetään toteuttamaan – kuva 14 (Lynch, 2012, s. 301).



Kuva 14. Strategian luomisen ylätasen vaiheet (Lynch, 2012, s. 301)

Johnson ym. (2008, s. 365) on yksinkertaistanut strategisten vaihtoehtojen määrittämisen kuvan 15 mukaiseen kolmeen osa-alueeseen: perusta, suunta ja metodit. Tapoja on useita ja erilaisia, mutta kuva ohjaa hyvin ajattelemaan, mikä on oleellista strategisten vaihtoehtojen luomisessa.



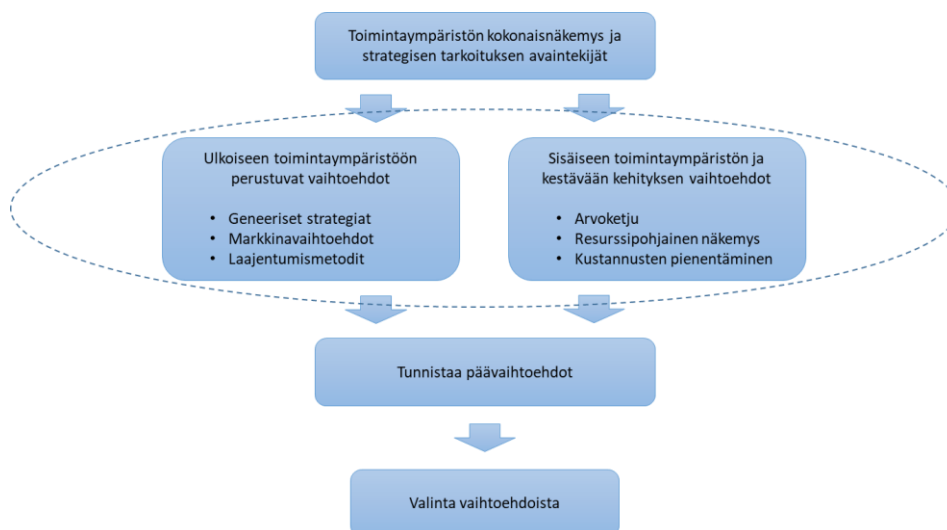
Kuva 15. Esimerkki strategisten vaihtoehtojen määrittämisestä (Johnson ym, 2008, s. 365)

### 3.2.1 Liiketoimintatason strategiset vaihtoehdot

Johnson ym. (2008, s. 223) aloittaa liiketoimintatason strategisten vaihtoehtojen määrittämisen tunnistamalla toiminnot, joille strategia tehdään. Näitä hän kutsuu strategisiksi liiketoimintayksiköiksi (SBU - strategic business unit). Kamensky (2015) käyttää näistä nimitystä strategiset liiketoiminta-alueet (SBA – strategic business area). Oleellista on tunnistaa erilliset liiketoiminnot yrityksen sisällä, joiden tasolla suunnittelua tehdään. Kamensky suosii myös näiden tunnistamista jo ennen toimintaympäristön analyysyä (kuva 9), jotta ne voidaan tehdä liiketoimintatasolla.

Strategiset liiketoiminnot voi määrittää markkina- tai kyvykkyysspohjaisten kriteerien kautta. Asiakassegmentti tai -ryhmä sekä maantieteellinen alue voi muodostaa markkinaperusteisen liiketoimintayksikön. Toisaalta, jos yritys tuottaa asiakasryhmälle yhdellä alueella standardituotteita ja globaalisti samantyyppiselle ryhmälle räätälöityjä tuotteita, ovat nämä kaksi erillistä liiketoimintayksikköä. Kyvykkyyssperusteinen jaottelu voi perustua myös kanavaan, kuten kivijalka ja verkkokauppa, jotka vaativat erilaista kyvykkyyttä saavuttaa ja palvella asiakasta. Myös brändi ja kohdattu kilpailu voivat määrittää liiketoiminnan tason, kuten tuote ja teknologiakin. (Johnson ym., 2008, s. 223; Kamensky, 2015)

Lynch (2012, s. 301) jakaa strategisten vaihtoehtojen määrittämisen kahteen kategoriaan (kuva 16): toimintaympäristö- ja resurssipohjaisiin. Näitä voidaan kutsua myös ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin perustuviksi vaihtoehdoiksi.

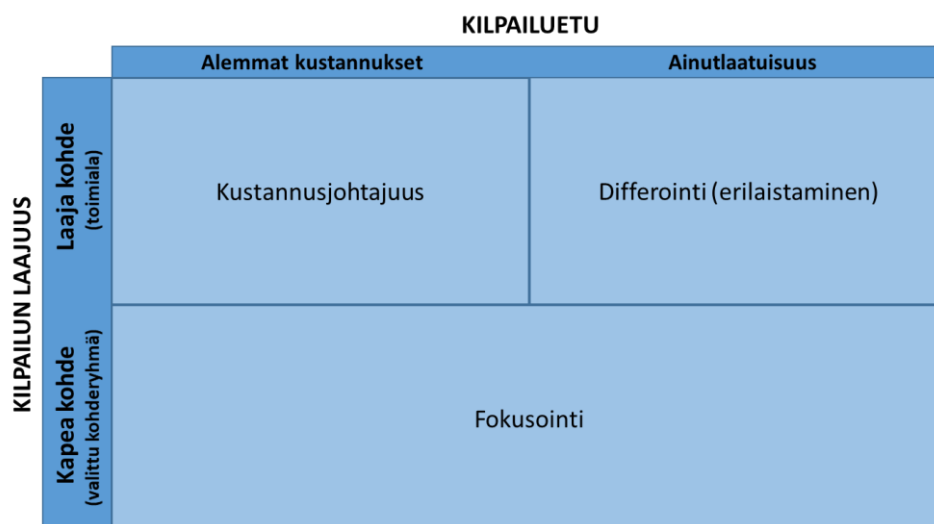


Kuva 16. Liiketoimintastrategiavaihtoehtojen kehittäminen (Lynch, 2012, s. 301)

### 3.2.2 Ulkoiseen toimintaympäristöön perustuvat strategiset vaihtoehdot

Esimerkiksi viisivoimaa-analyysi antaa kuvan kilpailutilanteesta, johon pyritään vaikuttamaan kolmen geneerisen strategiavaihtoehdon avulla.

Valinnalla pyritään voittamaan kilpailijat luomalla kestäväää kilpailuetua. Alkuperäisen teorian perusteella yritys voi valita yhden kolmesta strategiasta. Myöhemmin teorian luoja on laajentanut ajatusta kuvan 17 mukaisesti siten, että kapealle (niche) markkinalle fokuoitunut yritys voi keskittyä sen lisäksi vielä erilaistamiseen tai kustannusjohtajuuteen. (Porter, 1980, s. 35)



Kuva 17. Porterin geneeriset strategiavaihtoehdot (Porter, 1980, s. 35)

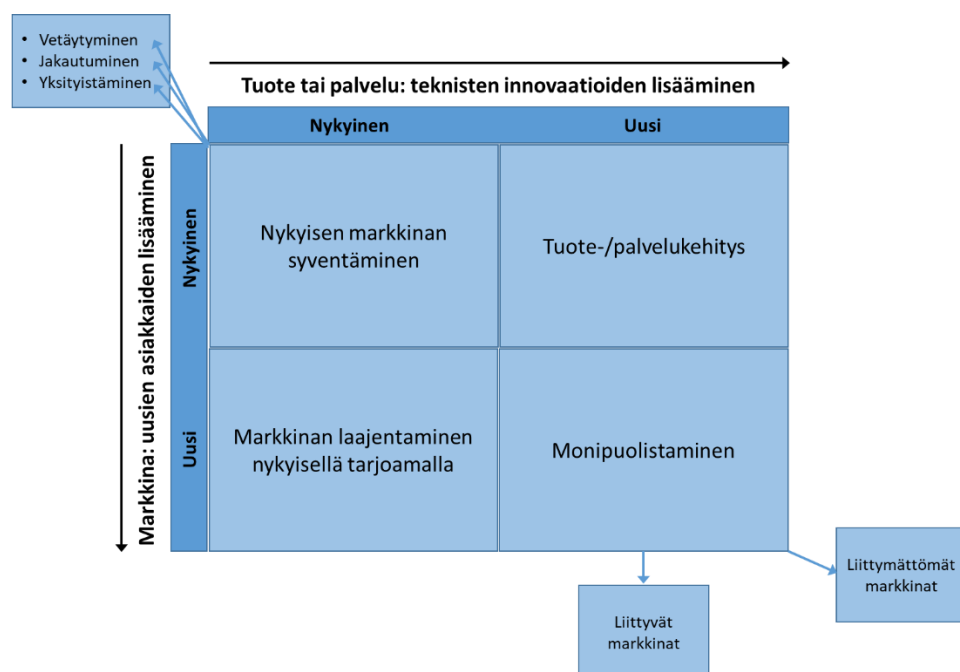
**Kustannusjohtajuuden** taustalla on usein korkea markkinaosuus, joka mahdollistaa paremman neuvotteluaseman toimittajiin nähden. Se vaatii tiukkaa kustannuskuria ja tarkoittaakin usein standardituotteiden massatuotantoa, kun tuotekehitys- ja markkinointipanostuksia on karsittu. Kustannusjohtajuus ei tarkoita alinta myyntihintaa, vaan se pyritään pitämään keskiverto hintatasolla, mutta alhaisen kustannustason kautta yritys pystyy tekemään kilpailijoita parempaa tulosta. Tulosityky mahdollistaa investointien tekemisen. Kustannusjohtajuus auttaa rajussa hintakilpailutilanteessa pitämään toiminnan kannattavana kilpailijoihin nähden ja luo näin kilpailuetua. (Porter, 1980, s. 36; Viitala & Jylhä, 2019, s. 97)

**Erilaistaminen** tarkoittaa yrityksen tuotteen tai palvelun vastaavan paremmin joidenkin asiakkaiden tarpeisiin verrattuna kilpailijoihin. Tällöin toimija voi myydä keskivertoa korkeampaan hintaan. Erilaistamisen mahdollistajana on asiakassegmentointi ja löytää segmentit, jotka arvostavat erilaistamisen tuomaa hyötyä. Se voi ilmentyä suunnittelun ja brändikuvan kautta, kuten myös toiminnallisuuksien, komponenttien, jakelukanavien, ylläpitopalvelujen tai laadun avulla. Differointistrategian valinnut toimija ei voi ylenkatsoa kustannuksia, mutta kilpailijoita parempi tuloksen tekokyky perustuu korkeampaan myyntihintaan, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tällaisten asiakkaiden brändiuskollisuus on tyypillisesti korkeampi, mikä auttaa kilpailussa. Kilpailijat tosin pyrkivät kopioimaan erottavat tekijät, joten on tärkeää investoida jatkuvaan kehitykseen. (Lynch, 2012, s. 307; Porter, 1980, ss. 37-38)

Porterin (1980, ss. 38-39) mukaan kustannusjohtajuus ja erilaistaminen voivat vaatia isoja investointeja, kun toimitaan laajasti koko markkinalla. Tällöin rahoitus tarvittaville investoinneille ei ole välttämättä saatavilla ja vaihtoehtona on **fokusointi**. Se on kolmas geneerinen strategiavaihtoehto. Siinä toimija keskittyy yksittäiseen ostajaryhmään, segmenttiin tai maantieteelliseen markkina-alueeseen. Hintajohtajuus- ja erilaistamisstrategiat keskittyvät saavuttamaan tavoitteet koko toimialakohtaisesti ja fokusointistrategia puolestaan pyrkii palvelemaan valittua kohdetta erityisen hyvin. Keskittymällä pienempään kohderyhmään odotetaan pystyvän toimimaan tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka toimivat laajemmassa ympäristössä. Tuloksena toimija pystyy erilaistumaan vastaamalla paremmin asiakkaiden tarpeisiin tai saavuttamaan alemmat kustannukset toiminnassaan, jos ei jopa molempia (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 97-98).

Porterin kolme geneeristä strategiaa ovat vaihtoehtoisia valintoja kilpailtaessa kilpailuvoimia vastaan. Pahimmassa tapauksessa toimija valitsee keskittyvänsä kaikkiin kolmeen, eikä pysty saavuttamaan yhtäkään näistä. Strategiaa luodessa tulee tutkia eri vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia, sekä tehdä selkeitä valintoja organisaation toteutettavaksi. Geneeriset strategiat antavat suuntaviivat ylätasolla. Tämän lisäksi tulee tutkia muita vaihtoehtoja. (Lynch, 2012, s. 309)

**Markkinavaihtomatriisi** (kuva 18), kutsutaan myös Ansoffin matriisiksi, auttaa tunnistamaan tarjonta- ja markkinavaihtoehtoja. Se ottaa huomioon nykyisen asiakaskunnan ja tarjoaman, sekä vaihtoehdot näiden laajentamiseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 106). Lynch (2012, s. 106) on laajentanut matriisiin myös vetäytymisen ja laajentumisen kohdemarkkinan ulkopuolella.



Kuva 18. Markkinavaihtomatriisi (Lynch, 2012, s. 106)

Vetäytyminen ja jakautuminen ovat tyypillisimmät keinot poistua nykyiseltä markkinalta. Toimija voi lopettaa kilpailun markkinalla tai jakaa markkinalla toimivan yksikön omaksi yritykseksi. Julkisella puolella on myös mahdollista yksityistää toiminta, jolloin kyseessä on jakautumisen muoto. (Lynch, 2012, s. 318)

Kasvustrategian luomisessa on mallin mukaan neljä suuntautumisvaihtoehtoa. Ensimmäinen on markkinaosuuden voittaminen eli nykyisen markkinan syventäminen. Pienet toimivat voivat hyökätä aggressiivisesti markkinalla voittaakseen markkinaosuutta isommilta pelureilta. Vastaavasti ison markkinaosuuden pelureilla strateginen valinta voi olla hinnoittelun kautta muokata kilpailukenttää. Toinen vaihtoehto on tuote-/palvelukehitys ja sitä kautta nykyisen markkinan parempi palveleminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 106)

Kolmas vaihtoehto on markkinoiden laajentaminen uudelle markkinalle, jolloin nykyiselle tarjoamalle etsitään uusia asiakkaita. Tämä voi tarkoittaa uutta maantieteellistä aluetta tai myös uutta asiakassegmenttiä. Neljän keino on monipuolistaminen eli laajennetaan uudelle markkinalle uusien tuotteiden/palveluiden tarjoamalla. (Viitala & Jylhä, 2019, ss. 106-107)

Yrityksen monipuolistaessaan toimintaansa laajentamalla tai siirtymällä nykyisen tarjoaman ja markkinoiden ulkopuolelle, se astuu tuntemattomaan. Tämä on liiketoimintariski, mutta pienentääkseen riskiä se voi kohdentaa nykyiseen toimintaan liittyvälle markkinalle. Tämä tarkoittaa, että uudella markkinalla on liityntäpinta nykyiseen arvoketjuun:

- Integrointi arvoketjun seuraaviin vaiheisiin, esimerkiksi valmistajana omien tuotteiden jakelun, kuljetuksen tai logistiikan haltuunotto.
- Integrointi arvoketjun aikaisempiin vaiheisiin, kuten valmistaja raaka-aineiden, valmistuksen tai koneiston tuottamiseen.
- Integrointi horisontaalisesti, eli kilpailevan tai täydentävän toiminnan hankinta.

Laajentamalla liittyvälle markkinalle haetaan synergiaetuja, jolloin osien summa tuottaa enemmän arvoa, kuin osat itsekseen. (Lynch, 2012, s. 319)

**Laajentumismetodimatriisi** (kuva 19) havainnollistaa systemaattisella tavalla keinoja, joilla strategisiin vaihtoehtoihin liittyviä mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään. Tuntemalla organisaation sisäiset ja ulkoiset laajentumismahdollisuudet ja maantieteellinen toiminta-alue, avautuu mahdollisuus strategisten vaihtoehtojen hahmottamiseen. Tämän lisäksi on tarpeen pystyä havainnollistamaan mitä keinoja vaihtoehtojen toteuttamiseen on olemassa. (Lynch, 2012, s. 320)



		YRITYS	
		Sisäinen	Ulkoinen
MAANTIETEELLINEN ALUE	Kotimaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sisäinen kehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuusioituminen</li> <li>Yrityskauppa</li> <li>Yhteisyritys</li> <li>Liittouma</li> <li>Franchise</li> </ul>
	Kansainvälinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vienti</li> <li>Ulkomainen myyntiyhtiö</li> <li>Ulkomainen valmistusyksikkö</li> <li>Monikansallinen toiminta</li> <li>Globaalitoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuusioituminen</li> <li>Yrityskauppa</li> <li>Yhteisyritys</li> <li>Liittouma</li> <li>Franchise</li> <li>Kokonaistoimituskumppani</li> <li>Lisensiointi</li> </ul>

Kuva 19. Laajentumismetodimatriisi (Lynch, 2012, s. 320)

Johnson ym. (2008, ss. 356-363) jakavat sisällön kolmeen kategoriaan: orgaaninen kasvu, yrityskaupat ja fuusioitumiset, sekä strategiset liittoumat. Orgaaninen kasvu eli sisäinen kehittäminen tai toiminnan rakentaminen itse uudella markkinalla vaatii resursseja ja aikaa. Yrityskauppa, fuusioituminen, yhteisyritys ja liittouma ovat tyypillisiä keinoja jalansijan hankkimiseksi nopeammin. Tosin nämäkin sisältävät aina riskejä, joihin on syytä varautua. Franchise on lisensioinnin muoto, joka sisältää myös tukea toimintaa, kuten luvan käyttää brändiä, teknisenuensaamista ja tukea markkinointiin. Korvaus on usein prosenttiosuus liikevaihdosta.

Globalisaatio on avannut uusia mahdollisuuksia kansainväliseen laajentamiseen viime vuosikymmeninä. Esimerkiksi kokonaistoimituskumppani voi ottaa vastuun kokonaisuuden rakentamisesta ja käyttöönottamisesta kohdemarkkinalla. Valmistaja voi tällöin keskittää omat resurssinsa valmistukseen ja esimerkiksi asiakassuhteen hoitamiseen. Myös lisensiointi on avautunut mahdollisuutena kauppasopimusten ja yhtenäisemmän lainsäädännön kautta. Yleisesti tyypilliset vaiheet kansainvälistymisessä ovat (Lynch, 2012, s. 323):

- Vientimyynti on usein ensimmäinen askel
- Myyntiyhtiö kohdemarkkinalla jatkuvan läsnäolon takaamiseksi
- Valmistusyksikkö kohdemarkkinalla kuljetuskustannusten ja tullivaikutusten minimoiseksi
- Monikansallinen toiminta useilla markkinoilla
- Globaalitoiminta maailmanlaajuisen läsnäolon varmistamiseksi ja parhaiden hankintakanavien hyödyntäminen kokonaisuuden kannalta

### 3.2.3 Sisäiseen toimintaympäristöön perustuvat strategiset vaihtoehdot

Sisäisen toimintaympäristön strategiset vaihtoehdot johdetaan sisäisen toimintaympäristön analyysistä. Näitä kutsutaan myös resurssipohjaisiksi vaihtoehdoiksi. Nämä ovat erityisen oleellisia, kun ulkoisen ympäristön

mahdollisuudet ovat rajoitettuja, kuten markkina kasvaa hitaasti tai organisaation omat resurssit ovat erittäin rajalliset. (Lynch, 2012, s. 328)

Hyvä **arvoketjun** mukaisten toimintojen ja prosessien analyysi auttaa tunnistamaan missä kohtaa ja miten organisaatio voi resursseillaan tuottaa lisäarvoa arvoketjussa (luo strategisia vaihtoehtoja). Arvoketjuun (kuva 20) voidaan tuottaa lisäarvoa sen alkupäässä (ylävirta) tai sen loppu päässä (alavirta). Yritys voi toimia arvoketjussa ylä- ja alavirrassa, mutta on myös mahdollista keskittyä jompaankumpaan. Ylävirrasta voi löytyä vaihtoehtoja esimerkiksi tehostamalla raaka-aineiden hankintaa ja tuotantoprosesseja, kuten optimoimalla kustannuksia ja pitämällä läpimenon tasaisena. (Kamensky, 2014, s. 186; Lynch, 2012, ss. 328-329)



Kuva 20. Arvoketju (Lynch, 2012, ss. 328-329)

Alavirrassa voi löytää vaihtoehtoja erilaistamalla tuotteita paremman myyntihinnan saamiseksi. Variointi voi tarkoittaa tuotantoprosessin pysäyttämistä modifikaatioiden toteuttamiseksi, mikä nostaa kustannuksia. Myös lisäpalvelut ja markkinoinnin aktiviteetit voivat edistää erilaistamista kilpailusta. Lisäarvoa voi tuottaa myös tuotekehityksen, patentoinnin ja markkina-aseman muutoksella. (Lynch, 2012, s. 328)

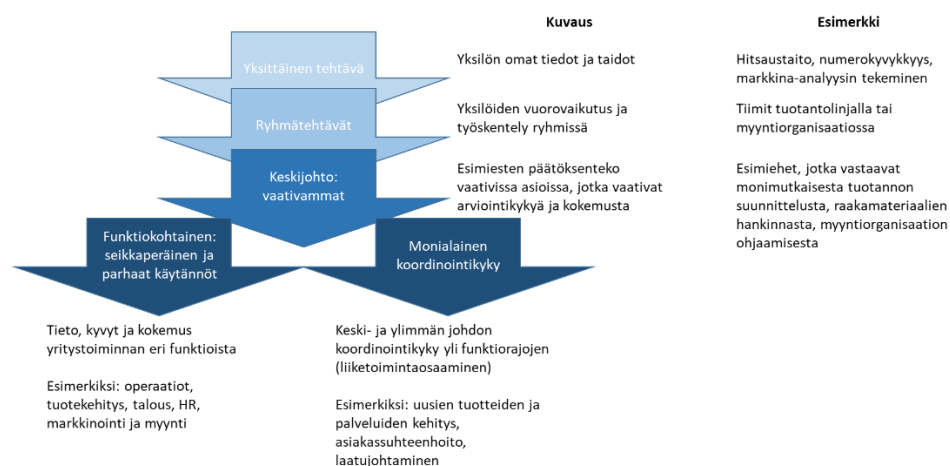
Taulukko 3. Esimerkkejä arvoketjun vaihtoehtoista (Lynch, 2012, s. 330)

Ylävirta	Alavirta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotteiden standardisoinnin lisääminen</li> <li>- Investointi tuotantokustannusten alentamiseksi</li> <li>- Operaatioinnovaatiot kustannusten alentamiseksi tai laadun parantamiseksi</li> <li>- Pääomainvestoinnit, jotka tuottavat arvoa</li> <li>- Standardituotteen kohdentaminen suurelle asiakasryhmälle yli toimialarajojen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotevariaatioiden kohdentaminen valituille asiakassegmenteille</li> <li>- Tuotekehitys ja tuoteinnovaatiot tuottamaan lisäarvoa</li> <li>- Markkinointi-investointi ja brändäys</li> <li>- Uusia palveluita tuottamaan lisäarvoa</li> </ul>

Strategisten vaihtoehtojen tunnistaminen perustuen **resurssipohjaiseen näkökulmaan** alkaa niiden resurssien tunnistamisesta, jotka tuovat pysyvää kilpailuetua. Näitä voivat olla esimerkiksi brändit, osaaminen, kapasiteetti ja sijainti, sekä patentit ja teknologiat. Yksi metodi resurssien

tunnistamiseen on tarkastella kyvykkyyttä yritysarkkitehtuuriin, maineen ja innovaatioiden kautta. Mitä resursseja on olemassa tai tulisi olla tulevaisuudessa ainutlaatuisen aseman saavuttamiseksi. Uusia resursseja voidaan hankkia myös lisensioimalla muilta toimijoilta tai yritysostoin. (Johnson ym., 2008, ss. 95-96)

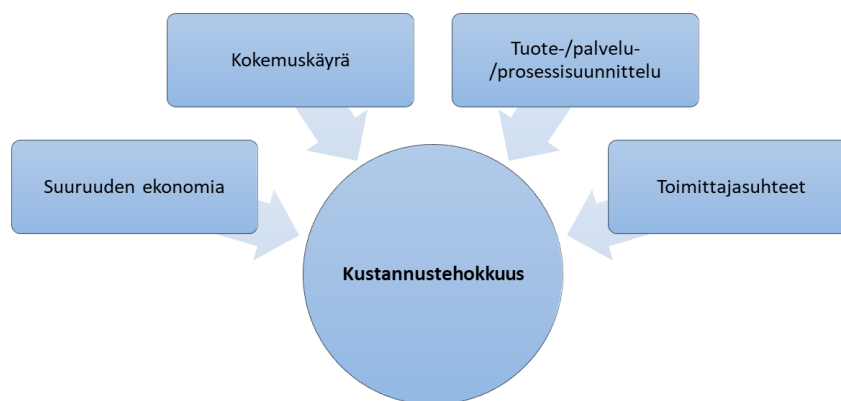
Toinen usein käytetty tapa resurssipohjaisten vaihtoehtojen tunnistamisessa on ydinosaamisten hyödyntäminen – vahvuudet ja puutokset tavoitteiden saavuttamiseksi (Johnson ym., 2008, ss. 96-99). Lynch (2012, s. 331) avaa asian osaamishierarkian kautta, koska pelkkien yksittäisten osaamisten lisäksi niitä pitää pystyä yhdistämään ja koordinoimaan yhteen arvон luomiseksi (kuva 21).



