



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Aija Parm
Tommi Salmi

PK-yrityksen strategiatyön aloittaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijät Otsikko	Aija Parm, Tommi Salmi PK-yrityksen strategiatyön aloittaminen
Sivumäärä Aika	64 sivua + 1 liite Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Suomen Yrittäjät ry:n kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi niin moni pieni- ja keskisuuri yritys toimii ilman kirjattua strategiaa ja mitkä tekijät saivat yritykset aloittamaan strategiatyön. Tausta-aineistona käytettiin helmikuussa 2019 julkaistua yrittäjägallupia, jonka mukaan 67 prosentilla pienistä ja keskisuurista yrityksistä ei ole kirjallista strategiaa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rajattiin käsittelemään strategian ja strategiatyön peruselementtejä sekä yleisimpiä eri tilanteissa hyödynnettäviä strategiatyökaluja, joista eri alojen eri ikäiset ja eri kokoiset yritykset voisivat löytää itselleen soveltuvimmat menetelmät. Teoreettinen viitekehys koottiin akateemisesta kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä.</p> <p>Tutkimuksellisen osion aineistoa selvitystä varten kerättiin laadullisen verkkokyselyn avulla Suomen Yrittäjät ry:n jäsenyrityksiltä, jotka työllistävät yli kymmenen henkeä ja Klaukkalan Yrittäjien aamukahvitilaisuuden yrittäjäkeskustelussa. Sähköiseen kyselyyn vastauksia saatiin 44 yrittäjältä. Keskustelutilaisuuteen osallistui yhdeksän yrittäjää.</p> <p>Kerätyn aineiston perusteella pienten ja keskisuurten yritysten merkittävimmät syyt toimia ilman kirjoitettua strategiaa olivat seuraavat: strategia koetaan liian teoreettiseksi ja strategia koetaan tarpeettomaksi ja hyödyttömäksi. Kysymykseen, mitkä asiat helpottaisivat strategian tekemistä, vastaajista lähes 90 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”strategian kokeminen tarpeelliseksi”.</p> <p>Johtopäätöksenä kyselyn ja keskustelujen perusteella voitiin todeta, että käytännössä lähes jokainen yrittäjä ymmärsi ja tiedosti strategian tärkeyden. Merkittävä osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä tekee jatkuvaa liiketoiminnan suunnittelua, osin kirjoitettuna, osin kirjoittamatta, mutta hyvin harvoin ”strategia” termin alla.</p>	
Avainsanat	strategia, strategiatyö, strategiatyökalu, liiketoiminnan suunnittelu

Authors Title	Aija Parm, Tommi Salmi Beginning of Strategy Work in a Small and Medium-size Enterprise
Number of Pages Date	64 pages + 1 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>This thesis was conducted in collaboration with Suomen Yrittäjät ry, a Finnish Entrepreneurs Association. The objective of the thesis was to find out why so many small and medium-sized companies operate without a documented strategy, and what would help companies to start strategy work. According to the Entrepreneurship research published in February 2019 in Finland, 67 percent of small and medium-sized enterprises do not have a written strategy.</p> <p>The theoretical framework included the basic elements of strategy and strategy work, as well as the most common strategy tools. These tools can be used in different situations and companies of different ages and sizes, and the companies in different sectors could find the most suitable ones among them. The sources for building the theoretical framework were gathered from academic and business literature, and on-line sources.</p> <p>The practical part of the study was based on the data collected with the help of a qualitative online survey from the member companies of Suomen Yrittäjät ry that employ more than 10 people. The study received responses to the online survey from 44 entrepreneurs, and nine entrepreneurs participated in the entrepreneurial discussion. On top of this, valuable insights were gathered through entrepreneurial discussion at the Klaukkala Entrepreneurs' morning coffee event.</p> <p>Based on the data collected, the main reasons for small and medium-sized enterprises to operate without a written strategy were: the strategy is perceived as too theoretical, and the strategy is experienced as unnecessary and useless. When asked what things would make it easier to start a strategy work, nearly 90 percent of respondents chose the option "experiencing strategy as necessary".</p> <p>In conclusion, based on the results of the study, it can be stated that practically every entrepreneur understood and was aware of the importance of the strategy. A significant proportion of small and medium-sized enterprises do continuous business planning, partly written and partly unwritten, but very rarely they categorize this work under the term "strategy".</p>	
Keywords	Strategy, Strategy work, Strategy tool, Business planning

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaus	1
1.2	PK-yritykset Suomessa	2
1.3	Suomen Yrittäjät ry.	3
2	Yrityksen toiminnan suunnittelu	5
2.1	Liiketoimintasuunnitelma	5
2.2	Missio	7
2.3	Visio	8
2.4	Yrityksen arvot	8
2.5	Strategia toiminnan ohjaajana	9
2.6	Strategian merkitys liiketoiminnalle	10
2.7	Strateginen johtaminen	11
2.8	Strategiset tavoitteet ja mittarit	12
3	Strategiaprosessit ja -vaiheet	14
3.1	Strategiaprosessi	14
3.2	Lineaarinen strategisen johtamisen prosessi	15
3.3	Jatkuva strategisen johtamisen prosessi	15
3.4	Yksinkertaistettu strategiaprosessi	17
3.5	Henkilöstö strategiatyössä - strateginen dialogi	18
4	Strategiatyön menetelmiä	19
4.1	Tehokkuuden parantaminen	19
4.1.1	Balanced scorecard	20
4.1.2	Strategiakartat	21
4.1.3	Taylorismi	22
4.1.4	Lean	23
4.1.5	SWOT-analyysi	23
4.2	Uuden luominen	25
4.2.1	Sinisen meren strategia	25
4.2.2	Skenaariotyöskentely – vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvaus	27
4.2.3	Heikot signaalit – epäselvien signaalien tarkastelu	28
4.2.4	Co-creation – yhteiskehittäminen	30
4.2.5	Kotterin muutosjohtamisen malli - organisaation uudistuminen	31
4.3	Resurssien kehittäminen	32

4.3.1	VRIO-malli – Kilpailuedun tavoittelu resursseja kehittämällä	32
4.3.2	Benchmarking – toisilta opittujen asioiden soveltaminen	33
4.3.3	Kraljicin portfolio – hankintojen strategiset painoarvot	34
4.3.4	Oppiva organisaatio	35
4.3.5	Employer branding – työnantajamielikuvan kehittäminen	36
4.4	Asemoiminen	36
4.4.1	Geneeriset strategiat – strategioiden yleispätevyys	37
4.4.2	BCG-matriisi – tasapainoinen salkku erilaisia liiketoimintoja	38
4.4.3	PESTLE-analyysi	39
4.4.4	Porterin viiden kilpailuvoiman malli – aseointi kilpailuympäristöön	40
4.4.5	Strategisten ryhmien analyysi	41
5	Kyselyt yrittäjille ja saadut vastaukset	42
5.1	Tutkimusmenetelmät	42
5.2	Aineisto	43
5.3	Kyselyn tulokset	43
6	Johtopäätökset	54
6.1	Kirjoitettu strategia ei aina ole tarpeen	55
6.2	Strategian avulla tavoitettava hyöty	56
6.3	Strategiatyön aloittaminen	57
6.4	Opinnäytetyön tekeminen ja oma oppiminen	58
6.5	Lukusuosituksia	60
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

Meillä molemmilla opinnäytetyön tekijöillä on työelämää takana yli kaksikymmentä vuotta, ja olemme nähneet erilaisia tapoja johtaa ja suunnitella toimintaa. Taustamme ovat keskenään varsin erilaiset: toinen on ollut monen eri työnantajan palveluksessa eri aloilla ja tehnyt myyntityötä, ja toinen ollut saman työnantajan palveluksessa, mutta tehnyt hyvin erilaisia tehtäviä, ja 22 vuoden jälkeen vaihtoi työpaikkaa, mutta pysyi edelleen samalla alalla. Erilaiset taustat ovat olleet hedelmällinen pohja yhdessä tekemiselle.

Kaksi pitkähköä työhistoriaa pitävät sisällään monia kokemuksia siitä, miten paljon ja millä tavoin yrityksen strategia ja strategiset valinnat vaikuttavat sekä yrityksen operatiiviseen toimintaan että yksittäisen työntekijän työtehtäviin ja niiden hoitamiseen. Paikallaan on toki miettiä myös omaa rooliaan johdettavana, mutta se ei ole tämän opinnäytetyön aiheena.

Maaliskuussa 2019 Kauppalehti julkaisi Suomen Yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Mikael Pentikäisen haastattelun, ja samassa julkaisussa kerrottiin myös alkuvuonna tehdyn yrittäjägallupin tuloksista (Lehtinen 2019). Tulokset kertoivat, että 67 prosenttia suomalaisista PK-yrityksistä toimii ilman kirjattua strategiaa. Miksi näin on? Mihin yritykset perustavat toimintansa? Mikä auttaisi siihen, että strategiatyötä tehtäisiin, vai eikö sitä sittenkään tarvita?

1.1 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyömme tutkimusongelma on selvittää, miksi niin monet suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset toimivat ilman kirjoitettua strategiaa ja pyrkiä tunnistamaan sellaisia tekijöitä, joista on apua strategiatyön aloittamiseen. Rajasimme tutkimusongelman koskemaan nimenomaan strategiatyötä ja sen aloittamista.

Tavoite oli keskittyä vain strategian osuuteen ja merkitykseen yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyössä käymme läpi strategian peruselementit ja -menetelmät. Rajasimme pois esimerkiksi strategian jalkauttamisen, joka olisi sinällään jo erillisen opinnäytetyön aihe. Emme käsittele myöskään strategian alalajeja, kuten henkilöstö-, hankinta- tai hinnoittelustrategiaa, sillä ne vaatisivat jo jonkin strategian olemassaoloa.

Yrityksen toiminnan aloitusvaiheessa, tai usein jo ennen sitä, yrittäjä tekee liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelman esittelemme pääpiirteittäin luvussa kaksi. Samassa luvussa kerromme myös, mitä ovat visio ja missio, ja mikä niiden merkitys yrityksen kannalta on. Yrityksen elinkaaresta ja osin myös näkökulmasta riippuen strategia voi olla osa liiketoimintasuunnitelmaa.

Esittelemme kaksikymmentä liiketoiminnan yleistä strategiatyön menetelmää. Jokaiselle menetelmälle on oma alalukunsa, jossa se on lyhyesti kuvattu. Myös useimmista strategiatyökaluista voisi tehdä opinnäytetyön, jos ne esiteltäisiin kattavasti. Työkalujen määrä on melko laaja, kuten on suomalaisen yritystoiminnan kenttäkin. Halusimme tuoda esille valikoiman, josta yrittäjä alasta ja yrityksen iästä riippumatta löytää itselleen sopivan välineen. Pyrimme esittämään asiat yleiskielellä ja helposti, ja mahdollisuuksien mukaan tuemme tekstissä esitettyjä asioita kuviolla.

1.2 PK-yritykset Suomessa

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan yritys kuuluu pieniin ja keskiisuuriin yrityksiin, joista tyypillisesti käytetään termiä PK-yritys, jos sen henkilöstön määrä on alle 250 työntekijää, sen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Käsitteet. PK-yritys). Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kysely on lähetetty suomalaisille yrityksille, jotka ovat Suomen Yrittäjät ry:n jäseniä ja jotka työllistävät vähintään kymmenen henkeä. Saimme lisäksi vastauksia Klaukkalan yrittäjien aamiaistilaisuudessa, jolloin mukana oli myös pienempien yritysten edustajia. Tilaisuudessa käytiin myös avointa keskustelua, josta saimme arvokasta lisätietoa.

Suomessa toimi vuonna 2018 noin 360 000 yritystä (Palvelualoilla mittava kasvu henkilöstön määrässä vuonna 2018). Kun laskuista jätetään pois maa-, metsä- ja kalatalouden yritykset, on yritysten lukumäärä noin 286 000 ja ne työllistävät yhteensä 1,4 miljoonaa ihmistä. Alle kymmenen hengen yrityksiä on edellä mainitusta yritysmäärästä noin 93 prosenttia. (Yrittäjyys Suomessa.)

Suomessa toimivien yritysten merkitys työllisyydelle on kasvanut 2000-luvulla. Vuosina 2001 - 2018 PK-yritykset loivat yli 150 000 hengelle lisää työpaikkoja. Näistä noin 87 000 syntyi alle 50 henkilön yrityksiin. 58 prosenttia suomalaisten yritysten vuotuisesta 434 miljardin euron liikevaihdosta muodostuu PK-yrityksissä, ja bruttokansantuotteestakin PK-sektorin osuus on yli 40 prosenttia. (Yrittäjyys Suomessa.)

Suomen bruttokansantuotteesta kymmenen suurinta yritystä muodostaa noin kahdeksan prosenttia. Suomalaiset suuryritykset, joista esimerkkinä Stora Enso, joita ei lasketa PK-yritysten luokkaan, tuovat Suomeen vientituloista eniten. Kuitenkin yrityssektorin työpaikoista valtaosa on pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. (Pinomaa 2018.)

Tullin tilastojen mukaan neljäntoista suurimman vientiyrityksen osuus tavaraviennistä oli vuonna 2016 noin 36 prosenttia. Suomen tavaravienti keskittyy siis vahvasti suuryrityksiin, mutta eri kokoiset yritykset ovat riippuvaisia toisistaan. Selvimmin tämä on havaittavissa vientitoiminnassa. Vientiä harjoittavista tai muuten ulkomailla toimivista noin 22 000 PK-yrityksestä arviolta kolmannes toimii alihankkijana lisäksi suurille vientiyrityksille. Muutamien viimeisten vuosien aikana kansainvälisesti toimivien PK-yritysten määrä on kasvanut yli 25 prosenttia. (Pinomaa 2018.)

Merkittävä on siis se tosiasia, että suuryritysten menestystä tukevat ja menestyksen mahdollistavat suuri ja monipuolinen joukko pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Nämä erikokoisten yritysten muodostamat monimutkaiset arvoketjut mahdollistavat kasvun ja kehityksen monesta suunnasta ja monilla aloilla. (Pinomaa 2018.) PK-yritysten ja suuryritysten kumppanuuksien tärkeys korostuu esimerkiksi merkittävien kotimaisten investointien kohdalla. Muun muassa Metsä Groupin Äänekosken biotehtaan rakentamisvaiheen 2016 - 2017 aikaiset työllisyysvaikutukset olivat vuositasolla 4 000 henkilötyövuotta ja iso osa tehtaan koneista ja laiteista suunniteltiin ja valmistettiin Suomessa. (Ali-Yrkkö & Seppälä & Mattila 2016, 23 - 33.)

Voimme todeta, että PK-yritysten toiminnalla, toiminnan jatkuvuudella ja toiminnan kehittämisellä on suuri merkitys Suomen taloudessa. PK-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä ja veronmaksajia sekä tärkeitä lenkkejä arvoketjuissa. Suomen talouden menestys perustuu paljolti PK-yritysten menestymiseen.

1.3 Suomen Yrittäjät ry.

Suomessa vuonna 1879 asetettu elinkeinovapaus antoi kansalaiselle mahdollisuuden harjoittaa sitä elinkeinoa, jonka hän hyväksi näkee. 1800-luvun lopun käsityöläis-, kauppias- sekä mestari- ja kisällitoiminnan yleistymisen tarvitsivat elinkeinoja tukevan järjestön. Yrittäjäliikeen järjestäytymisen juuret ovat vuonna 1898 toimintansa aloittaneessa Pienteollisuuden Keskusliitto PTK:ssa. Vaikka Suomen Yrittäjät ry on toiminut

nykyisessä muodossaan vasta vuodesta 1996 alkaen, on yrittäjien järjestötoiminnan historiaa siis jo 1800-luvun lopulta asti. (Historia.)

Suomen Yrittäjät ry on 115 000 jäsenyrityksen keskusjärjestönä elinkeinoelämän suurin. Jäsenyrityksiä on kaikilta toimialoilta ja yhdistyksen jäsenrakenne vastaa hyvin yritys-rakennetta Suomessa. Yrittäjäjärjestö toimii ja vaikuttaa paikallisyhdistysten sekä toimiala- ja aluejärjestöjen avulla. Ympäri maata toimivien yhdistysten ja paikallisjärjes-töjen ansiosta palvelut saadaan kaikkien yrittäjien saataville ja yrittäjien vaikutusmahdol-lisuudet omalla alueellaan paranevat. (Tätä on Suomen Yrittäjät.)

Suomen Yrittäjät ry:n missiona on yrittäjien aseman ja yrittämisen yhteiskunnallisten olosuhteiden parantaminen. Sen tavoitteena on luoda Suomesta paras paikka yrittämi-selle. Suomen Yrittäjät ry:n tehtävänä on tarjota vaikutuskanava toimialakohtaiseen, val-takunnalliseen, alueelliseen ja kunnalliseen vaikuttamiseen ja päätöksentekoon. Näiden lisäksi yrittäjäjäsenillä on käytössään Suomen Yrittäjät ry:n monipuoliset jäsenpalvelut ja koulutukset. (Tätä on Suomen Yrittäjät.)

Yhteiskunnallisiin yrittämisen olosuhteisiin vaikuttamisen lisäksi Suomen Yrittäjät ry:n toimintaan kuuluu tutkimustoiminta, jonka keskeisenä tavoitteena on yrittäjyyden ja PK-yritysten kannalta merkittävien asioiden analysointi. Ajankohtaisten tutkimusten avulla parannetaan jäsenistön edunvalvontaa sekä levitetään yritystietoutta koko yhteis-kunnalle. (Tutkimukset.)

PK-yritysbarometri on pienten ja keskisuurten yritysten taloudellista asemaa, taustoja, toimintaympäristön muutoksia ja näkymiä kartoittava haastattelututkimus, jonka toteut-tavat yhteistyössä Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj ja työ- ja elinkeinoministeriö. Jokaista yrittäjäbarometria varten haastatellaan yli 4 000:n eri yrityksen edustajia. Haastateltavat henkilöt edustavat kaikilla päätoimialoilla toimivia yrityksiä. (PK-yritysbarometrit.)

Kaiken kaikkiaan voimme todeta, että Suomen Yrittäjät ry:llä on huomattavan tärkeä rooli PK-yritysten toimintaedellytysten parantamisessa, yritystoiminnan tietouden levittämi-sessä sekä vaikuttamisessa poliittiseen päätöksentekoon. Suomen Yrittäjät ry on mie-lestämme merkittävä taho PK-yrittäjien ja yhteiskunnan toimijoiden välillä.

2 Yrityksen toiminnan suunnittelu

Yritystoiminnan suunnittelun alkuvaiheessa tuleva yrittäjä pohtii liikeideaansa ja sen toteutettavuutta. Liikeidean lisäksi yrittäjällä on lukuisia pohdintoja ja valintoja edessään. On valittava esimerkiksi yritysmuoto, puntaroitava ryhtyäkö päätoimiseksi vai sivutoimiseksi yrittäjäksi ja suoritettava laskelmat tarvittavan rahoituksen hankkimiseksi.

Yritystoimintaa jo pyörittävän yrittäjän kannalta edellä mainitut asiat on ainakin pääpiirteissään ratkaistu, mutta tarve liiketoiminnan jatkuvalla suunnittelulle ei ole poistunut. Aloittavan yrittäjän sekä jo yritystoimintaa pyörittävän yrittäjän toimenpidelistalla välttämättömänä on liiketoimintasuunnitelman laatiminen, johon sisältyy tarkemmat päätökset siitä, mitä tehdään, mitä tavoitellaan ja miten tavoitteeseen pyritään.

2.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman avulla kuvataan, miten yritys aikoo menestyä ja tehdä rahaa. Se on taulukoin ja laskelmin rakennettu kirjallinen suunnitelma, miten yritys aikoo toteuttaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. Kattava liiketoimintasuunnitelma voi olla jopa kymmeniä sivuja pitkä, sillä se koostuu useasta eri osa-alueesta. Käytettävyyden ja havainnollisuuden vuoksi kannattaa liiketoimintasuunnitelma koostaa lisäksi yhden A4-dokumentin esitysversioksi. (Hesso 2013, 12.)

Huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman rungon muodostaa liikeidea, jossa määritellään, mitä yritys tarjoaa tai myy, kenelle se suuntaa tarjontansa ja miten yritys tavoittaa asiakkaansa (Hesso 2013, 24 - 25). Selkeästi kuvattu liikeidea kertoo välittömästi sidosryhmille, kuten esimerkiksi mahdolliselle rahoittajalle, mitä koko liiketoimintasuunnitelma käsittelee ja kuinka luotettavana yrityksen toimintaa voidaan pitää (Pitkämäki 2000, 9).

Hesson (2013, 34 - 35) mukaan liikeidean lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa tulee huolellisesti analysoida ulkoisen ja sisäisen ympäristön tekijät. Niistä on löydettävissä ne kilpailuedun elementit, joiden suunnitelmallisella hyödyntämisellä luodaan asiakkaalle lisäarvoa. Pitkämäki (2000, 9) jatkaa, että liiketoimintasuunnitelmaa koostaessaan yritys joutuu kartoittamaan menestystekijänsä, ydinosaisensa, heikkoutensa ja vahvuutensa.

Ulkoisen ympäristön analyysiin kuuluvat poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, teknologisen ja lainsäädännöllisen ympäristön analyysit. Nämä analyysit noudattelevat pitkälti PESTLE-mallia ja sen sisältöä. (Hesso 2013, 35 - 36.) PESTLE-mallista kerromme tarkemmin luvussa 4.4.3. Uskomme, että PESTLE-analyysissa käsiteltävät asiat ovat sellaisia, joita yrittäjät puntaroivat ja huomioivat kaikessa liiketoiminnassa riippumatta siitä, kokevatko he tekevänsä nimenomaan *analyysia*.

Hesson (2013, 46 - 48) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa tekevälle yrittäjälle on äärimmäisen tärkeää tuntea sekä kilpailukenttä että markkinoiden luonne. Kilpailua analysoitaessa on merkityksellistä tunnistaa ne toimijat, jotka oikeasti haastavat liiketoimintasuunnitelmaa työstävän yrityksen asiakkaiden mielessä. Käytännössä tarkoitus on siis löytää yritykset, joiden toimintatapa on samankaltainen ja jotka pohjaavat kilpailuetunsa yhteneviin tekijöihin liiketoimintasuunnitelmaa tekevän yrityksen kanssa. Pitkämäki (2000, 42) huomauttaa kuitenkin, että yrityksen ei kannata tuhlata liikaa energiaa toimialan kilpailutilanteen analysointiin, saatikka itse kilpailuun, vaan keskittäävoimavarat asiakkaiden palvelemiseen ja heidän odotuksiensa tyydyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen.

Hesso (2013, 47) mainitsee, että kilpailukentän tarkastelussa on todettu äärimmäisen hyödylliseksi Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Mallissa analysoidaan toimialan kilpailun tunnuspiirteet, eli pelaajat ja kilpailun luonne. Viiden kilpailuvoiman mallin analysoitavat osat ovat uudet tulokkaat toimialalla, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimialan kilpailu sekä vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut. Viiden kilpailuvoiman mallista kerromme lisää luvussa 4.4.4.

Liiketoimintasuunnitelman asiakasanalyysissä keskitytään pohtimaan asiakkaan kokemaa lisäarvoa sekä toimialan todellisen ja potentiaalisen kysynnän sekä ostokäyttäytymisen ja kertaostomäärien analysointiin. Asiakkaan kokeman lisäarvon analysoinnissa auttaa visuaalisesti hahmotettava Kimin ja Mauborgnen sinisen meren strategia-työkalun yhteydessä kehittämä strategiakanvas. Se esittää yhdellä silmäyksellä, miten oman palvelun kokonaiskuva kohtaa asiakkaan arvostamien tekijöiden kanssa. Kun kanvukseen yhdistetään kilpailijoiden vastaavat tiedot, voidaan tunnistaa mahdollisuus tuottaa oma lisäarvoa tuova huippupalvelu, ja vastaavasti voidaan tunnistaa myös kilpailijoiden tarjoamat palvelut. (Hesso 2013, 49 - 50.) Strategiakanvaksesta ja sinisen meren strategiasta kerromme luvussa 4.2.1.

