

Startup-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous (Laskentatoimi)

Opinnäytetyö 2020

Nico Dyster

Tiivistelmä

Tekijä(t) Dyster, Nico	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 33 sivua, 1 liite	
Työn nimi Startup-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Jukka Sirkiä, lehtori, LAB ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ja tarkentaa toimeksiantajayritykselle strategisen johtamisen peruselementit: missio, visio ja arvot. Tarkoituksena oli muodostaa toimeksiantajayritykselle asiakasarvolupaus yrityksen strategiatyötä varten ja tehdä PESTEL-analyysi yrityksen asemasta verrattuna kilpailijoihin ja VRIO-mallin avulla yrittää tunnistaa yritykselle kilpailuetua tuottavia resursseja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta strategisen johtamisen tarpeesta ja siitä miten strategiatyötä voidaan toteuttaa startup-yrityksessä.</p> <p>Strateginen johtaminen on laaja kokonaisuus. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin strategian laadinta prosessia, johon sisältyy myös toteutettujen analyysien teoria. Teoriaosuudessa pyrittiin luomaan ymmärrystä strategian johtamisen mahdollisuuksille ja strategian laatimiselle. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena kehittämistutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus ja kuvailu tutkimuksen toteuttamisesta. Kehittämistutkimus toteutettiin workshopien ja kyselyn avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että strategiatyötä voidaan toteuttaa monenlaisilla menetelmillä. Yritykselle saatiin sanallistettua missio, visio ja arvot workshopien ja kyselyn avulla. Tehtyjen analyysien kautta yritys pystyi myös ymmärtämään, mitkä asiat ovat yhtiölle arvokkaita ja mitkä luovat arvoa asiakkaille.</p>		
Asiasanat strateginen johtaminen, missio, visio, arvot, asiakasarvolupaus, strategiset analyysit		

Abstract

Author(s) Dyster, Nico	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 33 Pages, 1 Appendice	
Title of Publication Development of strategic management of a startup company		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Mr Jukka Sirkiä, Senior Lecturer in LAB University of Applied Sciences		
Name, title and organization of the client		
Abstract <p>The purpose of the study was to create mission, vision and values for the client company. In addition to this the purpose is do strategic analysis and customer value proposition for the client. The analyzes used in the work are PESTEL analysis and VRIO framework analysis. The purpose of the study was also increase awareness of the need for strategic management and how strategy management development can be implemented in a startup company.</p> <p>Strategic management is very wide subject. Theoretical part of this study concentrated on strategic management development and strategic analysis. The theoretical part sought to create an understanding of the possibilities of strategic management. The study has been implemented as a qualitative development research. Development research was carried out through workshops and inquiry.</p> <p>The results of the thesis show that strategy work can be implemented in a variety of ways. Client company was given a new and verbal mission, vision and values. Through the analyses company understand which things are valuable in the company and which create value for customers.</p>		
Keywords strategic management, mission, vision, values, customer value proposition, strategic analysis		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	4
2	Strateginen johtaminen ja sen keskeiset käsitteet.....	5
2.1	Strategia.....	5
2.2	Johtaminen.....	6
2.3	Strateginen johtaminen.....	7
2.3.1	Kriittiset menestystekijät.....	8
2.4	Strategiaprosessi.....	10
3	Strategian laatiminen.....	12
3.1	Mission, vision ja arvojen määrittäminen.....	12
3.1.1	Missio.....	12
3.1.2	Visio.....	13
3.1.3	Arvot.....	14
3.2	Strategisten analyysien suorittaminen.....	14
3.2.1	PESTEL-analyysi.....	15
3.2.2	VRIO-malli.....	16
3.3	Strategian muotoileminen.....	18
3.3.1	Asiakasarvo ja asiakasarvolupaus.....	18
4	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Tavoitteiden määrittely.....	20
4.2	Tutkimuksen avaaminen.....	20
4.3	Ensimmäinen workshop.....	22
4.4	Toinen workshop.....	25
4.4.1	Asiakasarvolupaus.....	26
4.4.2	PESTEL-analyysi.....	27
4.4.3	VRIO-analyysi.....	28
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	30
5.1	Johtopäätökset.....	30
5.2	Yhteenveto.....	31
	Lähteet.....	32