Kuva 21. Osaamishierarkia (Lynch, 2012, s. 331)

Resurssipohjaisten vaihtoehtojen tunnistamiseen ei ole olemassa yhtä parasta tapaa, koska jokainen organisaatio ja tilanne on erilainen. Edellä mainitut kaksi tapaa ovat esimerkkejä, kuinka asiaa voi lähestyä. Tavoitteena on löytää avainresurssit, joita kehittämällä organisaatio voi tuottaa lisäarvoa ja kestävästä kilpailuetua.

Strategiset vaihtoehdot eivät rajoitu pelkästään uusien resurssikyvykkyyksien hankintaan ja ydinosaamiseen. Organisaatio voi joutua harkitsemaan myös **kustannusten alentamista** asiakastarpeeseen ja kilpailuun vastauksiksi. Erityisesti globaalilla markkinalla toimivat kohtaavat kovaa kustannuspainetta halpamaiden toimijoiden suunnalta. Johnson ym. (2008, s. 100) määrittävät neljä polkua kustannusten alentamiseen (kuva 22).



Kuva 22. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat tekijät (Johnson ym., 2008, s. 100)

Lynch (2012, s. 333-336) lisää vielä viidenneksi vaihtoehdoksi kapasiteetin hyödyntämisen. Suuruuden ekonomia eroaa kapasiteetin hyödyntämisestä siinä, että on tilanteita, jolloin volyymin lisäys esimerkiksi kapasiteettia laajentamalla alentaa yksikkökustannuksia. Kapasiteetin hyödyntämisessä pyritään nostamaan olemassa olevan kapasiteetin käyttöaste maksimiin, jolloin kiinteiden kustannusten vaikutus pienenee yksikkökustannuksissa. Volyymin noston edellytyksenä kummassakin tapauksessa on, että kilpailutilanne mahdollistaa sen. Ylituotannon aiheuttama myyntihintojen polkeminen vaikuttaa vastaavasti negatiivisesti katteeseen. Kapasiteetin maksimi hyödyntäminen ja nosto voivat tuoda myös muita haasteita, kuten laitekannan ylläpitoon ja esimiestyöhön liittyviä, jotka tulee ottaa huomioon ja varautua niihin.

Lynchin (2012, s. 333) mukaan joissakin tapauksissa jopa 70% kustannuksista määritetään jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. Siinä vaiheessa pystytään tekemään suurimmat säästöt komponenttien, tehtaan ja toimintatapojen osalta. Toinen merkittävä polku, omaan tuotantovaiheen ulkopuolelle, on toimittajasuhteiden hyödyntäminen. Sen voi tehdä kahdella tavalla, joko syventämällä ja jakamalla avoimemmin tietoa valittujen avaintoimittajien kanssa, tai ottamalla etäisempi suhde toimittajiin aggressiivisella hintaneuvottelutaktiikalla. Ensimmäinen vaihtoehto on muotoutunut ensisijaiseksi toimintatavaksi nykymaailman verkostomaisessa ympäristössä.

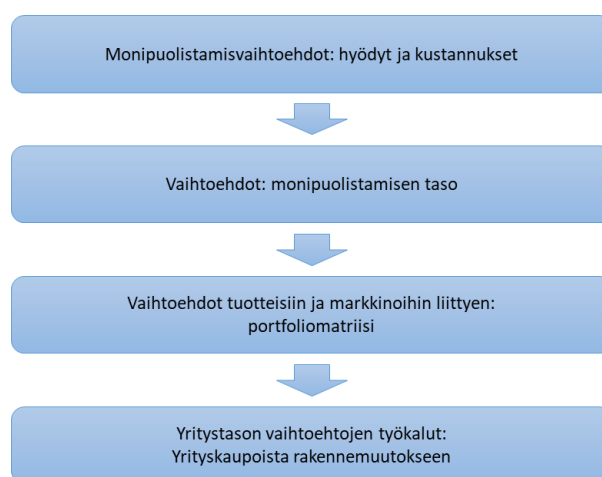
Tuotantomäärän kumulatiivisen kasvun on tutkittu tuovan suuruuden ekonomian lisäksi myös tehokkuutta kokemus/oppimiskäyrän kautta. Tutkimuksen mukaan kustannukset ovat pudonneet 15% aina, kun tuotantomäärä on tuplaantunut. Tuotantomäärän kasvulla tarkoitetaan tässä yhteydessä koko valmistusaikaa, ei pelkästään yhden vuoden volyymin. Tähän vaikuttavat esimerkiksi teknologian kehittyminen, jatkuva oppiminen prosesseista ja osaamisen kehittyminen työn tuloksena. Tämän perusteella markkinajohtajalla tulisi olla alemmat kustannukset kuin kilpailijoilla.

Alakohtaisesti kustannusten tulisi pudota vuosien mittaan, koska tietämys kiertää alalla. (Lynch, 2012, ss. 335-336)

**Kestävän kehityksen** painoarvo ja mahdollisuudet ovat kasvaneet viime vuosina maapallon kantokyvyn riittämättömyyden vuoksi. Asiakkaiden ja toimittajien lisäksi muut tärkeät sidosryhmät kuten järjestöt sekä julkisen sektorin säännökset voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja sen on hyvä ottaa huomioon strategiaa tehdessä. Hyvin vaikuttamalla se avaa strategisia mahdollisuuksia organisaatiolle. Yhdistyneet Kansakunnat ovat määrittäneet 17 kestävän kehityksen tavoitetta (United Nations, 2019). Näiden huomioon ottaminen strategisten vaihtoehtojen määrittämisessä on nykypäivänä velvollisuus, mutta myös edesauttaa toimijaa oman tulevaisuuden rakentamisessa.

### 3.2.4 Yritystason strategiset vaihtoehdot

Moniliiketoimintayritykset edustavat Yhdysvalloissa ja Länsi-Euroopassa noin 60% koko liiketoiminnasta. Nämä ovat usein isoja yrityksiä, mutta myös pienemmillä toimijoilla on osaamista ja mahdollisuuksia kilpailla useilla toimialoilla. Tällöin on tärkeää määrittää yritysstrategiassa, missä ollaan mukana. Yritystason strategia tarkoittaa strategisia valintoja, jotka määrittävät missä liiketoiminta-alueilla kilpaillaan (kuva 23). (Lynch, 2012, s. 347)



Kuva 23. Yritystason strategisten vaihtoehtojen kehittäminen (Lynch, 2012, s. 347)

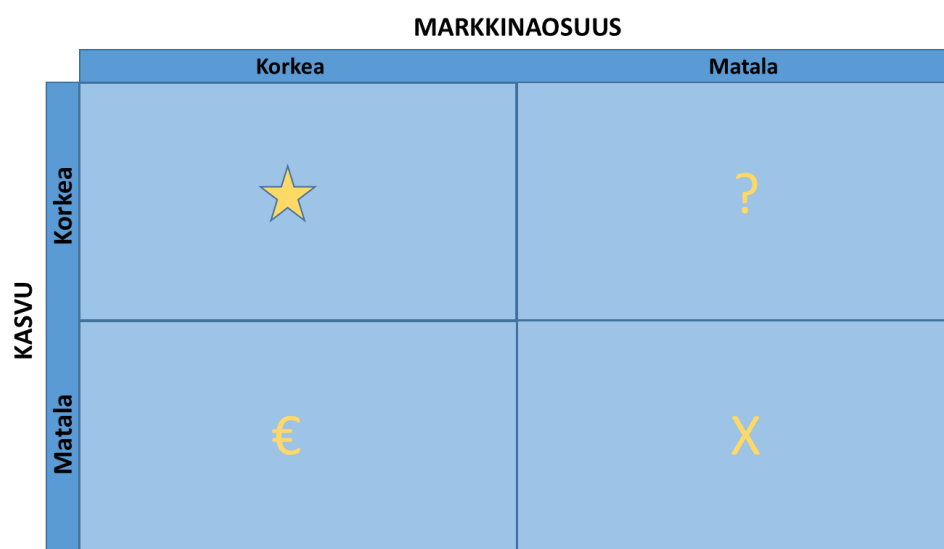
Monipuolistamisen sisäisiä höytyjä ovat kustannussäästöt yhteisten aktiiviteettien ja osaamisen jakamisesta liiketoimintojen välillä. Näistä esimerkkinä ydinosaamisten siirtäminen, raaka-aineiden hankinta paremmilla ehdoilla isompien volyymien kautta ja tehokkaampi yhteinen jakelutoiminta. Ulkoisia höytyjä on vertikaalinen integraatio, jolloin toimijalla on vahvempi kontrolli arvoketjusta. Myös lisääntynyt neuvotteluvoima asiakkaiden ja jakelijoiden suuntaan on yksi mahdollisista hyödyistä. Toisaalta se voi myös tuoda lisävoimaa uusien kilpailijoiden laajentumista vastaan markkinalle

laajemmin asiakkaiden tarpeeseen vastaamalla. (Johnson ym., 2008, ss. 262-263)

Johnson ym. (2008, s. 265-267) jakavat monipuolistamisen kahteen tasoon: liittyviin ja liittymättömiin liiketoimintoihin. Lynch (2012, s. 353) puolestaan **monipuolistamisen tasot** kolmeen:

- Läheisesti liittyvillä liiketoiminnoilla on erilliset tuotteet tai palvelut, mutta niillä voi olla yhteiset asiakkaat, toimittajat tai yleistoinnot/-kulut.
- Kaukaisesti liittyvillä liiketoiminnoilla hyvin erilaiset tuotteet ja palvelut sekä myös asiakkaat. Niille voi kuitenkin olla hyötyä pääkonttorin koordinoinnista ydinosaamisten, yksittäisen teknologian tai palvelujen osalta.
- Liittymättömillä liiketoiminnoilla on vähän yhteistä tuotteiden, asiakkaiden ja teknologioiden osalta. Ne kuitenkin hyötyvät pääkonttorin resursseista, kuten edullisesta rahoituksesta, laadukkaista johtamisen suuntaviivoista ja mahdollisesti muista vastaavista hyödyistä.

**Portfoliomatriisi** on Boston Consulting Groupin kehittämä klassinen työkalu tuoteportfolion balansointiin. Sen avulla pystytään visualisoimaan eri toimialojen/tuotteiden nykytilanne ja trendin mukainen kehittyminen rahavirtojen tuottamisessa tai käyttämisessä (investoinnit). Matriisin akselleilla on markkinaosuus ja kasvu (kuva 24). Korkean kasvun toimialat vaativat rahaa kasvun toteuttamiseksi ja matalan kasvun alat tuottavat rahaa investointien mahdollistamiseksi. (Henderson, 1970)

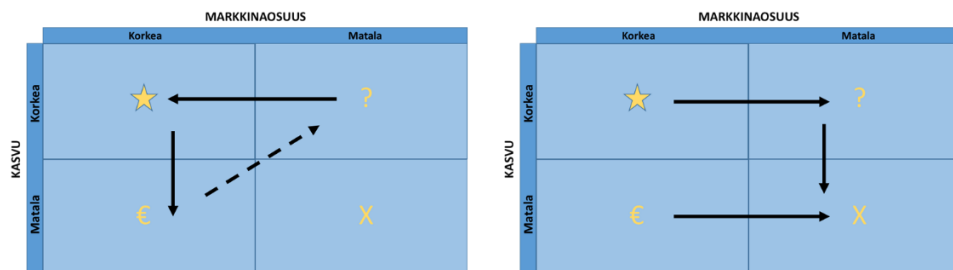


Kuva 24. BCG portfoliomatriisi (Henderson, 1970)

Tasapainoinen yritys rakenne tarvitsee strategisia liiketoiminta-alueita / tuoteryhmiä, jotka tuottavat rahavirtaa (korkea markkinaosuus ja matala kasvu) ja toimialoja, jotka ovat kasvamassa rahaa tuottaviksi alueiksi (matala markkinaosuus ja korkea kasvu). Nämä balansoivat toisiaan ja ovat hyvä yhdistelmä tähtien lisäksi (korkea markkinaosuus ja kasvu), jotka

tuovat jatkuvuutta tulevaisuuteen. Jokainen toimiala saavuttaa saturaatiopisteensä aikanaan, jolloin kasvu tasaantuu ja yleensä kääntyy myös laskuun. Kustannusrakenne tulee mukauttaa sen mukaan ja höytyä rahavirrasta mahdollisimman tehokkaasti. Matalan kasvun ja markkinaosuuden alat eivät ole kannattavia kohteita investoida. Nämä kannattaa yleensä pyrkiä myymään pois tai lopettamaan. (Henderson, 1970)

Hendersonin (1970) mukaan tuhoisa trendi on kyseessä, kun liiketoiminta-alueet valuvat matalan markkinaosuuden ja kasvun kategoriaan. Onnistunut kehitys näkyy yrityksen pystyessä luomaan tähtiä, jotka siirtyvät matalan kasvun aikaan ja suuren rahavirran tuottamiseen. Samaan aikaan löytyy uusia liiketoiminta-alueita, joiden markkinaosuutta pystytään kasvattamaan rahavirtojen avulla. Kuvassa 25 on kuvattu onnistunut ja tuhoisa trendin kehitys.



Kuva 25. Onnistunut ja tuhoisa kehitys (Henderson, 1970)

Monipuolistamisessa lopullinen päätösvalta on hallituksella. Liiketoiminnot ovat kiinteästi luomassa strategisia vaihtoehtoja, mutta hallituksella on kokonaisnäkemys mahdollisuuksista, rahoituksesta ja riskeistä. He myös hyväksyvät yrityskauppaesitykset ja muut isot uudelleen järjestelytoimet. He vastaavat sidosryhmäsuhteista, jotka on otettava huomioon isoja muutoksia tehdessä. (Lynch, 2012, ss. 369-370)

**Yritystason vaihtoehtojen työkalut** voidaan luokitella omistussuhteen mukaan (Lynch, 2012, s. 370):

- Korkea omistusaste (100% omistus): yritysostot, fuusiot ja valtaukset
- 0-100% omistusasteen välissä: liittoumat, yhteisyritykset ja muut yhteistyömallit
- Matala omistusaste (0%): Yritysmyynti, sulkeminen, päällekkäisten toimien lakkauttaminen

Lynch (2012, s. 371) on listannut onnistuneen yritysoston muistilistan strategia työssä huomioitavaksi:

- Ystävällinen osto: ostokohteen hyväksyessä hankinta tulee integrointi työ olemaan sujuvampi
- Täydentävät vahvuudet: laajemmat synergiat ja parantaa kilpailukykyä
- Ostokohteen huolellinen arviointi: syvälinen "due diligence" prosessi, iso osa ostoista epäonnistuu, koska ongelmakohtia ei ole pystytty huomioimaan ennakkoon

- Edullisen rahoituksen saatavuus: yritysosto voi ajaa ostajan rahoitusvaikeuksiin kalliiden vaihtoehtojen vuoksi
- Maltilliset höytyodotukset: synergiat tai myynninkasvuodotukset asetetaan usein epärealistisen korkealle
- Aikaisempi menestys yritysostoissa: joillekin yrityksille ostot ovat olleet menestyksekkäs kasvunlähde. Toimivat rutiinit ja osaaminen ostokohteiden sujuvasta integroinnista on etu.

### 3.2.5 Vaihtoehtojen arviointi ja valinta

Johnson ym. (2008, s. 365-366) kategorisoi vaihtoehtojen arvioinnin kolmeen osa-alueeseen: sopivuus, hyväksyttävyyys ja toteutettavuus. Sopivuuden osalta tarkastellaan vaihtoehdon soveltuvuutta strategisen aseman kautta. Hyväksyttävyyden osalta arvioidaan strategian tuotto-odotusta, riskiä ja sidosryhmien reagoitua. Toteutettavuus taas arvioi kuinka hyvin organisaatio pystyy toteuttamaan strategisen vaihtoehdon.

Strategian tai strategisten vaihtoehtojen arviointi näyttää useissa lähteissä perustuvan Johnsonin ym. listaamiin näkökulmiin. Esimerkiksi Lynch (2012, ss. 379-384) on määrittänyt kuusi kriteeriä vaihtoehtojen arvioimiseen: johdonmukaisuus, sopivuus, kelpoisuus, toteutettavuus, liiketoimintariski ja kiinnostavuus sidosryhmille. Tarkemmin tutustuesssa kriteereihin huomataan, että samat osa-alueet löytyvät Johnsonin ym. kolmen kriteerin alta.

Jotkin strategiset vaihtoehdot sopivat organisaation tilanteeseen paremmin, kuin toiset. **Sopivuus** tarkoittaa kuinka hyvin se tuo kilpailuetua toimijalle – sopii yhteen ulkoisen toimintaympäristön ja sisäisten resurssien kanssa. Sekä myös onko se linjassa organisaation olemassaolon ja tavoitteiden kanssa. Kilpailuetu voidaan ja kannattaa rakentaa organisaation vahvuuksien päälle, erityisesti ydinosaamista hyödyntäen, ja korjaten heikkouksia. SWOT-analyysi kerää yhteen ulkoisen ja sisäisen ympäristöanalyysin löydökset ja sitä voi käyttää vaihtoehdon sopivuuden arviointiin. (Johnson ym., 2008, ss. 366-368; Lynch, 2012, s. 380)

Johnson ym. (2008, 368) määrittää **hyväksyttävyyden** perustuvan arviointiin lopputulemaan ja kuinka hyvin se täyttää sidosryhmien odotukset. Heidän mukaan siihen liittyy kolme tekijää: tulos, riski ja sidosryhmien suhtautuminen. Lynchin (2012, ss. 382-384) mukaan vaihtoehtoon liittyvät riskit tulee arvioida, asettaako se organisaation vaaraan epäonnistuessaan, ja pohtia onko nähtävät riskit hyväksyttäviä. Hänen mukaan keinoja on monia, joista yleisimpiä ovat taloudellisten riskien analysointi ja skenaarioiden rakentaminen. Taloudellisten riskien analysointi pitää tilanteesta riippuen sisällään esimerkiksi kassavirta-, kriittisenpisteen-, rahoitusvaatimusten- ja tunnuslukuanalyysin.

Hyväksyttävyyteen liittyvä sidosryhmien suhtautuminen on järkevää aloittaa sidosryhmäkartoituksesta, jos sitä ei ole jo tehty strategiaprosessin



aikana. Kartoitus kuvastaa organisaation sidosryhmät ja heidän intressinsä, joihin voi peilata vaihtoehdon istuvuutta. Samalla voi pohtia onko vaihtoehto millä tasolla hyväksyttävissä ja miten reaktioon voi vaikuttaa. Esimerkiksi omistajaryhmille voi olla vaikea hyväksyä uudet osakkeet, jotka pienentävät heidän äänivaltaa. Toisaalta työntekijät ja liitot voivat vastustaa yhdistämistä tai säästötoimia, joilla on vaikutuksia työpaikkoihin. Samoin iso asiakas voi olla hyväksymättä yhdistymistä ja vaihtaa toimittajaa. (Johnson ym., 2008, s. 384)

**Toteutettavuus** tarkoittaa onko strategiset vaihtoehdot toteutettavissa organisaation tilanteen mukaan. Vaihtoehdot voivat olla hienosti linjassa tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa, mutta muut sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat rajoittaa onnistumista. Lynchin (2012, s. 381) mukaan kolme päätekijää ovat:

- Sisäinen kulttuuri, osaaminen ja resurssit toteutukseen
- Kilpailijoiden mahdollinen vastaisku ja muut ulkoiset tekijät
- Esimiesten ja työntekijöiden sitoutumisen puuttuminen

Useimmat toimijat tekevät alustavan karsinnan vaihtoehdoista sen mukaan, kuinka hyvin vaihtoehdot 1) täyttävät organisaation tarkoituksen ja päämäärän, 2) on rakennettu vahvuuksien mukaan 3) ja välttää sen heikkouksia. Lynch (2012, s. 388) on listannut yleisen kymmenen askeleen listan valintaprosessille:

1. Hylkää vaihtoehdot, jotka eivät todennäköisesti pysty tavoitteisiin
2. Arvioi myynti jäljelle jäävistä vaihtoehdoista perustuen markkinaosuuteen, hinnoitteluun, markkinointiin ja kilpailijoiden reagointiin
3. Arvioi kustannukset
4. Arvioi tarvittava rahoitus
5. Arvioi investoinnin tuotto (esim. ROCE)
6. Laske kriittinen piste
7. Laske nettokassavirtavaikutus
8. Arvioi perustuuko ennustettu myynti poikkeuksellisen suureen markkinaosuuteen tai alhaisiin kustannuksiin – onko oletukset järkeviä?
9. Ennakoi todennäköiset kilpailijoiden vastatoimet ja niiden vaikutukset
10. Arvioi riskit jokaisen strategisen vaihtoehdon osalta

Huolellisesti tehty prosessi pitää myös sisällään kokemustiedon vertailun toimialalta päävaihtoehtojen osalta. Onko kilpailijat valinneet vastaavia strategioita ja kuinka ne ovat onnistuneet liittyen alan erityispiirteisiin. Esimerkiksi uusien tuotteiden tuominen markkinoille oman kehityksen tai yritystojen kautta. Kuinka asiakkaat assosioivat brändit ja näkevätkö he risiiritäisyyksiä toiminnassa? (Johnson, 2008, s. 382)

### 3.3 Strategian toteutus

Monet yritykset käyttävät paljon aikaa hyvän strategian luomiseen ja onnistuvat siinä hyvin. On kuitenkin haastavaa saada se elämään ja toteutumaan tekoina ja asiakkaiden kokemana arvona. Onnistunut toteutus vaatii

keskeisten toimintojen kriittisen läpikäynnin, tarvittavien muutosten tunnistamisen ja valittujen kehitystoimien järkevän priorisoinnin. On myös arvioita organisaatorakenne ja ydintiimi, sekä tukeeko nykyinen yrityskulttuuri ja toimintatapa valittua strategiaa. Muutos on saatava liikkeelle ja strategia osaksi päivittäistä tekemistä siten, että jatkuvakehittyminen on näkyvää. Selkeä visio tekee päämäärästä yrityksen yhteisen asian ja auttaa saamaan koko organisaation työskentelemään samaan suuntaan. (Alahuhta, 2015, ss. 28-51)

Johnson ym. (2008, s. 398) kiteyttävät kirjassaan kolme oleellista asiaa toteuttamisvaiheessa:

- Organisoitumisen onnistumisen mahdollistamiseksi
- Tarvittavien resurssien määrittämisen
- Muutoksen johtamisen

Heidän ajatuksessaan organisoituminen pitää sisällään organisaatorakenteen ja -prosessit, jotka mahdollistavat tehokkaan yhteistyön strategian toteuttamiseksi. Toteuttaminen vaatii riittävät resurssit onnistumisen mahdollistamiseksi. Nämä ovat ihmiset, tieto, rahoitus ja teknologia. Uusi strategiakausi tarkoittaa uusiutumista ja muutoksen toteuttamista, joten muutoksen johtaminen on avain asemassa. (Johnson ym., 2008, s. 397-398)

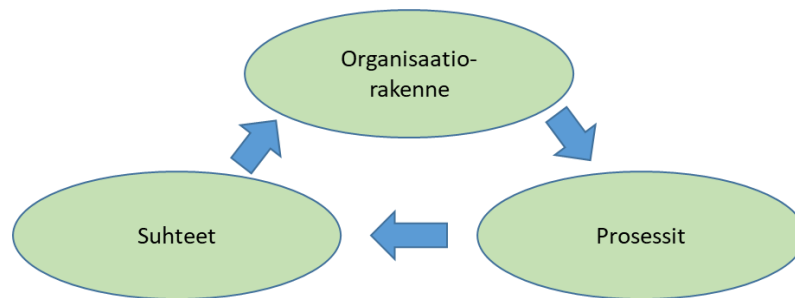
### 3.3.1 Valitun strategian mukainen organisoituminen

Lynch (2012, ss. 463-469) painottaa organisaatorakenteen johdonmukaisuutta mission ja strategisten tavoitteiden kanssa. Tällöin määrittäviä tekijöitä ovat minkälainen toimija on kyseessä, pääsidosryhmät ja organisaation tarkoitus. Yrityksen ikä, koko, tuote/palvelu, ihmiset, vallitseva johtamistyyli ja kulttuuri vaikuttavat organisaation rakentamiseen strategian toteuttamiseksi. Rakenteen lisäksi on oleellista pohtia kriittisesti pitääkö yrityskulttuuria ja johtamistapaa muuttaa. Varsinkin johtamistavan muutos voi olla haastavaa toimivalle johdolle.