Sisäisen ympäristön analyysissä pohditaan, miten yritys kykenee vastaamaan toimintaympäristönsä asettamiin uhkiin ja hyödyntämään ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Sisäinen ympäristö muodostuu itse yrityksestä, sen henkilöstöstä, fyysisistä resursseista ja järjestelmistä. Sisäiset resurssit ovat siis yhdistelmä aineetonta ja aineellista pääomaa. Sisäisen ympäristön analysoinnin perusteella yritys tietää, mitä organisaation tulee kehittää ja mihin keskittyä synnyttääkseen kilpailuetua. Joillain aloilla yritysten kilpailukyvyistä merkittävän osan muodostavat ihmiset ja heidän osaamisensa. Tämä korostuu esimerkiksi tietovaltaisilla aloilla ja aloilla, joilla tarvitaan erikoisosaamista. (Hesso 2013, 55 - 57.)

Ulkoisen ja sisäisen ympäristön analyysit hyödynnetään yrityksen strategiaa laadittaessa (Hesso 2013, 55). Näsi ja Aunola (2005, 12 - 14) esittävät, että strategiakäsitteen merkitystä voi määritellä usealla eri tavalla. Heidän mukaansa strategia muun muassa varmistaa yrityksen toiminta-ajatusta pitkällä aikavälillä sekä määrittää yrityksen toiminta-alueen. Lisäksi strategia toimii suunnitelmana ja rajaa toimintareviirin. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja strategiatyö ovat siis osittain päällekkäisiä, mutta samalla kiinteästi toisiinsa linkittyneitä ja toisiaan täydentäviä.

Liiketoimintasuunnitelmassa määritellään yritykselle ja sen toiminnalle myös visio ja arvot. Hyvin rakennetun liiketoimintasuunnitelman perusteella visio on realistisesti saavutettavissa ja yrityksen pelisäännöt eli arvot määrittävät ohjenuorat arkipäivän ponnisteluissa. (Hesso 2013, 12.)

2.2 Missio

Kamenskyn (2015, 91) mukaan missio vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa. Terminä mission merkitys vaihtelee puhujan mukaan. Joissain organisaatioissa missiolla tarkoitetaan toiminta-ajatusta, joissain toiminta-ajatuksen ja vision yhdistelmää, jotkut tarkoittavat missiolla visiota ja jotkut jotain kokonaan muuta (Kamensky 2015, 57 - 58).

Kirjassa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta (Mantere & Suominen & Vaara 2011, 19 - 20) todetaan, että termi missio on tulkinnallinen, eikä sille ole tiettyä määritelmää. Missiosta puhuessa saatetaan organisaation sisällä tarkoittaa eri asioita, ja jopa strategiatutkijat ovat keskenään eri mieltä termin merkityksestä.

Missiota hyödynnetään strategiatyössä yleensä sisäisesti; se ohjaa organisaatiossa työntekijöiden, osakkeenomistajien ja johdon nykyhetken toimintaa. Yrityksen missio, olemassaolon syy ja perustehtävä, tulisi pystyä kuvaamaan lyhyesti, joissakin tapauksissa yhdellä lauseella. Siinä missä yrityksen visio keskittyy pidemmälle tulevaisuuteen, missio yhdistää lähitulevaisuuden suunnittelua nykyhetken operatiiviseen tekemiseen. (Miller 2014.)

2.3 Visio

Visiossa määritellään yrityksen toiminnan suunta ja sisältö. Visio määrittää aseman, jota yritys tulevaisuudessa tavoittelee (Karlöf 2004, 65). Hyvä ja toimiva visio on kuin organisaation johtotähti - sitä tavoitellaan ja sitä kohti kuljetaan. Hyvä visio antaa paitsi yrityksen toiminnalle suunnan ja strategialle reunaviivat, myös työntekijöille motivaatiota. Kun visio on onnistunut, jokaisen on mahdollista tähdätä samaan maaliin, vaikka työtehtävät poikkeavat toisistaan. Visio ei kuitenkaan kerro, miten maaliin päästään, vaan sitä varten tarvitaan strategia. Sitoutuminen visioon paranee, jos henkilöstö saa kokea voivansa vaikuttaa siihen, mikä organisaation visio on. (Hakanen & Puikkonen 2004, 61 - 62, 69 - 70.)

Vision keskeisiä ominaisuuksia ovat vahvuus ja suunnan näyttäminen, sillä organisaation täytyy tietää, mihin se on matkalla. Vision tulee olla myös uskottava ja innostava, jotta se sitouttaa henkilöstön. Kun visio on haastava, se auttaa organisaatiota oppimaan ja kehittymään. Hyvä visio palvelee myös asiakkaita, jos siitä selviää asiakkaalle tarjottava arvo: miksi ja miten tämä yritys eroaa kilpailijoista. (Tuomi & Sumkin 2009, 47 - 49).

2.4 Yrityksen arvot

Organisaatio ilmaisee hyvinä pidetyt ja tarpeelliset toimintaperiaatteet arvoina. Näitä toimintaperiaatteita yritys tai muu organisaatio tarvitsee perustehtävänsä mahdollisimman menestyksellisen toteuttamiseen. Arvoilla ohjataan organisaatioiden ja niiden ihmisten tapaa toimia, ja arvot linkittyvät vahvasti strategian muihin osiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2013 tekemässä selvityksessä määriteltiin neljä työelämän kehittämisen arvojuurta: tarkoitus, luottamus, sinnikkyys ja rohkeus. Näistä tarkoitus koettiin kaikkia muita arvoja yhdistäväksi arvoksi. Tarkoituksen taustateemoja

olivat organisaation olemassaolon tarkoitus, merkityksellisyys päivittäisessä työssä, motivaatio, hyvinvointi ja siihen liittyen elämän tasapaino, sekä työn kokonaiskuva ja yhteinen päämäärä. Arvojen ei koettu liittyvän varsinaisesti työsuoritukseen, vaan enemmän työn tekemisen mahdollistamiseen ja siihen liittyviin edellytyksiin. (Aaltonen & Pitkänen & Vainio & Kirjavainen 2013, 2 - 3).

Edellä mainitun selvityksen arvojuuret näkyvät useiden organisaatioiden arvoissa: Kone Oyj:n arvoja ovat ”asiakkaan ilahduttaminen”, ”tahto uudistua”, ”into saada aikaan” ja ”yhdessä onnistuminen”. Näissä arvoissa yhdessä onnistuminen liittyy tarkoituksen yhteiseen päämäärään, tahto uudistua voidaan yhdistää rohkeuteen, asiakkaan ilahduttaminen sinnikkyYTEEN, ja sinnikkyYTEEN voidaan yhdistää myös into saada aikaan (Visio ja strategia). Toisena esimerkkinä voidaan mainita UPM, joka on nimennyt kolme arvoa: ”luota ja ole luotettava”, ”tuloksia yhdessä” ja ”uudistu rohkeasti”, jotka kaikki mukailevat työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen arvojuuria (Arvomme). Kolmanneksi esimerkiksi nostamme vielä kuluttajakauppaa tekevän Stockmannin, jonka arvot ovat ”keskityn asiakkaaseen”, joka arvojuurista viittaa työn tarkoitukseen, sekä ”toimin rohkeasti” ja ”teemme yhdessä”, joista toinen suoraan mainitseekin rohkeuden, ja kolmas viittaa taas tarkoitukseen (Arvot ja periaatteet).

Yrityksen arvot syntyvät tyypillisesti sen perusteella, mikä on osoittautunut hyväksi käytännöksi, ja ne muotoutuvat pitkän ajan kuluessa historian ja kokemuksen perusteella (Petersson & Olsson & Lundström & Johansson & Broman & Blücher & Alsterman 2018, 35 - 36). Vaikka jokainen yritys luo itse arvomaailmansa, suomalaisten yritysten arvot ovat usein keskenään saman kaltaisia. Arvot muuttuvat hitaasti, ja niillä turvataan toiminnan jatkuvuutta. Kun käsillä on vaikea valintatilanne, vanha toimintamalli ei tarjoa ratkaisua ongelmaan, tai kun ohjeistusta ei ole, turvaudutaan arvoihin. Yrityksen arvojen merkitys toiminnan ohjaamisessa on suuri, sillä ilman yhteisiä arvoja jokaista ohjaavat omat, henkilökohtaiset arvot (Saariaho 2019). Ristiriita työnantajayrityksen arvoissa suhteessa omiin, henkilökohtaisiin arvoihin kuormittaa työntekijää psyykkisesti (Psykososiaalinen työympäristö).

2.5 Strategia toiminnan ohjaajana

Strategian tarkoitus on ohjata yritys kohti visiotaan eli sitä, mitä yritys haluaa saavuttaa (Tuomi & Sumkin 2012, 14). Hyvin laadittu ja jalkautettu strategia auttaa koko henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti ja ymmärtämään tehtyjen päätösten

taustat. Hyvä strategia ohjaa tehokkaasti toimintaa ja resurssien käyttöä, ja se ohjaa myös operatiivista päätöksentekoa ja sitouttaa henkilöstöä. Hyvin johdetulla strategialla voidaan parantaa tehokkuutta, kasvattaa liiketoimintaa ja luoda mahdollisuuksia uudistaa toimintaa sekä laajentaa toimintaa nykyisellä liiketoiminta-alueella tai laajentaa jopa sen ulkopuolelle (Vuorinen 2017, 27 - 28).

Strategia vastaa kolmeen kysymykseen: Mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, miksi yritys on olemassa ja mitä ydinosaamista vaaditaan strategian toteutumiseksi? (Tuomi & Sumkin 2012, 15). Strategiatyö on oppimisprosessi, joka vaatii ohjausta ja harjoittelua koko organisaatiolta. Päivittäisen arkisen työn pitäisi johtaa kohti visiota ja viedä oppimista eteenpäin. Oppimista on sekin, että osataan jättää pois ne asiat, jotka eivät ole strategian mukaisia (Tuomi & Sumkin 2012, 18 - 19).

Hakanen ja Puikkonen esittävät (2004, 17), ettei strategiatyön tärkein tulos suinkaan ole valmistuva strategia itsessään, vaan strategiatyön aikainen oppiminen ja sen myötä yrityksen kehittyminen. He kuvaavat strategiatyötä oppimisprosessina, jota kasvavissa määrin käytetään yrityksen ja sen henkilöstön keskeisenä oppimisen välineenä.

Strategian avulla yritys varmistaa organisaation kilpailukyvyn. Kilpailukyvyn kaksi osa-aluetta ovat hyödyn tuottaminen asiakkaille sekä kustannustehokas ja kannattava liiketoiminta, jolloin tuotetaan hyötyä myös omistajille (Lindroos & Lohivesi 2010, 21).

2.6 Strategian merkitys liiketoiminnalle

Tärkeä osa strategiaprosessin pohjatyötä on tiedonhankinta. Kirjassaan PK-yrityksen strategiatyö Hakanen ja Puikkonen (2004, 27) vertaavat strategiatyötä talon rakentamiseen. Heidän mukaansa lujaa perustusta talon rakennuksessa vastaa tiedon hankinta strategiatyössä. Yrityksen strategia ei voi perustua arvailuun. Jo pelkästään strategian pohjatyöstä on liiketoiminnalle hyötyä, sillä sen myötä opitaan tuntemaan toimintaympäristöä paremmin. Oppimisen myötä voidaan peilata oman yrityksen toimintaa vallitsevaan ympäristöön.

Strategian osana voi olla liiketoimintastrategia, jonka Kamensky (2015, 24) määrittelee seuraavasti: *“Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla.”* Strategiatyö auttaa siis yritystä keskittymään juuri siihen liiketoimintaan, jossa sen on mahdollista menestyä.

Taloudellinen menestys vaatii taakseen oikeita valintoja. Strategiaprosessi on tärkeä vaihe valintojen tekemisessä, ja valmis strategia puolestaan pitää toiminnan suunnan oikeana. Valintojen tulee tukea yrityksen pyrkimystä tuottaa voittoa, sillä voitto on paras tapa rahoittaa yrityksen toimintaa. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 22 - 23) mukaan on epäonnistumista, jos yritys ei pysty tuottamaan taloudellista tulosta.

Yritys voi hyödyntää strategiatyötä kaikissa liiketoiminnan vaiheissa. Samat strategiatyökalut eivät sovi kuitenkaan kaikkeen tekemiseen eivätkä kaikkiin tarpeisiin. Vuorinen (2017, 31 - 33) jakaa kirjassaan strategiatyökalut neljään ryhmään, joista yksi sopii resurssien kehittämiseen, toinen uuden luomiseen, kolmas tehokkuuden parantamiseen ja neljäs asemointiin.

2.7 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen auttaa ymmärtämään liiketoimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja valmistautumaan uhkiin. Yritys tai muu organisaatio pystyy varautumaan ja reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja hyötymään niistä, jos sillä on huolellisesti laadittu, toimiva strategia. Strategisessa johtamisessa keskitytään tulevien vuosien ja vuosikymmenten asioihin, kun taas operatiivinen johtaminen keskittyy huomisen päivän ja tulevien viikkojen toimintaan. (Vuorinen 2017, 15.)

Tietoisella, tavoitteellisella, jatkuvalla ja johdonmukaisella strategisella johtamisella pyritään saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. Hyvä strategia ja sen johtaminen antavat organisaatiolle suunnan ja tekemisen merkityksen. Ne ohjaavat oikeiden päätösten teossa operatiivisella tasolla ja resurssien käytössä. Strategisella johtamisella luodaan organisaation identiteetti ja tuodaan johdonmukaisuutta työntekijöiden arkipäivään. Strategialla puolestaan avataan yrityksen päämääriä ja menestystekijöitä eri sidosryhmille. Mikäli strategian valmisteluun ja tekemiseen osallistetaan myös henkilöstöä, lisätään sillä työntekijöiden sitoutumista yhdessä asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. (Vuorinen 2017, 15 - 17.)

Tuomen ja Sumkinin (2009, 14 - 15) mukaan strategisen johtamisen merkittävimpiä elementtejä ovat oma ajattelu, puhe ja toiminta. Hyväkään strategia ei toteudu, jos toiminta ei ole laaditun strategian mukaista. Jokainen johdon, esimiehen ja työntekijänkin pieni tai suuri päätös on arkista strategian toteuttamista. Puheiden ja tekojen tulee olla yhtä ja linjassa laaditun strategian kanssa. Tulevaisuuden tavoitteet ja tavat toimia

selkiytetään strategisen johtamisen avulla. Strategiaan perustuen voidaan ennakkoluuttomasti ja sinnikkäästi johtamalla ohjata resurssit oikeisiin asioihin ja näin vapauttaa energiaa rutiinien suorittamisesta uuteen tekemiseen. Strategisella johtamisella ohjataan osaavat henkilöt työskentelemään oikean asian parissa ja suuntaamaan tekeminen vision suuntaisesti.

Strategisella johtamisella pyritään siirtämään strateginen visio ja tavoite halutuksi toiminnaksi. Ensin yrityksellä on siis strategia ja strategiset tavoitteet. Tämän jälkeen strategiset tavoitteet tulee muuttaa konkreettisiksi ja yksilöidymmiksi tavoitteiksi sekä valita mittarit tavoitteille. Yleensä yrityksen mitattavan tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan jonkin asian parantamista ja siksi aloitetaan kehityshanke. (Nieminen & Tomperi 2008, 46 - 47.)

Tyypillisesti tavoitteet jyvitetään yksikkö- ja yksilötason tavoitteiksi ja mittareiksi, jotta voidaan seurata suorituksia tarkemmin ja ajantasaisemmin. Tässä prosessissa yksittäisten henkilöiden toiminnan ansiosta, tavoitteiden ja mittarien ohjaamina, tulisi syntyä strategian ja sen tavoitteiden mukaisia tuloksia. Kun ymmärtää tämän yksinkertaisen ja johdonmukaisen ketjun, strateginen johtaminen ja sen myötä strategian muuttaminen todelliseksi helpottuu. (Nieminen & Tomperi 2008, 46 - 47.)

2.8 Strategiset tavoitteet ja mittarit

Strategiset tavoitteet määritellään yrityksen strategian ja erityisesti vision perusteella. Visio on strategisten tavoitteiden lähtökohta. Matkallaan kohti visiota yritys tarvitsee välietapeikseen strategisia tavoitteita, jotka savuttamalla se tietää olevansa oikealla tiellä. Strategiset tavoitteet asetetaan yleensä 1 - 3 vuoden päähän, ja ne ovat selkeästi konkreettisempia kuin visio. Ne ohjaavat yrityksen toimintaa ja määrittelevät mihin kohdennetaan huomio lähivuosina ja mihin asioihin sitoudutaan. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121.)

Hyvin muotoiltu ja rakennettu visio sekä vision perusteella tehdyt strategiset painotukset kertovat myös mihin suuntaan ne ohjaavat, ja mille osa-alueille strategiset tavoitteet asettuvat. Henkilöstön kannalta strateginen tavoite osoittaa selkeämmin, mihin tulee keskittyä ja mikä on tärkeää. (Hakanen & Puikkonen 2004, 121.)

Hakasen ja Puikkosen (2004, 119 - 121) mukaan yrityksen kannattaa asettaa strategiset tavoitteet Balanced scorecardin mukaisesti eri näkökulmiin. Balanced scorecardin näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja henkilöstönäkökulma. Balanced scorecardin näkökulmien vahvuus PK-yrityksen kannalta on se, että ne helpottavat kokonaisuuden hahmottamista ja siten kaikki yrityksen toiminta-alueet tulevat tavoitteissa huomioitua. Balanced scorecardia käsitellään luvussa 4.1.1.

Mittareiden tarkoitus on auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, sillä niiden avulla voidaan seurata, onko tekemisen suunta oikea. Hakanen ja Puikkonen (2004, 127) toteavatkin, että vain mitattavia asioita voi johtaa.

Toimiva tavoite täyttää SMART-vaatimuksen: sen tulee olla täsmällinen (**s**pecific), mitattavissa oleva (**m**asurable), saavutettavissa oleva mutta haastava (**a**chievable), mielekäs ja kytköksissä strategiaan (**r**ealistic) ja aikaan sidottu (**t**ime-bound). Vaikka edellä oleva määritelmä kerrotaan myyntitavoitteiden yhteydessä (Nieminen & Tomperi 2008, 52 - 53), sen voi mielestämme yleistää miltei mihin tahansa tavoitteeseen, myös strategisiin tavoitteisiin.

Täsmällisyys tekee tavoitteesta uskottavan ja yksiselitteisen (Nieminen & Tomperi 2008, 53). Strateginen tavoite ei voi olla esimerkiksi se, että yritys kasvaa. Kasvua voidaan toki tavoitella, mutta ollakseen kelvollinen tavoite, tulee määritellä *minkä, miten ja kuinka paljon* pitää kasvaa. Täsmällistä kasvua on, jos henkilöstön määrä kasvaa kymmenellä täyttää työviikkoa tekevällä henkilöllä, tai jos liikevaihto tai tulos kasvaa tietyn euromäärän. Mitattavuus on tärkeää, jotta onnistumista voi arvioida, ja jotta voidaan asettaa välitavoitteita (Nieminen & Tomperi 2008, 54).

Kolmas hyvän tavoitteen osatekijä on saavutettavuus, mutta niin, että tavoite on kuitenkin haastava (Nieminen & Tomperi 2008, 54 - 55). Saavuttamattomalta tuntuva tavoite voi aiheuttaa henkilöstössä motivaation laskua – ei tunnu oikeudenmukaiselta joutua mopolla moottoritielle – ja toisaalta liian helppo tavoite on omiaan aiheuttamaan tunteen siitä, ettei osaamista arvosteta. Ristiriita työn vaatimuksissa ja yksilön odotuksissa ja edellytyksissä voi johtaa jopa työuupumukseen (Manka 2010, 173 - 176).

Mielekäs tavoite on ymmärrettävä ja linjassa yrityksen strategian kanssa. Mielekkyys auttaa ymmärtämään syyn asetetulle tavoitteelle. Työ on motivoivampaa, kun tietää

miksi tekee sitä mitä tekee. Järjestyksessä viimeisenä oleva määre, aikaan sidonnaisuus, tekee tavoitteesta tavoitteen: se kertoo, että tässä ollaan tosissaan tekemässä, ja aiotaan saada valmista määräaikaan mennessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 55 - 56.)

“*Sitä saat, mitä mittaat*”, toteavat Nieminen ja Tomperi (2008, 51). Mittarit ja tavoitteet ohjaavat toimintaa jo sillä, että ne ovat olemassa ja julkisessa tiedossa. Mitattavat asiat ovat yritykselle tärkeitä. Tavoitteet ja niiden mittarointi toimivat usein myös henkilöstön palkitsemisen perusteena. Oikein valitut mittarit ovat siksikin tärkeitä, että ne ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä. Mittariston tärkeitä tehtäviä ovat myös yritykselle merkityksellisten tekijöiden seuranta ja päätöksenteossa auttaminen.

3 Strategiaprosessit ja -vaiheet

Ajattelemme, että strategiatyön prosessimaisella ajattelulla ja eri vaiheiden ymmärtämisellä on tarkoitus pitää strategiatyö tietoisena ja keskeytymättömänä tekemisenä sekä huolehtia, että kaikki eri strategiatyön vaiheet toteutuvat. Vaikka strategiaprosessi koostuu eri vaiheista ja yksittäisistä elementeistä, on muistettava, että se on kokonaisuus, jossa pelkästään yhden vaiheen toteutus ei riitä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

3.1 Strategiaprosessi

Strategiatyö voidaan kuvata prosessina, vaikka se saattaakin olla terminä ja käytännönäkin joillekin yrityksille liian raskas. Prosessimaisuus kuitenkin auttaa etenemään strategiatyössä johdonmukaisesti ja varmistaa, että kaikki tarvittavat aihepiirit tulevat käsitellyiksi. Strategiaprosessi on erilainen erilaisissa ja -kokoisissa yrityksissä; esimerkiksi sahan ja it-yrityksen prosesseissa on perustellusti eroja. (Vuorinen 2017, 39.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 23 - 24) mukaan strategiaprosessin alkuvaiheessa käsitellään yleensä ulkoiseen kilpailukykyyn ja asiakashyötyyn liittyviä asioita. Strategiaprosessin loppupuolella käsitellään sisäiseen suorituskykyyn ja omistajahyötyyn liittyviä kysymyksiä, kun tarkastelun kohteena ovat aikaansaamiseen ja käytännön tekemiseen liittyvät tekijät.

3.2 Lineaarinen strategisen johtamisen prosessi

Strategiatyön prosessi voidaan Näsin ja Aunolan (2001, 104) mukaan jakaa kahteen eri toimenpidevaiheeseen. Tämä vaiheistus on karkein mahdollinen jako, jossa prosessi jaetaan lineaarisesti ajallisesti ensimmäiseen eli strategian laatimisen vaiheeseen ja toiseen, strategian toteuttamisen vaiheeseen. Tällaisessa tilanteessa strategiatyöhön osallistuvat henkilöt on usein myös jaettu strategian laatijoihin ja toteuttajiin (Vuorinen 2017, 40).

Lineaarinen strategiaprozessi voidaan pelkistetyn vaiheen jälkeen jakaa vielä viiteen tarkempaan vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään visio ja missio, ja toisessa vaiheessa asetetaan strategisia päämääriä. Kolmannessa vaiheessa laaditaan itse strategia päämäärien saavuttamiseksi. Neljäs vaihe sisältää strategian toimeenpanon ja jalkautuksen. Viidennessä vaiheessa suoritetaan mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. Viidennen vaiheen jälkeen tulee prosessia kierrättää takaisin kohtiin 1 - 4. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Erilaisia lineaarisen strategiatyön prosessimalleja on Vuorisen (2017, 41) mukaan luotu kymmeniä, mutta pääpiireissään niiden sisältö on hyvin samankaltainen. Kuviossa yksi on esitetty Näsin ja Aunolan (2001) kuvaamasta perinteisen lineaarisen strategiaprozessin mallista mukaelma, joka huomioi kaikki strategiatyön tärkeät aiheet.