Liitteet

Liite 1. Arvojen kyselylomake

1 Johdanto

Toimiva strategia vaatii monien asioiden huomioimista. Yritysten välinen kilpailu muuttuu jatkuvasti, joten organisaatioiden on syytä pohtia, kykeneekö yritys selviämään ympäristössä vallitsevista muutoksista. Tavoitteiden määrittäminen auttaa ymmärtämään erilaisten tekijöiden käyttäytymistä ja miten asiat vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen toimintaan. Tällainen ennakoiminen ja suuntaviivojen tekeminen vaatii strategisen johtamisen taitoja. Strateginen johtaminen on jäsenelty menetelmä yrityksen strategian toimeenpanemista, kehittämistä ja arvioimista varten.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni käsittelee strategista johtamista ja sen peruselementtejä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena on luoda ja tarkentaa startup-yrityksen strategisen johtamisen peruselementit: missio, visio ja arvot. Tämän lisäksi toimeksiantajalle on tarkoitus koostaa analyysit yrityksen asemasta verrattuna kilpailijoihin ja kehittää sen strategista johtamista.

Opinnäytetyölläni tavoittelen, että startup-yrityksen strategista johtamista saataisiin kehitettyä eteenpäin. Tavoitteena on myös saada määriteltyä ja tarkennettua yrityksen strategisen johtamisen peruselementit. Haluan löytää vastauksen siihen, miten peruselementit tuovat lisäarvoa yritykselle. Analyysien kautta yritys pystyy myös ymmärtämään mitkä asiat ovat yhtiölle arvokkaita ja mitkä luovat arvoa asiakkaille.

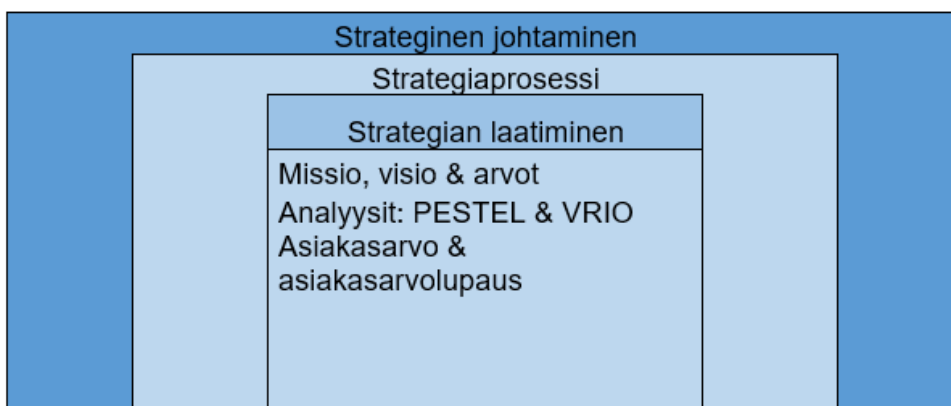
Opinnäytetyöni empirian osuudessa on tarkoitus luoda ja tarkentaa yhtiön strategisen johtamisen peruselementit ja tehdä näistä analyysit. Analyysien kautta on tarkoitus kiteyttää toimeksiantajayrityksen ja sen palveluiden kestävästä kilpailuetua. Tutkimuskysymykset on johdettu suoraan tutkimusongelmasta. Kun kysymyksiin saadaan vastaukset, ratkeaa tutkimusongelma. Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusaineiston avulla, johon kuuluvat kerätty teoria ja toteutetut workshopit. Koin, että tutkimuskysymyksiä voi olla useampi. Pää-tutkimuskysymyksenä on ”Miksi toimeksiantajayritys tarvitsee strategista johtamista?”. Pää-tutkimuskysymyksen kautta on tarkoitus rakentaa teoreettinen viitekehys, jonka avulla pyritään kehittämään yrityksen strategiaa.

Apututkimuskysymykset tulevat tukemaan päätutkimuskysymystä. Pyrin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin ”Millaisia keinoja strategisen johtamisen kehittämisessä voidaan käyttää?” ja ”Miten yhteiskunnan eri osa-alueet vaikuttavat toimeksiantajaan ja mitkä ovat toimeksiantajan kilpailuedut?”.