Ympäristön jatkuva muutos ja tietotyön voimakas lisääntyminen ravistelevat perinteisiä organisaatorakenteita ja johtamistapaa. Nykyaikana ei enää riitä virallinen ylhäältä-alas johdettu organisaatiomalli. Oleellinen osaaminen ja tieto on ihmisillä organisaation eri tasoilla ja jatkuva muutos vaatii nopeampaa sekä räätälöidympää reagointia tilanteeseen. Sen mahdollistamiseksi tulee päätöksen teko pystyä tekemään siellä, missä asia tunnetaan parhaiten. (Johnson ym., 2008, s. 434)

Johnson ym. (2008, s. 434-435) nostavat yhteistyön rakentamisen organisaatiosuunnittelun keskiöön (kuva 26). Virallisen rakenteen ja prosessien lisäksi sen edistämiseksi tulee huomioida myös epäviralliset suhteet ja prosessit, joita muodostuu asioita toteuttaessa. Prosessit ohjaavat ja tukevat ihmisiä strategian toteuttamisessa organisaation sisällä ja sen ympärillä. Ne vaikuttavat vuorovaikutukseen, asioiden suunnitteluun, tekemiseen ja

seurantaan. Suhteet yhdistävät ihmisiä organisaation eri osien välillä sekä organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Erityisesti muutoksen nopeus, tiedon tärkeyden kasvaminen ja kansainvälistyminen ovat korostaneet yhteistyön tärkeyttä organisaatiosuunnittelussa.



Kuva 26. Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät (Johnson ym., 2008, s. 435)

Alahuhta (2015, ss. 39-40) mainitsee kirjassaan myös oikeiden roolien ja ihmisten tärkeyden ydintiimissä. Koneen esimerkissä strategia painotti asiakastarpeeseen paremmin vastaamista ja nopeuden nostamista kehitystyössä. Organisoitumisen yhteydessä he nostivat maantieteellisten alueiden johtajat johtokuntaan sekä tarkensivat heidän ja globaalien liiketoimintayksiköiden vetäjien rooleja. Ei niinkään tehtävätasolla, mutta päätöksentekomielessä – kuka vastaa viimekädessä mistäkin. Tätä kautta asiakas ja operatiivinen näkemys tuli paremmin esille päätöksen teossa sekä kehitystoimet paremmin synkronoitua markkinoiden tarpeiden mukaan.

Lynch (2012, s. 476) listaa tyypillisiksi organisaatiorakenteiksi:

- Pienorganisaatiorakenne
- Funktionaalinen rakenne
- Monidivisioonarakenne
- Holding-yhtiörakenne
- Matriisirakenne
- Innovaatiorakenne

Pienorganisaatiorakenne muodostuu perustajan ympärille ja sen on hyvin epävirallinen. Henkilöt ovat moniosaajia ja tekevät vaihtelevia tehtäviä vähäisten resurssien vuoksi. Funktionaalinen organisaatiorakenne on tyypillisesti seuraava kehitysvaihe. Tällöin funktion henkilöstö, kuten markkinointi, on keskitetty omaan organisaatioon. Rakenne ja johtaminen perustuu keskitettyyn kontrolliin ja suhteellisen suoraviivainen. Haasteena on siiloutuminen omien tehtävien ympärille ja funktion sisäinen kilpailu. Tällöin kokonaiskoordinointi on vaikeaa ja strateginen muutos hidasta. (Lynch, 2012, ss. 476-477)

Monidivisioonarakenteessa on keskitetyt tukitoiminnot ja jokainen liiketoiminta-alue on omana organisaationa. Keskittyminen liiketoiminnoittain mahdollistaa sujuvamman koordinoinnin yli funktioiden. Haasteena funktioiden monikertaistuminen ja kustannukset eri divisioonissa. Divisioonilla voi esiintyä keskinäistä kilpailua. Holding-yhtiö omistaa tytäryhtiöitä, jotka

toimivat itsenäisinä omistajarakenteen alla. Tämä rakenne ketteröittää uudelle markkinalle laajentumista, mutta rajoittaa synergioiden hyödyntämistä. (Lynch, 2012, ss. 477-479)

Matriisirakenteessa on yleensä kaksi dimensiota: alueellinen eli asiakas ja operatiivisesta toiminnasta vastaava sekä tuote/palveluryhmästä vastaava. Tämä rakenne mukautuu paikallisiin tarpeisiin hyödyntäen globaaleja resursseja. Roolit ja vastuut tulee olla selkeät, muuten päätöksen teko on hidasta. (Johnson ym., 2008, ss. 440-443)

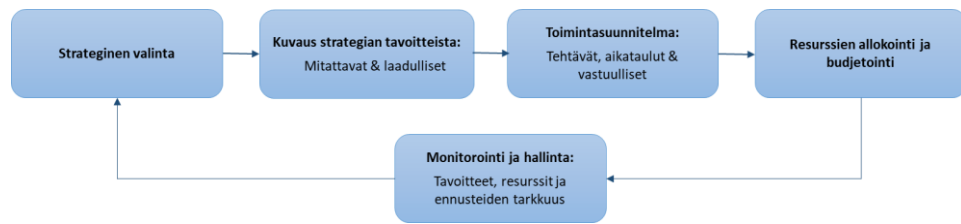
Innovointia painottavat rakenteet perustuvat luovuuden tukemiseen. Lynchin (2012, ss. 480-481) mukaan niille tyypillistä on virallisten raportointisuhteiden puuttuminen ja epävirallisuus. Tiimeillä on vapaus kokeilla ja toteuttaa asiat tiimin sisäisesti sovitulla tavalla. Heillä on valtuutus tehdä päätökset ja edetä annetun raamin puitteissa.

Strategian mukaisen toiminnan organisoiminen ei aina tarkoita sisäistä rakennetta ja tekemistä. Viitala & Jylhä (2019, ss. 116-117) kertovat Ponsen muodostamasta verkostomaisesta kumppanuusryhmästä. He ovat luoneet kumppaniverkoston metsäkoneiden valmistuksen tehostamiseksi. Yhteistyö perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, jolloin esimerkiksi toimitusaikataulut ovat kaikkien saatavilla yhteisten järjestelmien kautta. Verkostossa osapuolet keskittyvät siihen missä ovat vahvimpia. Rakenne on matala ja siinä riskit jakautuvat toimijoiden kesken, kuten myös voitot.

### 3.3.2 Strategisen suunnitelman toteutus ja hallinta

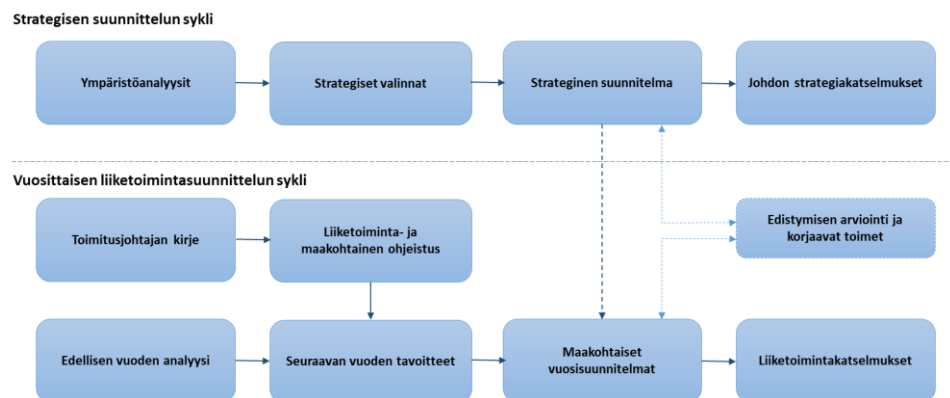
Linearisessa strategiaprosessissa valitut strategiat puretaan toimenpideohjelmiksi. Nämä määrittävät toimenpiteet ja tarvittavat resurssit valitun strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kamenskyn (2014, s. 324-325) mukaan hyvä toimenpideohjelma pitää sisällään tavoitteen, toimenpiteet, toimenpiteen mittarit ja vastuuhenkilön. Tavoite tarkoittaa tässä yhteydessä keskeisestä strategiasta johdettua 1-3 tavoitetta, joiden saavuttamiseksi asetetaan toimenpiteet.

Lynchin (2012, s. 497) kuvaus perinteisestä strategian toteutusprosessista (kuva 27) on Kamenskyn ajatuksen mukainen. Strateginen valinta avataan tavoitteiden kuvaukseksi, joka pitää sisällään mitattavia ja laadullisia tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi muodostetaan toimintasuunnitelma sisältäen tehtävät, aikataulut ja vastuulliset henkilöt. Tämän jälkeen tärkeää allokoita realistisesti tarvittavat resurssit ja budjetti. Kamenskyn (2014, s. 328) mukaan yksi yleisimpiä syitä strategian epäonnistumisessa on riittämättömät resurssit toimenpiteiden toteuttamiseksi.



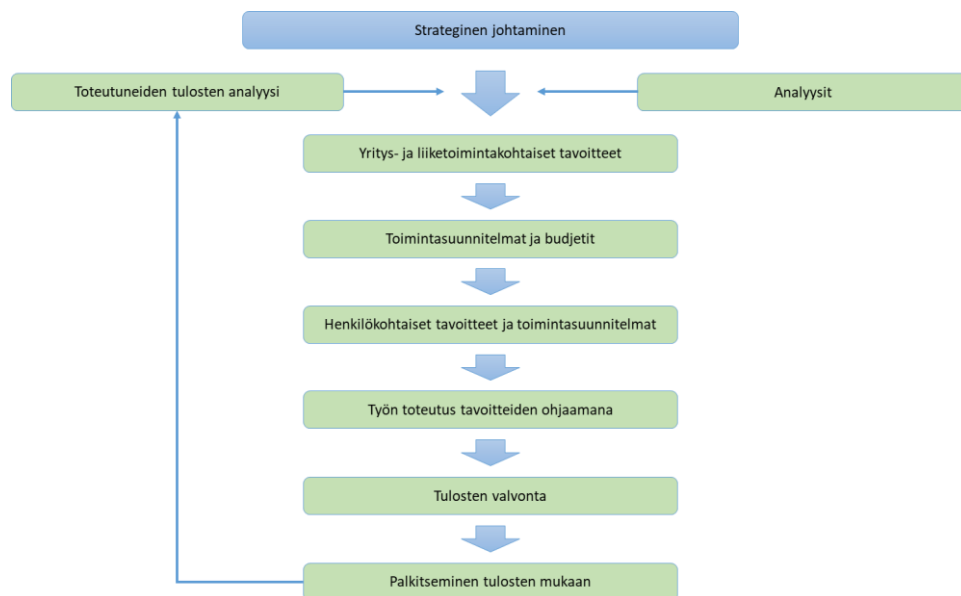
Kuva 27. Perinteinen strategian toteutusprosessi (Lynch, 2012, s. 497)

Strategian onnistumisen edellytyksenä on, että suunnitelma jalkautuu päivittäiseen tekemiseen ja kaikkien työntekijöiden tehtäviin. Johnson ym. (2008, s. 404) ovat tutustuneet Shellin strategisen ja operatiivisen suunnittelun sykleihin (kuva 28). Siinä strateginen suunnitelma jalkautuu maakohtaisten vuosisuunnitelmien kautta operatiiviseen tekemiseen. Maakohtaiset vuosisuunnitelmat jalkautuvat tiimikohtaisiin suunnitelmiin ja johtamismallin mukaiseen seurantaan.



Kuva 28. Shellin strategisen ja operatiivisen suunnittelun syklit (Johnson ym., 2008, s. 404)

Kamensky (2014, ss. 346-347) tähdentää tavoitteiden kautta johtamista strategisen ja operatiivisten suunnitelmien yhdistämisessä (kuva 29). Strateginen suunnitelma osittuu liiketoiminta tavoitteiksi ja suunnitelmiksi. Sitä kautta suunnitelma jalkautuu henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joiden mukaan ihmiset tekevät omat toimintasuunnitelmansa. Seuranta ja onnistumisen mahdollistaminen tapahtuvat organisaatiossa sovittujen raportointi- ja palaverikäytäntöjen mukaan, jotka ovat osa päivittäistä johtamista.



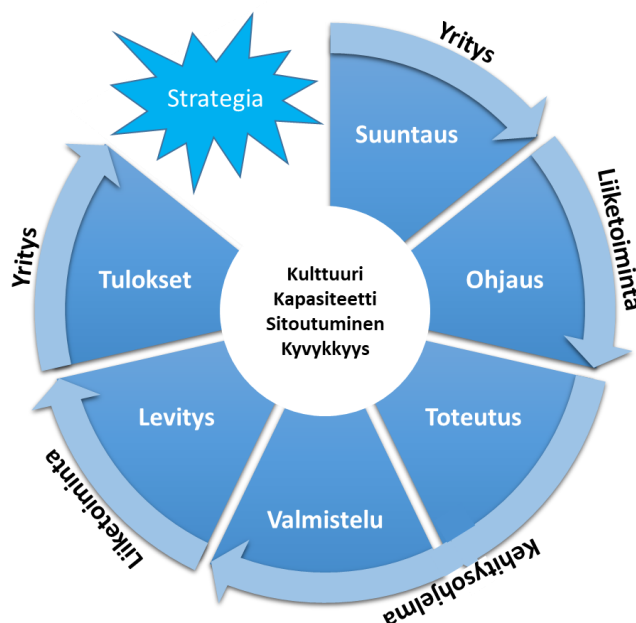
Kuva 29. Kamenskyn (2014, ss. 346-347) malli strategisen ja operatiivisen suunnittelun yhteydestä

Alahuhta (2015, ss. 35-37) kertoo kirjassaan Koneen mallista hänen johtamiskauden aikanaan. He käynnistivät strategian toteuttamiseksi viisi kehitysohjelmia kilpailukyvyn parantamiseksi. Ohjelmia kutsuttiin ”must win battleiksi” ja keskittyivät kolmen vuoden aikajaksolle. Kullakin ohjelmalla oli nimetty vastuhenkilö, joka vastasi ohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta. Ohjelmat oli sisällytetty yksiköiden vuosisuunnitteluun, jota kautta ne jalkautuivat henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tekemiseen. Johtokunta seurasi ohjelmien edistymistä kokouksissaan kuukausittain.

Osmalan (2106) mukaan strategisten kehitysohjelmien seuranta tulisi olla aiheena jokaisessa hallituksen vakiokokouksessa. Varsinainen strategiakokous (1-2 päivää) strategian läpikäyntiin ja hyväksymiseen toimivan johdon kanssa tulisi olla kerran vuodessa hallituksen ohjelmassa. Tyypillisen hallituksen vakiokokouksen aiheet ovat tämän hetken liiketoiminnan suorituskyky (numeroiden ja mittareiden läpikäynti), strategisten kehitysohjelmien edistyminen, ihmiset ja strategia (toimintaympäristön muutokset ja tilanne).

### 3.3.3 Strategisen muutoksen johtaminen

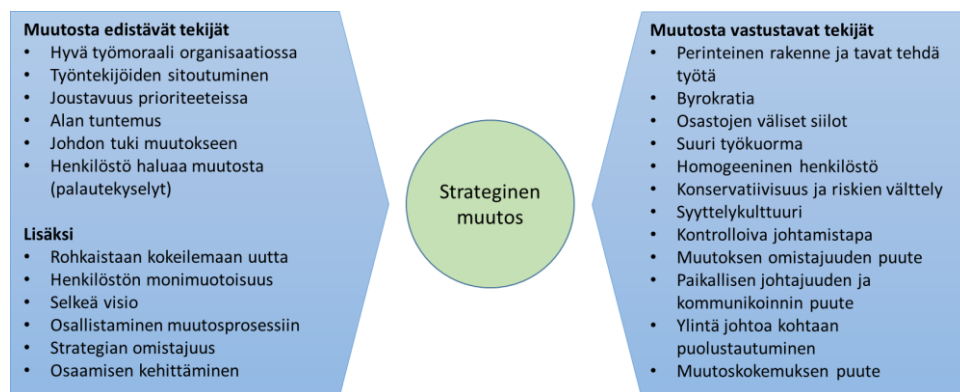
Uusi strategia suuntaa yrityksen muutoksen tarpeen. Liiketoiminta ohjaa strategisten tavoitteiden kautta tarvittavaa muutosta, jonka pohjalta se muodostaa toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelman johdosta perustetaan tyypillisesti kehitysohjelma, joka määrittää muutoksen toteutustavan ja valmistelee toimenpiteet. Liiketoiminta pitää huolen kehitysohjelman mukaisesta muutoksen jalkautuksesta (levityksestä) läpi organisaation. Strategisen muutoksen onnistuessa yrityksen odotetaan pääsevän asetettuihin tulostavoitteisiinsa. Campbell (2014, s. 13) kutsuu tätä muutoksen sykliksi (kuva 30).



Kuva 30. Muutoksen sykli (Campbell, 2014, s. 13)

Campbellin (2014, s. 14) mallissa kulttuuri, kapasiteetti, sitoutuminen ja kyvykkyys ovat muutoksen mahdollistajia. Näiden suhteen tulee olla realistisesti ja olla niiden tilasta selvillä muutosta suunniteltaessa. Nämä lähtökohdat määrittävät minkälaista, miten ja millä nopeudella muutosta kannattaa lähteä tekemään.

Strategisen muutoksen ajatellaan tapahtuvan ylimmän johdon toimeenpanemana. Heillä on tärkeä rooli strategisen suunnan määrittämisessä, mutta on epärealistista odottaa nykypäivänä, että ylin johto voi kontrolloida kaikkea. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan kaikkia organisaatiossa. Johto pystyy vaikuttamaan organisaationkulttuurin muodostamiseen. Toimintakulttuurilla on iso vaikutus muutoksen onnistumiseen ja nopeuteen. (Johnson ym., 2008, s. 518)



Kuva 31. Strategista muutosta edistäviä ja vastustavia tekijöitä (Johnson ym., 2008, s. 518)

Kuvan 31 mukaiset tekijät liittyvät pitkälti kulttuuriin ja johtamistapaan. Strategista muutosta edesauttaa ja nopeuttaa kulttuuri, jossa ihmiset kokevut arvostusta työpanoksestaan ja he ovat toteuttamassa yhteistä missiota. Korkea työmoraali ja sitoutuminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi perustuu osallistamiseen ja avoimeen kommunikointiin. Selkeä visio ja yhdessä muutosprosessin suunnittelu ja toteutus ovat avaintekijöitä. Vastaavasti hierarkkinen ja byrokraattinen toimintapa viestii usein osaamisen puutteesta ja kontrolloivasta johtamistavasta organisaatiossa. Tällöin organisaatioon palkataan samankaltaisia tekijöitä ja positiiviset muutoskokemukset ovat vähäisiä. Se hidastaa strategisen muutoksen tapahtumista. (Johnson ym., 2008, s. 527)

Alahuhta (2015, s. 46-48) toteaa, että muutos pitää nostaa yhteiseksi isoksi asiaksi organisaatiossa ja sen tulee näkyä jokaisen omassa työssään. Hänen mielestään ihmiset sitoutuvat ja oppivat vain osallistumalla muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Koneen muutoksessa 25 henkilöä osallistui strategian luomiseen ja siitä johdettujen kehitysohjelmien muodostamiseen. Tämän viikon mittaisen jakson jälkeen he toteuttivat neljä työpajaa päätoiminta-alueillaan. Näihin osallistui noin 100 työntekijää alueelta.

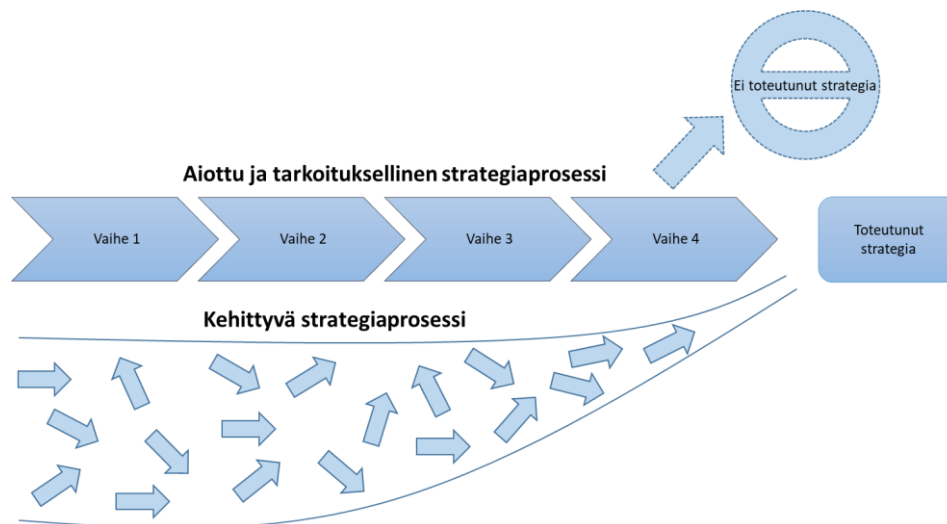
Alueelliset työpajat antoivat valmiudet strategian viemisestä jokaisen työhön. Paikalliset muutosagentit pitivät huolen, että jokaisessa tiimissä keskusteltiin uudesta strategiasta ja sen toteuttamisesta. Esimiehillä oli tässä päävastuu keskustelusta ja strategian jalkauttamisesta jokaisen omaan työhön – mitä se tarkoittaa minun roolissani ja tehtävissäni. Kone mittasi muutokseen liittyen henkilöstön tyytyväisyyttä. Toinen oleellinen mittari oli asiakastyytyväisyys – miten muutos näkyi asiakkaille. (Alahuhta, 2015, s. 38)

Muutosjohtamisen, kuten johtamisen yleensäkin, yksi tärkeimpiä työkaluja on viestintä. Alahuhtan (2015, s. 47) mukaan muutosviestiä tulee toistaa jatkuvasti ja sen tulee olla johdonmukaista. Koneessa hän lähetti toimitusjohtajan kirjeen kaikille työntekijöille kehitysohjelmista ja muutoksen edistymisestä. Sama viesti toistettiin myös intranetissä ja sisäisissä julkaisuissa. Positiivisia askeleita ja onnistumisia. Ei aina isoja askeleita, vaan myös pieniä edistysaskeleita.

## 4 KEHITTYVÄ STRATEGIAPROSESSI

Perinteinen strategiakirjallisuus kuvaa kaksi päätapaa strategian muodostumiseksi (kuva 32): aiottu strategia ja kehittyvä strategia. Edellisessä kappaleessa tutustuttiin lineaariseen strategiaproessiin. Se kuvaa aiottua suunnitelmallista tapaa - tehdään valinnat ja toteutetaan sen mukaiset toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittyvässä tavassa strategia muotoutuu työn edetessä, joko tarkoituksellisesti tai tarkoittamatta. (Mintzberg, 2007, ss. 4-6)





Kuva 32. Tarkoituksellinen ja kehittyvä strategiaprozessi (Mintzberg, 2007, ss. 4-6)

Nopeat jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ovat normaalia tänä päivänä. Sen myötä yritysten päätöksen tekemällä on sopeuduttava vallitsevaan toimintatapaan. Usein tämä tarkoittaa, että tehtyjä päätöksiä joudutaan muuttamaan ja suuntaa kääntämään muutosten myötä. Linearisessa toimintatavassa kehitysohjelmien ja resurssien uudelleen allokointi on usein hidasta ja vaikeaa. Iso kertamuutos, jota on lähdetty tekemään, tulisi pyörittää ja tehdä uusi suuntaus. (Hämäläinen ym., 2016)

Lynch (2012, s. 419) mainitsee kolme tilannetta, jolloin kehittyvä strategiaprozessi on vaihtoehto klassiselle lineaariselle prosessille. Näitä ovat henkiinjäämiseen, toimintaympäristön epävarmuuteen ja verkoston rakentamiseen perustuvat tilanteet. Kahdessa ensimmäisessä joudutaan tekemään nopeita muutoksia mukautuessa tilanteen muutoksiin. Verkoston rakentamisessa tutkitaan ja neuvotellaan eri vaihtoehtoja, jolloin tilanne elää jatkuvasti kannattavimman verkoston löytämisessä.