Kuvio 1. Mukaelma perinteisestä lineaarisesta strategiaprozessista (Näsi & Aunola 2001, 38).

3.3 Jatkuva strategisen johtamisen prosessi

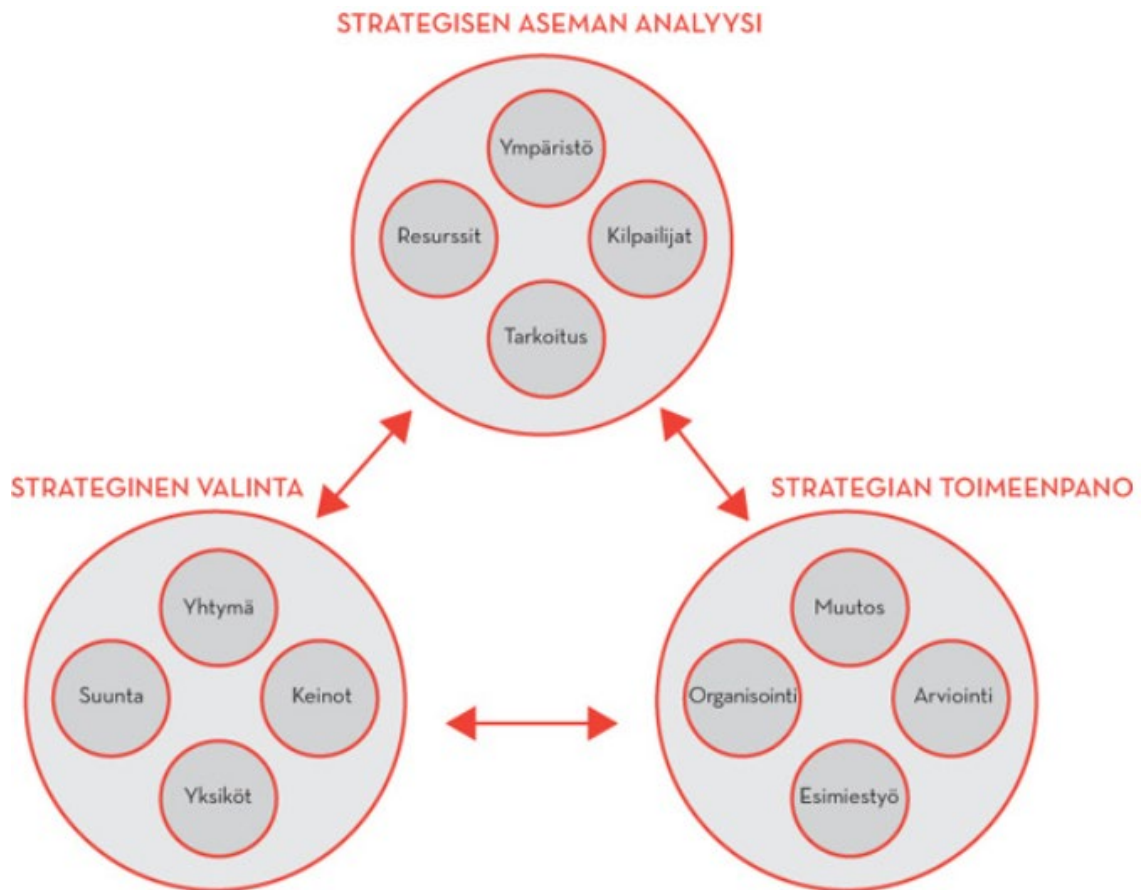
Jatkuvan strategisen johtamisen prosessin perusajatuksena on miettiä strategista johtamista kokonaisuutena. Vuorisen (2017, 41 - 44) mukaan prosessissa on olemassa tietyt vaiheet, mutta ne nähdään jatkuvana työnä, eikä niinkään kronologisen aikajärjestyksen mukaan etenevänä tekemisenä. Vaiheiden kesto ja järjestys voivat vaihdella, ja näin saadaan strategiatyöhön nopeampaa reagoitua ja joustavuutta. Mikäli

yrittäjien liiketoiminta on ollut käynnissä jo pidempään, eri vaiheet tulevat vastaan vaihtelevassa järjestyksessä.

Jatkuvan strategisen johtamisen prosessissa on kolme vaihetta (kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa, eli strategisen aseman analyysivaiheessa, yritys toteuttaa useita erilaisia analyysejä muun muassa kilpailijoista, omista resursseistaan, ja sekä omista että kilpailijoiden tuotteista. Huolellisesti tehdyt osa-analyysit on suositeltavaa koota yhteen esimerkiksi SWOT-analyysiksi. Analyysivaiheen ansiosta yritys tietää tarkasti mikä on markkinatilanne, ja mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet siinä. (Näsi & Aunola 2005, 39 - 40.)

Toisessa vaiheessa, eli strategisen valinnan vaiheessa, yritys tunnistaa, arvioi ja valitsee vaihtoehtoja, kuten sitä, millä tuotteilla ja missä markkinassa toimitaan, kenelle ja miten halutaan myydä ja mitkä resurssit muodostavat yrityksen kilpailukyvyn. Valintojen avulla ratkaistaan organisaation suunta ja päätetään mitä kehitetään. (Vuorinen 2017, 43.)

Vaiheessa kolme strategia toteutetaan, eli viedään käytäntöön vaiheessa kaksi päätetyt ja valitut asiat: koulutetaan, viestitään, sitoutetaan ja toteutetaan haluttua muutosta organisaatiossa. Aloittavan yrityksen tilanteessa loogisin valinta on aloittaa strategiajohtamisen prosessi numerojärjestyksessä. (Vuorinen 2017, 43.)



Kuvio 2. Jatkuva strategisen johtamisen prosessi (Vuorinen 2013, 44).

3.4 Yksinkertaistettu strategiaprosessi

Yksinkertaistettu strategiaprosessimalli jättää monimutkaisiksi mielletyt prosessivaiheet pois ja keskittyy yksinkertaisiin asioihin (kuvio 3). Mallissa etsitään vastauksia kysymyksiin: kuka on asiakas, mikä on asiakkaan ongelma ja miten ongelma ratkaistaan? (Vuorinen 2017, 44 - 45.)

Monissa tapauksissa vastaus ensimmäiseen kysymykseen on jo olemassa, mutta asiakaskuntaa voi tarkentaa esimerkiksi tutkimalla kilpailutilannetta. Kun mietitään vastauksia seuraavaan kysymykseen, saattaa nousta esiin mahdollisesti useitakin eri huolia ja ongelmia. Mitä tarkemmin pystytään rajaamaan asiakkaan suuria ongelmia, sitä parempi. Kolmannen kysymyksen ratkaisulla tarjotaan apu havaittuihin ongelmiin. (Vuorinen 2017, 45 - 46.)



Kuvio 3. Yksinkertaistettu strategiaproessi (Vuorinen 2013, 46).

3.5 Henkilöstö strategiatyössä - strateginen dialogi

Kirjassa "Toisinajattelua strategisesta johtamisesta" esitellään Laineen ja Vaaran "Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön" -tutkimuksen tulos (Mantere & Suominen & Vaara 2011, 29 - 42). Heidän mukaansa strategiatyö on perinteisesti nähty johdon tehtävänä, ja sen toteuttaminen on jäänyt henkilöstölle. Hierarkkinen malli ei kuitenkaan ole omiaan henkilöstön motivoimiseksi, vaan annettujen toimintaohjeiden sijaan halutaan ymmärtää, mihin ohjeet perustuvat.

Laine ja Vaara kertovat, että vaikka joissain tilanteissa, esimerkiksi fuusiota suunniteltaessa, on perusteltua jättää henkilöstö strategiatyön ulkopuolelle, hierarkkinen malli ei yleisesti ottaen ole hyvä. Dialogisessa mallissa johdon näkemys ei jää ainoaksi, vaan myös henkilöstöä kuullaan. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on merkittävässä roolissa silloin, kun strategiaa aletaan toteuttaa. (Mantere ym. 2011, 30 - 31.)

Parhaimmillaan dialoginen strategiaproessi on koko organisaation oppimisprosessi. Tämä vaatii johdolta ja henkilöstöltä motivoituneisuutta, oppimishalua ja halua muuttaa aikaisempia toimintatapoja. Toteutuakseen oppimisprosessi edellyttää myös strategian vetovastuussa olijoilta halua ohjata oppimista. Ongelmaksi saattaa muodostua osallistujien eritasoiset lähtötilanteet. (Tuomi & Sumkin 2009, 30 - 31.)

Dialogisen strategiatyön perusajatuksena on *moniäänisyys*, jossa kuullaan ja otetaan huomioon sekä johdon että henkilöstön näkemykset (Mantere ym. 2011, 36). Moniäänisyys on enemmän kuin dialogi, jos johtoon kuuluu enemmän kuin yksi henkilö, tai henkilöstöä on enemmän kuin yksi henkilö. Johdon esittämään strategiaehdotukseen saatavien eriävien mielipiteiden vastaanottaminen auttaa

muuttamaan strategiaa toimivammaksi ja siten vähentää muutosvastarintaa strategian toteuttamisessa (Mantere ym. 2011, 37).

4 Strategiatyön menetelmiä

Strategiatyön eri tilanteissa, vaiheissa ja tarkoituksissa hyödynnettäviä menetelmiä ja teorioita on muodostunut vuosikymmenten ja -satojen aikana lukuisia. Vuorinen (2017, 31 - 33) on jakanut strategiateoriat ja -työkalut karkeasti neljään ryhmään käyttötarkoitusten mukaisesti. Jaon tarkoituksena on selkiyttää aihepiireittäin paikoin löyhät viitekehykset selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi kokonaisuuksiksi. Nämä neljä menetelmäkokonaisuutta ovat tehokkuuden parantaminen, uuden luominen, resurssien kehittäminen ja asemointi. Esittelemme jokaisesta osa-alueesta esimerkkejä hyödynnettävistä strategiatyökaluista tällä samalla jaottelulla.

Mikään strategiatyöhön valittava menetelmä ei toimi yksinään tai varmista strategiatyön tavoitetta saavuttaa yritykselle menestystä, vaan yritys- ja tapauskohtaisesti valitaan ajankohtaiseen tarpeeseen soveltuvimmat strategiamenetelmät. Mikäli yrityksen haasteena on esimerkiksi tuotannollisen tehokkuuden parantaminen, valitaan käyttöön jokin tehokkuuden parantamisen menetelmistä, kuten Lean-johtaminen. Lean-johtamisella ei kuitenkaan kehitetä uusia liiketoimintoja, vaan siihen tarpeeseen täytyy valita jokin menetelmä uuden luomiseen sopivista työkaluista. (Vuorinen 2017, 31 - 33.)

4.1 Tehokkuuden parantaminen

Tässä luvussa kerromme strategiatyökaluista, jotka Vuorinen (2017, 32 - 33) on määritellyt hyviksi valinnoiksi, kun organisaatio tavoittelee tehokkuuden parantamista ja toimintansa mukauttamista siihen, mitä asiakkaat haluavat tai tarvitsevat. Näitä menetelmiä ovat Lean-johtaminen, strategiakartat, SWOT-analyysi, Taylorismi ja balanced scorecard.

Olemme poimineet keskeisimmät piirteet tehokkuuden parantamiseen tähtäävistä strategiatyökaluista seuraaviin alalukuihin. Mielestämme mikään menetelmä ei ole ehdottomasti toista parempi, vaan menetelmien paremmuusjärjestys on riippuvainen tilanteesta. Jollekin organisaatiolle saattaa myös olla oikea ratkaisu yhdistellä tai muulla tavoin soveltaa valmiita malleja.

4.1.1 Balanced scorecard

Balanced scorecardin kehittivät Robert S. Kaplan ja David Norton vuonna 1992. Balanced scorecardin eli tasapainotetun menestystekijämittariston tavoitteena on kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista alueilla, joilla talouden ja laskentatoimen mittarit eivät toimi. Talouden mittarit kertovat vain jo tapahtuneet asiat ja antavat hyvin yksipuolisen näkemyksen yrityksen tilanteesta. Balanced scorecard keskittyy mittaamaan menestystä pitkällä tähtäimellä tukevia tekijöitä, kuten henkilökunnan osaamista, prosessien tehokkuutta ja asiakasuskollisuutta (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 16 - 18). Ennen balanced scorecardin mittareiden määrittelemistä yrityksellä tulee olla ensin visio ja muut strategian peruselementit olemassa, sillä balanced scorecard ei ole yleistyökalu kaikkeen strategiatyöhön (Malmi ym. 2006, 62 - 63).

Johtaminen vaatii avukseen mittareita, jotta tehtyjen toimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida. Balanced scorecardin avulla strateginen tahtotila voidaan muuttaa operatiiviseksi toiminnaksi hyödyntämällä toimintasuunnitelmia ja mittareita, se on siis hyvä työkalu strategian jalkauttamiseen. Mittarit auttavat löytämään ongelmakohtia esimerkiksi työtyytyväisyydessä jo ennen kuin se aiheuttaa merkittävää ja vaikeasti korjattavaa haittaa. (Vuorinen 2017, 52.)

Balanced scorecard edellyttää strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelman tarkastelemista talouden, asiakkaiden, prosessien sekä oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta. Menetelmän tavoite on toiminnan tehokkuuden parantaminen tunnistamalla syy-seuraussuhteita eri osa-alueiden sisällä ja niiden välillä. (Vuorinen 2017, 52.) Näkökulmien tarkastelua on kuvattu kuviossa neljä.



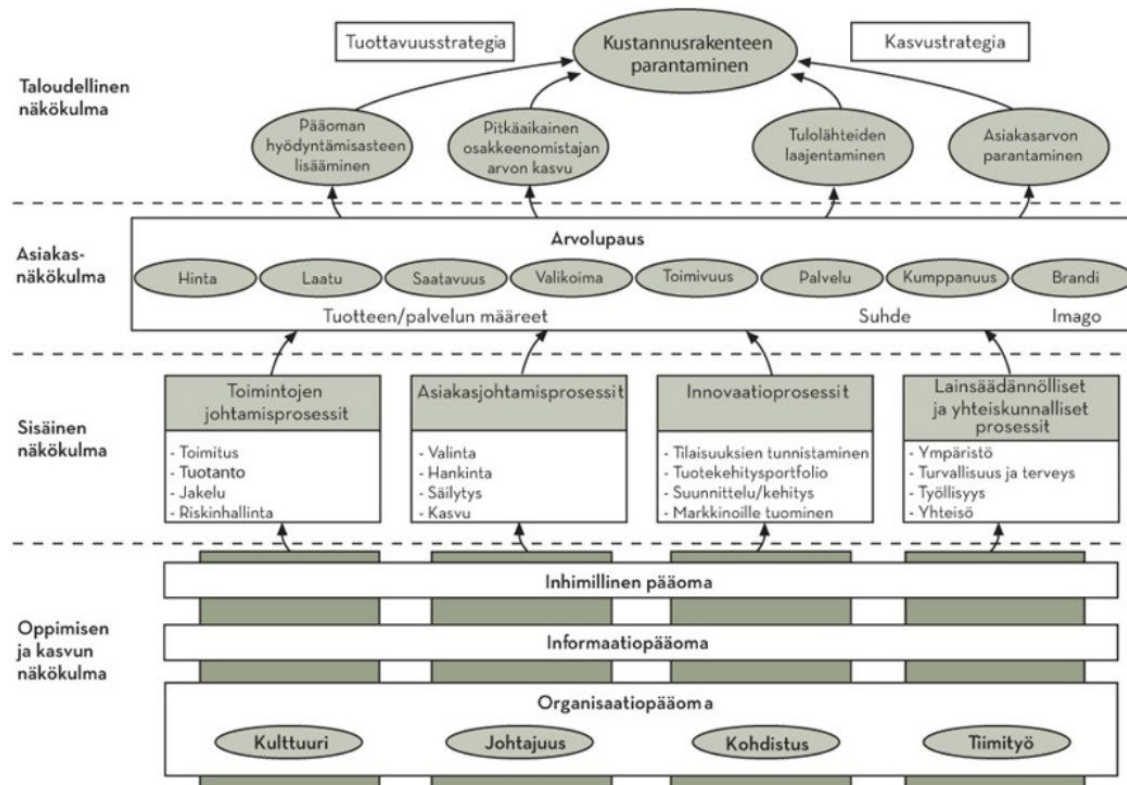
Kuvio 4. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen 2017, 53).

Strategisten toimenpiteiden saaminen käytäntöön edellyttää onnistunutta viestintää organisaatiolle. Mitattavien tavoitteiden saavuttamista auttaa mittariston tueksi piirretty strategiakartta, jonka avulla balanced scorecardin tavoitteet on helppo ja selkeä viestiä organisaatiolle. (Malmi ym. 2006, 20 - 21.)

4.1.2 Strategiakartat

Strategiakartta ei yksinään ole käyttökelpoinen työkalu, vaan sen tarkoitus on piirtää olemassa oleva strategia näkyväksi ja helposti ymmärrettäväksi yhdeksi kuvaksi. Kartta havainnollistaa eri toimintojen riippuvuussuhteita, ja avaa jokaiselle työntekijälle oman roolin ja osaston merkityksen arvonluonnille ja yrityksen toiminnalle. Strategiakartan hyöty ei kuitenkaan ole vain strategian avaaminen. Sen piirtäminen pakottaa organisaation jäsenet pohtimaan, millä keinoilla ja kenelle se aikoo tuottaa arvoa. (Kaplan & Norton 2004, 51 - 54.)

Strategiakartassa asioita tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat oppiminen ja kasvu, sisäiset prosessit, asiakas ja taloudellinen näkökulma. Strategiakartta (kuvio 5) kuvaa sitä, miten aineettomat arvot, kuten osaaminen, järjestelmät tai prosessit, tuovat asiakkaalle arvoa, ja nivoutuvat yrityksen strategiaan (Vuorinen 2017, 81 - 87).



Kuvio 5. Strategiakartta: kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa (Kaplan & Norton 2004, 33).

4.1.3 Taylorismi

Taylorismi tähtää työn tekemisen järjeistämiseen. Taylorismia sovelletaan edelleen, kun tavoitellaan työn rationalisoimista. Fredrik Taylorin mukaan keinoja johtamisen ja työn suunnittelun parantamiseen sekä työnjohdon ja työntekijöiden välisten ristiriitojen vähentämiseen on useita. Näitä ovat työn jakaminen yksittäisiin työvaiheisiin, työn tekemisen ja suunnittelun erottaminen toisistaan, työntekijöiden motivoiva palkitseminen, päiväkohtaisen tavoitteen määrittäminen työntekijöille ja tavoitetta vastaava palkka, työnteon kontrollointi, ja työntekijöiden hyvinvoinnin, koulutuksen sekä johdon ja työntekijöiden välisen yhteistyön parantaminen. (Vuorinen 2017, 61 - 63.)

Vinoskin (2018) mukaan taylorismi sellaisenaan ei sovi nykyiseen arvomaailmaan, mutta monet sen peruseriaatteet näkyvät moderneissa strategiamalleissa erityisesti suurten

volyymien tuotantolaitoksissa. Taylorismi oli ensimmäisiä malleja, joissa huomioitiin esimerkiksi työergonomian merkitys, vaikka sen perusteena olikin tehokkuuden lisääminen nopeuttamalla työvaiheita. Myös esimiehen ja työntekijän hyvän yhteistyön merkitys nousi esiin taylorismissa. Taylorin opit ovat johtaneet työelämän kehittymiseen myös nykyisillä mittapuilla, olkoonkin, että hänen tavoitteidensa lähtökohtana oli tuloksen parantaminen.

4.1.4 Lean

Lean on strategiamallin lisäksi myös johtamis- ja toimintamalli, joka pyrkii nostamaan asiakaskeskeisyyden organisaation tavoitteeksi tuotantokeskeisyyden sijaan. Leanin pääperiaatteita ovat asiakkaan arvoon keskittyminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. (Vuorinen 2017, 72 - 75.)

Oleellista Lean-mallissa on koko tuotanto- ja toimitusketjun ”leanaus”, jolloin kaikki vaiheet toimivat nopeasti ja täsmällisesti. Lean pyrkii välttämään hukkaa, eli asioita, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle tai organisaatiolle: ylituotantoa, odottelua, tarpeetonta kuljettamista, ylikäsittelyä, turhia varastoja, tarpeetonta liikettä ja virheellisiä tuotteita sekä osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättämistä. Hukka ilmenee eri tavoin riippuen organisaation toimialasta, ja se voi ilmetä eri tavoin myös saman organisaation eri osastoilla. (Petersson ym. 2018, 31 - 34.)

Yrityksen arvojen merkitys korostuu Lean-mallissa – asiakkaan merkityksen tulee olla tärkeä arvo. Sekä tekemisen että asioihin suhtautumisen täytyy olla linjassa arvojen kanssa. Työyhteisön sitoutuminen arvoihin on merkittävä osa Lean-ajattelua (Petersson ym. 2018, 36 - 38). Lean-mallissa kaikilla työntekijöillä on selkeä rooli ja sen myötä vastuu ja vaikutusmahdollisuus. Tämä myötävaikuttaa jokaisen haluun jatkuvasti kehittää omaa tekemistä ja siten tehostaa toimintaa (Petersson ym. 2018, 107 - 108).

4.1.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yhteenvetoanalyysi, johon kerätään yrityksen tai muun arvioitavan asian vahvuudet (**strengths**), heikkoudet (**weaknesses**), mahdollisuudet (**opportunities**) ja uhat (**threats**). Analyysi auttaa hahmottamaan nimenomaan kokonaiskuvan, mutta sen taustatyöt tulee tehdä riittävän huolellisesti, etteivät tulokset jää liian ympärööröiksi.

Yritys ja toimintaympäristö on tunnettava hyvin, jotta analyysin tulokset olisivat valideja. (Hakanen & Puikkonen 2004, 50.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, joissa kannattaa keskittyä vahvuuksien hyödyntämiseen ja edelleen vahvistamiseen, ja heikkouksien lieventämiseen, välttämiseen ja poistamiseen. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuuksien hyödyntäminen tulee varmistaa, ja uhkiin tulee sekä varautua että iettiä, miten ne voi poistaa, lieventää tai muuttaa mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2017, 88 - 89.)

Perinteisen nelikenttä-SWOTin lisäksi on kehitetty myös kahdeksankenttäinen versio, jossa perusanalyysissa saatujen tulosten perusteella tehdään toimintasuunnitelma. Tämä TOWS-matriisiksi kutsuttu työkalu (kuvio 6) tuo todellista arvoa strategiseen suunnitteluun. Suunnitelmaan kirjataan keinoja vahvuuksien hyödyntämiseen, tapoja minimoida uhat vahvuuksien avulla, keinoja minimoida heikkouksia hyödyntämällä mahdollisuuksia ja tapoja välttää uhkia. (TOWS Analysis: A Step by Step Guide.)

	Kolme tärkeintä ulkoista mahdollisuutta (O)	Kolme tärkeintä ulkoista uhkaa (T)
Kolme merkittävintä sisäistä vahvuutta (S)	Keinoja, joilla vahvuuksien avulla saadaan hyödynnettyä mahdollisuudet parhaimmalla tavalla. (SO)	Keinoja, joilla voidaan hyödyntää vahvuuksia uhkien minimoimiseen. (ST)
Kolme merkittävintä sisäistä heikkoutta (W)	Keinoja, jotka auttavat minimoimaan heikkoudet mahdollisuuksia hyödyntämällä. (WO)	Keinoja, joiden avulla pystytään minimoimaan heikkoudet ja välttämään uhkia. (WT)

Kuvio 6. Mukaella TOWS-matriisin esimerkistä (TOWS Analysis: A Step by Step Guide).