Aloittaville yrityksille henkiinjääminen on päivittäistä taistelua ja epävakaa toimintaympäristö on vallitseva tila. Nykypäivänä epävakaa toimintaympäristö näkyy myös isommille toimijoille. Siihen vastaaminen strategialla on haastavaa ja olemme nähneet isojenkin yritysten painivan valintojensa kanssa, kuten Nokia. Professorit Collins ja Hansen (2013, ss. 86-94) ovat tutkineet menestysteneitä yrityksiä epävarmuuden aikoina. He löysivät tutkimuksessaan yhdeksi erottavaksi tekijäksi menestyvien yritysten osalta muihin, kokeilevan tekemisen. Tätä he kutsuvat termillä ”ensin luoteja, sitten tykillä”. Kokeiluilla oli kolme yhteistä tekijää: matalat kustannukset, pieni riski ja vähän häiriöitä muulle toiminnalle.

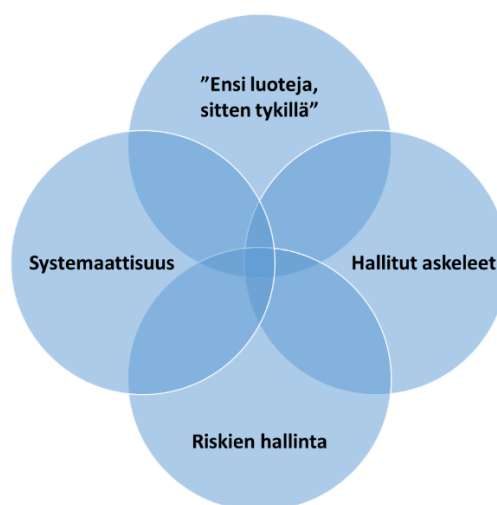
Kehittyvälle strategiatyölle on kuvaavaa kokeileminen sekä nopea reagointi suuntaa muuttamalla toimintaympäristömuutoksiin (WebFinance, 2018).

#### 4.1 Inkrementaalinen ja kokeileva strategiatyö

Inkrementaaliosessa strategian toteutusprosessissa valittuja strategioita toteutetaan lyhyissä jatkuvissa sykleissä. Keskeistä on kokeilu, jolloin valittua strategiaa toteutetaan askeleittain ja opitun mukaan innovoidaan rohkeasti uutta rinnalla. Sykliin aikana kerätään käyttäjä- ja asiakaskokemuksia ja sen mukaan opitaan sekä päätetään seuraavat askeleet. Tätä kautta onnistuneet asteittain kehittyvät ideat ovat nopeammin kehitettävissä varsinaiseksi strategiaksi. Kaikki kokeilut eivät välttämättä johda onnistuneeksi liiketoiminnaksi, jolloin niistä luovutaan nopeasti ilman isoja investointien menetyksiä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 85)

Rita Gunther McGrathin (Kinni, 2014) mukaan tällaisia kokeilevia strategisia hankkeita tulisi olla käynnissä useita yhtäaikaan. Hänen tutkimuksensa johtopäätös on, että nykyajan globaalisti avoimessa toimintaympäristössä kilpailun esteet ovat niin pienet, että yritykset eivät voi enää perustaa strategiaansa jatkuvan kilpailuedun rakentamiseen. Hänen mukaansa muutokset tapahtuvat niin nopeasti, että nykyään on järkevämpää keskittyä tämän hetken kilpailuedun kehittämiseen nopein askelin. Se poikkeaa lineaarisesta prosessista, joka perustuu isoilla hankkeilla valittujen strategioiden toteuttamiseen kilpailuedun parantamiseksi usean vuoden aikana.

Collinsin ja Hansenin (2013, s. 88) tutkimuksen johtopäätöksenä oli neljä yhteistä tekijää (kuva 33) erityisen hyvin epävarmassa ympäristössä menestyneiden yritysten joukossa. ”Ensin luoteja, sitten tykillä” -tekijä perustuu askelmaisiin kokeiluihin toimivan strategian löytämiseksi. Kun kokeilulla on saatu näyttöjä, keskitetään resurssit nopeampaan etenemiseen (ammutaan tykillä). Nopeampi eteneminen tapahtui näissä yrityksissä hallituin askelin, riittävän tavoitteellisilla, mutta ei yrittämällä liian suurta harppausta. Tällöin yritykset eivät ajaneet itseään ääri rajoilla ja pystyivät hallitsemaan riskejä.

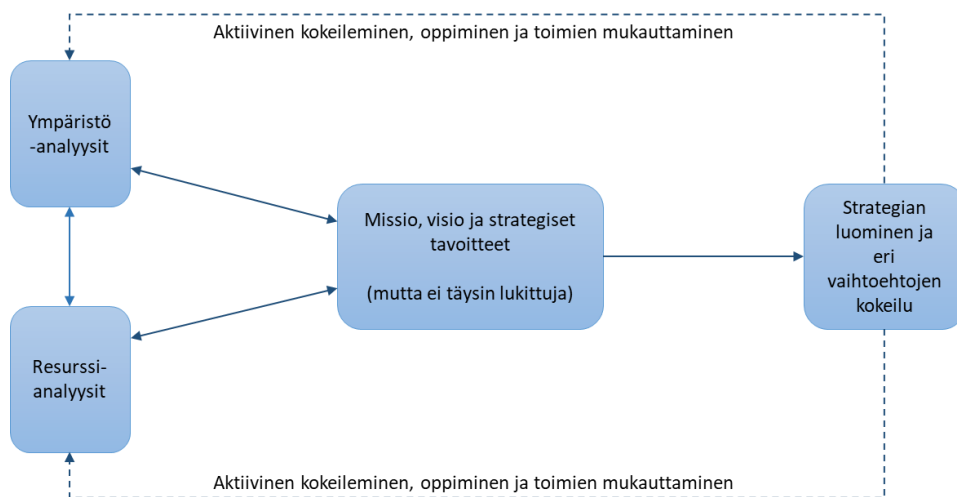


Kuva 33. Neljä tekijää menestyneissä yrityksissä (Collins & Hansen, 2013, ss. 6-7)

Collins & Hansen (2013, s. 136) kutsuivat systemaattisuutta ”täsmällinen, suunnitelmallinen ja johdonmukainen” käytänteiksi. Käytänteet eivät ole samoja kuin tavoitteet, strategia ja kulttuuri. Vaan ne olivat ohjaavia tekijöitä, jotka pysyivät pitkään (vuosikymmeniä) ohjaamassa yrityksen päätöksen tekoa ja toteutusta yli strategiakausien. Ne määrittävät raamit minkä mukaan toimitaan, mutta myös mitä ei tehdä. Esimerkiksi painotetaan korvauskäsittelyn nopeutta.

Kokeileva ja askelittainen liiketoiminnan kehittäminen voi kuulostaa suunnattomalta poukkoilulta. Sen voidaan ajatella myös olevan muutosjohtamisen kannalta raskasta ja iso haaste. Tällaisessa toimintatavassa luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä tekijöitä organisaatiossa. Ihmisten tarvitsema vakaus ei tule pitkälle tulevaisuuteen ulottuvista vesiputousmallisista suunnitelmista, vaan arvojen mukaisesta tekemisestä sekä tavoitteita kohti etenemisestä. Toimintakulttuurin perusta on yrityksen arvot, jotka nousevat tärkeämpään rooliin kuin klassisessa mallissa. Luottamus johtoa kohtaan ja selkeys mitä strategiset valinnat ovat ja mitä ne eivät sisällä muokkaavat toimintakulttuuria hallitsemaan jatkuvaa konfigurointia. (Kinni, 2014)

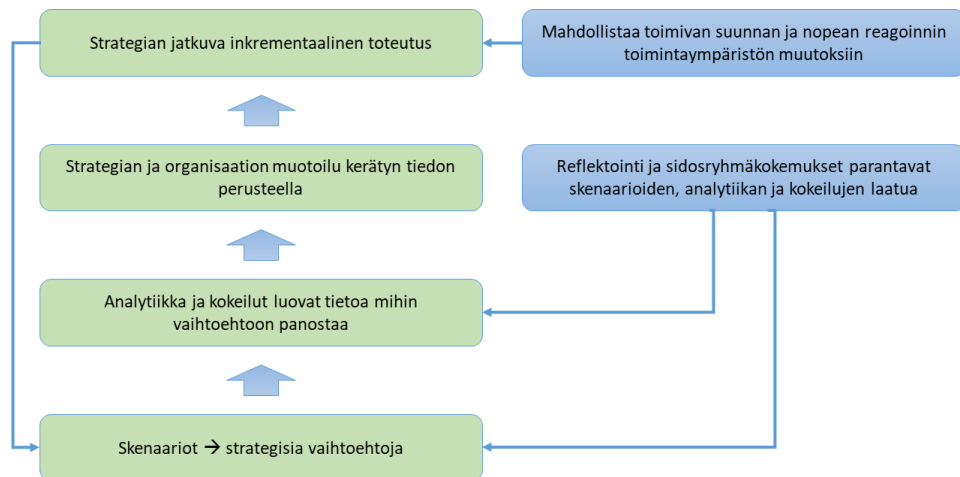
Lynchin (2012, s. 21) mukaan kehittyvässä strategiatyössä tehdään analyysit kuten ohjaavassakin tavassa, mutta strategian luominen ja toteuttaminen kulkevat yhdessä (kuva 34). Yrityksen tarkoituksen ja päämäärän mukaan luodaan strategisia vaihtoehtoja, joita kokeilemalla pyritään löytämään sopiva strategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kehittymisen ja kokeilujen kautta oppiminen ovat tekemisen ytimessä.



Kuva 34. Kehittyvä strategiaproessi (Lynch, 2012, s. 21)

Ritakallio & Vuori (2018, ss. 18-20) kutsuvat kuvan 35 malliaan eläväksi strategiaksi. He perustavat strategisten vaihtoehtojen luomisen skenaarioihin. Strategiatyö on jatkuvaa ja kiinteästi linkittyneet operatiiviseen tekemiseen. Skenaarioita päivitetään opitun perusteella ja niiden sisältöä rikastetaan analytiikan avulla. Kokeilujen pohjalta yritys muotoilee strategiansa ja organisaatiota vastaamaan toimivan vaihtoehdon

toteuttamiseksi. Heidän mukaansa toimintamalli mahdollistaa oikean suunnan ja nopean reagoinnin muutoksiin.

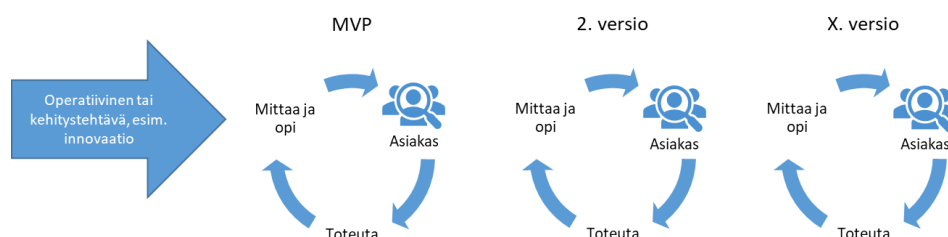


Kuva 35. Elävä strategia -malli (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 18)

Collinsin ja Hansenin tutkimuksen (2013, s. 231) yksi löydös oli, että onnistuneet yritykset eivät ”ampuneet tykillä” useammin kuin verrokkiyritykset, joiden menestys ei ollut yhtä hyvällä tasolla. Itseasiassa päinvastoin. Tämä tarkoittaa, että menestyneet yritykset löysivät kokeilemalla paremmin toimivan strategian, jolla ne menestyivät. Lineaarisen strategiaprosessin mukaan toimineet kilpailijat joutuivat useammin muuttamaan suuntaansa, mikä ei tuottanut kokonaisuutena toivottua tulosta kilpailussa.

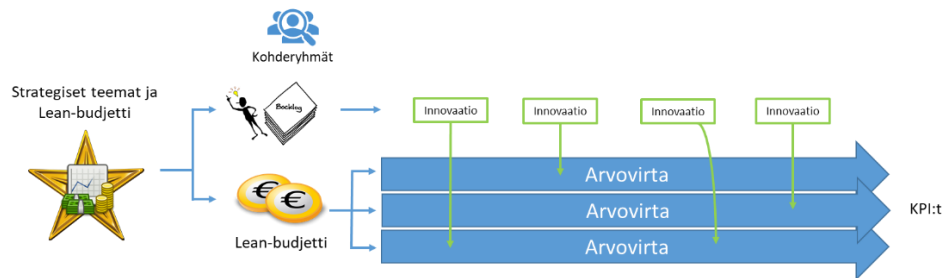
## 4.2 Ketterät menetelmät

Digitaalisuuden myötä ketterät menetelmät ovat nousseet esille. Se on toimintamalli, jonka avulla priorisoidaan ja toteutetaan työtä. Ei enää pelkää järjestelmäkehitystä, vaan myös perinteisillä toimialoilla päivittäistä tekemistä operatiivisten- tai kehitystehtävien toteuttamiseksi. Siinä asiakas on työn ytimessä ja antaa jatkuvasti palautetta toimivuudesta ja ratkaiseeko tuotos hänen ongelmansa. Aluksi toteutetaan pienin riittävä tuotos (MVP – minimum viable product) asiakastarpeiden mukaan. Tuotoksen toimivuutta mitataan palautteen pohjalta ja tietoa hyödynnetään oppimisessa sekä seuraavan version parannuksia suunniteltaessa kuvan 36 mukaisesti. (Scaled Agile, 2018)



Kuva 36. Iteratiivinen toimintasykli (Scaled Agile, 2018)

Scaled Agile (2018) mallissa tehtävien hallinta tapahtuu kuvan 37 mukaisien elementtien kautta. Yrityksen strategiasta johdetaan portfolion strategiset teemat ja asetetaan budjetti. Budjetti asetetaan arvovirroille hankkeiden sijaan. Arvovirta on kohderyhmälle arvoa tuottava kokonaisuus funktion sijaan. Niin sanottu idea-aihiolista priorisoidaan tuotettavan arvon ja työmäärän huomioiden siten, että suhteellisesti eniten arvoa tuottava asia tehdään ensimmäiseksi. Toteutus tapahtuu kuvan x mukaisesti tiimeissä, joissa on osaaminen ja resurssit tehtävän tekemiseksi alusta loppuun.

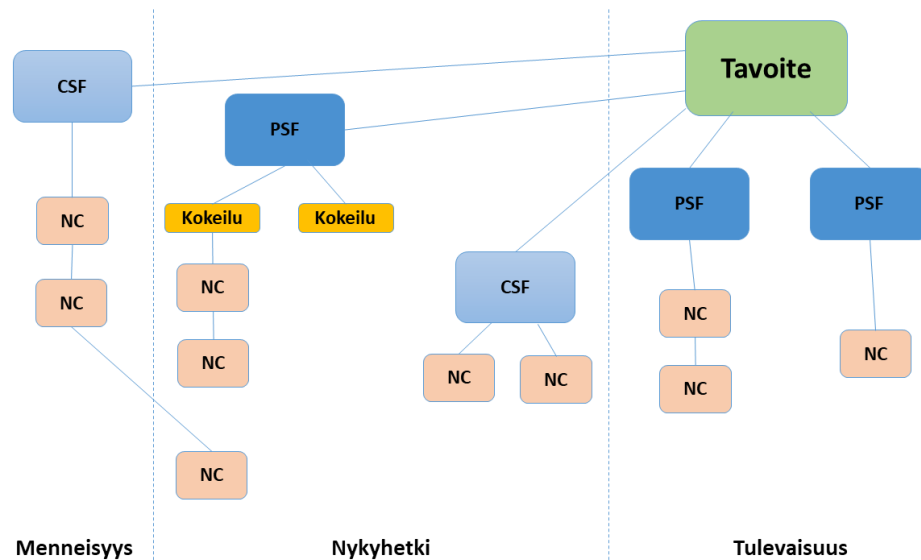


Kuva 37. Portfolion ketterä hallinta (Scaled Agile, 2018)

Hämäläinen ym. (2016) mukaan ketteriä menetelmiä hyödyntävä strategiaproessi perustuu enemmän kokeilemiseen kuin suunnitteluun. Perinteinen strategiaproessi painottaa menneen analysointia, mutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä siihen pohjautuvat päätökset eivät usein osu yhteen tulevaisuuden kilpailuedun löytämiseksi. Tulevaisuuden mahdollisuuksiin pureudutaan silloin myöhemmin vuosikellon mukaan. Ketterässä mallissa kokeilun ja oppimisen kautta avautuneeseen mahdollisuuteen tartutaan heti. Tämän edellytyksenä on:

- Herkkyys havaita strategisia mahdollisuuksia
- Organisaation yhteinen sitoutuminen
- Resurssien joustava käytettävyys

Agile Strategy Map (kuva 38) on yksi työkalu käytetty ketterän strategian toteuttamisessa. Se perustuu avoimuuteen, visuaalisuuteen ja sisältöön. Sen ydin on tavoite, joka on selkeä ja mitattava. Sen tulee olla realistinen ja ottaa huomioon, missä organisaation on nyt ja mihin se pyrkii tulevaisuudessa. Ketterä strategiakartta ottaa huomioon tavoitteeseen liittyvät vahvistetut menestystekijät (CSF) menneisyydessä ja nykyhetkessä. Nykyhetken ja tulevaisuuteen liittyy potentiaaliset menestystekijät (PSF). Menestystekijät ovat faktoreita, joita voidaan hyödyntää tavoitteeseen pääsemiseksi. (Organic Agility, 2019)



Kuva 38. Agile Strategy Map (Organic Agility, 2019)

Jokainen menestystekijä sisältää ainakin yhden välttämättömän edellytyksen (NC). Se on osatekijä, jota tarvitaan menestystekijän hyödyntämisessä. Nämä ovat usein linkitetty tavoitteen mittareihin ja/tai aikaan tulevaisuudessa. Suunnitelmaa ei tarvitse aloittaa aina alusta, vaan strategiakarttaa voidaan päivittää jatkuvasti. Samalla menneisyyden menestymiseen vaikuttavat tekemiset pysyvät näkyvänä oppimista edistämässä. (Organic Agility, 2019)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda malli sovellettavaksi alkuvaiheen yrityksen kasvustrategian luomiseen. Ydin ajatuksena oli tiivistää ja kääntää strategiaan liittyvä tietopohja käytännönläheiseksi toimintatavaksi. Tämän tukemiseksi empiirinen osuus oli päätetty tehdä case-yrityksessä. Tekijä osallistui strategiatyöhön organisaation osana ja havainnoi prosessin edetessä mitä haasteita organisaatio kokee ja mikä on oleellista strategiatyössä. Samalla havainnoitiin miten startup-yrityksen erityispiirteet vaikuttavat tekemiseen ympäristön ja resurssien osalta.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2008, ss. 134-135) mukaan tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tässä tutkimuksessa oli kartoittava ote, jolloin tutkitaan eri näkökulmia strategiatyössä ja luodaan yksinkertaistettu malli yritysten sovellettavaksi. Tutkimuksessa ei pyritty kuvaamaan kohdeyrityksen strategiatyön yksittäisiä tilanteita, vaan havainnointia hyödynnetään mallin muodostamisessa taustatietona.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimustyön keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään aiheeseen ja etsitään asioita, joita voidaan tulkita, tavoitteena ei ole totuuden löytäminen aiheesta (Vilka, 2005, ss 97-98). Määrälliset eli kvantitatiiviset menetelmät soveltuvat paremmin aiheeseen, joka pystytään määrällistämään esimerkiksi mittaamalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Menetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan parhaassa tapauksessa ne ovat toisiaan täydentäviä. Kvalitatiiviset tutkimukset muodostuvat (Töttö, 2004, ss. 9-20):

- 1) Aiheesta tehtyyn teoriaan tutustumisesta
- 2) Kokemusperäisestä aineistosta
- 3) Tekijän omasta pohdinnasta, missä yhdistetään teoria ja löydökset kokemusperäisestä aineistosta

Teoriaan ja olemassa olevaan tutkimusaineistoon tutustuminen on merkittävä osa tutkimusta. Sitä käytetään kokonaisuuden hahmottamiseen ja viitekehysten muodostamiseen, jota sovelletaan tutkimuksessa. Viitekehyksessä kuvataan myös työn keskeiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 18)

Tässä työssä tavoitteiden saavuttamiseksi valittiin käytettäväksi case-tutkimusta yrityksessä X. Case-tutkimus lähestymistapana ei ole yksittäinen tiedonkeruu menetelmä. Se on tapa, jolla tutkija lähestyy tutkimuskohdetta ja voi käyttää useita tiedonkeruumenetelmiä aineiston muodostamiseksi. Case-tutkimus mahdollistaa myös useiden aineistojen keräämisen. Lähestymistapa on paljon käytetty taloustieteiden alalla tutkittaessa organisaatioita ja niiden käyttäytymistä. Myös case-tutkimuksessa kysymyksen asettelu määrittää mitä keinoja aineiston keräykseen kannattaa käyttää. Lähestymistavalle on ominaista lähteä liikkeelle kokonaisuudesta ja siitä edeten yksityiskohtiin. (Aaltio, 2014)

Kokemusperäistä eli empiiristä aineistoa tutkittavasta aiheesta voidaan kerätä useilla eri tavoilla. Yleisimpiä aineiston muodostusmenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, eläytymismenetelmät ja valmiit aineistot. Varsinkin toiminta- ja tapaustutkimuksissa voidaan käyttää useita tiedonkeruumenetelmiä, eivätkä ne rajoitu pelkästään laadullisiin, vaan voidaan hyödyntää myös mittauksia ja muita määrällisiä keinoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tutkija hyödyntää teoriaa ja empiirisen tiedonhankinnan avulla koottua aineistoa tutkimuksen johtopäätelmien tekemisessä. Hän analysoi ja tulkitsee kasattua tietoa sekä muotoilee tuloksista raportin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. (Aaltio, 2014)

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysit jaetaan kahteen ryhmään: analyysia ohjaa teoreettinen asemointi ja

toiseen ryhmään kuuluvat analyysitavat, joita ei ohjaa teoria. Jälkimmäiseen voidaan soveltaa suhteellisen vapaasti erilaisia näkökulmia. Tuomi & Sarajärvi (2018) ovat listanneet kuusi yleistä laadullisen tutkimuksen analyysin vaihetta:

- 1) Päätös, mitä aineistosta haetaan ja mikä siinä kiinnostaa
- 2) Aineiston läpikäynti ja kiinnostavien asioiden merkitseminen
- 3) Jätä pois kaikki muu tutkimuksesta
- 4) Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
- 5) Luokittele, teemoita tai tyyppitele löydökset
- 6) Kirjoita yhteenveto

Grönforsin (2011, s. 85) mielestä aineiston voi käytännössä analysoida vain empiirisen tutkimuksen suorittanut henkilö itse. Tutkimuksessa esiintyviä ilmiöitä analysoidaan jo tutkimuksen aikana, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Analyysi voi perustua tutkittavan asian havaintojen määrään tai vahvuuteen, joiden perusteella muodostetaan alustavia malleja havaituista seikoista. Varsinainen tutkimus ja analysointi täydentävät toisiaan ja tapahtuvat hänen mielestään varsin pitkälle yhtä aikaa. Laadullisen aineiston analyysi on analyysin ja synteessin yhdistelmä. Analyyttisen prosessin kautta kerätyt havainnot pilkotaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin kautta johdetut osat muodostetaan johtopäätöksiksi.

Tässä työssä valittiin käytettäväksi osallistuvaa havainnointia tiedonkeruumenetelmänä case-yrityksessä X.

## 5.2 Osallistuva havainnointi

Vilkan (2018) mukaan havaintoja tehdään aistien avulla kuuntelemalla, näkemällä, maistamalla, tuntemalla ja haistamalla. Yksi keino ei aina riitä havaintojen saamiseksi, vaan voidaan yhdistää useampia tapoja. Esimerkiksi kuuntelemalla puhetta ei välttämättä saada havaintoa tai sen luotettavuus voi olla kyseenalainen. Ihmisillä voi olla tietoa, jota he eivät itsekään tiedä tietävänsä. Tieto saattaa löytyä kirjoitetusta materiaalista, jota voi havainnoida näkemällä.

Havainnointi sopii hyvin nopeasti muuttuviin ja vaikeasti ennakoitaviin tilanteisiin. Sen vahvuutena on pääsy kohteen luonnolliseen tapahtumaympäristöön ja sen avulla saadaan suoraa tietoa kohteesta. Sitä voi käyttää itsenäisesti tai muiden menetelmien lisänä. Menetelmänä se mahdollistaa tulkinnan tapahtumista esimerkiksi tilanteissa, jolloin haastattelijalle ei haluta kertoa suoraan asiasta tai sanaton viestintä kertoo dynamiikasta. (Hirsjärvi ym., 2008, ss. 201-203)

Havainnointia tehdään osallistumalla tai ei-osallistumalla. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu havainnoitavaan toimintaan, kuten usein toimintatutkimuksessa. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei osallistu tekemiseen vaan keskittyy havainnointiin. Case-tutkimuksessa



molemmat menetelmät ovat mahdollisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Onnistuneen tiedonkeruun edellytyksenä on, että tutkijalle on selkeää, mitä ollaan tutkimassa ja mitkä ovat tavoitteet. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat havainnoinnin toteuttamisesta. Näiden lisäksi kannattaa tukeutua teoriaan ja viitekehysten käsitteisiin oikeiden havaintojen määrittelemisessä. Tutkittavaan ilmiöön liittyvä esiymmärrys, tutkimuskohteen tuntemus, teoriaviitekehys ja käsitteet, sekä aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset auttavat tunnistamaan oikeat havainnot. (Vilka, 2018)

Eskolan & Suorannan (1998) mukaan havainnoinnista voidaan kertoa tai olla kertomatta kohteelle. Heidän mielestään periaatteena kuitenkin on, että havainnointiakaan ei pitäisi tehdä ilman kohteen suostumusta. On erikoistilanteita, jolloin se on perusteltua, mutta nämä ovat marginaalinen osa tutkimuksia. On myös syytä huomioida, että avoin havainnointi voi vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja häiritä kohteen toimintaa.

Osallistuva havainnointi voi olla ennalta kohdistettua strukturoitua tai toiminnan aikana kohdistuvaa strukturoimatonta havainnointia (Vilka, 2018). Strukturoitu soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa pystytään perehtymään hyvin tunnettuun rajalliseen ongelmaan ja sitä pystytään ennakkotiedon perusteella luokittelemaan. Strukturoimaton taas on paljon käytetty tilanteissa, jolloin kohde toteuttaa ilmiötä ensimmäistä kertaa ja vastaantulevat tilanteet ovat ennakoimattomia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Vilka (2018) kutsuu strukturoimatonta tapaa myös vapaaksi havainnoinniksi. Hänen mukaansa se soveltuu tilanteisiin, jolloin havainnointitapa täytyy mukauttaa ihmisten toimintaan ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanne voi myös toteuttaa havainnon tai määrittää sen merkityksen. Työpajat ovat tyypillisiä vapaan havainnoinnin käytännön toteutustapoja.

Eskola & Suoranta (1998) toteavat, että havainnointiin käytettävä aika voi vaihdella lyhyestä käynnistä aina vuosia kestävään tutkimusjaksoon. Heidän mukaansa havainnointitilannetta suunnitellessa tulisi huomioida mitä tulee havainnoida ja kuinka tiedot rekisteröidään.

Kolme yleisintä havaintojen rekisteröintimenetelmää ovat kirjoitetut muistiinpanot sekä ääni- ja kuvatallenteet. Ääni- ja kuvatallenteisiin liittyy haasteita niiden purkamiseen ja käsittelyyn analysointivaiheessa, minkä vuoksi kirjoitetut muistiinpanoja pidetään tärkeimpänä välineenä. Keskittyminen tulisi olla terävien havaintojen tekemisessä, joten on tärkeää, ettei muistiinpanotekniikka vie huomiota toteutuksesta tai häiritse havainnointitilannetta. Muisti, kynä ja nykyaikana elektroniset välineet mahdollistavat tehokkaan rekisteröinnin. (Grönfors, 2011, s. 76)

### 5.3 Case-tutkimuksen toteutus

Kohdeyritys teki tiedostettua strategiatyötä ensimmäistä kertaa. Tämä mahdollisti laajasti tiedonkeruun opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin liittyen. Toisaalta yrityksellä ei ollut vielä vakiintunutta prosessia, jonka mukaan työ olisi edennyt suoraviivaisesti. Se toi mukanaan ennakoimattomia tilanteita, joihin varautumiseksi tutkimuksessa käytettiin strukturoimatonta havainnointitapaa, mikä mahdollisti tilanteisiin sopeutumisen.

Tutkimuksen tekijällä oli mahdollisuus havainnoida case-yrityksen kasvustrategian luomisprosessia sen tietoisesta aloituksesta aina toteutuksen alkuvaiheisiin saakka. Yrityksen toiminta liittyi perinteisen alan digitalisointiin, millä oli vaikutusta havainnoinnin tuloksiin. Opinnäytetyön teoriaviitekehystä käytettiin empiirisen tutkimuksen ennakkotietona, jonka pohjalta luotiin havainnoinnin painopisteet. Näiden painopistealueiden lisäksi havainnoitiin yleisesti strategiatyön edistymistä, haasteita ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Tavoitteena oli tunnistaa oleelliset asiat startup-yrityksen strategiatyössä ja havainnoida haasteita, jotka mahdollisesti estävät kirjallisen strategian luomista sekä sen toteuttamista.

Havainnoinnin painopistealueet perustuivat tutkimuskysymyksiin, teoriatietopohjaan ja case-yrityksen tilanteeseen:

- Yrityksen kehitysvaiheen vaikutus strategiseen johtamiseen
- Strategiaprosessin valinta kohdeyrityksessä
- Oleelliset tekijät strategiaprosessin eri vaiheissa
- Onnistumiset ja haasteet

Havainnointi tapahtui kuuntelemalla ja näkemällä. Havainnointia toteutettiin kaikissa kohtaamisissa. Strategiaprosessin pääsääntöisiä toteutustapoja olivat ryhmätyötilanteet työpajoissa, sekä yksilökeskustelut kasvotusten ja eri viestintäkanavia käyttäen. Myös kirjalliset tuotokset, joita voitiin tarkentaa keskustelemalla, kuuluivat havainnoinnin piiriin. Tekijä tallensi havainnot kirjallisiksi muistiinpanoiksi. Muistiinpanojen rekisteröinnissä käytettiin perinteistä kynä ja muistikirja -menetelmää, jonka odotettiin aiheuttavan mahdollisimman vähän häiriöitä ympäristössä.

Analysointivaiheessa muistiinpanot kasattiin yhteen ja lajiteltiin painopistealueiden alle. Oli huomioitavaa, että materiaalia oli muodostunut eri muotoihin ja säilytyspaikkoihin. Näitä olivat esimerkiksi tutkijan muistiinpanot muistikirjassa, mutta myös yrityksen tekemä dokumentaatio muistiinpanon edelleen selkeyttäjänä. Oli myös merkillepantavaa, että yksittäiseen asiaan liittyviä havaintoja kertyi ajallisesti pitkällä aikavälillä. Alkuvaiheen havaintojen merkitys avautui tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tehtyjen tarkennusten myötä.

Tekijä kävi läpi painopistealuekohtaiset havainnot ja vertasi niitä teoriaviitekehysten sisältöön. Tuloksista muodostettiin johtopäätökset, jotka on kuvattu seuraavassa kappaleessa. Teoria viitekehys ja havainnoinnin

kautta muodostetut tutkimustulokset olivat perusta opinnäytetyön tuotoksena tehdyille startup-yrityksen strategiatyömallille, joka on esitelty kappaleessa seitsemän.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavat kappaleet sisältävät painopistealuekohtaiset johtopäätökset, jotka on muodostettu muistiinpanojen analysoinnin kautta. Havainnot on tehty yrityksen näkökulmasta ja ne voivat sisältää useasta lähteestä tulleita löydöksiä asian kokoamiseksi. Ne eivät ole henkilöriippuvaisia, eivätkä muistiinpanot sisältäneet viittauksia yksittäisiin ihmisiin. Muistiinpanot sisälsivät yritysälaisuuksia liittyen kilpailullisiin tekijöihin ja markkinoihin, minkä vuoksi ne on tuhottu luottamuksellisten asioiden suojaamiseksi analysoinnin jälkeen.

Seuraavissa kappaleissa on havaintojen lisäksi analysoitu löydökset painopistealueisiin liittyen. Tuloksia käytettiin opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti strategiatyömallin muodostamisessa.

### 6.1 Kehitysvaiheen vaikutus strategiseen johtamiseen

Case-yritys oli Colletti & Fissin (2001, s. 10) kasvujaksovaiheistuksen mukaan toiminnan käynnistysvaiheessa havainnointijakson alussa ja oli siirtymässä volyymin kasvatusvaiheeseen havainnoinnin päättyessä. Tämän niin sanotun ”kuoleman laakso” -vaiheen (Monteiro, 2019, s. 99) aikana yritys oli onnistunut haarukoimaan asiakaskysyntää, sekä kehittämään ja testaamaan omaa konseptiaan kysyntään vastaamiseksi. Toiminnan käynnistysvaihe oli siinä mielessä ollut oppikirjamainen, että toiminta oli rakennettu asiakaskysynnän pohjalta. Potentiaaliset asiakkaat olivat kyselleet olisiko tällaista palvelua tarjolla ja yritys oli perustettu vastaamaan kysyntään.

Case-yrityksellä ei ollut kirjattua liiketoimintasuunnitelmaa, eikä vielä myöskään strategiaa tulevaisuuden rakentamiseksi. Yritys kuului yrittäjägallupin 67% enemmistöön, jolla ei ole kirjattua strategiaa (Kantar TNS, 2019). Muotoutunut liiketoimintamalli mahdollisti käynnistysvaiheen toteuttamisen ilman täysipäiväistä henkilöstöä, mikä oli kustannusten ja riskienhallinnan kannalta positiivinen tekijä. Toisaalta sillä oli vaikutusta kehityksen ja yritystoiminnan rakentamisen nopeuteen.

Käynnistysvaiheessa keskittyminen oli puhtaasti operatiivisessa ja päivittäisessä johtamisessa. Tämä tarkoitti käytännössä myyntityön ja tilausten toteuttamista. Toiminnan kulurakenteen ollessa hyvin matala, yritys ei käynyt varsinaista hengissä selviytymistäistelua, mutta kävi jatkuvaa pohdintaa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja elinvoimaisuudesta. Mihin suuntaan liiketoimintaa voisi rakentaa ja minkälaisia panostuksia eri

vaihtoehdot vaatisivat? Mikä suunta tuottaisi järkevän/parhaan lopputuloksen?

Käynnistysvaiheen aikana vahvistunut näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista ohjasi yritystä kääntämään katsetta tulevaisuuteen ja strategiseen suunnitteluun. Henkilöstön ydinosaaminen oli alan substanssiosaamisen hyödyntämisessä operatiivisessa tekemisessä. Strateginen suunnittelu oli vieraampaa ja oli havaittavissa epäröintiä, kuinka päästä alkuun. Isoimmat kysymykset liittyivät mahdollisuuksien vertailemiseen ja valintaan, sekä kuinka yhdistää strategian mukainen johtaminen päivittäiseen tekemiseen. Käytännön haaste oli ajankäytön allokointi strategiseen suunnitteluun.

Yrityksessä oli avoin ja eteenpäin katsova ilmapiiri, mikä tarkoitti myös ulkoisten neuvojen vastaanottamista. Halu ja ymmärrys strategisen ajattelun vahvistamisesta mahdollisti asteittaisen etenemisen. Yrityksessä tiedostettiin, että volyymien kasvatusvaiheeseen siirtyminen tarkoittaisi panostamista ja investointeja kasvuun. Investoinnit eivät olleet ongelma, mutta omistajalle oli tärkeää, että taustalla on suunnitelma, jonka pohjalta ne tehdään. Investoinnit tarkoittivat myös ulkopuolisen rahoituksen hankkimista.

Ulkopuolisen rahoituksen hankinta edellyttää liiketoimintasuunnitelmaa, jonka pohjalta rahoittajat arvioivat yrityksen onnistumisedellytyksiä ja heidän omia riskejään rahoituksen takaisin maksuun liittyen. Tämä oli vaikuttava tekijä, miksi case-yrityksessä muodollinen strateginen suunnittelu aloitettiin liiketoimintasuunnitelmalla. Se ohjasi ajattelemaan toimintaympäristöä ja markkinaa, sekä tulevaisuuden suuntaviivoja.

Havainnot käytännön työstä case-yrityksessä tukevat hyvin opinnäytetyön teorian linjauksia. Yrityksen aloitusvaiheessa johtaminen ja omistajien (sekä hallituksen) keskittyminen on operatiivisessa tekemisessä (Yrittäjät, 2019a): asiakkaat, kysyntä ja rahoitus. Vakaamman kassavirran toteutuminen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistaminen siirtävät johtamisen fokusta strategiseen suuntaan (Monteiro, 2019, ss. 99-100). Yritys alkaa tällöin pohtia keskittymistä sopivan markkinamahdollisuuden hyödyntämiseen tai laajempaa panostamista tuotteen/palvelun kehittämiseen.

## 6.2 Strategiaprosessin valinta

Jo muistiinpanojen hajautuminen pitkälle aikavälille strategiaprosessin valintaan liittyen osoittaa, ettei case-yrityksessä strategiatyötä toteutettu lineaarisen prosessin mukaan. Yritys löysi mutkien kautta heille sopivan tavan toteuttaa strategista suunnittelua. Ensimmäinen tietoinen valinta kuitenkin oli toteuttaa strategiatyö klassisen lineaarisen prosessin mukaan. Tämä perustui siihen, että se on tunnetuin ja eniten esillä ollut muoto. Niin sanotusti standarditapa, josta löytyy paljon tietoa ja kirjallisuutta. Se kuitenkin osoittautui suhteellisen nopeasti liian raskaaksi ja hitaaksi tavaksi

nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jollaisessa yritys toimii. Se näkyi prosessin jumiutumisen, kun alkuvaiheeseen liittyvien tehtävien tekemisellä ei nähty riittävän nopeasti saavutettavaa höytyä.

Perustajan toimesta oli selkeästi tehty jo tiedostamatonta strategista pohdintaa tulevaisuuden suuntaviivoista. Ideoita ja ajatuksia oli paljon ja tahtotila oli jalostaa niistä suunnitelmallisempaa etenemistä. Isoimpana haasteena oli kuinka edetä riittävän ketterästi ja nähdä höytyjä suhteellisen nopeasti. Nopeuteen ohjasi vahvasti kassavirran hallinta, jotta yrityksellä olisi perusteet olemassaololleen. Paljon aikaa vievää suunnittelu ja toisaalta suunnittelu pitkä ajan päähän ei ole epävarmassa ympäristössä perusteltua.

Ajatuksesta seurata lineaarista prosessia luovuttiin ja tilalle tuli kehittyvän prosessin malli. Tahtotilana oli tehdä strategiset vaihtoehdot näkyväksi ja kokeilla mikä toimii ja panostaa sen jälkeen enemmän toimiviin vaihtoehtoihin. Tässäkin prosessissa oli samat haasteet alkuvaiheessa, kuin lineaarisessa. Ulkoisen toimintaympäristön analysointiin olisi voinut käyttää paljon aikaa, mutta sen tuomat hyödyt tässä vaiheessa eivät olleet selviä. Sisäisten resurssien analyysi oli pienessä yrityksessä suhteellisen suoraviivaista. Alkuvaiheessa olevalla yrityksellä ei vielä historiaa ole olemassa ja siinä mielessä selkeää ulkoista toimintaympäristöä (vrt. kuva 34).

Jälkikäteen tehdyn tarkemman analyysin pohjalta voisi sanoa, että case-yritys toteutti Riesin (2011, s. 23) mallia, joka on esitetty kuvassa 7. Alkuvaiheessa keskittyminen oli palveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa kassavirran luomiseksi. Perustajalla oli visio(ita) mihin suuntaan yritystä halusi kehittää. Strategiaosuus muodostui ensimmäisessä vaiheessa liiketoimintasuunnitelman kautta, jota tarkennettiin myöhemmissä vaiheissa kehittyvän prosessin kautta. Tämä yhtyy hyvin Lynchin (2012, s. 419) näkemukseen, että kehittyvä prosessi on hyvä vaihtoehto lineaariselle prosessille henkiinjäämisvaiheessa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Aloittavalle yritykselle kummatkin olosuhteet pätevät.

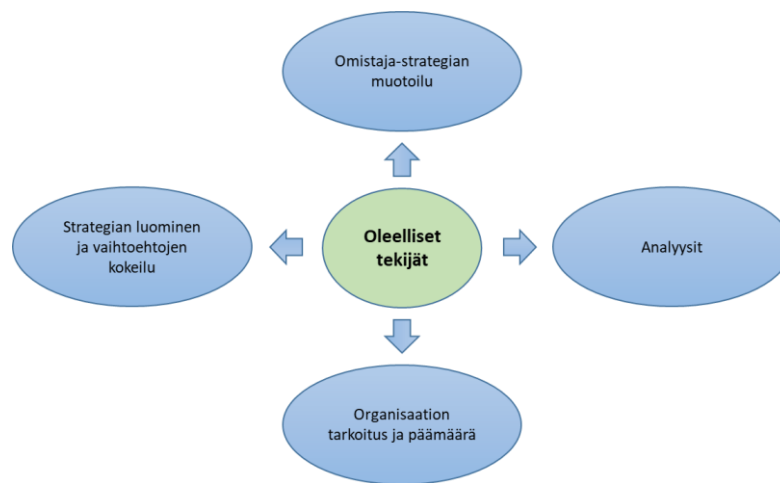
Toinen huomio tarkemman analyysin pohjalta oli, että case-yrityksessä kipuiliin lineaarisen prosessin, mutta osittain myös kehittyvän prosessin, kohdalla strategiatyön painottumisesta menneisyyteen. Toimintaympäristön analyysit vievät eniten aikaa ja niihin perustuvat vaihtoehdot perustuvat silloiseen tilanteeseen. Uusi yritys tulee markkinalle ja parhaassa tapauksessa muuttaa sen dynamiikkaa, jolloin markkina usein reagoi siihen muutoksilla. Menneisyyteen perustuvat valinnat eivät huomioi tällaisia muutoksia. Tätä tukee myös Hämäläisen ym. (2016) havainnot perinteisestä strategiaprosessista.

Alkuvaiheessa olevalle toimijalle olisi tärkeää pystyä sulauttamaan yhteen operatiivinen ja strateginen työn. Operatiivinen tekeminen vie pääsääntöisesti huomion, mutta voi johtaa epäjohtonmukaisiin valintoihin. Selkeät

strategiset suuntaviivat mahdollistavat johdonmukaiset päätökset kohti visiota.

### 6.3 Oleelliset tekijät strategiaprosessin eri vaiheissa

Oleellisiin tekijöihin liittyvät havainnot strategiaprosessin eri vaiheissa jaettiin neljään vaiheeseen kuvan 39 mukaan. Havaintojen tekohetkeä analysoitaessa ilmeni, että käytännössä omistajastrategian muotoilu piti sisällään myös organisaation tarkoituksen ja päämäärän tarkennuksen. Siinä mielessä strategia poikkesi Lynchin (2012, s. 21) kehittyvän strategiaprosessin mallista kuvassa 34. Hänen mallissaan tarkoitus ja päämäärä muotoillaan analyysien jälkeen. Case-yrityksessä suuntaviivat oli tehty omistajastrategian yhteydessä ja niitä tarkennettiin analyysivaiheen jälkeen.



Kuva 39. Oleellisten tekijöiden jako strategiaprosessin eri vaiheisiin

Oleellisia tekijöitä analysoitaessa kokonaisuutena nousi esille nopeus päästä työssä eteenpäin ja oikeille raiteille. Case-yrityksessä kipuiltiin sopivan strategiaprosessin löytymisessä, mikä aiheutti viivettä työssä ja toisaalta heikko näkyvyys työn höytyihin laski motivoitumista toteuttamiseen. Tähän liittyen mallia muotoillessa nousi esille johtamismallin tärkeys ja sen viestiminen organisaatiossa. Sen tulee pitää sisällään operatiivisen ja strategisen johtamisen, sekä miten ne näkyvät henkilöstön arjessa eri rooleissa.

#### 6.3.1 Omistajastrategian muotoilu

Yritys oli perustettu niin sanotun alaa kehittävän vapaaehtoistyön pohjalta. Perustaja ja osa-aikainen työntekijä olivat molemmat olleet toiminnassa mukana alusta saakka. Tämä näkyi havainnoissa. Ensimmäisenä strategiaa muotoillessa nousi esille alan kehittäminen, sekä toisena nykyisen ja tulevan henkilöstön kehittäminen kohti tavoitteita. Näillä tekijöillä oli selkeästi suuntaava rooli. Päällimmäisenä ei ollut taloudelliset tekijät ja omistajan vaurastuminen, vaan aidosti alalla toimivien ihmisten työn

muutoksessa auttaminen. Tässä tapauksessa voisi sanoa arvojen ohjanneen omistajastrategiaa.

Toisaalta esille nousi myös valinnat missä omistaja haluaa yrityksen olevan mukana. Monialayrittäjällä on monenlaista osaamista ja työn kautta kertyneitä ideoita uusien liiketoimintojen rakentamisesta. Esillä olleet mahdollisuudet olivat osittain alaan liittyviä, toisiin asiakassegmentteihin laajentumista, mutta isolta osalta myös alaan liittymättömiä. Lienee tyypillisempää, että startup-yrityksen perustajat keskittyvät yrityksen ydin alaan ja pyrkivät siinä kasvamaan kohti laajempaa markkinaosuutta. Tekijä odotti yritystason strategisten valintojen olevan hyvin pienessä osassa tässä tutkimuksessa, mutta se nousikin omistajastrategian kautta merkittäväksi osaksi.

Mielenkiintoinen havainto oli omistajan pohdinta omien henkisten resurssien arvioinnista ja allokoinnista tulevaisuuden rakentamiseen. Teoriaosuudessa tutkittu kirjallisuus ei tähän paneutunut. Se saattoi olla kirjallisuuden valinnoista kiinni, mutta yleisesti voi sanoa, että alan kirjallisuus on hyvin asia- ja prosessorientoitunutta. Ihmiset ja voimavarat eivät nouse strategiakirjallisuudessa isoon osaan, muuten kuin muutoksen johtamisen osuudessa.

Yhteenvedona voi todeta, että omistajan arvomaailma oli oleellinen tekijä omistajastrategian muotoiluvaiheessa. Tämän lisäksi valinnat, missä halutaan olla mukana ja missä ei, voi olla isossa roolissa myös startup-yrityksissä. Startupin kohdalla resurssien analysointi ja allokointi tarkoittaa myös henkisten resurssien ja hyvinvoinnin huomioimista. Yritys on aloitusvaiheessa täysin riippuvainen omistajasta ja hänen visiostaan. Teoriaan peilattuna omistajastrategian voidaan tulkita tarkoittaneen tässä yhteydessä Riesin (2011, s. 23) lean startup -mallissa visio-osuutta. Miksi se on perustettu ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää.

### 6.3.2 Analyysit

Case-yritys oli hyvin alkuvaiheessa elinkaartaan havainnointijakson alussa. Sillä ei ollut vielä pitkää historiaa, jonka perusteella ympäristöstä olisi kertynyt selkeää kuvaa. Yritys kipuili strategiaprosessien painottumisesta menneisyyteen. Yritys toimi niche-markkinalla, jota se oli luomassa toiminnallaan ja kilpailua ei vielä merkittävästi ollut. Strategian luomisen dynamiikka oli proaktiivinen, eli yritys ei ollut mukautumassa markkinan liikkeisiin vaan luomassa niitä.

Tämän vuoksi ulkoisen toimintaympäristön osalta yrityksessä pohdittiin laajojen analyysien hyötyjä, koska suoraa toimintaympäristöä ei ollut vielä olemassa. Oli järkevämpää keskittyä oleellisiin ympäristötekijöihin eli potentiaalsiin asiakkaisiin ja säännellyllä alalla mahdollisten sääntömuutosten vaikutuksiin.

Yrityksen käynnistysvaiheessa keskittyminen oli puhtaasti palvelun kehittämisessä ja toteuttamisessa tilausten mukaan. Palvelun kehittyessä toteutusten kautta ja toimivan konseptin löydyttyä, yritys alkoi analysoida olemassa olevia ja potentiaalisia asiakkaita. Segmentointi tapahtui toimialan ja asiakastyypin mukaan. Segmentoinnin avulla oli mahdollista arvioida markkinasegmenttien kokoa, mutta toisaalta myös kannattavuutta. Kannattavuuteen vaikutti eniten asiakastyypin, mutta myös määrä sekä sijainti.

Sisäisen kyvykkyyden analyysit olivat suhteellisen suoraviivaisia pienen yrityksen kohdalla. Palvelualan yrityksessä merkittävien tekijä olivat yrityksessä toimivat ihmiset. Heidän osaaminen ja toisaalta myös verkostot olivat oleellinen tekijä liiketoiminnan rakentamisessa. Ihmisiin liittyvät riskit olivat hyvin merkittäviä ja niihin pystyi vaikuttamaan vain rajallisesti. Henkilökohtaisilla verkostoilla ja henkilöbrändillä oli toimialalla iso vaikutus. Tämä oli jopa yksi kilpailua rajoittava tekijä.

Taloudelliset analyysit perustuivat pitkälti kassavirtaan. Mistä tekijöistä kassavirta on elinkaaren aikana muodostunut ja ennen kaikkea analyysija tehtiin tulevaisuuden vaihtoehtojen vertailuun. Menneisyyden analysointia höydynnettiin tulovirran lähteiden tunnistamiseen. Mistä lähteistä tuloja on tullut ja voidaanko lähteitä hyödyntää tulevaisuudessa, esimerkiksi tunnistaa potentiaalisia asiakassegmenttejä.