4.2 Uuden luominen

Työkaluja uuden luomiseen ovat Vuorisen (2017, 32 - 33) jaottelun mukaan skenaario-työskentely, Kotterin muutosjohtamisen malli, co-creation, sinisen meren strategia ja heikot signaalit. Näiden strategiamenetelmien avulla voidaan luoda joko kokonaan uutta liiketoimintaa – toki jokin ajatus tarvitaan pohjalle, tai vähintään kiivas palo yrittäjyyteen – tai löytää uusia mahdollisuuksia jo olemassa olevalle organisaatiolle.

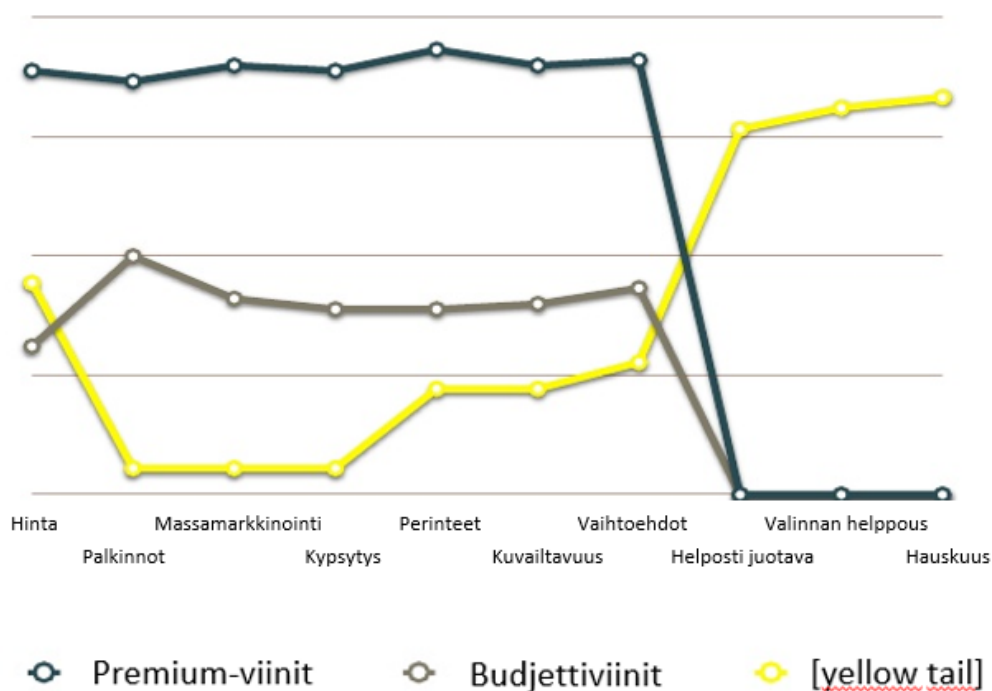
Työkaluja yhdistää uuden luomisen lisäksi se, että niihin kaikkiin liittyy ulkoisen ympäristön tarkastelu. Sinisen meren strategiaan liittyvä strategiakanvas on mielestämme konkreettisin ja yksinkertaisin tapa hahmottaa, mistä löytyisi markkinarakoa. Hiljaiset signaalit puolestaan ovat meistä vaikeimmin hahmotettavia, koska niiden tulkitseminen ja tulevaisuuden arvioiminen ovat aina jossain määrin arvailua.

4.2.1 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategiassa on tarkoitus löytää markkina, jolla ei vielä ole kilpailua tai kilpailu on hyvin vähäistä. Sinisellä merellä tarkoitetaan markkinakentällä olevia tyhjiä alueita erotukseksi punaisesta merestä, eli markkinakentän kiivaasti kilpailluista alueista, jotka värjäytyvät verisen mitteloinnin seurauksena punaiseksi. (Kim & Mauborgne 2005, 24 - 25.)

Sinisen meren strategian kulmakivenä toimii arvoinnovaatio, jonka avulla pyritään tekemään kilpailusta merkityksetöntä. Innovaatio ilman arvoa on tekninen toteutus, jolla ei ole selkeää kaupallista arvoa. Tarkoitus ei ole kilpailla olemassa olevan liiketoiminnan kanssa, vaan tuoda markkinoille uusia tuotteita tai palveluja. Arvoinnovaation toteutuminen edellyttää innovaation yhdistyvän asiakashyötyyn, hintaan ja kustannusasemaan. (Kim & Mauborgne 2005, 33 - 34.)

Strategiakanvas [yellow tail]



Kuvio 7. Esimerkki sinisen meren strategian hyödyntämisestä arvoinnovaation löytämiseksi. (Collings 2010).

Pohdimme kuvion seitsemän perusteella, miten Yellow Tail -viineille etsittiin tilaa viinimarkkinoilta. Kuvion mukaan premium-viineille tyypillistä ovat muun muassa korkea hinta, palkinnot, perinteikkyyys ja ikä. Mainituissa tekijöissä budjettiviinien alue sinisellä merellä puolestaan asettuu selvästi premium-viinien alapuolelle. Kumpikaan ei kuitenkaan erotu panostamalla siihen, että viini olisi helposti juotavaa, helppo valita, tai että siihen yhdistyisi mielikuva hauskuudesta. Kuviossa seitsemän näkyy mielestämme selvästi, että Yellow Tail on löytänyt markkinakentästä alueen, jossa ei vielä ole kilpailua.

Ajatuksena sinisen meren strategiassa on löytää arvoinnovaatio, jossa lisätään ostajan kokemaa lisäarvoa tai pienennetään yrityksen kuluja. Parhaimmassa tapauksessa kyetään molempiin. Lisäarvon luontiin pyritään tuomalla alalle asioita, jotka eivät ole entuudestaan käytettyjä tai tuttuja. Tässä strategiamallissa on oleellisinta miettiä, mitkä ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tekijät. (Kim & Mauborgne 2005, 37 - 38.)

4.2.2 Skenaariotyöskentely – vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvaus

Skenaariotyöskentelyssä on tarkoitus hahmotella tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja ja tutkia, mitä vaihtoehtoja voisi olla. Tässä ajattelussa kyseenalaistetaan yrityksen nykyisiä toimintamalleja sekä pohditaan, ovatko ne valideja tulevaisuudessakin. Skenaariotyöskentely vaatii aina nykytilan ja tulevaisuudentilan kuvaukset, sekä kuvauksen prosessista, jolla nämä kaksi voidaan liittää toisiinsa. Muutamia erilaisia skenaarioita laatimalla yritys saa paljon prosessoitavaa. Skenaariotyöskentelyyn yhdistetään myös muita strategisia uuden luomisen työkaluja, jotta kokonaisuudesta saadaan monipuolisempi ja kattava. Tyypillisiä ovat esimerkiksi heikkojen signaalien ja villien korttien käyttäminen skenaariotyöskentelyn rinnalla. (Vuorinen 2017, 109 - 111).

Villeillä korteilla tarkoitetaan mahdollisia tulevia tapahtumia, joiden toteutuminen on epätodennäköistä, mutta toteutuessaan niiden vaikutus olisi erittäin suuri (Vuorinen 2017, 111). Tällainen tapahtuma voisi olla esimerkiksi jokin luonnonkatastrofi tai polttomootoriautojen myynnin kieltäminen, tai juuri toteutunut Korona-viruksen leviäminen.

Vuorisen (2014, 111 - 115) mukaan skenaariotyöskentely voi edetä esimerkiksi viisiportaisena prosessina. Työ aloitetaan rajaamalla ensin tarkasteltava aihealue tai aihealueet ja ajanjakso. Toimiala vaikuttaa rajauksiin merkittävästi. Seuraavaksi arvioidaan nykytilanne ja pyritään tunnistamaan muutosajureita. Kolmannessa työskentelyvaiheessa valitaan halutut muutosajurit ja luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia; skenaarioita. Tarkasteltavaksi valitaan tarinamuotoon kirjoitettavat kolme skenaariota, usein sellaiset, jotka ovat mahdollisimman realistinen, optimistinen ja pessimistinen. Samassa yhteydessä on hyvä arvioida myös eri skenaarioiden toteutumisen todennäköisyyttä. Viimeisessä työskentelyvaiheessa arvioidaan skenaarioiden vaikutusta yrityksen strategiaan. Todennäköisimmän skenaarion tulee saada eniten painoarvoa, mutta samalla voidaan huomioida myös muiden skenaarioiden mahdollisia vaikutuksia. Valitun skenaarion perusteella yritys voi tehdä strategisia valintoja.

Myös Karlöf (2004, 65 - 66) jäsentää skenaariotyön viiteen vaiheeseen, mutta hänen mallissaan nykytilan arviointi on osa ensimmäistä porrasta. Toisessa vaiheessa analysoitavia muuttujia ovat Karlöfin mukaan taloudelliset, tekniset, poliittiset ja sosiaaliset muuttujat. Kolmas vaihe on molemmissa malleissa vaihtoehtoisten skenaarioiden luominen. Neljäntenä Karlöfin mallissa tehdään johtopäätöksiä kohdan

kaksi tekijöiden vaikutuksesta kuhunkin skenaarioon, ja viidentenä valitaan se skenaario, jonka perusteella suunnitellaan tulevia toimenpiteitä.

Vuorinen (2017, 115 - 116) kuvaa skenaariotyön myös tulevaisuustaulukkona. Taulukkoon (taulukko 1) kerätään eri ajureita sekä niiden mahdollisia kehityssuuntia. Taulukko auttaa arvioimaan, millaisia yhteisvaikutuksia usean ajurin muutoksilla voi tarkasteluai- kavälillä olla.

Taulukko 1. Tulevaisuustaulukkoon perustuva skenaariotyöskentely (Vuorinen 2017, 115).

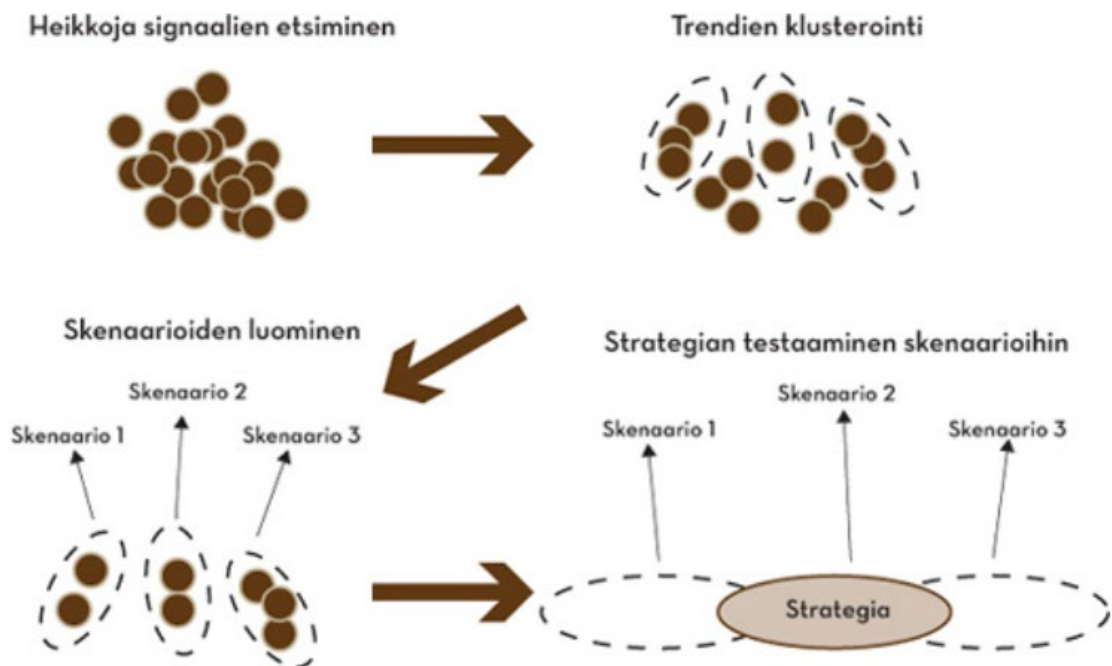
Ajuri	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Yliopistokoulutuksen maksullisuus	Ilmainen	Maksullinen ulkomaalaisille	Maksullinen kaikille
Kansainvälisten opiskelijoiden osuus	Laskee/pysyy samana	Kasvaa hieman	Kasvaa rajusti
Kotimaisten yliopistojen lukumäärä	Laskee	Pysyy samana	Nousee
Kansainväliset yliopistot Suomessa	Vain muutamia tietyillä aloilla	Useita joillain aloilla	Useita lähes kaikilla aloilla
Yliopistojen arvioinnin pääkriteeri	Kansainväliset julkaisut	Vaikuttavuus yhteiskuntaan	Perusopetus
Opiskelijoiden lukumäärä	Laskee	Pysyy samana	Nousee
Ammattikorkeakoulun rooli	Erkanee yliopistosta	Pysyy samana	Lähenee yliopistoa
Tutkintojen merkitys työelämässä	Laskee	Pysyy samana	Nousee
Opintojen keskimääräinen kesto	Lyhenee	Pysyy samana	Nousee
Valtion jakama rahoitusosuus	Laskee	Pysyy samana	Nousee

4.2.3 Heikot signaalit – epäselvien signaalien tarkastelu

Heikot signaalit ovat luonteeltaan ensimmäisiä varoitusmerkkejä tai vihjeitä kaukaisen tulevaisuuden uhkista ja mahdollisuuksista. Ne ovat myös varsin epämääräisiä ja mahdollisesti irrelevantteja, kun tehdään esimerkiksi perinteistä PESTLE-analyysiä. Heikkojen signaalien havainnoinnissa hankalinta on tunnistaa juuri ne signaalit, jotka tulevaisuudessa muodostuvat merkittäviksi. Hiltusen (2012, 112 - 113) mukaan heikon

signaalin tunnusmerkkejä ovat, kun uudesta huomioidusta asiasta keskustelu aiheuttaa naurua tai kiivasta vastustusta, se herättää ihmetystä, siitä ei ole kuultu ennen tai se koetaan tabuksi. Heikon signaalin vahvistumisen todennäköisyys kasvaa, jos useampi edellä mainittu reaktio toteutuu. Heikon ja vahvan signaalin erottaa toisistaan lähinnä saatavilla olevan tiedon määrän perusteella.

Heikkojen signaalien hyödyntämisessä ensin havainnoidaan signaaleja, seuraavaksi ne ryhmitellään ja lopuksi tulokset analysoidaan (kuvio 8). Havainnointivaiheessa havaintojen kirjaamisen kynnyks tulisi olla varsin alhainen, jotta analysoitavaa saadaan mahdollisimman paljon. Signaalien havaitsemiseen voidaan käyttää joko passiivisia tai aktiivisia keruumenetelmiä. Passiivisella havainnoinnilla tarkoitetaan heikkojen signaalien vapaamuotoista tarkkailua erilaisissa ympäristöissä, kulttuureissa, maissa, ikäryhmissä tai liiketoiminta-alueilla. Aktiivisessa havainnoinnissa tarkastellaan selkeästi rajatumpaa aihepiiriä. Tällöin tarkkailu kohdennetaan halutun teeman ympärille ja tiedot kerätään järjestelmällisesti yhteiseen tietokantaan. Havainnointia jatketaan määrätyn ajan ja tämän jälkeen havainnoinneista suoritetaan tarkempi pohdinta. (Vuorinen 2017, 122 - 124.)



Kuvio 8. Heikkojen signaalien käyttö organisaation tulevaisuus- ja strategiatyöskentelyssä (mukailtu Hiltunen 2012, 130).

Kirjaansa Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus Mannermaa (2004, 244 - 245) on poiminut asioita, jotka ovat esimerkkejä kirjoitusajankohdan heikoista signaaleista, ja joiden on arvioitu olevan arkipäivää vuonna 2020. Nyt, jälkikäteen, on helppo todeta, että signaali ”Ryhmätyöjärjestelmät, joiden avulla eri paikoista käsin on mahdollista samanaikaisesti opiskella ja työskennellä ovat rutiinomaisessa käytössä.” on toteutunut, kun taas signaali ”Keinopersonat purkavat kuvapuhelinpalveluiden ruuhkia. Kuvapuhelinpalveluiden keinopersonat ovat erityisesti tähän tarkoitukseen sopivia oppivia ohjelmia.” ei ole toteutunut.

4.2.4 Co-creation – yhteiskehittäminen

Co-creationissa oleellista on yrityksen sidosryhmien hyödyntäminen toiminnan, tuotteiden tai palvelun kehittämisessä. Strategisesti co-creation antaa vaikutusvaltaa asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille ja asiakkaille. Mallissa hyödynnetään mahdollisimman kattavasti markkinoilla oleva tieto ja parannusehdotukset. Co-creation-toimintamalli edellyttää avointa vuorovaikutusta ja dialogia prosessissa mukana olevien kesken. Usein yhteiskehittämiseen liittyvä keskustelu käydään yrityksen tarjoamalla alustalla. (Vuorinen 2017, 132 - 137.)

Co-creationin juuret ulottuvat yli vuosisadan taakse (Surowiecki 2004, 22 - 23). Sen muuttuminen tämän päivän strategiamalliksi on vaatinut nykytekniikan tarjoamia työkaluja; kollektiivinen osaaminen on saatu valjastettua kehitystyöhön.

Co-creationin etuna Surowicki (2004, 82) kertoo sen, että se kannustaa yksilöitä erikoistumaan ja toimimaan itsenäisesti, ja antaa mahdollisuuden oman toiminnan koordinoimiseen ja hankalien ongelmien ratkaisemiseen. Haasteena puolestaan on esimerkiksi se, ettei löytynyttä merkittävää tietoa saada välttämättä kaikkien asianomaisten tietoon.

Yhteiskehittäminen mahdollistaa yritykselle uusien liiketoimintamallien löytämisen tavalla, jossa voi olla yhtäläisyyksiä sinisen meren strategiaan. Co-creation voi muodostua jatkuvaksi toimintamalliksi. (Vuorinen 2017, 133.)

4.2.5 Kotterin muutosjohtamisen malli - organisaation uudistuminen

John Kotterin vuonna 1996 kehittämässä muutosjohtamisen mallissa painotetaan leadershipin eli johtajuuden merkitystä muutosten läpiviennissä. Mallissa keskitytään nimenomaan johtajuuden haasteisiin, ihmisten motivointiin ja sitouttamiseen muutostilanteessa. Malli on kahdeksanvaiheinen. Onnistunut pysyvä muutos vaatii, että jokaiseen vaiheeseen paneudutaan ja ne viedään loppuun asti. Muutoksen loppuun vieni saattaa viedä vuosia, ja prosessiin liittyy yleensä muitakin pienempiä projekteja. (Vuorinen 2017, 138 - 139.)

Kotter ja Rathgeber (2005, 125 - 127) tiivistävät muutoksen vaiheet seuraavasti: **Ensimmäisessä vaiheessa** valmistellaan lähtökohdat. Tähän kuuluu kiireen tunnun luominen, ja se, että autetaan muita havaitsemaan tarve pikaiselle toiminnalle. Seuraavaksi kootaan vahva ryhmä vetämään muutosta. Ryhmästä on löydettävä johtajan taitoja, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja sen on sisäistettävä kiire. **Toisessa vaiheessa päätetään mitä tehdään.** Nyt kehitetään muutokselle visio ja strategia, ja selvitetään tarvittavat muutokset ja keinot niiden saavuttamiseksi. **Kolmas vaihe on toteuttaminen.** Toteuttaminen vaatii selkeän vision ja sen kertomisen muille niin, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy sekä vision että strategian. Kun viesti on saatu perille, valtuutetaan toiset mukaan toimimaan, ja poistetaan mahdollisia esteitä tavoitteen saavuttamisen tieltä. Lyhyen aikavälin voitot ovat tärkeitä heti alkumetreiltä alkaen. Muutos toisensa jälkeen saatetaan läpi, eikä luovuteta ennen kuin tavoite on saavutettu. **Neljännessä vaiheessa uusi kulttuuri juurrutetaan arkeen.** Uuden kulttuurin tulee syrjäyttää vanhat toimintatavat. Se ei tapahdu itsestään, vaan vaatii varmistelua.

Kotter kehitti oman muutosjohtamisen mallin tutustuttuaan useisiin epäonnistuneisiin muutosprojekteihin. Hän tunnisti projekteista kahdeksan tyypillistä syytä epäonnistumiseen, ja muodosti niiden perusteella mallin onnistuneen muutosprosessin johtamiseen. (Vuorinen 2017, 138). Kirjassaan ”Jäävuoremme sulaa” Kotter ja Rathgeber (2005) kuvaavat tarinan keinoin onnistuneesti läpiviedyn muutosprosessin vaiheista ja yhteisön suhtautumisesta muutokseen. Kirjan hahmoille löytynee vastaavuudet jokaisesta organisaatiosta.

4.3 Resurssien kehittäminen

Resurssien kehittämiseen tähtävinä strategiatyökaluina Vuorinen (2017, 32 - 33) kertoo olevan oppiva organisaatio, Kraljicin portfolio, employer branding, VRIO-malli ja benchmarking. Resurssien kehittämiseen liittyy yleensä se, että tehdään jotain uutta ja erilaista ja tarkastellaan organisaation sisällä olevia mahdollisuuksia kehittyä, tai tunnistaan mitä tarvitaan organisaation ulkopuolelta.

Meillä molemmilla on työelämää takana yli kaksikymmentä vuotta. Mielestämme resurssien kehittämisen tulisi olla osana organisaation jatkuvaa tekemistä. Sen avulla yrityksen toiminnan lisäksi myös henkilöstöllä on mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen, joka puolestaan ylläpitävää työmotivaatiota.

4.3.1 VRIO-malli – Kilpailuedun tavoittelu resursseja kehittämällä

VRIO-mallissa on kyse ajattelusta, jossa yritysten suorituskykyerot perustuvat resursseihin. VRIO-malli (kuvio 9) vaatii yritykseltä kykyä analysoida laajasti toimintaansa mahdollistavia resursseja. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, organisatorisia ja henkilöresursseja. Tarkoituksena on tunnistaa resursseja, jotka luovat yritykselle kilpailuetua ja ovat näin toiminnan kannalta joko arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*), vaikeasti kopioitavia (*imitability*) tai tehokkaasti organisoituja (*organization*). Tarkoituksena on löytää arvokkaimmat resurssit ja kehittää niitä edelleen. (Smith.)

Resurssi on arvokas, kun se tuo lisäarvoa asiakkaan prosessiin. Esimerkiksi CRM-järjestelmä tuo lisäarvoa vain, jos sitä hyödynnetään kaikilta osin asiakaspalvelussa ja myyntiprosessin eri vaiheissa. Harvinaisen resurssin on oltava myös hyödyllinen tuodakseen arvoa yrityksen liiketoimintaan. Vaikeasti kopioitava tai korvattava resurssi voi olla esimerkiksi huippuunsa hiottu tuotekehitystiimi tai yrityksen maine ja kokemus. Yksittäinen työntekijä tai valmistukseen käytettävä kone on helposti kaapattavissa tai kopioitavissa kilpailijoille. Organisointi resurssina tarkoittaa esimerkiksi hyvää johtamista. Hyväkin asiantuntija menee hukkaan, jos ei hänen osaamistaan hyödynnetä yrityksen toiminnassa. (Vuorinen 2017, 151 - 152.)

Mikä tahansa organisaation resurssi on lähtökohtaisesti arvokas, kun sen avulla saadaan alennettua kustannuksia tai lisättyä tuloja verrattuna tilanteeseen, jossa

kyseinen resurssi puuttuu. Resursseja voidaan VRIO-mallin mukaan peilata kilpailullisiin ja taloudellisiin vaikutuksiin yrityksen liiketoiminnalle. (Vuorinen 2017, 153.)

Resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaalitytason
Kyllä	Ei		↑ ↓	Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitytaso
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

Kuvio 9. VRIO-malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Vuorinen 2017, 153).

4.3.2 Benchmarking – toisilta opittujen asioiden soveltaminen

Benchmarkingin tarkoituksena on kerätä oman yrityksen sisältä tai toisilta yrityksiltä omaan käyttöön sovellettavia tietoja ja taitoja, jotka liittyvät johonkin tiettyyn liiketoiminnan osa-alueeseen. Tarkoituksena on soveltaa oppeja omaan toimintaan, ei kopioida niitä. Sisäisessä benchmarkingissa vertaillaan tekemistä yrityksen sisällä tai eri yksiköiden välillä. Esimerkiksi voidaan tutkia yrityksen eri tehtaiden tuotannon tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ja omaksua niistä parhaimmat prosessit. Kilpailija-benchmarkingissa yrityksen toimintaa verrataan oman alansa huippuorganisaatioon. Kilpailija-benchmarking vaatii toteutuakseen luottamuksellista yhteistyösuhdetta ja onnistuakseen yhteistyön tulee hyödyttää molempia osapuolia. (Vuorinen 2017, 158 - 159.)

Toiminnallisessa benchmarkingissa kehitetään jonkin tietyn osa-alueen toimintaa vertaamalla sitä oman alan ulkopuolisiin toimijoihin. Tällainen osa-alue voi olla esimerkiksi logistiikka, joka ei ole toimialasidonnainen. Parhaat toimintatavat saattavatkin löytyä oman toimialan ulkopuolelta. Toimialan benchmarkingissa puolestaan pyritään löytämään oman toimialan parhaat toimintatavat. Saman toimialan sisällä yritykset jakavat rajatusti parhaita käytänteitään, jolloin kilpailevat yrityksetkin voivat oppia toisiltaan

paljastamatta kuitenkaan liikaa kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Onnistuneessa benchmarkingissa päästään molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön, tilanteeseen, jossa molemmilla osapuolilla on jotain opittavaa toisiltaan. (Vuorinen 2017, 159 - 160.)

Niva ja Tuominen (2005, 35) kuvaavat benchmarkingin kymmenvaiheisena seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tärkein tai tärkeimmät kehityskohteet. Kohteiden valinnan jälkeen etsitään benchmarking-kumppani, joka on kehityskohteen osalta omaa yritystä selvästi parempi toimija. Seuraavaksi mitataan erot kehityskohteen suorituskyvyssä ja selvitetään, miten suorituskyky on molemmissa yrityksissä kehittynyt ja millaiset odotukset kehitykselle tulevaisuudessa on. Erojen löydyttyä pyritään tunnistamaan ne tekijät, joilla parempiin tuloksiin on päästy. Viidennessä vaiheessa katse kohdistetaan omaan tekemiseen. Eriyisen tärkeä tutkailun kohde on suorituskykyä haittaavien tekijöiden tunnistaminen. Kun tekijät on tunnistettu, käännetään katse kumppaniin: mitkä tekijät määrittävät erot suorituskyvyssä?

Seitsemäs vaihe on tavoitteiden asetanta, jossa määritellään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Seuraavaksi laaditaan toteutussuunnitelma ja aloitetaan muutosten toteuttaminen. Toteutuksessa sovelletaan löydettyjä menetelmiä, jotka tukevat tavoitteeseen pääsemistä. Menetelmät vakiinnutetaan arjen käytännöiksi, ja niitä kehitetään kokemusten perusteella edelleen toimivimmaksi, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja ylitetään. Viimeinen vaihe on benchmarking-prosessin aloittaminen uudestaan.

4.3.3 Kraljicin portfolio – hankintojen strategiset painoarvot

Kraljicin portfolio keskittyy yrityksen hankintojen painoarvojen tarkasteluun, sillä kaikki hankinnat eivät ole strategisesti samanarvoisia. Portfolio on nelikenttä, jossa hankinnat jaetaan X- ja Y-akseleilla toimittajamarkkinoiden hallittavuuden ja hankittavan tuoteryhmän tulosvaikutuksen mukaan neljään kenttään. Tällä karkealla jaolla tuotteet jakaantuvat volyymituotteiksi, rutiinituotteiksi, strategisiksi tuotteiksi ja pullonkaulatutuotteiksi. Jokaiselle tuotekategorialle suositellaan omaa hankintastrategiaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 114 - 118.)

Volyymituotteilla toimittajia on lukuisia ja tuotteen menekki on yrityksessä suurta. Volyymituotteiden osa-alue muodostaa monesti suurimman rahamääräisen osan

hankinnoista. Tämän osa-alueen hankinnoissa on suurimmat mahdollisuudet kustannussäästöihin, koska kilpailevia toimittajia on paljon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119.)

Rutiinituotteiden ja -palveluiden hankinnassa itse ostamisprosessi on työläs suhteessa ostettavien tuotteiden arvoon. Usein tämän ryhmän hankinnat ovatkin asiakkaan ajan ja vaivan säästämiseksi automatisoitu. Näin varmistetaan tavaran riittävyys ja varaston oikea taso. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 119 - 120.)

Pullonkaulat tuotteissa ostaja on heikossa asemassa, koska tuotteelle tai palvelulle saattaa olla vain yksi toimittaja. Myyjän näkökulmasta tilanne on tavoiteltava, mutta ostajan on pyrittävä välttämään yhden toimittajan varaan joutumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 121.)

Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä. Tällaisille tuotteille ominaista on, että ne ovat räätälöityjä tai teknologisesti ainutlaatuisia. Toimittajan vaihtaminen on lähes mahdotonta tai vähintäänkin aikaa vievää. Ostajan on siis kannattavaa pyrkiä tiiviiseen toimittajayhteistyöhön hallitakseen strategisesti tärkeää suhdetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 122.)

4.3.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintatapansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Oleellisinta on osaamisen johtaminen. Oppivaa organisaatiota tulee ajatella kokonaisvaltaisena osaamishankkeena, jonka tavoitteena on jatkuva oppiminen. Tieto ja osaaminen ovat tärkeämpiä kuin fyysiset resurssit. Organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen komponenttiin: Inhimilliseen pääomaan (ihmiset), sosiaaliseen pääomaan (ihmisten väliset suhteet) ja rakenteelliseen pääomaan (järjestelmät). Tavoitteena on parantaa kaikkien kolmen osa-alueen toimintaa. Yhteinen strategia, yhteiset tavoitteet, arvot ja visio luovat pohjan oppimisen kehittämiseksi. Nämä ohjaavat oppivan organisaation toimintaa, eli mihin yrityksen tulee pyrkiä ja mitä sen tulee osata. (Vuorinen 2017, 177 - 178.)

Oppiva organisaatio hyödyntää asiakkaiden, toimittajien, työntekijöiden ja kilpailijoidensa kokemuksia, tietoja ja näkemyksiä maksimoidessaan oppimisensa ja uudistumisensa. Tietoa kerätään, prosessoidaan ja jaetaan aktiivisesti, ja johdon tehtävänä on luoda

oppimista tukeva ilmapiiri ja edistää kokemuksista oppimista. Tällä tavoin toimintatavat voivat kehittyä jatkuvasti. (Vuorinen 2017, 179.)

Oppivan organisaation kehitys ei perustu virheiden korjaamiseen, vaan niiden taustalla olevien toimintojen tarkastelemiseen ja niiden korjaamiseen. Juurisyiden korjaaminen auttaa toimintaa kehittymään sen sijaan, että korjailtaisi yksittäisiä tapauksia (Tuomi & Sumkin 2012, 13). Organisaation osaaminen muodostuu yksilön, ryhmän tai tiimin ja organisaation kyvykkyyksistä. Yhteisön osaaminen ja innovaatiokyky ovat enemmän kuin osiensa summa (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

4.3.5 Employer branding – työnantajamielikuvan kehittäminen

Hyvä työnantajamielikuva auttaa saamaan organisaatioon parhaita osaajia ja siten parantamaan pitkän aikavälin menestymisen mahdollisuuksia. Kun yrityksellä on hyvän työnantajan maine, sen on helppo saada kaikkiin rekrytointeihin hyviä hakijoita. Hyvään työnantajaan myös sitoudutaan paremmin. Työnantaja ei ole hyvä vain maksamalla kovaa palkkaa, vaan vähintään yhtä tärkeää on, että työtehtävät tarjoavat mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä. (Heinonen 2006, 44 - 45.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat kaikki organisaatiossa ja sen ympärillä tapahtuvat asiat. Mielikuvan kehittäminen vaatii johdonmukaista, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista tekemistä, ja se vaatii paljon resursseja (Vuorinen 2017, 190 - 191). Employer brandingissä yhdistyvätkin tiiviisti strategia ja HR-toiminnot. Oleellista on ylläpitää oma organisaatiokulttuuri sellaisena, jossa nykyiset ja tulevat työntekijät haluavat työskennellä.

4.4 Asemoiminen

Asemoimisen välineillä yrityksessä havainnoidaan ulkoista ympäristöä. Samalla tutkitaan, miten toiminta voisi olla tehokkaampaa ulkoiset tekijät huomioiden. Vuorisen (2017, 2 - 33) jaottelussa asemoinnin strategisina työkaluina toimivat geneeriset strategiat, PESTEL-analyysi, josta käytetään usein myös nimitystä PESTLE-analyysi, viiden kilpailuvoiman malli, strategisten ryhmien analyysi ja BCG-matriisi.

Uskomme, että tässä luvussa käsiteltävät työkalut ovat monissa yrityksissä osana rullaavaa suunnittelua joko tietoisesti tai tiedostamatta. Yrityksen koosta ja toimialasta riippuu, millainen merkitys esimerkiksi lainsäädännön muutoksilla on sen toimintaan.

4.4.1 Geneeriset strategiat – strategioiden yleispätevyys

Geneerinen strategiamalli on kilpailutilanteesta ja toimialasta riippumaton tapa arvioida yrityksen asemaa markkinoilla. Mallissa on tarkoituksena löytää yritykselle tietty asema toimia markkinoilla ja pakottaa yritys miettimään oman kilpailuetunsa perustaa sekä tekemään valintoja halutun aseman savuttamiseksi. Koska yksikään yritys ei voi olla kaikessa paras, tulee yrityksen valita strategiseen asemointiin perustuva perusstrategia toiminnalleen. (Vuorinen 2017, 199 - 200.)

Geneerisiä perusstrategioita on kolme: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Yritys, joka valitsee kilpailustrategiakseen kustannusjohtajuuden, tavoittelee alallaan positiota, jossa se pystyy toimimaan pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijat. Vastaavaa asemaa tavoittelevat usein myös kilpailijat, jolloin vaarana on ajautua kannattamattomaan liiketoimintaan. (Porter 1985, 26 - 27.)

Differoinnissa yritys tavoittelee alallaan ainutlaatuisuutta valitsemallaan yhdellä tai usealla tuotteella tai palvelulla, jotka ovat asiakkaiden mielestä arvokkaampia kuin kilpailijoilla. Differoinnin onnistuessa on yrityksellä mahdollista ylläpitää esimerkiksi korkeampaa hintatasoa tai pidempiä toimitusaikoja. Johtaakseen pysyvään kilpailuetuun, differoinnin tulee olla pysyvää ja jäljittelemättömissä. (Porter 1985, 186 - 190.)

Keskittymisstrategiassa yrityksen toimintaa rajataan tiettyyn markkinasegmenttiin esimerkiksi tuotevariantin, asiakastyypin, myyntikanavan tai maantieteellisen sijainnin mukaan (Porter 1985, 289). Keskittymisen tarkoituksena on palvella rajatun segmentin asiakkaat paremmin ja näin saavuttaa haluttua markkina-asema. Rajatun markkinasegmentin tulee olla kuitenkin liiketoiminnan koon ja kehittymisen kannalta tarpeeksi suuri, mutta samalla riittävän erilainen ja pieni, jotta varsinkin suuret kilpailijat pysyvät markkinasta loitolla. (Vuorinen 2017, 201 - 202.)

4.4.2 BCG-matriisi – tasapainoinen salkku erilaisia liiketoimintoja

BCG-matriisissa yrityksen olemassa olevat tuotteet tai liiketoimintayksiköt jaetaan portfolioihin ja ne arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Portfolion ajatuksena on, että yrityksellä tulisi aina olla tasapainoinen tarjooma erilaisia, toisiaan tukevia liiketoimintoja ja tuotteita. Tarkoituksena on löytää tasapaino investointien ja kassavirran suhteen. Mallin avulla on helpompi ohjata resursseja ja helpottaa priorisointia. BCG-matriisin akselit ovat markkinoiden kasvunopeus ja oma markkinaosuus. Oma markkinaosuus suhteutetaan aina kilpailijoiden vastaavan liiketoiminnan tai tuotteen markkinaosuuteen nähden. (Vuorinen 2017, 210 - 212.)

Oletuksena on, että kaikilla tuotteilla on jonkinlainen elinkaari: syntyminen, kasvu, taantuma, lasku ja kuolema. Nämä elinkaaren eri vaiheissa olevat tuotteet ovat kassavirralltaan hyvin erilaisia. Tuotteen kannattavuus korreloi hyvin vahvasti tuotteen markkinaosuuden kanssa, joten yrityksen tulisi siis ottaa huomioon strategiassaan markkinaosuuden ja kannattavuuden yhteys. Elinkaarinelikenttä on kuvattu kuviossa 10. (Vuorinen 2017, 211.)

BCG-portfolioanalyysissä tuotevalikoima jaetaan elinkaaren mukaan nelikenttään (kuvio 10), jossa akselit kuvaavat markkinaosuutta ja markkinoiden kasvua. Lypsylehmät ovat tuotteita, joissa on suuri liikevaihto ja paras kannattavuus, mutta niille ei odoteta suurta myynnin kasvua, koska markkinaosuus on jo suuri. Tähtituotteet ovat tuotteita, joihin yrityksen kannattaa panostaa, koska niiden markkina kasvaa. Tähtituotteille tavoitellaan asemaa uusina lypsylehminä. Kysymysmerkkituotteen markkinaosuus on pieni, mutta kokonaismarkkinan kasvu on suurta. Näiden tuotteiden kohdalla yrityksessä täytyy arvioida, onko omalla tuotteella mahdollisuutta menestyä markkinoilla. Koiratuotteiden, joista puhutaan myös rakkikoirina, markkinaosuus on alhainen eikä kokonaismarkkinan odoteta kasvavan. Koiratuotteiden kohdalla on syytä harkita tuotteen poistamista markkinoilta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 232 - 233.)



Kuvio 10. BCG-matriisi (Vuorinen 2017, 211).

4.4.3 PESTLE-analyysi

PESTLE-analyysissä tarkastellaan yrityksen toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Olennaista analyysissä on löytää juuri kyseisen organisaation kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaatioon. Analyysin esiin tuomat muutosvoimat vaikuttavat toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen. Muutosvoimilla voi olla suoriakin vaikutuksia, mutta usein erityisesti positiivisen muutosvoiman vaikutus toteutuu vasta, kun yritys omalla toiminnallaan reagoi muutoksen tuomaan mahdollisuuteen. (Vuorinen 2017, 220 - 222.)

Poliittista ympäristöä arvioitaessa tulee huomioida alakohtaisuuden lisäksi mahdolliset tulevat muutokset verotuksessa ja sen vaikutuksessa yrityksen toimintaan. Ekonomisena vaikuttajana tarkastellaan esimerkiksi inflaatiota. Sosiaalisia tekijöitä ovat muun uassa kulttuuri, demografia ja väestö. Teknologista toimintaympäristöä arvioidessa huomioidaan erityisesti omaan toimialaan liittyvä kehitys, mutta on tärkeää nähdä myös oman toimialan ulkopuolelle. Myös lainsäädäntö tulee huomioida kokonaisuudessaan, mutta erityisesti täytyy kiinnittää huomiota oman toimialan lainsäädäntöön. Ekologiset

yrittäjien toimintaan vaikuttavat tekijät liittyvät esimerkiksi maanviljelykseen, ilmastoon ja säähän. (What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis.)

Vuorisen (2017, 221) mukaan analyysin sopiva tarkasteluajanjakso on 3 - 10 vuotta, uutta tehtyä analyysia on hyvä tarkastella ja tarvittaessa päivittää esimerkiksi vuosittain. Analyysin yhteydessä tulee myös miettiä muutoksen todennäköisyyttä ja sen mahdollista voimakkuutta.

4.4.4 Porterin viiden kilpailuvoiman malli – asemointi kilpailuympäristöön

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analyysi, jolla voidaan tarkastella viittä toimialalla vaikuttavaa kilpailuvoimaa. Malli auttaa tunnistamaan strategiset kilpailutekijät. Toimialan kilpailuvoimia ovat uudet tulokkaat, kilpailu toimialalla, mahdolliset korvaavat tuotteet tai palvelut, ostajien vaikutusvalta ja toimittajien vaikutusvalta. (Porter 1985, 26.)

Kilpailuvoimat määrittävät alalla toimivien yritysten kannattavuuden. Uusi tulokas voi sekoittaa jonkin alan markkinat, mutta myös tuoda tullessaan uusia ajatuksia, joka pakottaa koko alaa kehittymään (Porter, 1985. 27 - 38). Alalla toimivien yritysten keskinäinen kilpailu voi jo sellaisenaan vahingoittaa niiden toimintaa, jos markkinaosuuksista kamppaillessa tuotteiden hintoja painetaan liian alas. Tasavahvat kilpailijat, toimialan hidaskasvu, alan korkeat kiinteät kustannukset ja tuotteiden samankaltaisuus tekevät kilpailusta kovaa. (Vuorinen 2017, 231.)

Joko uusi tulokas tai olemassa oleva kilpailija voi tuoda markkinoille jonkin korvaavan tuotteen tai palvelun, joka vie muilta alan toimijoilta asiakkaita (Porter 1985, 44). Tuoteryhmän kasvaminen voi pienentää yksittäisen tuotteen menekkiä, jos kokonaismarkkina ei kasva. Esimerkiksi uuden vessapaperimerkin tulo markkinoille ei kasvattaisi kokonaismarkkinaa, vaan olemassa oleva markkina jakautuisi yhä useamman merkin kesken.

Ostajien vaikutusvalta näkyy esimerkiksi hintojen kilpailuttamisena. Ostajien vaikutusvallalla on merkitystä erityisesti, jos kyse on suuresta asiakkaasta tai asiakasryhmästä, tai jos kilpailevia toimittajia on useita. Vaikutus kasvaa myös, mikäli asiakkaan ja myyjän kokoero on suuri, tai myyjän vaihtaminen on helppoa. (Vuorinen 2017, 230.)

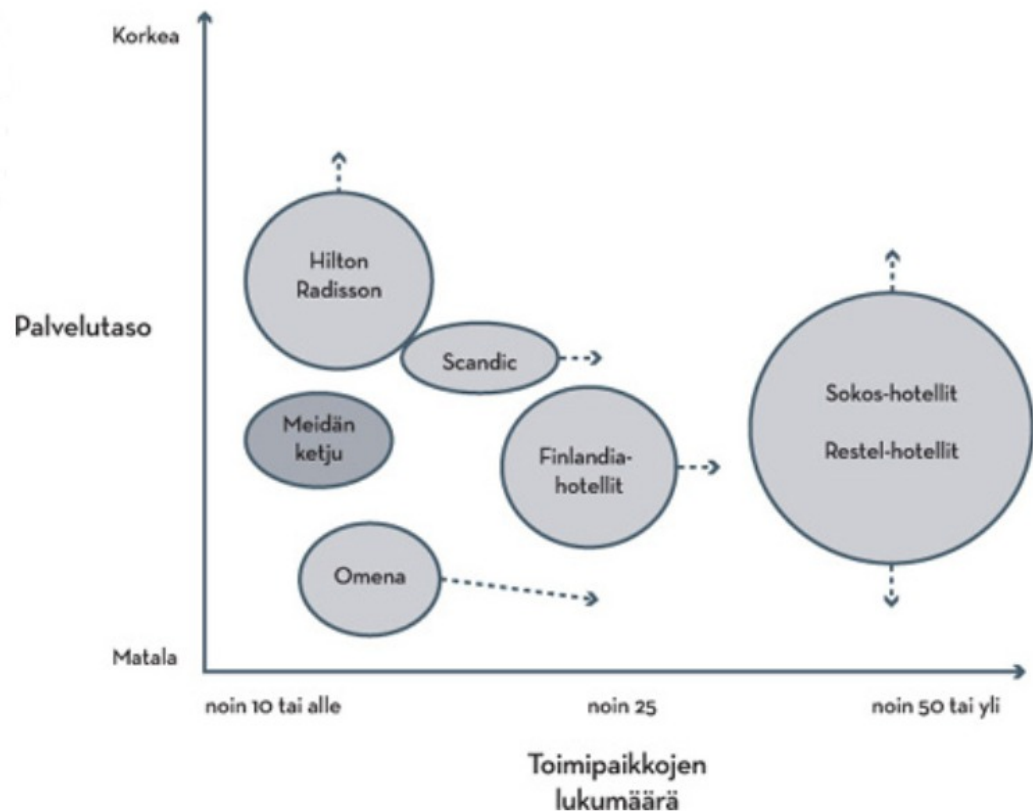
Toimittajien vaikutusvaltaan vaikuttavat toimittajien määrä, toimittajan vaihtamisesta mahdollisesti aiheutuvat kustannukset ja toimittajan tarjoama brändi. Suuret toimittajat

saattavat myös aiheuttaa sen, että pienet toimijat joutuvat luopumaan kilpailusta kokonaan. (Vuorinen 2017, 231.)

4.4.5 Strategisten ryhmien analyysi

Tietyn alan sisällä on useampia ryhmiä, joissa kunkin ryhmän sisällä toimitaan pääpiirteittäin samalla strategialla ja samankaltaisilla resursseilla. Yrityksen tulee tietää, mihin ryhmään se kuuluu tai haluaisi kuulua. Strategisten ryhmien analyysissä on tarkoitus tunnistaa yrityksen tärkeimmät kilpailijat, jotka noudattavat samantyyppistä strategiaa ja joilla on samantyyppinen resurssipohja. Kaikki saman alan yritykset eivät kuitenkaan ole kilpailijoita keskenään. Markkinoiden mahdollisuudet ja uhat näyttäytyvät saman ryhmän yrityksille saman kaltaisina. (Porter 1984, 160 - 161.)

Kun strategisten ryhmien analyysiä tehdään, tulee analyysiin valita jokin tietty toimiala ja luokittelun pohjaksi vähintään kaksi toimialan yrityksiä erottelevaa tekijää. Tästä esimerkkinä on kuviossa 11 valittu analysoitavaksi hotelliketjuja. Erottelevina tekijöinä voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta, valikoiman laajuus, jakelukanavat tai markkinaosuus. Analyysin tavoitteena on muodostaa visualisesti havainnollinen kuvio, jossa ryhmät erottuvat keskeisimpien muuttujien suhteen. Jos yritys haluaa siirtyä kilpailemaan jonkin toisen ryhmän markkinassa, tulee sen hankkia resurssit, joita tämän ryhmän kilpailussa vaaditaan. (Porter 1984, 161 - 167.)



Kuvio 11. Strategiset ryhmät Suomen hotellitoiminnassa (Vuorinen 2017, 241).

5 Kyselyt yrittäjille ja saadut vastaukset

Käytössämme oli Suomen Yrittäjät ry:n helmikuussa 2019 julkaiseman Yrittäjägallupin tulokset. Noin kolmannes gallupin vastaajista kertoi toimivansa yrityksessä, jossa on kirjoitettu strategia, ja kaksi kolmasosaa yrityksessä, jossa ei ole kirjoitettua strategiaa (Hyry 2019). Yrittäjägallupissa ei oltu kysytty taustasyitä strategian tekemiselle tai sille, miksei sitä oltu tehty.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Materiaalia ja lähdeaineistoa strategia-aiheesta on valtavan paljon. Päädyimme silti olemassa olevan materiaalin lisäksi tekemään kyselyn yrittäjille (liite 1), koska halusimme lisätietoa siitä, miksi niin monella yrityksellä ei ole kirjoitettua strategiaa. Kysely valittiin toimintavaksi siksi, että se on vastaajille helppo ja nopea, ja sen lähettämiseksi oli kanava Suomen Yrittäjät ry:n kautta. Kyselyn vastaanottajien rajaus

vähintään kymmenen henkeä työllistäviin yrityksiin määräytyi keskustelussa Suomen Yrittäjien Petri Malisen kanssa (Malinen 2019).