Tulevaisuuden vaihtoehtoja analysoitaessa kannattavuusrajalaskelmat olivat oleellinen tekijä. Pienen palvelualan yrityksen osalta henkilöstökustannukset ovat merkittävien menoerä. Yritys käytti kannattavuusrajalaskelmia varsinkin markkinan laajentamisvaihtoehtojen kohdalla, jotka pohjautuivat uuden osaamisen hankkimiseen.

Oli mielenkiintoinen havainto, että vasta ulkopuolista rahoitusta harkittaessa kannattavuus ja tuloslaskelman rooli nousivat esille. Tarjotun pankkirahoituksen saamisen ja parempien korkoehtojen edellytyksenä oli positiivinen tulos edellisinä tilikausina.

Resurssianalyysien pohjalta oli selvää, ettei yrityksellä ollut riittäviä resursseja tiettyjen asiakassegmenttien saavuttamiseen. Tällöin esille nousi mahdollisten kumppanien analysointi strategisten vaihtoehtojen pohtimiseksi.

Analyysivaiheen yhteenvetona voi todeta, että niitä ei tehty yhtenä kokonaisuutena kerralla, vaan analyysija tehtiin prosessin edetessä tarpeen mukaan. Teoriasta löytyvistä analyysista käytettiin vain hyvin pientä osaa johtuen yrityksen elinkaarenvaiheesta. Toisaalta on myös tärkeää tunnistaa mikä on oleellista tilanteeseen liittyen.



### 6.3.3 Organisaation tarkoitus ja päämäärä

Case-yrityksessä organisaation tarkoitus ja päämäärä muotoituivat omistajastrategiaa kirkastaessa. Tällaisen mikroyrityksen kohdalla se näyttää olevan tyypillistä ja mukailee Riesin (2011, s. 23) startup-yrityksen kulmakivimallia (kuva 7). Siinä visio muodostaa pohjan tekemiselle ja määrittelee mitä yritys on tavoittelemassa. Omistajastrategiaa muotoillessa nousi vahvasti esille perustajan arvomaailma ja miksi yritys on olemassa – arvot ja missio.

Tavoitetilasta oli omistajalla useita vaihtoehtoisia visioita. Jo tässä kohtaa nousi esille erilaisia strategisia vaihtoehtoja niiden saavuttamiseksi, tai paremminkin mitä eri visioiden toteuttaminen vaatisi. Asian käsittely vaati aikaa ja useita keskusteluja, jotta prosessissa palattiin ratkaisujen pohtimisesta päämäärän asettamiseen. Ajatuksen kirkastuessa visio ja strategiset tavoitteet muotoituivat nopeasti.

Strategisten tavoitteiden määrittämäinen oli case-yrityksessä suoraviivaista. Taloudelliset tavoitteet johtuivat suoraan kassavirrasta. Sen tärkeys olemassaolon edellytyksenä oli tunnistettu aikaisemman yrittäjäkokemuksen kautta. Yksinkertaisen kulurakenteen myötä kassavirrasta johtui myyntitavoitteet, joita käytettiin toteutusvaiheessa työn priorisointiin. Toinen strateginen tavoite liittyi henkilöstön tyytyväisyyteen. Yritys oli rakennettu siinä toimivien henkilöiden ammattitaidon ja verkostojen varaan. Henkilöriski oli korkea ja heistä haluttiin pitää kiinni ja taistella.

Vaikka omistajastrategian muotoilun yhteydessä määritettiin myös organisaation tarkoitus ja päämäärä, sen viimeistelyyn käytettiin kaikkia osallistuvia henkilöitä organisaatiossa. Tämä toi organisaatiolle mahdollisuuden vaikuttaa ja toisaalta oli tärkeä vaihe, jotta päämäärä ja arvot tulivat kaikille näkyväksi. Yrityksessä tavoitellaan varsinkin arvojen pitämistä näkyvillä jatkuvasti eri tilanteissa, jotta ne aidosti ohjaavat tekemistä.

Toimintamalli noudatti enemmän Kamenskyn (2014, s. 56) kuin Lynchin (2012, s. 21) järjestystä, mitä tulee organisaation tarkoituksen kirkastamiseen. Tosin Kamenskyn lineaarisessa mallissakin tavoitteet määritellään vasta ympäristöanalyysien jälkeen. Case-yrityksessä nekin asetettiin jo omistajastrategiaa muotoillessa ja tarkennettiin strategisten vaihtoehtojen yhteydessä.

### 6.3.4 Strategian luominen ja eri vaihtoehtojen kokeilu

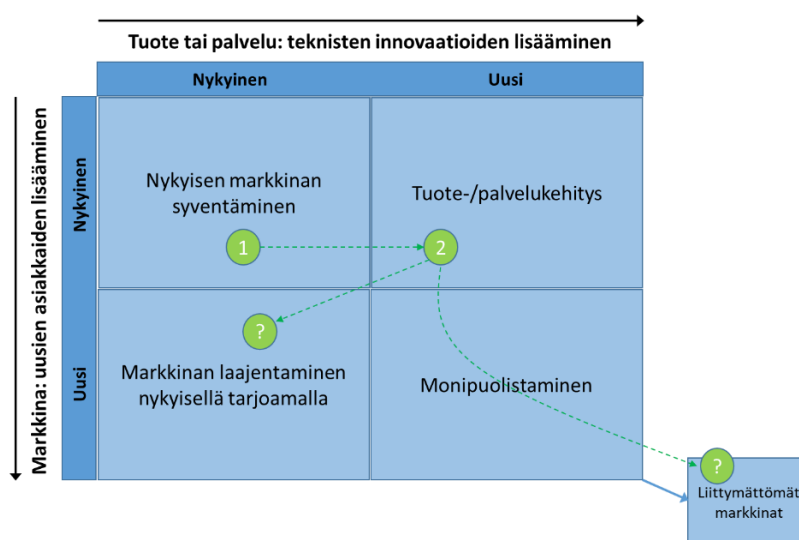
Case-yrityksen kehitysvaihe ohjasi selkeästi valintoja tehtäessä. Yrityksessä oli selvää, että keskittyminen on aluksi palvelun viimeistelyssä ja muokkaamisessa eri asiakassegmenttien tarpeisiin hyödynnettäväksi. Yritys oli perustettu asiakaskysyntään vastaamiseksi ja se oli organisaation tarkoitus. Peilattaessa Porterin (1980, s. 35) geneerisiin strategiavaihtoehtoihin, fokusointi oli ollut yrityksen perusstrategia. Sitä vielä tarkentaen

erilaistaminen kohderyhmän tarpeisiin vastatessa, mikä oli luonut heille selkeän kilpailuedun ja käytännössä markkinan. Kilpailun ollessa vielä vähäistä ja toisaalta asiakkaiden hankintaprosessiin liittyen kustannuksiin tai optimointiin liittyvät vaihtoehdot eivät olleet ajankohtaisia tässä vaiheessa.

Yrityksessä oli tunnistettu, että peruspalvelulla on kasvumahdollisuuksia kohdemarkkinassa lähivuosina, mutta pitkällä aikavälillä kasvua ei voi rakentaa sen varaan. Strategian luomisen yhteydessä yrityksessä löytyi paljon erilaisia ajatuksia ja vaihtoehtoja kasvun luomiseksi. Jälkikäteen analysoitaessa vaihtoehdot olivat geneerisistä vaihtoehdoista pitäytyminen fokusoinnissa tai markkinoiden laajentaminen ja kilpailu erilaistamisen avulla. Tämä ei tosin ollut tietoista pohdintaa strategiatyön aikana.

Kasvuajatuksista nopein vaihtoehto oli nykyisen markkinan syventäminen ja kohderyhmien lisääminen. Arvoketjuanalyysin kautta nousi esille, että uudet kohderyhmät vaativat arvoketjuun muutoksia. Toiseksi selkein vaihtoehto oli palveluportfolion laajentaminen, jotta nykyisille asiakkaille oli jatkomyyntimahdollisuuksia lähitulevaisuudessa. Seuraavat realistiset vaihtoehdot liittyivät markkinan laajentamiseen nykyisellä tarjoamalla ja monipuolistaminen liittymättömälle markkinalla. Monipuolistaminen liittyi perustajan osaamisen hyödyntämiseen. Kahteen viimeiseen vaihtoehtoon vaikutti vahvasti sisäisten kyvykkyyksien ja resurssien analyysi.

Kuvassa 40 on esitetty case-yrityksen realististen vaihtoehtojen vaiheistus ja polku. Kaksi ensimmäistä valintaa olivat selkeitä perustuen niiden nopeuteen tuottaa tulosta. Kolmas ja neljäs vaihtoehto jäivät aikataulullisesti avoimeksi. Yritys päätti toimia kokeilevalla toimintatavalla kaikkien neljän vaihtoehdon kohdalla. Markkinan vastaanoton perusteella oli tarkoitus panna nostaa toimiviin vaihtoehtoihin. Yrityksen kehitysvaihe ja resurssianalyysit ohjasivat vaihtoehtojen toteuttamisen metodeiksi orgaanisen kehityksen ja kumppanuudet tiettyjen asiakassegmenttien kohdalla.



Kuva 40. Case-yrityksen markkinavaihtoehtomatriisi

Case-yrityksen sisäisesti yhdessä sovitulla toimintamallilla oli iso vaikutus strategian toteuttamisen tapaan ja toisaalta myös strategisten vaihtoehtojen valintaan. Haluttu toimintatapa oli esillä jo omistajastrategian muotoiluvaiheessa sekä analysoitaessa sisäisiä kyvykkyyksiä ja resursseja. Kokeilevan ja avoimen kulttuurin rakentaminen liittyi jo perustajan voimavara-pohdintaan, sekä mihin hän haluaa tai pystyy voimavarojaan käyttämään.

Isoin avoimeksi jäänyt kysymys oli case-yrityksen strateginen johtaminen jatkossa ja sen kehittäminen. Kuinka varmistetaan strategian johdonmukainen toteutuminen ja siihen tarvittava tuki organisaatiolle. Yrityksellä ei ole aktiivisesti toimivaa hallitusta sparraamassa kasvun luomisessa. Haasteena oli myös operatiivisen ja strategisen johtamisen tasapainottaminen ja miten nämä kummatkin osa-alueet ovat luonnollinen osa tekemistä.

#### 6.4 Onnistumiset ja haasteet

Case-yrityksen strategistyössä oli havaittavissa paljon ideoita ja ajatuksia kasvun luomiseksi. Organisaation kaikki jäsenet olivat mukana prosessissa ja innolla jakamassa omia näkemyksiään. Tämä osoitti, että päivittäinen työ ei ole vain ”tulipalojen” sammuttamista ja on voimavaroja tehdä tulevaisuuden suunnittelua. Organisaatiossa oltiin realisteja omasta osaamisesta ja vahvuuksista. Siellä uskallettiin sanoa ääneen, milloin ei liikuta omien vahvuuksien ympäristössä ja oltiin valmiita ottamaan neuvoja kollegoilta sekä kumppaneilta.

Organisaatiolla oli äärimmäisen vahva substanssiosaaminen alalta ja sen päivittäisestä toteuttamisesta. Strateginen johtaminen ei ollut ydinosaamista ja alkuun pääsy oli haasteellista. Toimivan strategiaprosessin valinta ja aloitus vei oman aikansa, mikä aiheutti viivettä etenemisessä. Selkeämpi strategiatyön vaiheiden näkyvyys tulevaisuuteen, muukaan lukien aikataulutus, olisi auttanut työn edistymisessä suoraviivaisemmin.

Operatiivisen ja strategisen johtamisen yhdistäminen ja johdonmukainen edistäminen jäivät vielä ratkaistavaksi. Pienessä yrityksessä näiden liiallinen eriyttäminen ei ole tarpeen, vaan paremminkin strategisen ajattelun tuominen vahvemmin osaksi johtamismallia auttaisi yrityksen kasvun rakentamisessa. Suomen Yrittäjien vinkkilistan (Kantar TNS, 2019) mukaisesti aktiivinen hallitus voisi olla ratkaisu tähän asiaan, koska siellä keskitytään näiden asioiden edistämiseen ja sparraukseen.

## 7 STARTUP-YRITYKSEN STRATEGIATYÖMALLI

Opinnäytetyössä kerättiin aineistoa tutustumalla aiheen teoriakirjallisuuteen ja toteuttamalla empiirinen tutkimus case-yrityksessä. Tekijä muodosti löydösten pohjalta yhden mallin startup-yritysten strategiatyöhön ja

strategisen johtamisen kehittämiseen. Mallia tehdessä ei ole pyritty löytämään yhtä toimivaa tapaa kaikille, mikä olisi mahdotonta, vaan sen uskotaan auttavan alkuun pääsemisessä ja sitä voi soveltaa oman yrityksen tilanteeseen sopivaksi. Muodostettu malli löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Startup-yritys on tyypillisesti perustettu alan substanssiosaamisen pohjalta. Päivittäinen tekeminen ohjaa ajattelua ja strateginen kehittäminen on vieraampaa. Strategisen ajattelun yhdistäminen yrityksen kehittämiseen on kulttuurillinen tekijä ja kulttuurin muodostuminen tapahtuu pitkään saatossa. Yrityksen ja henkilöstön kasvaessa yritys kohtaa haasteita kulttuurin ja johtamisen tietoisessa kehittämisessä, jotta ne tukevat kasvupolkua. Tämän vuoksi on järkevää aloittaa strategisen johtamisen kehittäminen asteittain jo yrityksen alkuvaiheessa. Se mahdollistaa systemaattisemman ja nopeamman kasvun rakentamisen myöhemmissä vaiheissa.

Muodostettu malli jakautuu kahteen osa-alueeseen: strategisen johtamisen kehittämiseen ylätasolla ja varsinaiseen strategiatyön malliin kasvun eri vaiheissa. Tekijän mielestä tutkimuksen löydökset tukevat ajatusta, että toimintakulttuuri ja johtamismalli ovat kiinteästi liitoksissa strategian onnistumiseen. Pelkkä strategian luominen ei riitä, sen toteuttaminen on avain asemassa ja siihen vaikuttavat johtamismalli ja toimintakulttuuri.

Strategisen johtamisen kehittämiseen ylätasolla malli sisältää neljä pääteemaa:

1. Kirkasta omistajastrategia ja organisaation tarkoitus
2. Luo yritykselle sopiva johtamismalli
3. Luo yhdessä strategiset tavoitteet ja kirjallinen strategia yritykselle
4. Kehitä strategista johtamista askeleittain

Startup-yrityksen kohdalla organisaation tarkoitus muotoutuu omistajastrategian kirkastamisen yhteydessä. Alkuvaiheessa perustajan visio ja osaaminen ovat ydintekijä yrityksen rakentamisessa. On tärkeää olla selvillä mihin suuntaan yritystä halutaan viedä ja minkälaisen arvojen mukaan toimia. Myöhemmissä vaiheissa omistajien tahtotila seuraavista kehitysvaiheista on hallitukselle tärkeä tekijä strategiaa luodessa. Esimerkiksi, jos omistajilla on tavoitteena myydä yritys strategiakauden aikana, näkyy se toimenpiteiden keskittymisessä arvon nopeaan nostamiseen.

Johtamismallilla on merkittävä rooli kulttuurin ja strategisen ajattelun kehittymisessä. Hallitus on vastuussa strategiasta ja riippumattomien jäsenten avulla se voi täydentää osaamistaan tarvittavilla osa-alueilla. Aktiivinen hallitustyöskentely ohjaa strategisen johtamisen kehittymistä. Samalla johtamismallissa kannattaa osallistaa henkilöstö strategian luomiseen. Se mahdollistaa laajemman näkemyksen ja sitouttaa ihmiset yhteisesti sovitun suunnitelman toteuttamiseen. Strategian onnistumisesta ja

tavoitteiden saavuttamisesta on tällöin syytä palkita. Tulospalkkiojärjestelmällä ohjataan saavuttamaan strategiset tavoitteet.

Tutkimuksen löydösten perusteella yrityksen kehitysvaihe vaikuttaa strategiatyöhön. Mallissa strategiatyö kasvupolulla on jaettu kolmen vaiheen alle: toiminnan käynnistäminen, aseman vakauttaminen ja markkinaosuu- den kasvattaminen. Näiden sisältöä on kuvattu tarkemmin alakappaleissa 7.1 – 7.3. Startup-yrityksen toimintaympäristö on tyypillisesti hyvin epäva- kaa, jolloin staattiset pitkän ajan suunnitelmat harvoin onnistuvat. Toimin- tamallina strategiatyössä suositellaan kehittyvää strategiaprosessia ja ket- terien menetelmien soveltamista. Tämä on yksi strateginen valinta.

Neljäs teema on strategisen johtamisen kehittäminen askeleittain. Usein haaste on päästä alkuun ja löytää mistä aloittaa. Tärkeintä on aloittaa ja löydösten perusteella se kannattaa tehdä valitsemalla pieni kokonaisuus, toteuttaa, oppia sen avulla ja ottaa sitten seuraava tarkentava askel. Ket- teriä menetelmiä hyödyntämällä ensi askel on matalampi ottaa ja onnistu- minen todennäköisempää. Pienellä kokonaisuudella tarkoitetaan tässä yh- teydessä valitsemalla kaikista kolmesta ensimmäisestä kohdasta pienin mahdollinen osuus ja niiden toteuttaminen. Seuraavassa vaiheessa syvem- mällä tasolla opitun kautta.

## 7.1 Toiminnan käynnistäminen

Toiminnan käynnistysvaiheessa keskittyminen on innovaation kehittämi- sessä, jonka päälle yritys on perustettu. Tavoitteena on saada operaatiot käynnistettyä, löytää asiakkaita ja luoda kysyntää, sekä varmistaa rahoitus toiminnan rakentamiseen. Riesin (2011, s. 23) määrittämät startup-yrityk- sen kulmakivet ovat hyvä malli strategiselle johtamiselle tässä vaiheessa (kuva 7).

Visio määrittää selkeän suunnan, mitä yritys on tavoittelemassa ja miksi se on perustettu. Käytännössä tämä muotoutuu omistajastrategian kirkasta- misen kautta. Vision toteuttamiseksi yritys toteuttaa liiketoimintasuunni- telmassa hahmoteltua strategiaa. Tämä muodostuu liiketoimintamallista, alustavasta innovaation kehitystiekartasta, näkemykseen kilpailijoista ja kumppaneista, sekä pohdinnan ketä asiakkaat tulevat olemaan ja miten heidät saavutetaan.

Strategian lopputuotos on toimiva innovaatio - tuote tai palvelu, ja sen toi- mittamisen mahdollistavat operaatiot. Vaikka innovaation kehitys ja toimi- tusketjun rakentaminen on ytimessä, tulee asiakkaiden löytämisen ja ky- synnän luomisen olla tasapainossa sen kanssa. Investoinnit myyntiin ja markkinointiin tulisi olla samalla tasolla innovaation kehityksen kanssa (Korkia, 2016).

Toimintamallia luodessa kannattaa hyödyntää ketteriä menetelmiä. Inno- vaation kehityksessä rakenna, testaa ja opi -sykli mahdollistaa

tuotteen/palvelun luomisen asiakastarpeen mukaiseksi (Ries, 2011, s. 22). Samalla se sitouttaa mukana olevia asiakkaita yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen. Oppimisen yhteydessä kartoitetaan markkinamahdollisuuksia ja rakennetaan omaa näkemystä toimintaympäristöstä myöhempiä kasvuvaiheita tukemaan. ”Pienin toimiva tuote” ja sykleissä sen kehittäminen eteenpäin asiakkaan kanssa pienentää riskejä. Siinä mielessä se vastaa Collinsin & Hansenin (2013, ss. 6-7) ”ensin luoteja ja sitten tykillä” ajattelua ja löydöksiä menestyneistä yrityksistä.

## 7.2 Aseman vakauttaminen

Toiminnan kehitysvaiheessa innovaatio on kehitetty riittävälle tasolle ja se on valmis laajempaan jakeluun. Innovaation kehitystyö jatkuu edelleen aseman vakautusvaiheessa, mutta keskittyminen siirtyy myyntivolyymien kasvattamiseen positiivisen ja vakaan kassavirran luomiseksi. Tässä vaiheessa tulee usein onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä on kuluttavaa aikaa organisaatiolle ja siitä kannattaa pyrkiä systemaattisesti ja nopeasti yli seuraavaan vaiheeseen. (Monteiro, 2019, ss. 99-100)

Sopeutuminen uuteen tilanteeseen kannattaa ottaa huomioon strategisessa suunnittelussa. Markkina muotoutuu ja toimintaympäristö elää jatkuvasti. Yrityksen kyvykkyys on kasvanut käynnistysvaiheen aikana ja sillä on parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Omistajastrategia ja visio pysyy mahdollisesti samana ja saa tarkennuksia, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan uudenlaisia strategisia linjauksia. Strategian on syytä pystyä reagoimaan riittävän ketterästi tapahtuviin muutoksiin. (Erma ym., 2015, s. 54)

Volyymien kasvatusta perustuu usein läpimurtoon sopivan markkinamahdollisuuden hyödyntämällä. Tämä vaatii asiakas- ja kilpailijakentän tuntemusta mahdollisuuksien löytämiseksi. Tätä tietoa on kertynyt käynnistysvaiheen aikana, jonka pohjalta on mahdollista luoda potentiaalisia markkinavaihtoehtoja kehitetyille innovaatiolle.

Perinteisissä strategiaprosesseissa analyysit tehdään ensimmäisenä ja sen pohjalta päätetään tavoitteet ja organisaation tarkoitus, sekä sitten muodostetaan strategiset vaihtoehdot. Pienessä yrityksessä on resurssit usein hyvin rajallisia, joten strategiatyötä kannattaa tehdä ketterästi ja edetä kokeilemalla. Tässä mallissa sovellettiin Ritakallion & Vuoren (2018, s. 18) elävä strategia ajatustapaa. Prosessissa tunnistetaan ensin strategiset vaihtoehdot organisaatioon kertyneen tiedon pohjalta ja vasta sitten hyödynnetään analysointia sekä kokeillaan potentiaalisia vaihtoehtoja priorisointia tukemaan. Tällä pyritään minimoimaan turhaa työtä menneisyyteen liittyen.

Toimitusketjun ja sisäisen kyvykkyuden on pystyttävä vastaamaan kasvavaan kapasiteettitarpeeseen. Oleellisten tekijöiden tunnistaminen ja

vaikutukset vaihtoehtojen analysoinnin yhteydessä auttaa vaihtoehtojen priorisoinnissa.

### 7.3 Markkinaosuuden kasvattaminen

Positiivinen ja vakaa kassavirta mahdollistaa elinvoimaisuuden ja seuraavan askeleen ottamisen kasvupolulla. Tämä on Monteiron (2019, s. 100) mukaan käännekohta ja Viitala & Jylhä (2019, s. 318) kutsuvat seuraavaa vaihetta menestysvaiheeksi. Strategisia valintoja tehdään markkinaosuuden voittamiseksi ja toiminnan laajentamiseksi. Aikaisempiin vaiheisiin verrattuna strateginen suunnittelu on monipuolisempaa ja sen vuoksi on hyvä olla jo sitä tukeva johtamismalli ja -kulttuuri.

Omistajastrategian kirkastamisen tärkeys korostuu uudessa vaiheessa. Menestyminen lisää yrityksen kiinnostavuutta yritysjärjestelyiden kohteena. Se mahdollistaa uuden rahoituksen hankkimisen omistajakuntaa laajentamalla, mutta myös omistajalle mahdollisuuden exitiin paremmin ehdoin. Kirkas omistajastrategia mahdollistaa omistajan tahdon toteutumisen ja organisaation keskittymisen oikeisiin asioihin. Mallissa suositellaan omistajastrategian eriyttämistä omaksi tehtäväkseen tässä vaiheessa.

Uudenlaiset kasvutoimet vaativat usein resurssien monipuolistamista ja vahvistamista. Organisaatio kehittyy uutta oppimalla tekemisen mukana, mutta lisäksi tulee ajankohtaiseksi kyvykkyyksien hankkiminen muilla keinoilla. Johtamiselle tulee uusia vaatimuksia organisaation kasvaessa. Toiminnan laajentuessa ja henkilöstön kasvaessa byrokratia tyypillisesti lisääntyy ja muutos vaatii sopeutumista uuteen tilanteeseen. Tämä tulee ottaa huomioon johtamisessa ja pyrkiä yksinkertaistamaan tarvittavia rakenteita.