Toteutimme kyselyn e-lomakkeella. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Osa kysymyksistä oli riippuvuussuhteessa toisiinsa, eli seuraava kysymys määräytyi sen perusteella, mitä vastaaja oli edelliseen vastannut. Kaiken kaikkiaan tutkimuskysymyksiä oli yhteensä 13. Riippuvuuksien vuoksi kukaan vastaaja ei vastannut kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Taustakysymykset olivat kaikille samat, ja niitä oli seitsemän. Kysymysmäärä haluttiin pitää maltillisena, jotta vastaaminen ei olisi liian työlästä.

Kyselyn tuloksia täydensimme osallistumalla Klaukkalan yrittäjien aamiaistilaisuuteen 4.3.2020. Aamiaistilaisuus on avoin kaikille Klaukkalan yrittäjien jäsenille, eikä yrityksen kokoon liittyvää rajausta ollut. Aiemmin Suomen Yrittäjien kautta sähköisenä lähetetty kysely toteutettiin tilaisuudessa paperilomakkeilla. Lomakkeiden täyttämisen jälkeen käytiin vilkasta ja avointa keskustelua liiketoiminnan suunnittelusta.

5.2 Aineisto

Suomen Yrittäjät ry välitti kyselymme sähköpostilinkkinä 990:lle jäsenyritykselleen, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkeä. Vastauksia saatiin määräajassa 44. Sähköisen kyselylomakkeen tulokset on analysoitu pääosin SPSS-työkalulla. Avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia kokosimme yhteen, ja analysoimme vastauksia koosteiden perusteella.

Klaukkalan yrittäjien aamiaistilaisuudessa 4.3.2020 saadut tiedot eivät ole keskenään aivan vertailukelpoisia sähköisesti saatujen tulosten kanssa, sillä tilaisuudessa otoksessa oli mukana myös pienempien yritysten yrittäjiä tai muita edustajia. Aamiaistilaisuudessa saimme kyselymme yhdeksän vastaajaa lisää.

5.3 Kyselyn tulokset

Sähköiseen kyselymme vastasi 44 vastaajaa ja aamiaistilaisuudessa paperilomakkeelle yhdeksän, joista kahden vastaajan yritys työllisti vähintään kymmenen henkeä. Kaikki vastauksia kuvaavat kuvat perustuvat sähköisten lomakkeiden vastauksiin,

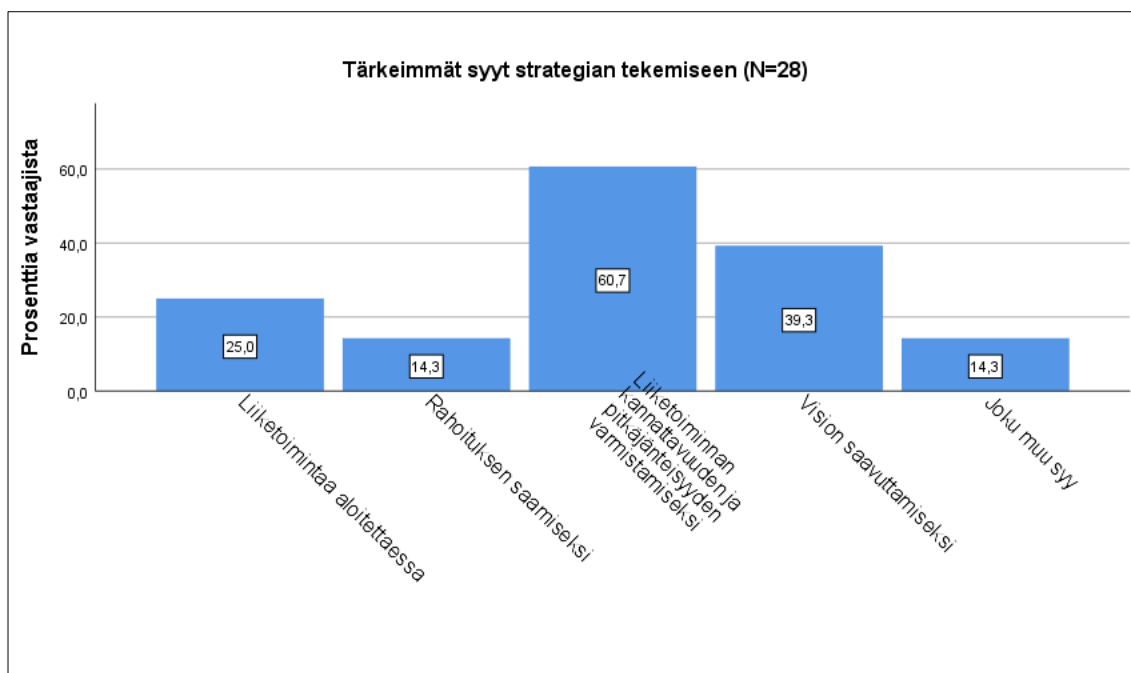
ja aamiaistilaisuudessa saadut vastaukset on kerrottu vain tekstissä. Aamiaistilaisuudessa vastaajat täydensivät mietteitään keskustelussa.

Otoksen pienen koon vuoksi kyselyn tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä. Kun verrataan keskenään Yrittäjägallupin ja oman kyselymme tuloksia, vastausten reliabiliteetti on kuitenkin hyvä (Holopainen & Pulkkinen 2012, 17). Yrittäjägallupin mukaan yrityksissä, jotka työllistävät kymmenen henkeä tai enemmän, on 58 prosentilla kirjoitettu strategia (Hyry 2019), ja meidän kyselymme mukaan vastaava prosenttiluku on 64.

Tavoitteemme oli kyselyn avulla selvittää, miksi yrityksillä ei ole kirjoitettua strategiaa ja mitkä tekijät auttaisivat alkuun strategiatyössä. Halusimme myös kerätä strategiatyötä aloittaville yrityksille hyödyllistä tietoa niiltä yrityksiltä, joilla on kirjoitettu strategia. Tähän tavoitteeseen päästiin. Vaikka otos on pieni, on validiteetti hyvä (Holopainen & Pulkkinen 2012, 16). Mielestämme voidaan olettaa, että saamamme vastaukset ovat vilpittömiä.

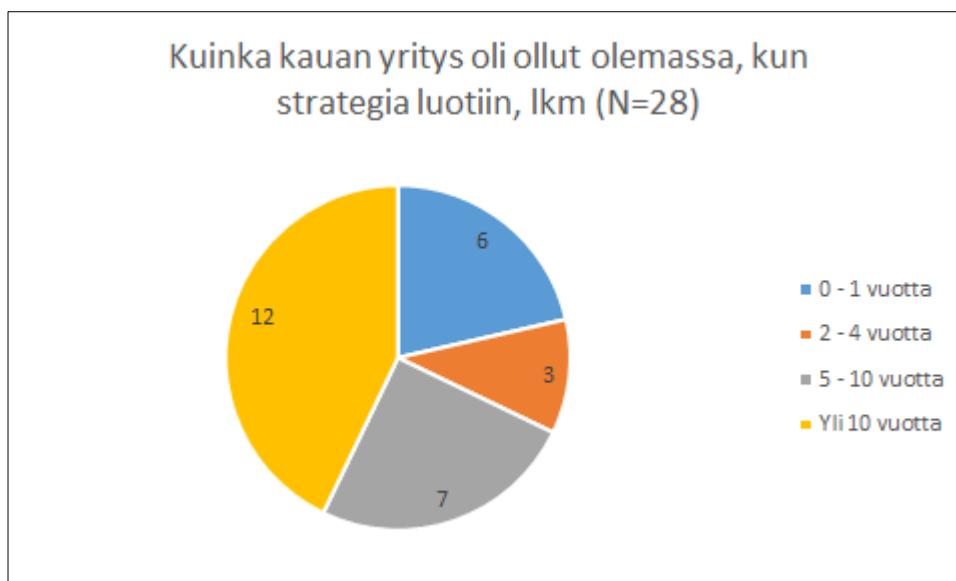
Sähköiseen kyselyymme vastanneista 28 vastaajaa kertoi, että heidän yrityksessään on kirjoitettu strategia, ja 16, ettei sellaista ole. Kysyimme ensin mainitulta ryhmältä, miksi strategia on tehty. Valmiita vastausvaihtoehtoja olivat liiketoimintaa aloitettaessa, rahoituksen saamiseksi, liiketoiminnan kannattavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistamiseksi, vision saavuttamiseksi sekä jokin muu syy (kuvio 12). Vastaajat saivat valita yhden tai kaksi vaihtoehtoa. Selvästi tärkeimmäksi syyksi nousi vaihtoehto liiketoiminnan kannattavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistamiseksi, sillä sen oli valinnut noin 60 prosenttia vastaajista. Miltei 40 prosenttia kertoi strategian tekemisen syyksi tavoitteen saavuttava visio.

Aamiaistilaisuudessa vastanneista neljä (N=9) kertoi, että yrityksessä on kirjoitettu strategia. Neljästä kolmen mukaan tärkein syy strategian luomiselle oli liiketoiminnan aloittaminen. Nämä kolme yritystä ovat aloittaneet toimintansa viimeisen vuoden aikana. Neljäs vastaaja oli valinnut syyksi liiketoiminnan kannattavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistamisen.



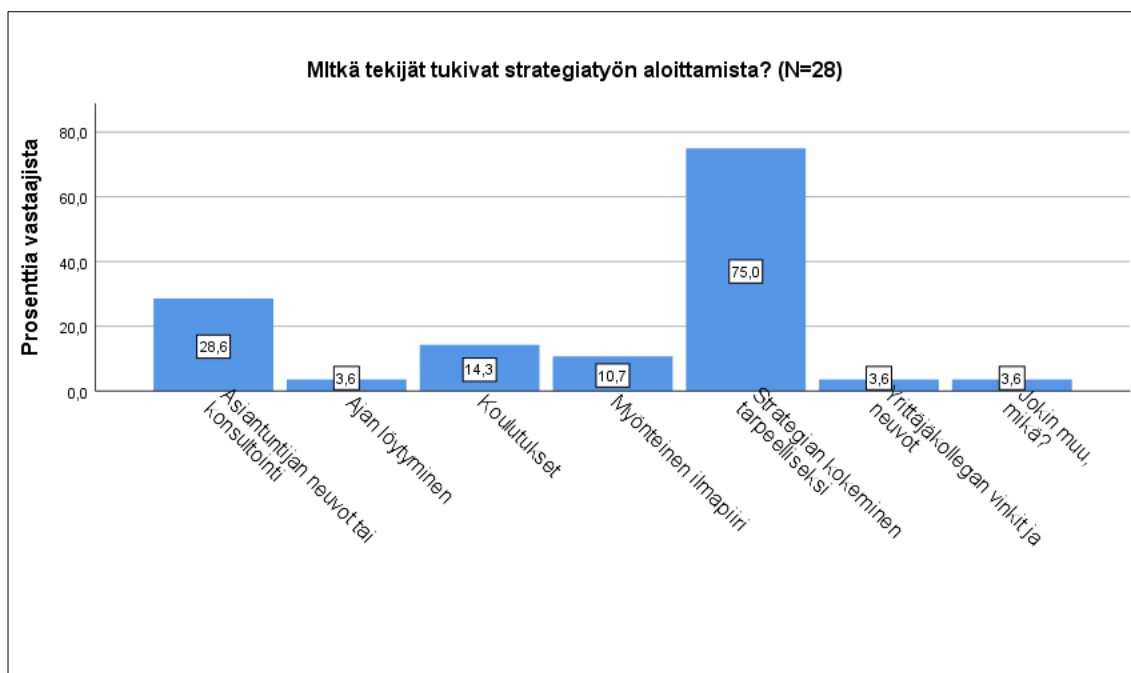
Kuvio 12. Miksi strategia tehtiin? Valitse vähintään yksi ja enintään kaksi syytä.

Kun strategian luomista peilattiin yrityksen elinkaareen, selvisi, että tyypillisin aika strategian tekemiselle oli vasta, kun yritys oli ollut olemassa jo yli kymmenen vuotta (N=28). Yritystoiminnan alitusvaihe ja vaihe, kun toiminta oli jatkunut viidestä kymmeneen vuoteen, olivat toiseksi tyypillisimmät yritystoiminnan vaiheet, joissa strategia oli luotu (kuvio 13). Aamiaistilaisuudessa vastaukset jakoutuivat eri tavalla. Siellä neljästä vastaajasta kolmen yrityksessä strategia oli tehty yritystoimintaa aloittaessa. Yksi pidempään toimineen yrityksen edustaja kertoi, että strategia oli tehty vasta, kun yritys oli ollut olemassa yli kymmenen vuotta.



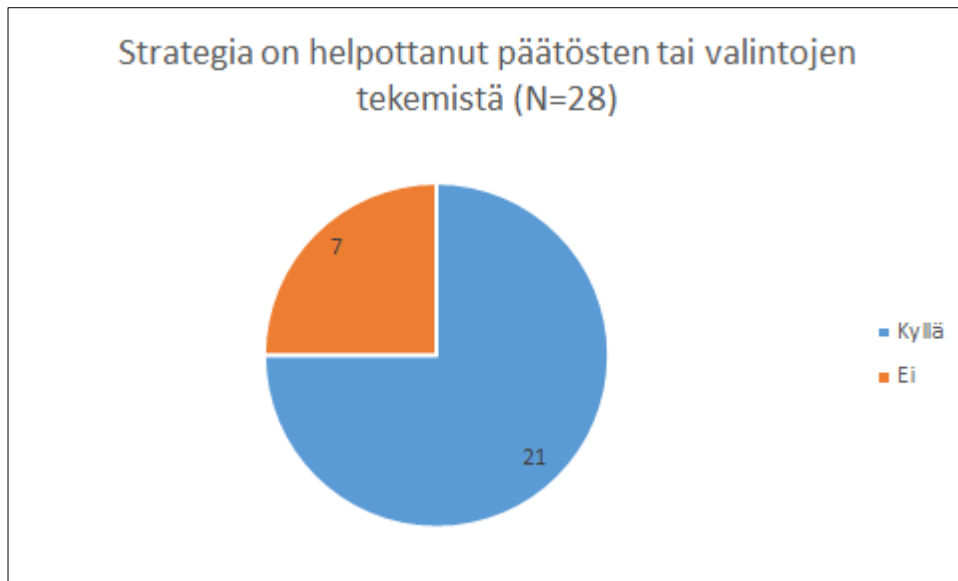
Kuvio 13. Kuinka kauan yritys oli ollut olemassa, kun strategia luotiin?

Vastausvaihtoehdot strategian kokeminen tarpeelliseksi ja asiantuntijan neuvot tai konsultointi olivat selkeästi yleisimmät vastaukset, kun kysyttiin, mitkä tekijät tukivat strategiatyön aloittamista. Kuviossa 14 on nähtävissä, että kolme neljäsosaa vastaajista ilmoitti tärkeimmäksi strategiatyön aloittamista tukevaksi tekijäksi sen, että strategia koetaan tarpeelliseksi. Myös aamiaistilaisuudessa annetuissa vastauksissa tulos oli sama. Mitkä tekijät tukivat strategiatyön aloittamista? -kysymys kysyttiin vain vastaajilta, joilla oli kirjattu strategia.



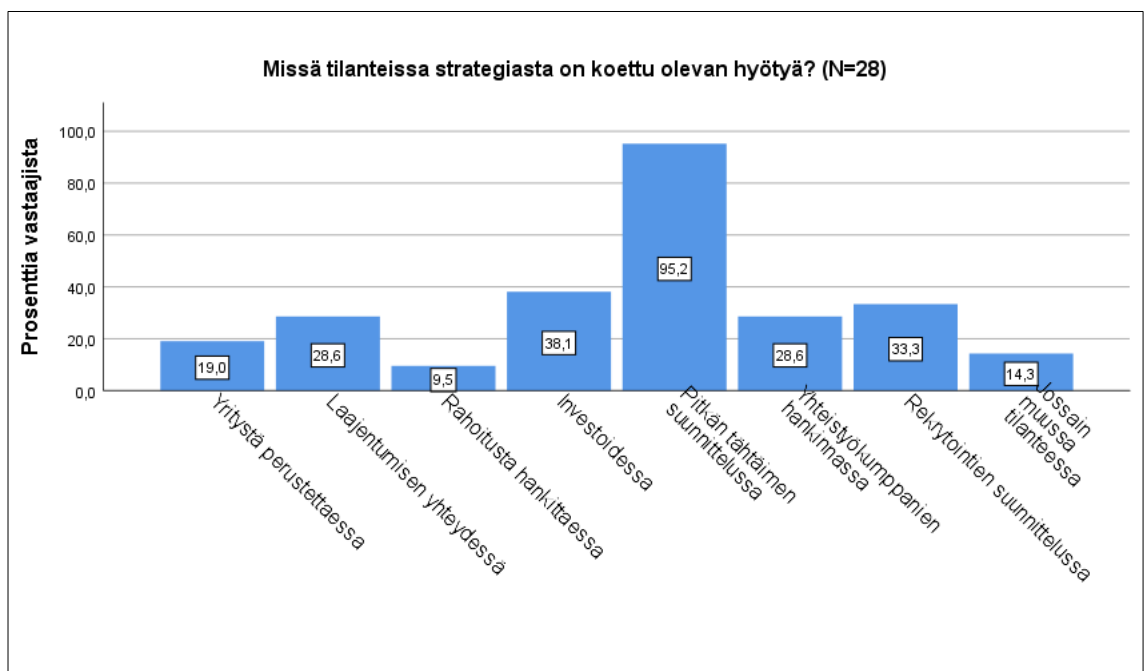
Kuvio 14. Tukiko jokin seuraavista strategiatyön aloittamista tai tekemistä? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä vaihtoehtoa.

Sähköisen kyselyn vastaajista (N=28) kolme neljäsosaa koki, että strategia on helpottanut päätöksentekoa tai valintojen tekemistä (kuviot 15). Seitsemän vastaajaa puolestaan vastasi, ettei strategiasta ole ollut näissä tilanteissa hyötyä. Aamiaistilaisuudessa vastanneista (N=4) kaikki kokivat strategian helpottaneen päätösten tai valintojen tekemistä.



Kuvio 15. Onko kirjattu strategia helpottanut päätösten ja valintojen tekemistä?

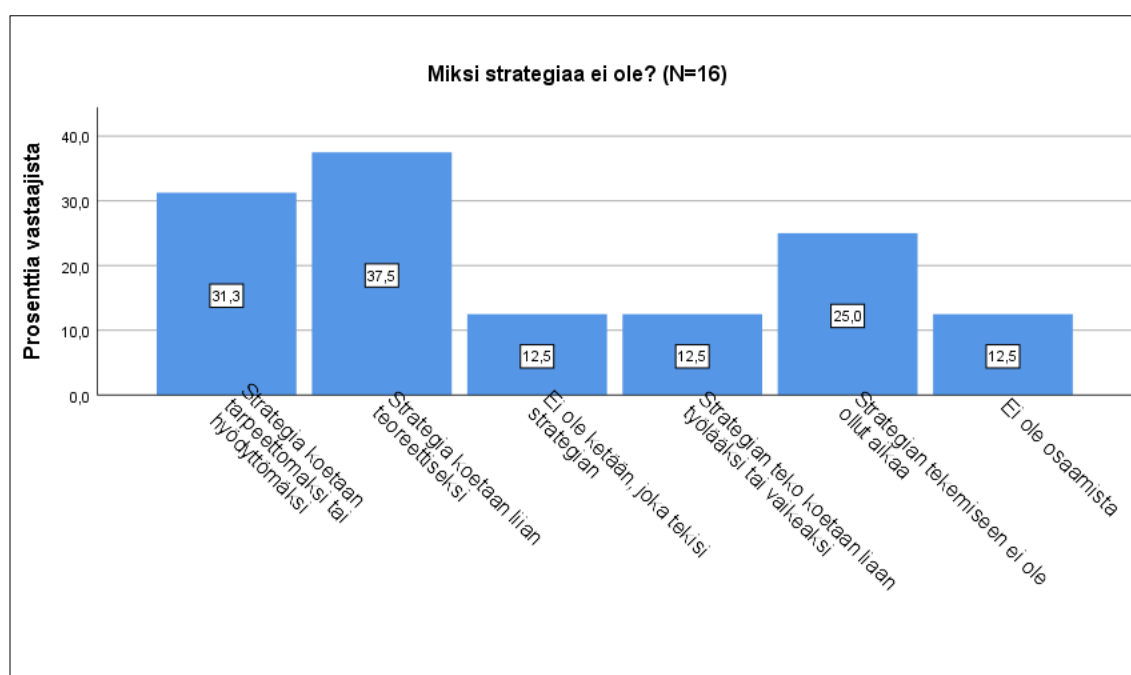
Kirjatusta strategiasta on koettu olevan hyötyä erityisesti pitkän tähtäimen suunnittelussa (N=28). Tämän vastausvaihtoehdon valitsi yli 95 prosenttia vastaajista. Lisäksi strategiasta on koettu olevan hyötyä esimerkiksi investoidessa ja rekrytointien suunnittelussa (kuvio 16). Strategialla koetaan siis olevan suuri merkitys pitkän tähtäimen suunnittelussa sekä toiminnan ja resurssien kohdentamisessa. Aamiaistilaisuuden (N=4) vastauksissa puolet valitsivat pitkän tähtäimen suunnittelun.



Kuvio 16. Missä tilanteissa strategiasta on koettu olevan hyötyä? Vähintään yksi vaihtoehto.

Sähköisen kyselymme vastaajista (N=44) 36 prosentilla ei ole kirjattua strategiaa. Tältä joukolta kysyttiin, miksi strategiaa ei ole. Vastausten perusteella PK-yrittäjät kokevat strategian liian teoreettiseksi. Lisäksi strategia koetaan tarpeettomaksi ja hyödyttömäksi (kuvio 17). Tämä toistui myös niissä vastauksissa, joita saimme aamiaistilaisuudessa (N=5). Toisena syynä nousi esille ajanpuute. Yksi vastaajista kertoi, että strategia ”on kirkkaana mielessä, kun on yksinyrittäjä”.

Aamiaistilaisuuden keskustelussa nousi esiin, että monella yrittäjällä strategia tai sen osia on kuitenkin olemassa, vaikkei sitä varsinaiseksi strategiaksi nimetä. Esimerkiksi rakennusalan yrittäjä kertoi valinneensa, ettei tee urakoita kuluttaja-asiakkaille, joka on jo hyvinkin strateginen päätös. Hän myös totesi, että ”kyllähän sitä jokainen miettii, että ketä ne asiakkaat on.”



Kuvio 17. Miksi strategiaa ei ole? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä syytä.

Joukolta, jolla ei vielä ole kirjoitettua strategiaa (N=16), kysyttiin, onko sitä aiottu tai yritetty tehdä (kuvio 18). Kuudessa yrityksessä tästä joukosta ei strategiaa ole edes aiottu tehdä. Kymmenen vastaajaa vastasi, että strategiaa on aiottu tai yritetty tehdä. Heistä kuusi vastasi jatkokysymykseen ”Mitkä asiat vaikuttivat siihen, ettei strategiaa saatu valmiiksi?”. Ajanpuutteen ja osaamisen puutteen valitsivat kaksi vastaajaa ja kiinnostuksen loppumisen yksi. Kohtaan ”joku muu” oli vastannut kolme vastaajaa. Yhdessä yrityksessä oli päädytty strategian sijaan ”lyhyeen kiteytykseen” eikä strategiaa

koettu tarpeelliseksi. Toinen kertoi tilanteiden muuttuvan nopeasti, mikä vaatii reagoimista heti. Hänen mukaansa strategiaa pitäisi päivittää koko ajan. Kolmas vastaaja kertoi, että strategia oli tehty edellisissä yrityksissä, ja se on vaatinut työajan ulkopuolisia resursseja. Heidän yrityksessään yrittäjällä itsellään on ranskalaisilla viivoilla tehty strategia, ja lisäksi yrityksessä odotellaan ketjukohtaista strategiaa.

Lisäksi vastaajilta kysyttiin missä tilanteissa he uskoisivat kirjoitetusta strategiasta olevan hyötyä, ja annettiin vaihtoehdot yritystä perustettaessa, laajentumisen yhteydessä, rahoitusta hankittaessa, investoidessa, pitkän tähtäimen suunnittelussa, yhteistyökumppanien hankinnassa, rekrytointien suunnittelussa ja jossain muussa tilanteessa. Vastaajat saivat valita kaikki sopivaksi katsomansa. Miltei kaikki olivat valinneet enemmän kuin yhden vaihtoehdon, yksi jopa kuusi. Aamiaistilaisuuden vastaajaryhmän jokainen vastaaja, joilla ei ole kirjattua strategiaa, (N=5) oli vastannut, että uskoisi kirjoitetusta strategiasta voivan olla apua pitkän tähtäimen suunnittelussa.

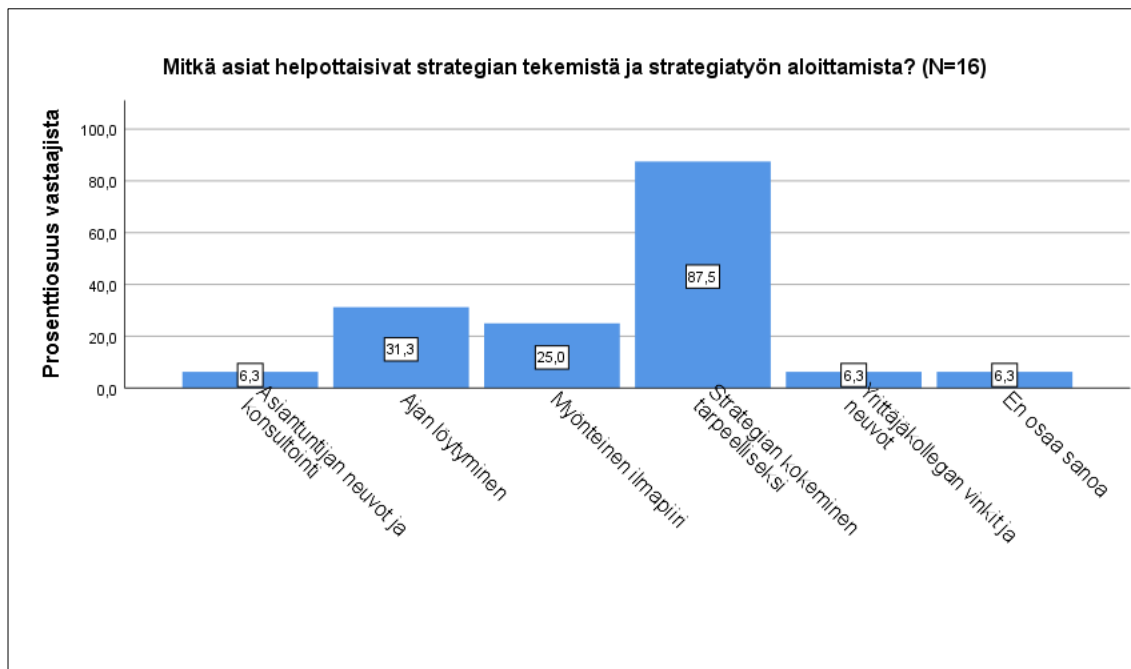
Aamiaistilaisuuden otoksen viiden vastaajan, joilla ei ole kirjattua strategiaa, vastaukset siihen, onko strategiaa aiottu tai yritetty tehdä, jakautuivat eri tavalla, sillä kolme vastasi, ettei strategiaa ole tehty, mutta on aiottu. Aikomukset olivat ajaneet karille pääosin ajanpuutteen vuoksi.



Kuvio 18. Onko strategiaa aiottu tai yritetty tehdä?

Yrittäjistä, joilla ei ole kirjallista strategiaa (N=16), lähes yhdeksänkymmentä prosenttia ilmoitti strategian tekemistä helpottavaksi tekijäksi strategian kokemisen tarpeelliseksi

(kuvio 19). Aamiaistilaisuuden otoksessa niiden vastaajien, joilla ei ole kirjallista strategiaa (N=5), vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin isommassa ryhmässä, eikä vaihtoehto strategian kokeminen tarpeelliseksi noussut samalla tavalla esiin.



Kuvio 19. Mitkä asiat helpottaisivat strategian tekemistä ja strategiatyön aloittamista? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

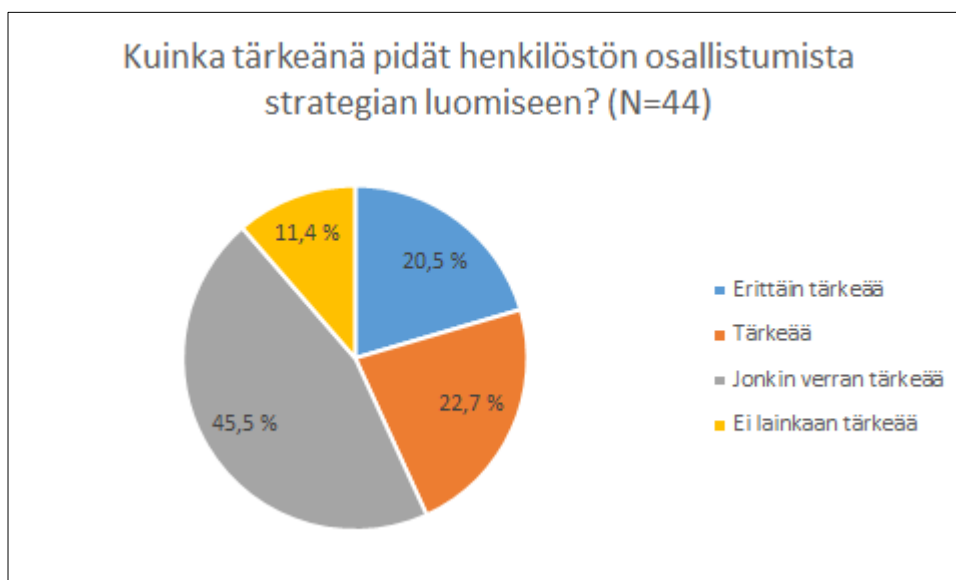
Yrityksissä, joissa ei ole kirjoitettua strategiaa, toimintaa suunnitellaan avointen vastausten perusteella budjetoinnin yhteydessä, [tilikauden] tuloksen valmistuttua tai yleisesti tilanteen niin vaatiessa. Yleistä näyttää olevan se, että yrittäjä tai yrittäjät miettivät ja suunnittelevat toimintaa, mutta strategiaksi asti sitä ei kirjoiteta.

Aamiaistilaisuudessa eräs yrittäjä kertoi, että heidän yrityksessään toimintaa pohditaan kuukausittaisissa palaverissa, ja ”kyllähän meillä mietitään, mikä meitä inspiroi ja missä halutaan olla kahden tai kolmen vuoden päästä ja mitä tavoitteita meillä on”. Asiat eivät kuitenkaan ole strategia-otsikon alla, vaan enemmänkin osana palaverimuistioita. Mielestämme tässä on jo strategian elementtejä, olkoonkin, ettei niitä ole sellaiseksi erikseen koostettu.

Toinen yrittäjä totesi, että vaikei strategiaa ole, niin toimintaa suunnitellessa yrittäjän täytyy reagoida muutoksiin silloin, kun niitä tulee. ”Asiakkuuksiin ja muihin liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin liittyvien muutosten tullessa kohdalle asiat tulee mietittyä – harva yrittäjä sitä ihan pelossa on.” Hän totesi myös, että toimintaa pitää pystyä muuttamaan,

eikä takertua ehdottomasti mihinkään aiemmin tehtyyn suunnitelmaan. Hän jatkoi keskustelun myöhemmässä vaiheessa, että olemassa olevilla suunnitelmilla on merkitystä esimerkiksi silloin, kun on tekemisissä rahoittajien kanssa, ja ”kyllähän se nyt pankkejakin kiinnostaa, minkälaisia suunnitelmia yrityksellä on. Ja jossain yhteyksissä jotkut pankit tarkemminkin kyselee liiketoimintasuunnitelmaa.”

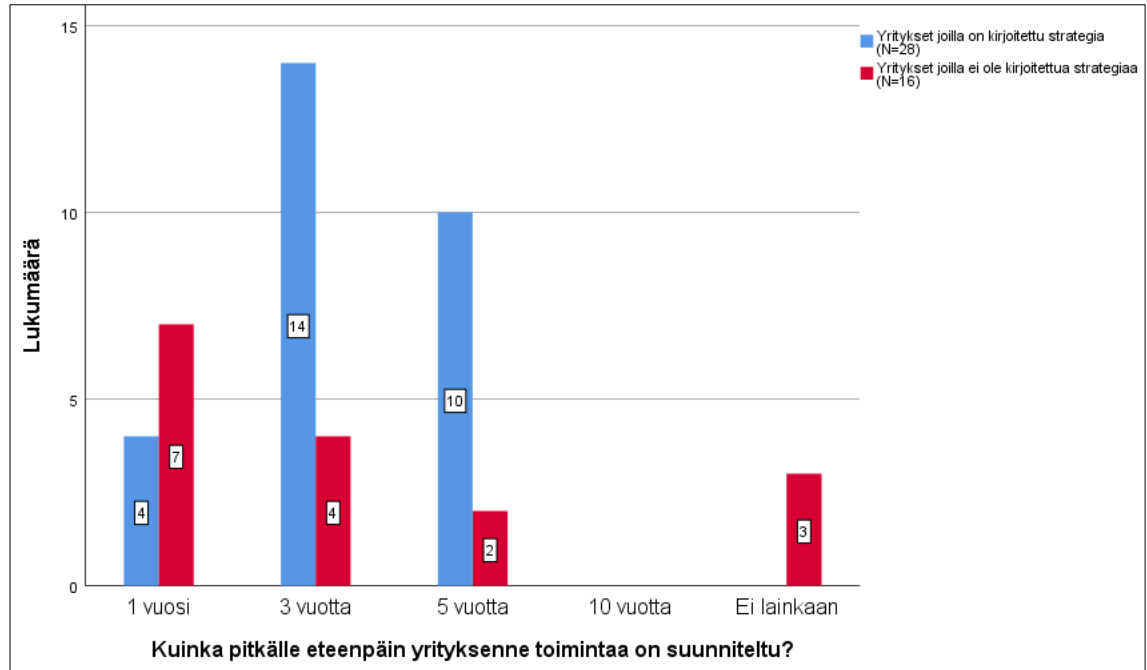
Kysyimme yrittäjien mielipidettä siihen, onko henkilöstön osallistuminen strategian tekemiseen tärkeää. Yli 43 prosenttia vastaajista (N=44) vastasi, että henkilöstön strategian luomiseen osallistuminen on erittäin tärkeää tai tärkeää (kuvio 20). Tähän kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn vastaajat riippumatta siitä, onko yrityksellä kirjattua strategiaa vai ei. Aamiaistilaisuuden vastaajista (N=8) henkilöstön osallistumista strategiatyöhön piti erittäin tärkeänä viisi vastaajaa, tärkeänä yksi, ja jonkin verran tärkeänä kaksi.



Kuvio 20. Kuinka tärkeänä pidät henkilöstön osallistumista strategian luomiseen?

Kuinka pitkälle yrityksenne toimintaa on suunniteltu -kysymykseen vastasivat kaikki (N=44) kyselyn vastaajat. Noin 86 prosenttia yrityksistä, joilla on kirjattu strategia, suunnittelevat toimintaansa kolmeksi tai viideksi vuodeksi eteenpäin. Vastaava prosenttiosuus yritysten kohdalla, joilla ei ole strategiaa, on noin 38. Lähes 19 prosenttia yrityksistä, joilla ei ole kirjattua strategiaa ilmoitti, että yrityksen toimintaa ei suunnitella eteenpäin lainkaan. Vastausten jakauma näkyy tarkemmin kuviossa 21.

Aamiaistilaisuudessa toiminnan suunnittelun ajanjaksoon liittyvään kysymykseen saadut vastaukset hajaantuivat kaikilla vastaajilla niin, ettei mikään vastausvaihtoehto noussut muita enemmän esiin.

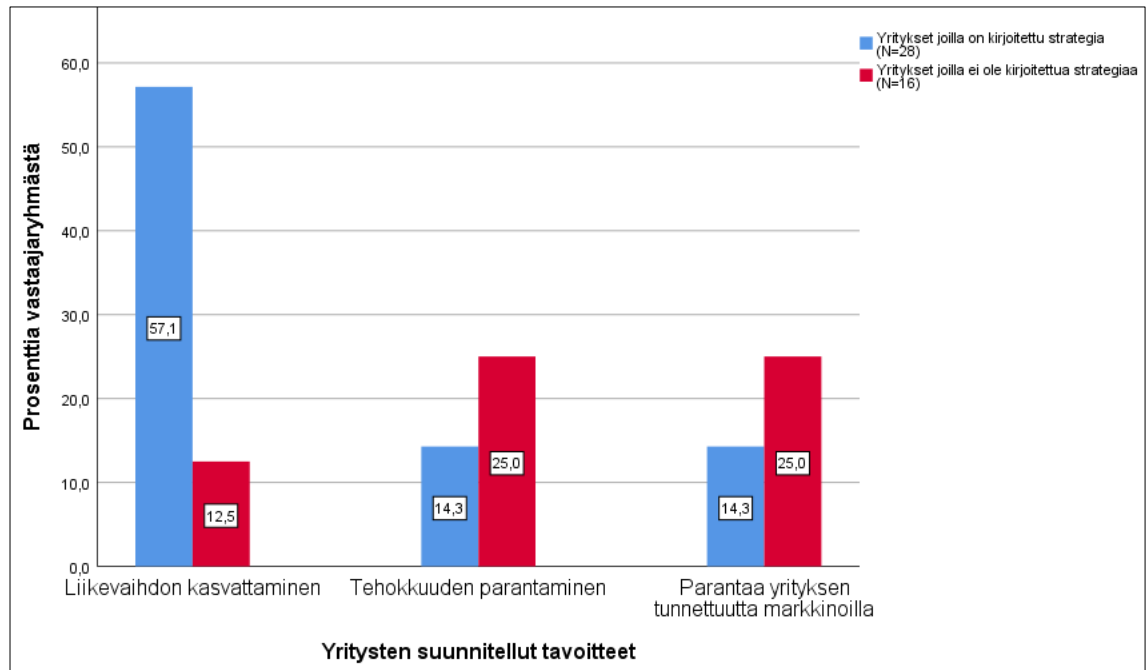


Kuvio 21. Kuinka pitkälle eteenpäin yrityksenne toimintaa on suunniteltu?

Kaikilta sähköiseen kyselyyn vastanneilta (N=44) kysyttiin, millaisia tavoitteita yrityksellä on. Valmiita vastausvaihtoehtoja olivat liikevaihdon kasvattaminen, tehokkuuden parantaminen, palvelun kehittäminen, uuden liiketoiminnan kehittäminen, resurssien kehittäminen, parantaa yrityksen tunnettuutta markkinoilla, kannattavuuden parantaminen, uuden tuotteen tuominen markkinoille ja joku muu. Vaihtoehtoista sai valita yhden tai kaksi tärkeintä.

Jaoimme vastaukset eri ryhmiin sen perusteella, onko yrityksessä kirjoitettu strategia vai ei. Vastaajaryhmittäin merkittäviä eroja tuli kolmen vaihtoehdon kohdalla (kuvio 22). Liikevaihdon kasvattamista suunnittelee yli puolet niistä vastaajista, joiden yrityksessä on kirjoitettu strategia, ja vain noin 13 prosenttia niistä, joilla strategiaa ei ole. Aamiaistilaisuudessa saadut vastaukset olivat linjassa sähköiseen kyselyyn saatujen vastausten kanssa. Sekä tehokkuuden parantamista että yrityksen tunnettuuden parantamista suunnitteli neljäsosa niistä yrityksistä, joissa kirjoitettua strategiaa ei ole, ja vain noin 14 prosenttia niistä yrityksistä, joilla se on. Tehokkuuden parantamista suunnitteli aamiaistilaisuuden yhdeksästä vastaajasta seitsemän.

Jokin muu -vastaukset olivat hiukan yleisempiä siinä vastaajaryhmässä, joilla ei ole kirjoitettua strategiaa. Vastaajat kertoivat suunnitelmina olevan muun muassa työvoimapolusta selviäminen ja uudet tuotantotilat. Yksi vastaaja kertoi suunnitelmista seuraavasti: ”Luoda ylipäätään jokin yhteinen tavoite, jota kohti voimme yhdessä ponnistella. Ilman selkeää määränpäättä laiva on äkkiä tuuliajolla.”



Kuvio 22. Mitkä ovat yrityksenne suunniteltuja tavoitteita? Valitse enintään kaksi tärkeintä.

6 Johtopäätökset

Tavoitteemme oli selvittää, miksi niin monissa yrityksissä toimitaan ilman kirjoitettua strategiaa ja tunnistaa tekijöitä, jotka helpottaisivat strategiatyön aloittamista. Kirjoitettu strategia puuttuu Yrittäjägallupin (Hyry 2019) mukaan noin kahdelta kolmasosalta suomalaisia PK-yrityksiä.

Opinnäytetyön edetessä strategiamenetelmien taustat ja tarkoitukset tulivat tutuksi, ja oli palkitsevaa osata tunnistaa teorioita, jotka toteutuvat liike-elämässä. Tunnistimme neljännessä luvussa esitellyistä työkaluista joitain menetelmiä, jotka sopivat mielestämme strategiatyön aloittamiseen. Kerromme näistä menetelmistä luvussa 6.3. Totesimme myös, että on tilanteita, joissa liiketoiminnan tekeminen ilman kirjoitettua strategiaa on paitsi perusteltua, myös harkittu toimintamalli.

Strategian puuttuminen vaikuttaisi kuitenkin johtuvan pääsääntöisesti siitä, että se koetaan liian teoreettiseksi tai jopa tarpeettomaksi tai hyödyttömäksi (kuvio 17). Ajanpuute oli myös vaikuttanut siihen, ettei strategiaa oltu tehty, tai ettei se ollut valmistunut. Meille syntyi käsitys, että niissä yrityksissä, joissa strategiaa oli aiottu tai yritetty tehdä, oli ymmärretty kuitenkin strategian avulla saavutettavissa olevia hyötyjä.

Erään mielestämme merkittävän huomion teimme heti kyselyn määrääjän umpeuduttua: Lähes tuhanteen lähetettyyn kyselyyn saatiin vain 44 vastausta, eli vastausprosentti on vain hieman yli neljä prosenttia. Kieliikö vastaamattomuus muustakin kuin normaalista yrittäjän kiireestä? Voisiko vastaamattomuudessa olla kyse mahdollisesti siitä, että aihepiiriä ei koeta kiinnostavaksi tai tärkeäksi? Olisiko vastausprosentti ollut sama, jos kyselyn aihe olisi ollut vaikkapa ”PK-yritysten some-markkinointi”?

6.1 Kirjoitettu strategia ei aina ole tarpeen

Hyvä ja perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma sisältää monissa tapauksissa useita opinnäytetyössämme käsiteltyjä strategiatyön elementtejä. Kun yritykselle laaditaan kattava liiketoimintasuunnitelma, joudutaan pohtimaan strategisia valintoja, kuten keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Havaintojemme mukaan monessa yrityksessä tehdään strategiatyötä, vaikka strategia-termiä ei käytettäisi.

Silloinkin kun yritys työllistää enemmän kuin kymmenen henkeä, voi se silti toimia ilman kirjoitettua strategiaa. Tämä tuli esiin sekä verkkokyselyn vastauksissa että aamiaistilaisuudessa käydyssä keskustelussa. Tällaisissa yrityksissä vaikuttaa olevan usein niin, että yrittäjä on tehnyt joitain rajauksia tai muita valintoja, jotka käytännössä ovat strategisia päätöksiä, mutta niitä ei ajatella strategiana.

Tulkitsimme kyselymme perusteella, että nekin yritykset, jotka toimivat ilman kirjoitettua strategiaa, suunnittelevat toimintaa eteenpäin. Joka tapauksessa yrityksissä on tehty valintoja mitä palvelua tai tuotetta tuotetaan, kenelle sitä on tarkoitus myydä ja mitä myyntikanavia käytetään. Kuviossa 22 näkyy, että neljännes vastanneista suunnittelee tehokkuuden parantamista ja yrityksen tunnettuuden parantamista markkinoilla. Tämä vahvistaa käsitystämme siitä, ettei ilman strategiaa toimiminen tarkoita tuuliajolla olemista.

6.2 Strategian avulla tavoitettava hyöty

Vaikka saimme hyviäkin perusteluja sille, ettei kirjoitettua strategiaa tarvita, ajattelemme itse, että strategia voisi olla monessa asiayhteydessä hyvä olla olemassa. Kummallakaan meistä ei ole kokemusta yrittäjyydestä, joten ajatuksemme perustuvat teoriaan ja kyselyissä saamiimme tuloksiin. Mielipiteemme muodostui asiaan perehtymisen myötä.

Perusteita näkemyksellemme, että strategia olisi hyödyllinen, ovat muun muassa se, että sen tekeminen vaatii huolellista ajattelua ja asioihin perehtymistä. Strategiasta voisi olla hyötyä tilanteissa, joissa päätöksen tekeminen jonkin asian suhteen on vaikeaa – päätöstä saattaisi helpottaa, jos vaihtoehtoja voisi puntaroida strategiaan peilaten. Keskusteluissamme nousi esiin myös sellainen hetki, jolloin joutuisi miettimään, mitä oikeastaan kuvitteli tekevänsä ja miten onnistuvansa, kun ryhtyi yrittäjäksi. Kirjattu strategia toimisi tukevana muistilappuna, josta toivottavasti saisi heikkona hetkenä tukea.

Yrityksen työntekijöiden kannalta hyvin laaditusta ja käyttöön saatetusta strategiasta on hyötyä, kun kaikki tietävät yrityksen tavoitteet ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa. Olemme vahvasti strategisen dialogin kannalla, sillä se auttaa huomioimaan strategian laatimisessa myös arkisia näkökulmia, jotka saattavat jäädä muuten huomioimatta.

Verkkokyselyn ja aamiaistilaisuuden tulokset puolsivat strategian hyötyjä. Merkittävimpänä yksittäisenä asiana nousi esiin se, että strategiasta koettiin olevan hyötyä pitkän tähtäimen suunnittelussa. Käsittääksemme vain huomiseen katsomalla ei yritysmaailmassa menesty, joten pelkästään tämän yhden hyötymahdollisuuden vuoksi uskomme, että strategiasta olisi yrittäjille ja yrityksille hyötyä.

Verkkokyselymme tulokset kertovat, että ilman kirjoitettua strategiaa toimivat yritykset suunnittelevat toimintaansa lyhyemmällä aikavälillä kuin ne, joilla on strategia (kuvio 21). Kuviossa 22 näkyy, että strategian tehneet yritykset tavoittelevat liikevaihdon kasvua, ja ilman strategiaa toimivat tehokkuuden ja tunnettuuden parantamista. Pohdimme, voiko tämä tarkoittaa sitä, että strategian tehneillä yrityksillä tehokkuus ja tunnettuus ovat jo kunnossa, jolloin ne voivat keskittyä liikevaihdon kasvattamiseen? Tarkoittavatko ilman strategiaa toimivien tavoitteet, että niiden suunnittelutyö keskittyy selviytymiseen?