Sisäisten tekijöiden lisäksi kilpailulliset tekijät tuovat uudenlaisia haasteita. Yritys ei ole enää pelkästään haastaja, vaan myös haastettu markkinoille tulevien uusien kilpailijoiden ja korvaavien innovaatioiden toimesta. Tässä vaiheessa on tarve katsoa tarkemmin ulkoiseen toimintaympäristöön ja varautua kilpailun uhkiin. Lineaarinen strategiaprosessi tulee usein ajankohtaiseksi, mutta se ei mahdollista riittävän nopeaa reagointia ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Mallissa suositellaan edelleen kehittyvän prosessin käyttöä ja ketterien menetelmien mukauttamista tilanteeseen.

Aikaisemmissa vaiheissa kehittynyt johtamismalli, strategisen johtamisen osaaminen ja ketterä toteutustapa ovat luoneet yrityskulttuurin, joka mukautuu nopeisiin muutostarpeisiin. Selkeä visio antaa turvaa ja uskoa tulevaisuuteen sekä päämäärän, jota kohden jokainen työskentelee. Yhdessä tekemisen kautta jokainen tuntee vaikuttavansa tulevaisuuden rakentamiseen. Säännöllinen yrityksen tilanteen läpikäynti pitää ajan tasalla edistymisestä ja auttaa valmistautumaan mahdollisiin muutostarpeisiin. Menestysvaiheelle on hyvä lähtökohta.

Kestävä ja hallituin askelin tapahtuva kasvu mahdollistaa resurssien ja toimintatavan sopeutumisen uuteen tilanteeseen. Collinsin ja Hansenin (2013, s. 88) löydöksenä erityisen hyvin epävarmassa ympäristössä menestyneistä yrityksistä oli neljä tekijää. ”Ensin luoteja, sitten tykillä” -tekijä perustuu askelmaisiiin kokeiluihin toimivan strategian löytämiseksi. Resurssit keskitetään nopeampaan etenemiseen (ammutaan tykillä), kun kokeilulla on saatu näyttöjä. Nopeampi eteneminen tapahtuu hallituin askelein, riittävän tavoitteellisilla, mutta ei yrittämällä liian suurta harppausta. Tällöin yritykset eivät aja itseään ääri rajoille ja pystyvät hallitsemaan ottamiaan riskejä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Strategia on paljon tutkittu aihealue ja siitä löytyy valtava määrä kirjallisuutta. Tutkimusten mielenkiintona on usein suuryritykset ja niiden onnistunut strategian luominen ja toteuttaminen. Näissä yrityksissä perinteinen strategiaprosessi on lineaarinen, jossa käytetään paljon aikaa menneisyyden analysointiin ja sitä kautta etsitään vaihtoehtoja kilpailuedun löytämiseksi nykyisessä toimintaympäristössä. Useissa uusimmissa lähteissä on haastettu tämä ajatus. Nykymaailma muuttuu entistä nopeammin ja uudet kilpailijat nousevat muualta, kuin nykyisestä ympäristöstä. Strategian ja organisaation on pystyttävä reagoimaan nopeammin toimintaympäristön muutoksiin.

Suomen yrityksistä vain 0,2% oli suuryrityksiä vuonna 2017 (Yrittäjät, 2019b). Valtaosa yrityksistä ovat siis pk-yrityksiä ja näistä 2/3 hakee kasvua. 2/3 pk-yrityksistä toimii myös ilman kirjattua strategiaa ja lähes saman verran ilman aktiivista hallitusta (Kantar TNS, 2019). Strategia toiminnalle muotoutuu aina, tiedostetusti tai tiedostamatta. Tiedostetun strategian luomisen haasteena on usein mistä aloittaa ja löytää aikaa strategiselle ajattelulle, kun operatiivinen tekeminen vie ajan. Strategian onnistumiseen liittyy sen luomista enemmän toteuttaminen.

Yrityksen johtamismalli ja strategisen johtamisen osaaminen ovat strategisen suunnittelun alulle panijat ja siihen vahvasti vaikuttavat tekijät. Startup-yritykset perustetaan usein substanssiosaamisen päälle ja strateginen johtaminen on vieraampaa. Kasvun luomisessa ja strategisen kehittämisen edistämässä aktiivinen hallitustyö on avainasemassa. Riippumattomilla hallituksen jäsenillä ja neuvonantajilla on mahdollista täydentää hallituksen osaamista asian edistämiseksi.

Startup-yrityksen kasvuvaiheet ohjaavat strategian painopistealueita ja sitä kautta sisältöä. Tämän vuoksi strategiaprosessia on järkevää suoraviivaista näiden tekijöiden mukaan tilanteeseen sopivaksi. Myös toimintaympäristö on epävakaa uudelle toimijalle ja on pystyttävä jatkuvasti



mukautumaan tilanteeseen. Kehittyvä strategiaprosessi on tilanteeseen sopivampi ja se myös luo joustavamman kulttuurin muutosten hallitsemiseksi.

Opinnäytetyön lopputuotoksena muodostettu startup-yrityksen strategia-työmalli oli sisällöllisesti hiukan yllättävä tekijälle, mikä osoittaa, että opinnäytetyö on ollut oppimiskokemuksena monipuolinen ja antoisa. Strategiaa ajatellaan usein yksittäisenä organisaation tehtävänä, mutta opinnäytetyön aikana on käynyt selväksi, että se on kiinteästi liitoksissa johtamis- ja toimintamalliin. Yksittäisenä harjoitteena se keskittyy luomiseen, mutta toteutus ja saumaton yhdistyminen operatiiviseen tekemiseen on ratkaisevammassa asemassa onnistumisen suhteen.

Strategia tarkoittaa väistämättä muutosta ja muutoksen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi muodostunut toimintakulttuuri. Johtamisella ja toimintamallilla vaikutetaan kulttuurin muodostumiseen. Muutoksille avoin kulttuuri on tärkeä tekijä startup-yritysten epävakaa toimintaympäristössä, jolloin jatkuva sopeutuminen on hallitseva olotila.

Opinnäytetyöprosessi päättyi aihepiiriä mukaillen kehittyväksi prosessiksi, vaikka alkujatoksena oli lineaarinen ja suoraviivainen toteutus. Ajallisesti prosessin venyminen mahdollisti pidemmän havainnointijakson case-yrityksessä, mikä ohjasi syventämään teoriasisältöä. Aiheen mielenkiintoisuus tekijälle ohjasi aiheen rajauksen jäämisen vieläkin liian laajaksi, mutta toisaalta se mahdollisti alkuperäisen oppimiskokemuksen aiheeseen liittyen. Rajatumpi aihe, esimerkiksi yksi kasvuvaihe, olisi mahdollistanut lopputuotoksen syvällisemmän sisällön. Tekijän tavoitteena oli syventyä ja kehittää omaa osaamistaan koko kasvujakson ajalta.

Tekijä tulee käyttämään strategiatyömallia omalla ammatillisella urallaan. Tavoitteena on auttaa yrityksiä kasvun luomisessa ja toiminnan rakentamisessa esimerkiksi hallituksen jäsenenä tai neuvonantajana. Tai kuka tietää, vaikka yrittäjänä. Malli on myös vapaasti jaettavissa ja käytettävissä kasvuyrityksissä. Sen avulla toivotaan pääsevän alkuun ja etenemisen myötä voi soveltaa omaan tilanteeseen sopivaksi. Tässäkään asiassa ei varmasti ole yhtä ainoaa toimivaa tapaa vaan tilanne vaikuttaa siihen, miten se palvelee parhaiten tarkoitukseen.

Jatkokehityksen kannalta mielenkiintoisia aiheita olisi eri vaiheiden syventäminen. Esimerkiksi aloitusvaiheen ja liiketoimintasuunnitelman, sekä strategisen johtamisen tarkempi yhteys ja näkyminen päivittäisessä tekemisessä. Myös ketterien operatiivisten toimintatapojen ja strategisen johtamisen saumaton linkittyminen yhteen kokonaisuutena. Miten näitä on hyödynnetty onnistuneesti eri organisaatioissa, kuten nykyajan ketterissä IT-yrityksissä. Miten toimintatavat sopisivat perinteisille aloille ja mitä höyryjä ne toisivat.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. (2014). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Methodix. Haettu 17.11.2019 osoitteesta <https://methodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus*. 3. painos. Jyväskylä: Docendo.
- Bart, C., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19–35.
- Campbell, H. (2014). *Managing Organizational Change: A Practical Toolkit for Leaders*. 1. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Cavusgil, T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2012). *International Business*. 2. painos. New Jersey: Pearson Education.
- Colletti, J. & Fiss, M. (2001). *Compensating New Sales Roles*. 2. painos. New York, Yhdysvallat: Amacom.
- Collins, J. & Hansen, M. (2013). *Tietoisesti paras*. Helsinki: Talentum.
- Collins Dictionary. (N.d.). Definiton of prescriptive. Haettu 13.8.2018 osoitteesta <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/prescriptive>
- Erma, J., Rasila, J. & Virtanen, O. (2015). *Hyvä hallitustyö*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. E-kirja haettu 23.11.2019 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789517685047>
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.
- Henderson, B. (1970). The product portfolio. Boston Consulting Group. Haettu 12.9.2018 osoitteesta <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>
- Hämäläinen, Maula & Suominen. (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent sähköinen bisneskirjasto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8. painos. Essex: Pearson Education.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaa-  
minen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja haettu 8.12.2019 osoit-  
teesta [https://bisneskirjasto-almatalent-  
fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI  
\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FAIBXCCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)))

Kantar TNS. (2019). Pk-yritysten johtaminen ja hallinto. Yrittäjägallup hel-  
mikuun 2019. Haettu 14.3.2019 osoitteesta [https://www.yrittajat.fi/si-  
tes/default/files/pk\\_yritysten\\_johtaminen\\_hallinto.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_yritysten_johtaminen_hallinto.pdf)

Kinni, T. (2014). Rita Gunther McGrath on the End of Competitive Ad-  
vantage. *Strategy+business* julkaisu 74 2/2014. Haettu 10.11.2019 osoit-  
teesta <https://www.strategy-business.com/article/00239?gko=8e54d>

KONE Oyj. (2019). Visio ja strategia. Haettu 31.5.2019 osoitteesta  
<https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>

Korkia. (2016). 90 prosenttia startupeista kaatuu heikkoon kassavirtaan.  
Haettu 18.10.2019 osoitteesta [https://www.korkia.fi/90-prosenttia-star-  
tupeista-kaatuu-heikkoon-kassavirtaan/](https://www.korkia.fi/90-prosenttia-startupeista-kaatuu-heikkoon-kassavirtaan/)

Laitinen, E. (2016). Yrityksen talouden seuranta ja ohjaus. Jakso 4. luento,  
Hyväksytty Hallituksen Jäsen koulutus.

Lynch, R. (2012). *Strategic Management*. 6. painos. Essex: Pearson Educa-  
tion.

Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies. Toward a General Theory*. 1.  
painot. Oxford: Oxford University Press.

Modig, N. & Åhlstöm, P. (2016). *This is Lean. Resolving the efficiency para-  
dox*. 5. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Monteiro, G. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and re-  
search agenda. *RAUSP Management Journal* 54(1), ss. 96-111.

Onnistu Yrittäjänä. (2019). Liiketoimintasuunnitelma. Verkkosivusto. Ha-  
ettu 18.10.2019 osoitteesta [https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimin-  
tasuunnitelma-ohje](https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimin-tasuunnitelma-ohje)

Organic Agility. (2019). Haettu 11.11.2019 osoitteesta [https://www.or-  
ganic-agility.com/tools/strategy-map/](https://www.organic-agility.com/tools/strategy-map/)

Osmala, J. (2016). Strategiatyö yrityksen menestystekijänä. HHJ-kurssimateriaali.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 35. painos. New York: The Free Press.

Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* 11.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. 1. painos. New York: Crown business.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haettu 14.11.2019 osoitteesta <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Scaled Agile Inc. Safe for Lean enterprises. Haettu 14.8.2018 osoitteesta <https://www.scaledagileframework.com/>

Sitra. (2017). Megatrendit. Haettu 17.10.2019 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi. Haettu 21.10.2019 osoitteesta <https://stm.fi/strategia>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja haettu 23.11.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Töttö, P. (2004). *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.

United Nations. (2019). Sustainable development goals. Haettu 2.9.2019 osoitteesta <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *JOHTAMINEN. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita. Haettu 13.10.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.134548>

Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. E-kirjassa *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-Kustannus. Haettu 23.11.2019 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. El-libs-tietokanta.

WebFinance (2018). Business Dictionary. Haettu 10.8.2018 osoitteesta <http://www.businessdictionary.com>

Yrittäjät. (2019a). Liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Haettu 18.10.2019 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustieto-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelman-tekeminen>

Yrittäjät. (2019b). Yrittäjyys Suomessa. Haettu 8.12.2019 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

## STARTUP-YRITYKSEN STRATEGIATYÖMALLI

**Kasvupolun tukipilarit**

Kestävä ja systemaattinen kasvu vaatii eteenpäin katsovan toimintakulttuurin, jossa koko organisaatio tavoittelee yhteistä päämäärää. Kulttuuri muotoutuu hitaasti ajansaatossa, joten sen ohjaamiseen kannattaa panostaa jo yrityksen alkuvaiheessa. Edetä kannattaa pienin askelein. Kaikkea ei kannata yrittää tehdä kerralla – muutos on tällöin helpompi.



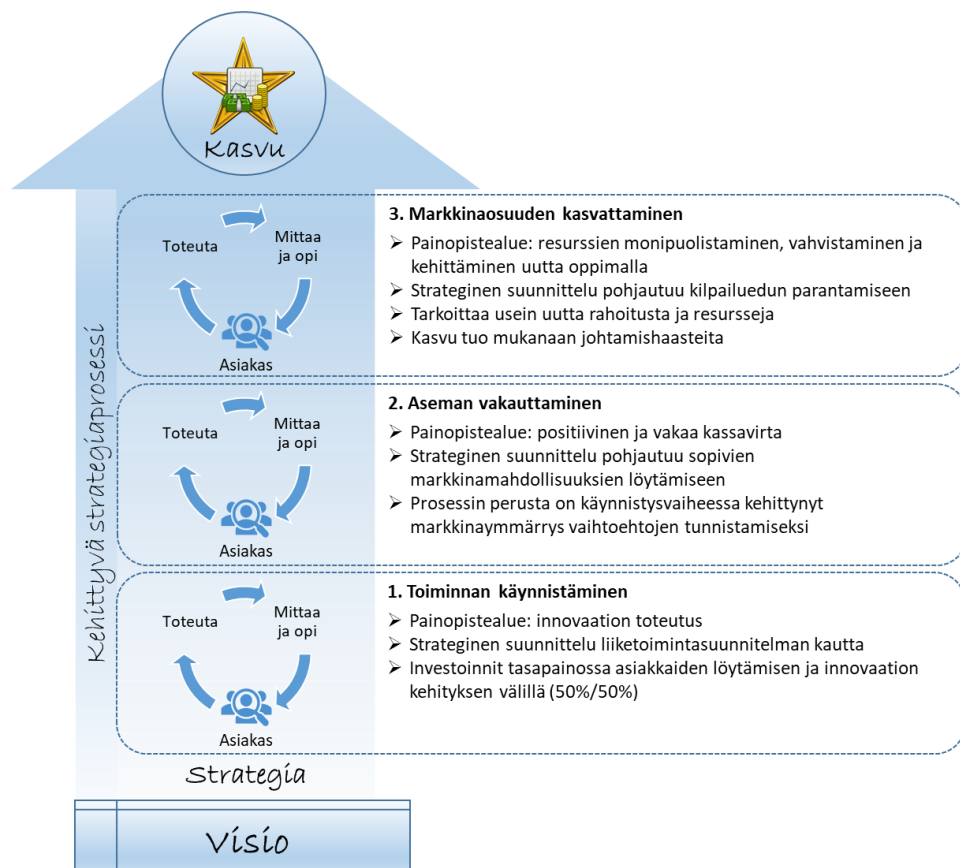
Kuva 1. Suomen Yrittäjien (Kantar TNS, 2019) vinkkilistaa mukaillen



Kuva 2. Esimerkki strategisen johtamisen askelittaisesta kehittämisestä

## Strategiatyön malli kasvun erivaiheissa

Startup-yrityksen kasvupolulla on tyypillisesti kolme vaihetta: toiminnan käynnistäminen, aseman vakauttaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen. Varsinkin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa strategian painopistealueet ovat selkeitä. Markkinaosuuden kasvattamisvaiheessa tulee vastaan enemmän vaihtoehtoja ja valintoja.

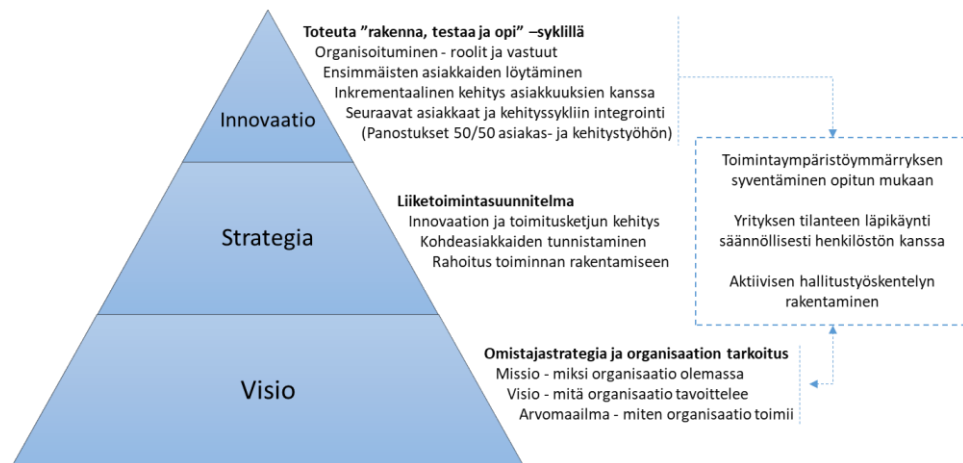


Kuva 3. Startup-yrityksen kasvupolun vaiheet

Startup-yrityksen visio pysyy usein samana kasvupolun aikana ja strategia toteuttaa sitä matkalla kohti päämäärää. Visio muodostuu omistajan näkemyksestä mihin yritys pyrkii, miksi se on olemassa ja mitä se tavoittelee. Toisaalta on myös tärkeää määrittää yrityksen arvomaailma, minkä mukaan yrityksessä toimitaan.

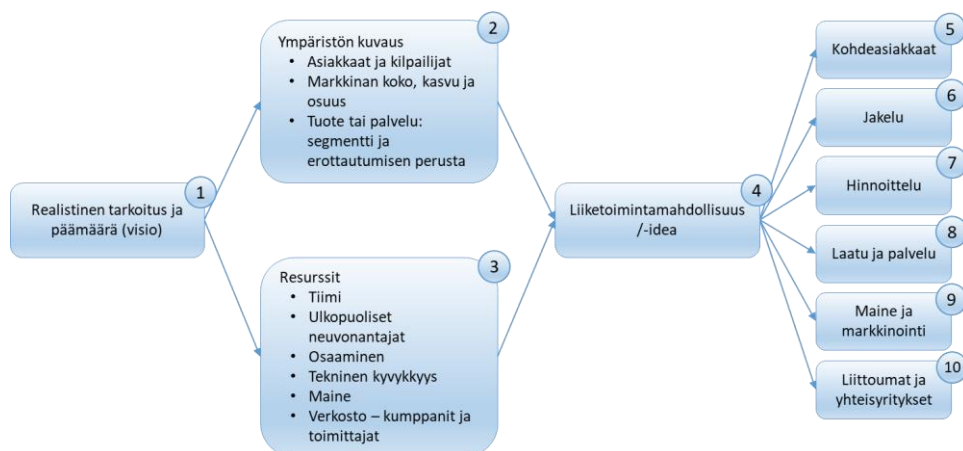
## 1. Toiminnan käynnistäminen

Toiminnan käynnistysvaiheessa strategian tuotoksena on toimiva innovaatio (tuote tai palvelu), jonka vuoksi organisaatio on perustettu. Tavoitteena on saada operaatiot käynnistettyä, löytää asiakkaita ja varmistaa rahoitus toiminnan rakentamiseksi. Riesin (2011, s. 23) määrittämät startup-yrityksen kulmakivet ovat hyvä malli strategiselle johtamiselle tässä vaiheessa:



Kuva 4. Toimintaa käynnistävän yrityksen kulmakivet Riesin (2011, s. 23) mallia mukailten

Visio määrittää selkeän suunnan, mitä yritys on tavoittelemassa ja miksi se on olemassa. Käytännössä tämä muotoutuu omistajastrategian kirkastamisen kautta. Yritys toteuttaa vision saavuttamiseksi strategiaa, joka on hahmoteltu liiketoimintasuunnitelmassa. Tämä muodostuu liiketoimintamallista, alustavasta innovaation kehityssuunnitelmasta, näkemykseen kilpailijoista ja kumppaneista, sekä pohdinnan ketä asiakkaat tulevat olemaan ja miten heidät saavutetaan.



Kuva 5. Liiketoimintasuunnitelman pääelementit (Lynch, 2012, s. 646)

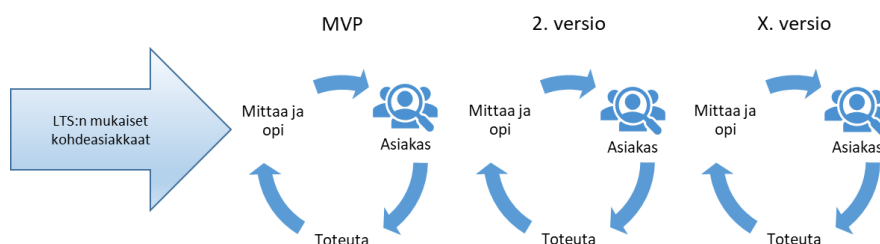


Strategisen suunnan määrittämisen lisäksi liiketoimintasuunnitelma

- Kiteyttää yrityksen liiketoiminnan
- Auttaa rahoituksen ja kumppanien hankinnassa
- On myynnin ja markkinoinnin työkalu

Strategian lopputuotos on toimiva innovaatio - tuote tai palvelu, ja sen toimittamisen mahdollistavat operaatiot. Vaikka innovaation kehitys ja toimitusketjun rakentaminen on ytimessä, tulee asiakkaiden löytämisen ja kysynnän luomisen olla tasapainossa sen kanssa. Investoinnit myyntiin ja markkinointiin tulisi olla samalla tasolla innovaation kehityksen kanssa (Korkia, 2016).

Toimintamallia luodessa kannattaa hyödyntää ketteriä menetelmiä. Innovaation kehityksessä ”rakenna, testaa ja opi” -sykli mahdollistaa tuotteen/palvelun luomisen asiakastarpeen mukaiseksi. Samalla se sitouttaa mukana olevia asiakkaita yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen. Oppimisen yhteydessä kartoitetaan markkinamahdollisuuksia ja rakennetaan omaa näkemystä toimintaympäristöstä myöhempiä kasvuvaiheita tukemaan. ”Pienen toimiva tuote” (MVP) ja sykleissä sen kehittäminen eteenpäin asiakkaan kanssa pienentää riskejä. (Ries, 2011, s. 22)



Kuva 6. Rakenna, testaa ja opi -sykli (Ries, 2011, s. 22)

Strategisen suunnan toteuttamiseksi toimintamallissa on tärkeää määrittää roolit ja vastuut. Pienessä yrityksessä yleensä kaikki tekevät kaikkea, mutta silti on tärkeää määrittää kuka vastaa tärkeimmistä toimista. Esimerkiksi asiakashankinnasta ja innovaation kehityksestä. Liiketoiminta kannattaa tehdä yhdessä henkilöstön kanssa tai ainakin käydä se läpi yhdessä ja seurata sen toteutumista säännöllisissä yrityksen tilanteen läpikäynneissä. Tilannekatsaukset voi yhdistää muihin tapaamisiin ja niiden kannattaa olla keskusteluvia tilanteita, ei pelkästään tiedottamista.

Aktiivisen hallitustyöskentelyn rakentamisella perustaja pystyy täydentämään osaamistaan ja saa tukea strategisen johtamisen osa-alueella. Se tulee auttamaan toiminnan käynnistämässä ja kehittää organisaation osaamista yhdessä tekemisen kautta. Tässä vaiheessa hallituksen rooli on usein lähellä operatiivista tekemistä. Se voi olla mukana esimerkiksi markkinoinnin, toimitusketjun ja rahoituksen ohjaamisessa.

## 2. Aseman vakauttaminen

Aseman vakauttaminen perustuu myyntivolyymien kasvattamiseen ja sitä kautta positiivisen ja vakaan kassavirran tuottamiseen. Tässä vaiheessa tulee usein onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä on kuluttavaa aikaa organisaatiolle ja siitä kannattaa pyrkiä systemaattisesti ja nopeasti yli seuraavaan vaiheeseen. Volyymien kasvatus onnistuu sopivan markkinamahdollisuuden löytämällä ja hyödyntämällä. (Monteiro, 2019, ss. 99-100)

Perinteisissä strategiaprosesseissa analyysit tehdään ensimmäisenä ja niissä käytetään paljon aikaa menneisyyden tutkimiseen. Analyysien perusteella muodostetaan tavoitteet ja organisaation tarkoitus, sekä päätehtään strategia. Pienessä yrityksessä resurssit ovat usein hyvin rajallisia ja uutena toimijana se on muuttamassa markkinaa, jolloin menneisyyden menestystekijät eivät välttämättä enää ole valideja. Strategiatyötä kannattaa tehdä ketterästi ja edetä kokeilemalla.

Tässä mallissa sovelletaan Ritakallion & Vuoren (2018, s. 18) elävä strategia ajatustapaa. Prosessin perustana on tyyppillisesti edellisen vaiheen muuttumaton omistajastrategia ja visio. Prosessissa tunnistetaan ensin strategiset vaihtoehdot organisaatioon kertyneen tiedon pohjalta ja vasta sitten hyödynnetään analysointia sekä kokeillaan potentiaalisia vaihtoehtoja priorisointia tukemaan. Tällä pyritään minimoimaan turhaa työtä menneisyyteen liittyen.



Kuva 7. Strategiaproessi Ritakalliota & Vuorta (2018, s. 18) mukailen

Toiminnan käynnistysvaiheessa kertynyt markkinaymmärrys

Toiminnan käynnistysvaiheessa on kertynyt alustava näkemys asiakastarpeista ja kilpailukentästä. Kenen asiakkaiden kanssa olemme onnistuneet ja mihin asiakassegmenttiin he kuuluvat. Mitä muita segmenttejä olemme tunnistaneet, joille innovaatiomme sopii. Keitä meidän kilpailijat ovat sekä missä ja miten he toimivat. Tämän pohjalta on mahdollista määrittää potentiaalisia markkinamahdollisuuksia kehitetylle innovaatiolle.

Markkinamahdollisuudet → strategiset vaihtoehdot

Asiakas- ja kilpailijakentän tuntemus mahdollistaa markkinamahdollisuuksien löytämisen, esimerkiksi:

- Syventämällä olemassa olevia asiakkuuksia
- Tunnistamalla uusia potentiaalisia asiakkaita olemassa olevien asiakkaiden segmentistä
- Identifioimalla uusia asiakassegmenttejä, kenelle innovaatiomme sopii
- Tunnistamalla uusia maantieteellisiä markkina-alueita

Kerätkää yhteen esimerkiksi viisi potentiaalista mahdollisuutta ja mitä jo tiedätte niistä sekä kilpailijoista näihin liittyen.

- Markkinan (segmentin/alueen) koko ja kasvunopeus
- Voitte käyttää Viisi voimaa -analyysiä tilanteen kuvaamiseksi

Analytiikka ja kokeilut luovat tietoa mihin vaihtoehtoon panostaa

Markkinamahdollisuuksista kerättyä tietoa voi validoida ja rikastaa analytiikalla ja taustatutkimuksella. Digitalisoiduissa liiketoimintamalleissa tietoa on saatavilla järjestelmien dataa analysoimalla. Mutta myös ulkoiset lähteet mahdollistavat markkinan tutkimista. Aina on hyvä ja toimiva tapa osallistaa potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi kyselyillä tai haastattelemalla.

Toisaalta nopeilla kokeiluilla saa ensikäden tietoa mahdollisuuden todellisesta potentiaalista ja asiakkaiden kiinnostuksesta innovaatiota kohtaan. Kokeiluilla vahvistetaan analyyseja, kokeillaan mahdollisuutta, opitaan kohde asiakkaista. Kokeilu voi johtaa suoraan tilauksiin ja edistää sitä kautta asiakassuhteen rakentamista, sekä vakaan kassavirran luomista.

Strategian ja organisaation muotoilu kerätyn tiedon perusteella

Analytiikan ja kokeilujen avulla validoidut markkinavaihtoehdot kannattaa priorisoida ja tehdä valinta mihin keskittyä tai ainakin missä järjestyksessä priorisoinnin mukaan. Valinnan voi tehdä vaihtoehtojen pisteytyksen avulla soveltamalla esimerkiksi WSJF-laskentaa (Scaled Agile, 2018).

Sen etuna on, ettei kategoriasta tarvitse olla absoluuttista lukua tiedossa, vaan verrataan vaihtoehtojen suhteellisia suuruusluokkia keskenään.

Markkinamahdollisuus	Sopivuus	Hyväksyttävyyys	Toteutettavuus	Potentiaali	Investointi	Tulos	Järjestys
Vaihtoehto 1	8	20	13	41	2	20,5	1
Vaihtoehto 2	3	8	1	12	8	1,5	5
Vaihtoehto 3	1	5	5	11	1	11	2
Vaihtoehto 4	2	3	3	8	3	2,7	3
Vaihtoehto 5	5	1	2	8	5	1,6	4

Kuva 8. Vaihtoehtojen pisteytys WSJF-laskentaa soveltaen (Scaled Agile, 2018)

- Arvoskaala on 1, 2, 3, 5, 8, 13 ja 20
- Etene sarake kerrallaan ja aloita valitsemalla pienin vaihtoehto
- Merkitse "1" pienimpään – vähintään yksi "1" per sarake
- Vertaa seuraavien vaihtoehtojen koko luokkaa pienimpään

Potentiaalini voi arvioida kolmen kategorian avulla (sopivuus + hyväksyttävyyys + toteutettavuus)

#### Sopivuus

- Kuinka hyvin vaihtoehto on linjassa organisaation olemassaolon ja tavoitteiden kanssa.
- Kuinka hyvin omat vahvuudet tuovat etua kilpailijoihin nähden.

#### Hyväksyttävyyys

- Arvioitu lopputulema tavoitteeseen nähden: tulos ja riski.
- Sidosryhmien suhtautuminen (asiakkaat, henkilöstö, kumppanit ja omistajat).

#### Toteutettavuus

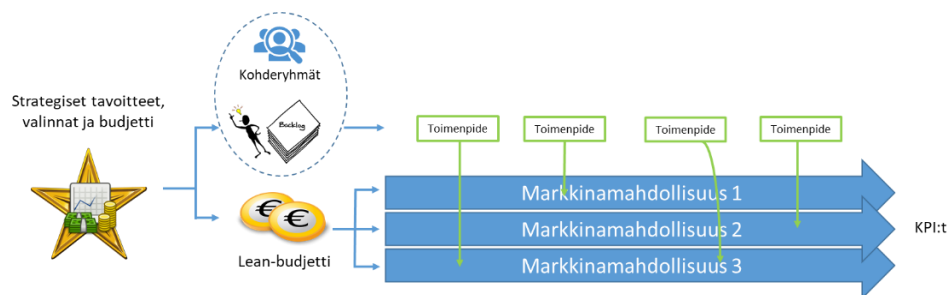
- Kuinka hyvin sisäinen kulttuuri, osaaminen ja resurssit mahdollistavat toteutuksen.
- Asiakkaiden saavuttaminen ja innovaation kehitysasteen sopivuus.
- Kilpailijoiden mahdollinen vastaisku ja muut ulkoiset tekijät.

Tulos lasketaan jakamalla potentiaali tarvittavalla investoinnilla. Investointi on tässä yhteydessä rahallinen ja ajallinen panostus. Kuinka paljon vaihtoehto vaatii rahallisia investointeja esimerkiksi markkinointiin, myyntiin ja innovaation jatkokehitykseen, sekä milloin on odotettavissa tuloksen toteutuminen. Suurin prioriteetti on suurimman tuloksen saanut vaihtoehto.

Tulosten perusteella valitaan yksi tai useampi vaihtoehto, joihin keskitytään ja asetetaan niille tavoitteet. Tätä kautta muotoutuu strategiset tavoitteet positiivisen ja vakaan kassavirran saavuttamiseksi, joita lähdetään tavoittelemaan. Valintojen mukaan allokoidaan tarvittavat resurssit sekä muotoillaan roolit ja vastuut tehokkaan toteutuksen mahdollistamiseksi.

Strategian jatkuva inkrementaalinen toteutus

Toteutuksessa voi hyödyntää ”rakenna, testaa ja opi” -sykliä (kuva 9). Vastuhenkilöt keräävät asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä toimenpide ajatuksia backlogille, joita priorisoidaan yhdessä ja toteutetaan nopeilla sykleillä asiakkaiden kanssa. Toimenpiteet voivat liittyä innovaation edelleen kehittämiseen kohderyhmän tarpeeseen, toimitusketjun kapasiteetin nostamiseen tai asiakkaiden tavoittamiseen liittyviin toimiin. Priorisoinnin yhdistämisen liittäminen yrityksen tilanteen läpikäyntiin tuo operatiivisen ja strategisen tekemisen lähelle toisiaan.

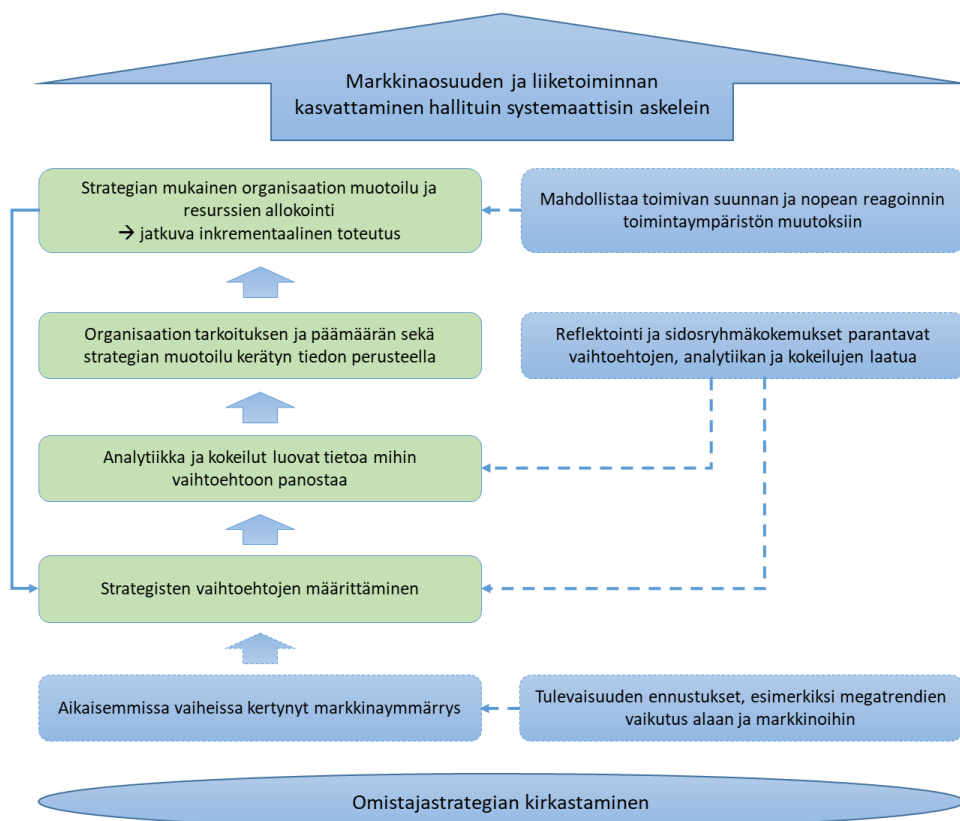


Kuva 9. Strategian jatkuva inkrementaalinen toteutus Scaled Agile (2018) mukaillen

### 3. Markkinaosuuden kasvattaminen

Positiivinen ja vakaa kassavirta mahdollistaa seuraavan askeleen ottamisen kasvupolulla. Strategisia valintoja tehdään markkinaosuuden voittamiseksi ja toiminnan laajentamiseksi. Aikaisempiin vaiheisiin verrattuna strateginen suunnittelu on monipuolisempaa ja sen vuoksi on tärkeää olla jo kehittynyt sitä tukeva johtamismalli.

Strategiaprosessina voi käyttää edellisen vaiheen kehittyvää prosessia, jota on parannettu opitun mukaan omaan tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi:

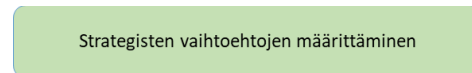


Kuva 10. Strategiaprosessi Ritakalliota & Vuorta (2018, s. 18) mukailten

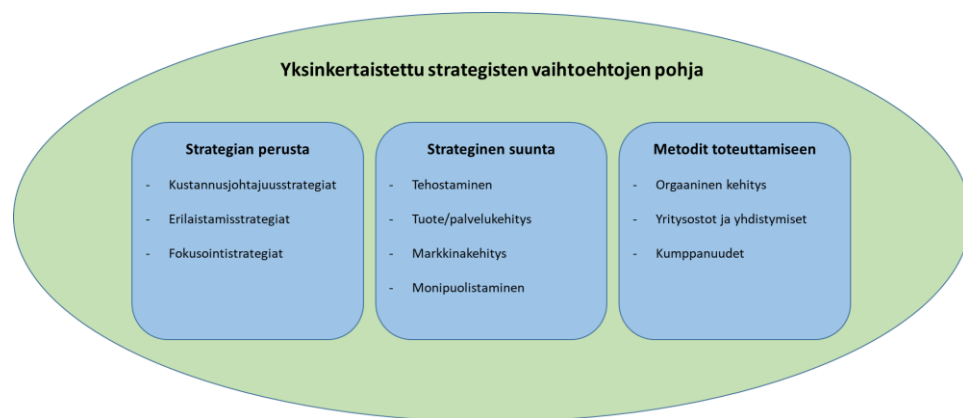
Omistajastrategian selkeys korostuu tässä vaiheessa ja se on hyvä tehdä omana tehtävänä. Menestyminen lisää yrityksen kiinnostavuutta yritysjärjestelyiden kohteena, mikä mahdollistaa rahoitusjärjestelyjä omistajakuntaa laajentamalla, mutta myös omistajalle mahdollisuuden exitiin. Kirkas omistajastrategia mahdollistaa omistajan tahdon toteutumisen ja organisaation keskittymisen oikeisiin asioihin.



Aikaisemmissa vaiheissa kertynyttä markkinaymmärrystä voi rikastaa tulevaisuuden ennusteilla. Tähän voi käyttää apuna esimerkiksi megatrendejä ja pohtia niiden mahdollisia vaikutuksia alaan ja markkinoihin.



Yritys ei ole enää pelkästään haastaja, vaan myös haastettu markkinoille tulevien uusien kilpailijoiden ja korvaavien innovaatioiden toimesta. Tässä vaiheessa on tarve katsoa tarkemmin ulkoiseen toimintaympäristöön ja varautua kilpailun uhkiin. Yksinkertaistettua strategisten vaihtoehtojen pohjaa voi käyttää mahdollisuuksien tunnistamiseen.



Kuva 11. Perusta strategisten vaihtoehtojen määrittämiseen (Johnson ym., 2008, s. 365)

Strategisten vaihtoehtojen perustana voi käyttää Porterin (1980, s. 35) kolmea geneeristä vaihtoehtoa. Perinteisessä tavassa kilpailukenttää voi kuvata viisivoimaa-analyysin avulla ja pohtia miten siihen voi vaikuttaa geneeristen vaihtoehtojen avulla. Suuntavaihtoehtojen avulla voi pohtia erilaisia tapoja perustan rakentamiseen. Sisäisen kyvykkyyden mukaan erilaiset toteuttamismetodit tulevat pohdittavaksi toteuttamisen mahdollistamiseksi.

Uudenlaiset kasvutoimet vaativat usein resurssien monipuolistamista ja vahvistamista. Arvoketjua analysoimalla voi luoda strategisia vaihtoehtoja tunnistamalla, miten organisaatio voi resursseillaan tuottaa lisäarvoa.



Kuva 12. Arvoketju (Lynch, 2012, ss. 328-329)

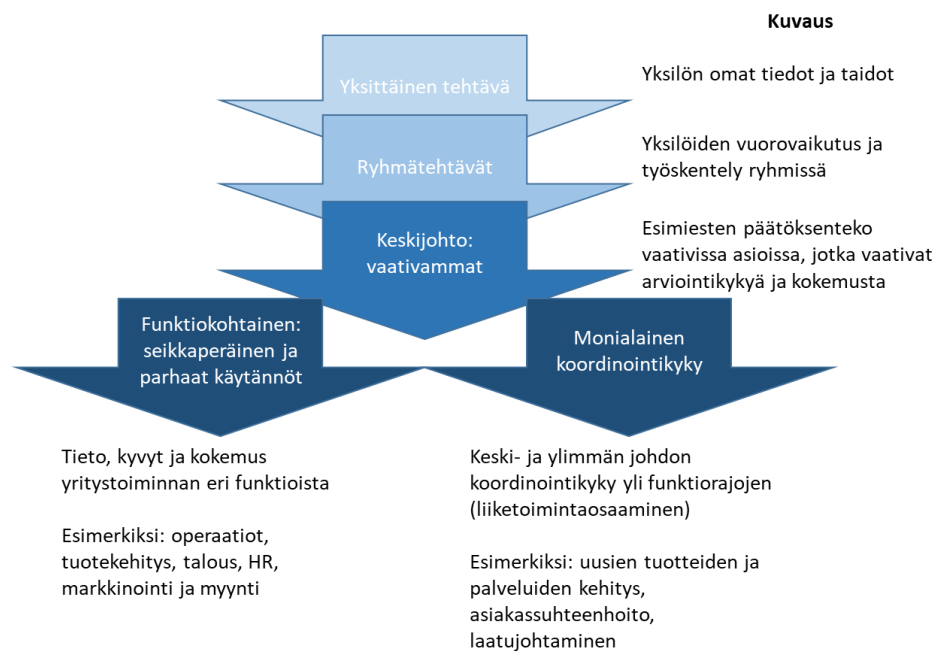
Organisaatio voi toimia koko arvoketjun alueella tai keskittyä joko ylä- tai alavirtaan.

Taulukko 1. Esimerkkejä arvoketjun mukaisista vaihtoehdoista (Lynch, 2012, s. 330)

Ylävirta	Alavirta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotteiden standardisoinnin lisääminen</li> <li>- Investointi tuotantokustannusten alentamiseksi</li> <li>- Operaatioinnovaatiot kustannusten alentamiseksi tai laadun parantamiseksi</li> <li>- Pääomainvestoinnit, jotka tuottavat arvoa</li> <li>- Standardituotteen kohdentaminen suurelle asiakasryhmälle yli toimialarajojen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotevariaatioiden kohdentaminen valituille asiakassegmenteille</li> <li>- Tuotekehitys ja tuoteinnovaatiot tuottamaan lisäarvoa</li> <li>- Markkinointi-investointi ja brändäys</li> <li>- Uusia palveluita tuottamaan lisäarvoa</li> </ul>

Organisaatio kehittyy uutta oppimalla tekemisen mukana, mutta lisäksi tulee ajankohtaiseksi kyvykkyyksien hankkiminen muilla keinoilla. Johtamiselle tulee uusia vaatimuksia organisaation kasvaessa. Toiminnan laajentuessa ja henkilöstön kasvaessa byrokratia tyypillisesti lisääntyy ja muutos vaatii sopeutumista uuteen tilanteeseen. Tämä tulee ottaa huomioon johtamisessa ja pyrkiä yksinkertaistamaan tarvittavia rakenteita. Osaamishierarkian avulla voi tunnistaa ydinosamiset hyödynnettäväksi ja puutokset tavoitteiden saavuttamiseksi.





Kuva 13. Osaamishierarkia (Lynch, 2012, s. 331)

Osaamishierarkian löydöksiä kannattaa myös peilata toimintatapaan ja johtamismalliin. Mahdollistavatko ne riittävän nopean päätöksen teon ja etenemisen. Tehdäänkö päätökset siellä, missä asia tunnetaan parhaiten?

Analytiikka ja kokeilut luovat tietoa mihin vaihtoehtoon panostaa

Tällä osa-alueella voi hyödyntää edellisen vaiheen toimintatapaa, jota on parannettu opitun perusteella.

Organisaation tarkoituksen ja päämäärän sekä strategian muotoilu kerätyn tiedon perusteella

Edelliseen vaiheeseen erona tässä vaiheessa kannattaa organisaatio osallistaa laajemmin organisaation tarkoituksen ja päämäärän muotoiluun. Sen pohjana toimii omistajastrategia ja määritetyt strategiset vaihtoehdot antavat suuntaa mahdollisuuksista.

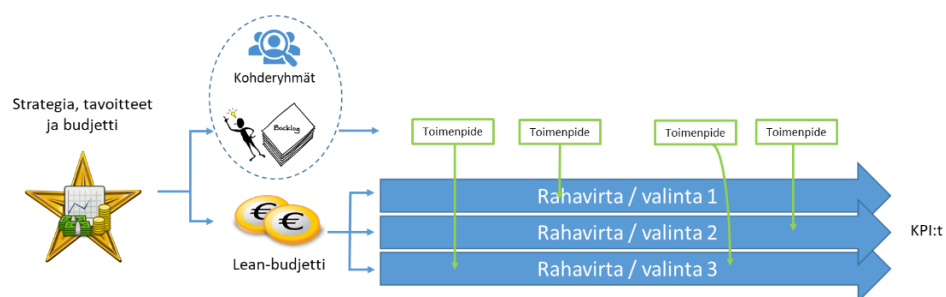
Vaihtoehtojen priorisointiin ja valintaan voi käyttää edellisen vaiheen pisteytys- ja laskentatapaa. Sitäkin on syytä parantaa opitun perusteella, esimerkiksi tarkentaa kriteerejä. Kehittyvä ja elävä strategiaprosessi mahdollistaa vaihtoehtojen jatkuvan kehittämisen strategiakauden aikana. Valittujen vaihtoehtojen tarkennus onnistuu tekemisen kautta ja niitä voi verrata uusiin listalle tuotuihin vaihtoehtoihin milloinkaan vain arviointimene- telmän avulla.

Strategian mukainen organisaation muotoilu ja  
resurssien allokointi  
→ jatkuva inkrementaalinen toteutus

Onnistunut toteutus vaatii toimintatavan kriittisen läpikäynnin, tarvittavien muutosten tunnistamisen ja valittujen kehitystoimien järkevän priorisoinnin. On myös arvioita organisaatorakenne ja ydintiimi, sekä tukeeko nykyinen yrityskulttuuri valittua strategiaa. Strategian mukainen muutos on saatava liikkeelle ja osaksi päivittäistä tekemistä. Selkeä visio tekee päämäärästä yrityksen yhteisen asian ja auttaa saamaan koko organisaation työskentelemään samaan suuntaan. Jatkovakehittyminen on tehtävä näkyväksi organisaatiossa. (Alahuhta, 2015, ss. 28-51)

Valituille vaihtoehdoille asetetaan tavoitteet ja allokoidaan resurssit. Valitut mittarit ohjaavat keskittymään oleellisiin asioihin. Organisoitumisen tulee olla johdonmukainen mission ja tavoitteiden kanssa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä päätöksenteko tulee olla siellä, missä asia tunnetaan parhaiten ja lähellä asiakasta kilpailtaessa markkinaosuudesta. Lähtökohteisesti liiketoimintaa harjoittavassa organisaatiossa ryhmittäminen rahavirtojen mukaan ohjaa niiden optimointiin. Organisaatorakenteen, roolien ja vastuiden muotoilu ei tarkoita vain sisäisiä tekijöitä. Siinä kannattaa huomioida myös kumppanit ja arvovirran muut toimijat.

Ketterien menetelmien hyödyntäminen on suositeltavaa inkrementaalissa toteutuksessa. Toimintamallin voi muotoilla rahavirtojen (liiketoimintakokonaisuuksien) tai strategisten valintojen ympärille. Strategian mukaiset toimenpideideat kerätään backlogille, jota priorisoidaan ideoiden tuottaman arvon mukaan. Ennakkoon määritetty budjetti antaa toimintaraamit ja poistaa päätöksen teon viiveitä etenemisestä. Monialaisilla tiimeillä on kyvykkyys toteuttaa toimenpiteitä annetun raamin sisällä.



Kuva 14. Strategian toteutus Scaled Agile (2018) mukailten

Aikaisemmissa vaiheissa kehittynyt johtamismalli, strategisen johtamisen osaaminen ja ketterä toteutustapa luovat yrityskulttuurin, joka mukautuu nopeisiin muutostarpeisiin. Selkeä visio antaa turvaa ja uskoa tulevaisuuteen sekä päämäärän, jota kohden jokainen työskentelee. Yhdessä tekemisen kautta jokainen tuntee vaikuttavansa tulevaisuuden rakentamiseen. Säännöllinen yrityksen tilanteen läpikäynti pitää ajan tasalla edistymisestä ja auttaa valmistautumaan mahdollisiin muutostarpeisiin.