Kyselyymme saamien vastausten perusteella päättelemme, että strategia auttaa suunnittelemaan yrityksen toimintaa pitkäjänteisesti ja varmistamaan kannattavuuden. Strategia auttaa myös päätöksenteossa.

6.3 Strategiatyön aloittaminen

Mielestämme strategiatyö kannattaa aloittaa pienin askelin ja pala kerrallaan. On tärkeää nähdä strategia välineenä, ei itse tarkoituksena. Jos yrityksen tavoitteena on saada tilauksia, yksinkertaisimmillaan strategian voi ajatella olevan kynä, jolla tilauksia kirjoitetaan. Kun ajatusta vie pidemmälle eteenpäin, kynän sijaan tulee tilausjärjestelmä. Vastaavasti strategiaprosessi voi alkaa hyvin pienillä askelilla, josta esimerkki on Vuorisen (2017, 44 - 46) esittelemä yksinkertaistettu strategiaprosessi. Helpoimmillaan riittää, että kirjaa kuka tai ketkä ovat asiakkaamme, minkä ongelman voimme asiakkaan puolesta ratkaista, ja miten sen tehdään.

Kun vastaukset edellä oleviin kysymyksiin ovat valmiina, luonteva seuraava askel voisi olla luvussa 4.4.3 esitellyn PESTLE-analyysin tekeminen. Luultavasti yrittäjä huomaa, että hänellä on jo vastaukset kaikkiin analyysin kysymyksiin, mutta niitä ei vain ole koottu yhteen. Analyysi keskittyy siis tutkailemaan makroympäristöä, johon kuuluu asioita, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, teknologiset rajoitteet ja markkinoinnin eettiset säännöt. Yritystoiminnassa on joka tapauksessa huomioitava makroympäristön vaikutukset, sillä niiltä ei voi välttyä. Lainsäädännön vaikutusta yrityksen toimintaan ei välttämättä ajatella strategiatyön osana. Ajattelumallilla ole käytännön kannalta merkitystä – lait ovat joka tapauksessa olemassa, ja niitä on noudatettava. Mielestämme PESTLE-analyysikin on helppo tapa aloittaa strateginen pohdinta, koska sen osa-alueet on väistämättä huomioitava toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen ovat onnistumisen kannalta tärkeitä.

Jos analyysien teko tuntuu toimivalta mallilta, voi seuraavaksi tehdä SWOT-analyysin. Omien kokemustemme perusteella siinä on hyvä huomioida myös henkilöstön näkemyksiä – ne saattavat poiketa johtajatasen näkemyksistä, ja uudet ajatukset voivat olla hedelmällisiä. Lisäksi tällä tavalla henkilökunta saa osallistua yrityksen toiminnan suunnitteluun, joka myötävaikuttaa lopputulosten saamiseen osaksi päivittäistä toimintaa ja sitouttaa henkilöstöä.

Varsin kohtuullisella vaivalla pääsee strategiatyössä alkuun myös siten, että nostaa pöydälle yrityksen vision pohtimisen. Mitä yritys haluaa olla tai millaiseksi se haluaa tulla? Jo pelkästään vision miettiminen ja sen päättäminen avainhenkilöiden kesken tarjoaisi mielestämme apua operatiivisten päätösten teossa ja kohdistaisi resurssit haluttuun suuntaan. Vision pohtimisen lisäksi koemme, että yrityksen arvojen määrittely saattaisi toimia kevyenä alkuna strategiatyölle. Mitkä asiat yrityksessä koetaan tärkeiksi ja miten asioita hoidetaan?

Luvussa 4.3.2 esitelty toimialakohtainen benchmarking olisi mielestämme hyvä menetelmä yrityksille, jotka eivät maantieteellisestä syystä kilpaile keskenään. Esimerkiksi riittävän kaukana toisistaan toimivat hoivakotiyrittäjät voivat mainiosti jakaa parhaaksi kokemiaan käytäntöjä, ja siten kehittää omaa ja toisaalla toimivan yrityksen arkea. Parhaimmillaan tämä voi pitkällä aikavälillä johtaa koko alan kehittymiseen. Toisaalta paikallisesti lähekkäin, mutta eri aloilla toimivat yritykset voisivat keskenään jakaa kokemuksiaan omista toimivista käytännöistä. Näin vaikka LVI-alan yritys ja ravintola-alan yritys voivat toteuttaa toiminnallista benchmarkingia esimerkiksi taloushallinnon asioissa.

Klaukkalan yrittäjien kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin myös vertaisyrittäjien merkitys ja tuki strategiatyön aloittamisessa. Toisen yrittäjän kokemukset vaikuttivat olevan uskottavampia ja ehkä siksi merkityksellisempiä kuin esimerkiksi ulkopuolisen strategiakonsultin ohjeet.

6.4 Opinnäytetyön tekeminen ja oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen on kestänyt ideasta valmistumiseen hiukan yli vuoden. Parityö on vaatinut sovittamaan aikatauluja, työtapoja ja tavoitteita yhteen. Koemme, että parityö on ollut antoisa ja opettavainen tapa tehdä opinnäytetyötä, sillä yhdessä tekeminen ja keskustelut ovat avanneet näkökulmia, joita luultavasti kumpikaan ei yksin olisi tullut ajatelleeksi. Yksilötyönä samasta aiheesta tehty opinnäytetyö olisi varmasti jäänyt suppeammaksi tai muutoin ohuemmaksi. Työparista on ollut suuri apu silloin, kun lähteiden löytyminen tai työn kirjoittaminen on tuntunut olevan umpikujassa.

Opinnäytetyötä varten olemme lukeneet kymmeniä kirjoja ja artikkeleita. Monissa yhteyksissä painotetaan tuoreen materiaalin tärkeyttä, mutta lähteitä etsiessämme törmäsimme siihen, että jotkut strategiamenetelmistä kirjoitetut kirjat ovat 80-luvulta, ja silti

edelleen täysin relevantteja. Johtamisen ja yritystoiminnan suunnittelun lainalaisuudet eivät hetkessä muutu, vaikka sävyeroja onkin ajan myötä tullut. Aika on tuonut tullessaan myös uusia menetelmiä. Useiden yritysten arjessa näkyy esimerkiksi se, että henkilöstön osallistaminen on kasvanut.

Tärkeinä opittuina asioina nostamme esiin tieteellisen tekstin kirjoittamisen ja lähteiden käytön lisäksi sen, että voidaksemme kertoa oppimaamme tietoa muille, pitää meidän perehtyä asiaan todella syvällisesti. Uskomme opinnäytetyön tuoman oppimisen auttavan meitä työssämme tunnistamaan strategisia valintoja ja käytäntöjä paremmin kuin ennen. Meistä on luultavasti nyt myös enemmän hyötyä työyhteisöjemme strategian toteuttamisessa. Strategian merkityksen ymmärtäminen auttaa toimimaan sen mukaisesti, tiedostamaan syitä muutosten taustalla ja osallistumaan muutokseen. Jos osallistumme työpaikkojemme strategiatyöhön, olemme siinä nyt varmasti parempia, kuin olisimme ilman tästä aiheesta tehtyä opinnäytetyötä.

Erilaisista taustoistamme johtuen kokemuksemme strategian toteutumisesta yrityksissä, joissa olemme työskennelleet, ovat varsin erilaisia. Tommin kokemukset koostuvat useammasta PK-yrityksestä, ja Aijan pääosin suuren konsernin tytäryhtiöstä. Molemmat olemme kokeneet sen, ettei työntekijälle asti välity tieto strategiasta lainkaan, ja toisaalta myös sen, että strategia on hyvinkin läsnä arjessa. Opinnäytetyön tekeminen on lisännyt ymmärrystä strategian perusteista ja samalla sen merkityksellisyydestä. Kyselyn tuloksista ja yrittäjien kanssa keskustellessamme meille aukeni sekin, mikseivät kaikki yrittäjät pidä kirjoitetun strategian tekemistä tarpeellisena.

Koemme, että valmistuvalla opinnäytetyöllämme on merkitystä. Yli puolet sähköiseen kyselyyn vastanneista yrittäjistä haluaa saada valmiin työn luettavakseen. Olisi mielenkiintoista saada tietää, vaikuttaako työn lukeminen heidän ajatteluunsa strategiasta, tai saako joku kimmokkeen strategiatyöhön ryhtymiseen. Jatkoselvityksessä voisi perehtyä syvemmin johtopäätöksissä esittämämme työkalujen käytettävyyteen strategiatyön aloittamisessa. Selvitykseen olisi mielestämme tärkeää saada kumppaniksi jokin strategiatyötä aloittava yritys.

Aamiaistilaisuudessa saimme kiitosta siitä, ettemme perustaneet työtämme pelkkään teoriaan vaan kuuntelimme myös yrittäjiä. Toivomme, että koostamastamme tiedosta ja selvityksemme tuloksista on hyötyä strategiatyön aloittamista harkitseville yrittäjille.

Johtopäätösten toivomme rohkaisevan ottamaan ensimmäisen askelen kohti kirjoitettua strategiaa.

6.5 Lukusuosituksia

Strategiasta on kirjoitettu lukematon määrä kirjoja ja muita julkaisuja, joista osa kertoo strategiasta yleisesti ja osa perehtyy johonkin tiettyyn malliin. Kaikki teokset ovat aikansa lapsia, mutta yritystoiminnan ja strategisen tekemisen pääotsikot ovat muuttuneet varsin vähän, vaikka yksityiskohdissa voi olla suuriakin muutoksia. Lähdeluettelostamme löytyy strategiasta kiinnostuneille luettavaa pitkäksi aikaa. Suosittelemme kuitenkin aloittamaan luku-urakan helposti, ja paikoin jopa viihteellisesti, kolmesta seuraavissa kappaleissa mainituista kirjoista.

Ensimmäinen lukemamme puhtaasti strategiaa käsitellyt kirja oli Tero Vuorisen ”Strategiakirja 20 työkalua”, joka on kirjoitettu helppolukuisesti ja jossa on arkisia esimerkkejä kaikista kirjassa ja tässä opinnäytetyössä esitellyistä strategiatyökaluista. Monipuolisuutensa vuoksi suosittelemme kirjaa luettavaksi kaikille, joita strategiatyömallit ja niiden hyödyntäminen kiinnostavat.

John Kotterin ja Holger Rathgeberin ”Jäävuoremme sulaa” on mainio kuvaus muutoksen tarpeellisuuden havaitsemisesta, siitä miten havainto saadaan kerrottua ja viesti menemään läpi yhteisössä, ja miten muutos saadaan aikaan. Muutosprosessi on kirjassa kuvattu pingviiniyhteiskuntaan sijoittuvan tarinan keinoin. Kerronta on niin elävää, että kesken olevaa kirjaa oli vaikea laskea käsistään. Tämän kirjan lukemista suosittelemme, jos organisaatiossa on tulossa muutoksia, tai jos haluaa ymmärtää ryhmän tai yksilön käyttäytymistä muutostilanteessa.

Kolmantena lukusuosituksemme on Eero Vaaran toimittama Saku Mantereen ja Kimmo Suomisen kirja ”Toisinajattelua strategisesta johtamisesta”. Kirjassa kyseenalaistetaan hyvällä tavalla strategiakäytäntöjä ja malleja. Kaikkea ei pidä niellä purematta, ei suurimpiakaan ”totuuksia”. Meistä tämä kirja on mainiota vastalääkettä strategiahurmokselle, jonka pauloihin joutuneena tehdään päälleliimattua strategiaa, jota ei koskaan arjessa toteuteta. Kritiikin lisäksi kirjassa autetaan tunnistamaan strategian sudenkuoppia. Mielestämme kirjan paras virke on sivulla 62. Siinä todetaan seuraavasti: ”Jos strategiaa ei pysty käyttämään, sitä täytyy muuttaa.” Tässä tiivistyy se ajatus, ettei strategiaa pidä tehdä strategian vuoksi, vaan siksi, että siitä on liiketoiminnalle hyötyä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pitkänen Eeva & Vainio, Satu & Kirjavainen Paula. 7.10.2013. Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja. 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/documents/1410877/2872337/Suomalaisen+työelämän+kehittämisen+arvopohja+v.+2020+07102013.pdf>. Luettu 2.11.2019.

Ali-Yrkkö, Jyrki & Seppälä, Timo & Mattila, Juri. 2016. Suurten yritysten ja niiden arvoketjujen rooli taloudessa. ETLA, Helsinki. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-53.pdf>. Luettu 7.3.2020

Arvomme. UPM Oyj. <https://www.upm.com/fi/tyopaikat/keita-me-olemme/arvomme/>. Luettu 3.11.2019.

Arvot ja periaatteet. Stockmann Oyj. <http://www.stockmanngroup.com/fi/arvot>. Luettu 3.11.2019.

Collings, Patrick 27.5.2010. Strategy Canvas of [yellow tail]. https://www.slideshare.net/pjcollings/brands-and-turbulence-patrick-collings/40-Strategy_Canvas_of_yellow_tailPrice. Luettu 14.1.2020.

Hakanen, Matti & Puikkonen Kari 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. WSOY, Helsinki.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum, Helsinki.

Historia. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat/historia-317719>. Luettu 7.3.2020

Holopainen, Martti & Pulkkinen Pekka 2012. Tilastolliset menetelmät.5. - 7. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Hyry, Jaakko 2019. PK-yritysten johtaminen ja hallinto. Yrittäjägallup helmikuu 2019. Kantar TNS 27.2.2019. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_yritysten_johtaminen_hallinto.pdf. Luettu 22.2.2020.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides tarkistettu laitos. Tietosanoma, Helsinki.

Kamensky, Mika. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. 4., tarkistettu painos. Talentum. E-kirja. <https://bisneskirjasto-almatalent->

fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#piste:b0/kohta:STRATEGI-
NEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20). Luettu 17.10.2019 ja
25.1.2020.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman
muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum, Helsinki.

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Suom. Tillman, Maarit.
Edita, Helsinki.

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renée 2005. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman,
Maarit. Talentum, Helsinki.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2005. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen
kaikissa olosuhteissa. Suom. Lustig, Elina. WSOY, Helsinki.

Käsitteet. PK-yritys. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu
23.1.2020

Lehtinen, Pasi. 13.3.2019. PK-yritykset toimivat ilman hallitusta ja kirjattua strategiaa.
Kauppalehti. [https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritykset-toimivat-ilman-hallitusta-ja-
kirjattua-strategiaa/211db653-90d1-404e-ba7a-374ea62c0e9b](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritykset-toimivat-ilman-hallitusta-ja-kirjattua-strategiaa/211db653-90d1-404e-ba7a-374ea62c0e9b). Luettu 20.8.2019.

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

Malinen, Petri 2019. Ekonomisti. Suomen Yrittäjät ry, Helsinki. Haastattelu 28.5.2019.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard. Ra-
kenna ja sovelta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talen-
tum, Helsinki.

Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY, Helsinki.

Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero. 2011. Toisinajattelua strategisesta
johtamisesta. WSOYpro, Helsinki.

Miller, Bridget. 9.9.2014. Strategy, Mission, and Vision: How Do They All Fit Together?
HR Daily Advisor. 2014. [https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-
and-vision-how-do-they-all-fit-together/](https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together/). Luettu 1.2.2020

Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2012. Benchmarking käytännössä. Benchmarking,
Turku.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY, Helsinki.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2001. Yritysten strategiaprosessit. Metalliteollisuuden Kustannusliitto, Helsinki.

Näsi, Juha & Aunola, Manu 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannusliitto, Helsinki.

Palvelualoilla mittava kasvu henkilöstön määrässä vuonna 2018. Tilastokeskus 23.12.2019. [Http://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr_2018_2019-12-23_tie_001_fi.html](http://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr_2018_2019-12-23_tie_001_fi.html). Luettu 1.2.2020.

Petersson, Per & Olsson, Björn & Lundström, Thomas & Johansson, Ola & Broman, Martin & Blücher, Dan & Alsterman, Henric. 2018. Johtajuus. Tee leanista menestys! Suom. Lehtimäki Sari. Part Media, Bromma.

Pinomaa, Simo. 14.2.2018. PK-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen. 2018. Elinkeinoelämän keskusliitto. [https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeski-
viikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/](https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeski-
viikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/). Luettu 7.3.2020

Pitkämäki, Ari 2000. PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Talentum, Helsinki.

PK-yritysbarometrit. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit-539687>. Luettu 7.3.2020

Porter, Michael E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Suom. Väisänen, Tuula. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu. Suom. Tillman, Maarit. 3., painos. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Psykososiaalinen työympäristö. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ ja_toimistoty/psykososiaaliset_kuormitustekijat. Luettu 4.3.2020.

Vinoski, Jim. 2018. Reader Questions: Is There Any Science To Manufacturing Management These Days? <https://www.forbes.com/sites/jimvinoski/2018/09/28/reader-questions-is-there-any-science-to-manufacturing-management-these-days/#2030978f451e>. Luettu 16.11.2019.

Saariaho, Päivi. 1.10.2019. Luento.

Smith, Rachel. Explaining The VRIO Framework. ClearPoint Strategy. <https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/>. Luettu 4.4.2020

Surowiecki, James. 2004. Joukkojen viisaus. Miksi monet ovat viisaampia kuin harvat. Suom. Häilä, Arto. Terra Cognita, Helsinki.

TOWS Analysis: A Step by Step Guide. Oxford College of Marketing. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/>. Luettu 16.11.2019.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2009. Strategia Arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY, Porvoo.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Tutkimukset. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset>. Luettu 7.3.

Tätä on Suomen Yrittäjät. Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat-316180>. Luettu 7.3.2020

Visio ja strategia. Kone. <https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>. Luettu 2.11.2019.

Vuorinen, Tero. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. 3. painos. Alma Talent, Helsinki.

What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>. Luettu 14.1.2020.

Yrittäjyys Suomessa. 2018. Yrittäjät. Päivitetty 20.2.2020. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> Luettu 5.3.2020

Liite 1. Kyselylomake

Yrityksen toiminnan suunnittelu - kysymykset valikoituvat edellisten vastausten perusteella.

1

Kirjoitettu strategia

Onko yrityksessänne kirjallinen strategia? Kyllä
 Ei

2

Miksi strategia tehtiin? Valitse vähintään yksi ja enintään kaksi syytä.

- Liiketoimintaa aloitettaessa
- Rahoituksen saamiseksi
- Liiketoiminnan kannattavuuden ja pitkäjänteisyyden varmistamiseksi
- Koska niin on tapana, muutkin tekevät
- Vision saavuttamiseksi
- Joku muu syy

Jos vastasit edelliseen kysymykseen joku muu syy, mikä se on?

Kuinka kauan yritys oli ollut olemassa, kun strategia luotiin? 0 - 1 vuotta
 2 - 4 vuotta
 5 - 10 vuotta
 Yli 10 vuotta

Tukiko jokin seuraavista strategiayön aloittamista tai tekemistä? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä vaihtoehtoa.

- Asiantuntijan neuvot tai konsultointi
- Ajan löytyminen
- Koulutukset
- Myönteinen ilmapiiri
- Strategian kokeminen tarpeelliseksi
- Yrittäjäkollegan vinkit ja neuvot
- Jokin muu, mikä?

Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokin muu, mikä se on?

Onko kirjattu strategia helpottanut päätösten tai valintojen tekemistä? Kyllä
 Ei

3

Missä tilanteissa strategiasta on koettu olevan hyötyä? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

- Yritystä perustettaessa
- Laajentumisen yhteydessä
- Rahoitusta hankittaessa
- Investoidessa
- Pitkän tähtäimen suunnittelussa
- Yhteistyökumpparien hankinnassa
- Rekrytointien suunnittelussa
- Jossain muussa tilanteessa
- Strategiasta ei ole huomattu olevan hyötyä.

Jos vastasit edelliseen kysymykseen jossain muussa tilanteessa, missä?

8

Miksi strategiaa ei ole? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä syytä.

- Strategia koetaan tarpeettomaksi tai hyödyttömäksi

Strategia koetaan liian teoreettiseksi
 Ei ole ketään, joka tekisi strategian
 Strategian teko koetaan liian työlääksi tai vaikeaksi
 Strategian tekemiseen ei ole ollut aikaa
 Ei ole osaamista

Onko strategiaa aiottu tai yritetty tehdä? Kyllä
 Ei ole tehty, mutta on aiottu
 Ei ole aiottukaan tehdä

9

Mitkä asiat vaikuttivat siihen, ettei strategiaa saatu valmiiksi? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä syytä.

Ajanpuute
 Tiedon puute
 Osaamisen puute
 Kiinnostus loppui
 Muutoshaluttomuus
 Tekeminen liian työlästä
 Jokin muu

Jos vastasit edelliseen kysymykseen joku muu syy, mikä se on?

11

Mitkä asiat helpottaisivat strategian tekemistä ja strategiatyön aloittamista? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

Asiantuntijan neuvot ja konsultointi
 Ajan löytäminen
 Koulutukset
 Myönteinen ilmapiiri
 Strategian kokeminen tarpeelliseksi
 Yrittäjäkolegan vinkit ja neuvot
 Jokin muu
 En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokin muu, mikä se on?

10

Missä tilanteissa strategiasta olisi voinut olla hyötyä? Valitse vähintään yksi vaihtoehto.

Yritystä perustettaessa
 Laajentumisen yhteydessä
 Rahoitusta hankittaessa
 Investoidessa
 Pitkän tähtäimen suunnittelussa
 Yhteistyökumppanien hankinnassa
 Rekrytointien suunnittelussa
 Jossain muussa tilanteessa
 Ei missään

Jos vastasit edelliseen kysymykseen jossain muussa tilanteessa, missä?

12

Mitä tavalla yrityksen toimintaa suunnitellaan?

7

Kuinka tärkeänä pidät henkilöstön osallistumista strategian luomiseen?	<input type="radio"/>	Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	Jonkin verran tärkeää	<input type="radio"/>	Tärkeää	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää
--	-----------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------	-----------------------	------------------

15

Taustatietoja

Milloin yritys on perustettu?

Ennen vuotta 1990
 1990 - 1999
 2000 - 2009
 2010 tai myöhemmin

Taustatietoja

Mikä on yrityksen liikevaihto?

alle 0,2 M€
 0,2 - 0,49 M€
 0,5 - 0,99 M€
 1,0 - 1,49 M€
 1,5 - 1,99 M€
 2,0 - 4,99 M€
 5 M€ tai yli

Taustatietoja

Kuinka pitkälle eteenpäin yrityksenne toimintaa on suunniteltu?

1 vuotta
 3 vuotta
 5 vuotta
 10 vuotta
 Ei lainkaan

Taustatietoja

Onko liiketoiminta kannattavaa?

Kyllä
 Ei

Taustatietoja

Mikä on yrityksen toimiala?

Teollisuus
 Kauppa
 Rakentaminen
 Palvelut (asiantuntija- tai muut palvelut)
 Muu

Mitkä seuraavista ovat yrityksenne suunniteltuja tavoitteita? Valitse yksi tai enintään kaksi tärkeintä.

Liikevaihdon kasvattaminen
 Tehokkuuden parantaminen
 Palvelun kehittäminen
 Uuden liiketoiminnan kehittäminen
 Resurssien kehittäminen
 Parantaa yrityksen tunnettuutta markkinoilla
 Kannattavuuden parantaminen
 Uuden tuotteen tuominen markkinoille
 Jokin muu

Jos vastasit edelliseen kysymykseen jokin muu, mikä se on?

16

Jos haluat tutustua valmiiseen opinnäytetyöhön, lisää sähköpostiosoitteesi. Osolletta käytetään vain opinnäytetyön lähettämiseen.

Jos haluat osallistua Strategiakirja - 20 työkalua -kirjojen arvontaan, lisää puhelinnumerosi. Numeroa käytetään vain arvontaan ja mahdollisesta voitosta ilmoittamiseen.

17

Voit halutessasi vielä kommentoida tai antaa palautetta kyselyn tekijöille.

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos vastaamisesta!