Opinnäytetyössä tulen käyttämään lähdemateriaalina aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia, tutkimusartikkeleja sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Pysin tarkastelemaan aineistoani kriittisesti. Opinnäytetyön teoreettinen puoli rakentuu suurimmaksi osaksi strategisen johtamisen kirjallisuudesta.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen määrittelyn ympärille. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on tarkoitus keskittyä strategiaprosessissa ainoastaan strategian laatimiseen. Teoriassa kerrotaan miksi strategian peruselementit ovat tärkeitä ja miten yritys niistä hyötyy strategiassaan.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

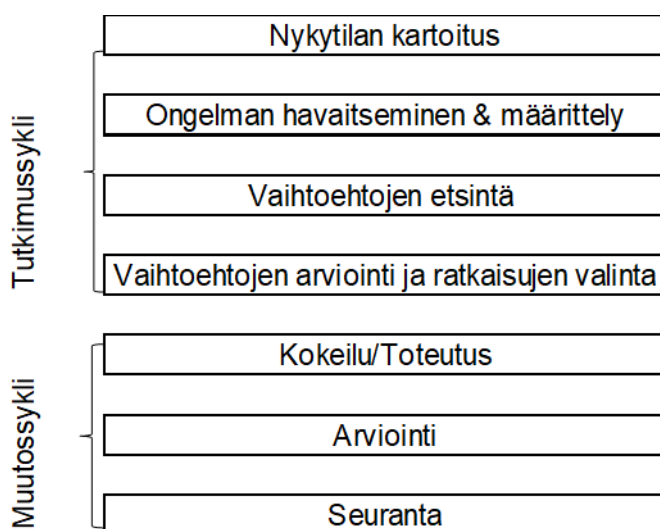
Teoriassa on tarkoitus avata missio eli toiminta-ajatus (mitä yritys tekee) ja toiminnan suunta eli visio (tahtotila, mitä yritys haluaa olla). Tulen myös käsittelemään arvot (toimintaperiaatteet, mikä on yritykselle tärkeää). Strategia on käsitteenä vaikea selittää yksiselitteisesti, koska se on hyvin laaja kokonaisuus. Pysin opinnäytetyössäni käsittelemään strategiaa yrityksen johtamisen näkökulmasta, enkä lähde avaamaan muita strategian malleja teoriassa.

Teoreettinen viitekehys sisältää myös analyysien teorian. Analyysit, joita tulen opinnäytetyössäni käyttämään ovat asiakasarvolupaus eli customer value proposition, VRIO-malli eli kilpailuetua tuottavien resurssien tunnistaminen ja PESTEL-analyysi. VRIO-mallilla yritys pystyy tunnistamaan kilpailuetua tuottavia resursseja, jotka ovat toiminnan kannalta arvok-

kaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korvattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization). PESTEL-analyysin avulla yritys pystyy tarkastelemaan erilaisten näkökulmien vaikutuksia organisaation toimintaan. PESTEL muodostuu sanoista poliittinen (Political), ekonominen (Economical), sosiaalinen (Social), teknologinen (Technological), ekologinen (Environmental) ja lainsäädännöllinen (Legal). PESTEL-analyysin avulla voidaan tutkia, miten yhteiskunnan eri osa-alueilla ja ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen toimintaan, johon yritys ei itse suoraan pysty vaikuttamaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kehittämistutkimus, ja se on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Ongelman poistaminen ei kuulu perinteisen tutkimuksen tehtäviin, joten opinnäytetyökseni valikoitui kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus tavoittelee muutosta. Nimensä mukaisesti sillä on tarkoitus kehittää valittua kohdetta. Tutkimuksessa muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään tuotetta, menetelmää tai organisaatiota. Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se voi olla yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, tai pelkästään kvalitatiivista jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. (Kananen 2015, 39–42.)



Kuvio 2. Kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2015, 42)

Kehittämistutkimus käynnistyy nykytilan kartoituksella, jossa määritellään kehittämistyön kohde eli ongelma, joka halutaan poistaa. Ongelman määrittely on tärkeää intervention onnistumisen kannalta. Interventiolla tarkoitetaan kohdeorganisaation tehtävää muutosta.

Ongelman löytämisen jälkeen arvioidaan ne keinot, joilla ongelma voidaan poistaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus ja kuvailu tutkimuksen toteuttamisesta. Tulen tarkastelemaan opinnäytetyötäni validiteetin avulla eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Opinnäytetyötäni lopussa tulen arvioimaan miten saatiin tuloksiin ollaan päädytty ja ovatko saadut tulokset luotettavia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

1.4 Toimeksiantajayrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2018 perustettu startup-yritys. Kaupparekisteriin yrityksen päätoimialaksi on merkitty ”muu laitteisto- ja tietotekninen palvelutoiminta”, mutta yrityksen toimiala on monialainen. Tällä hetkellä yrityksellä on palkattuna neljä työntekijää.

Yrityksen palvelujärjestelmä mahdollistaa ravintola- ja ammattikeittiöympäristössä syntyvän ruokahävikin automaattisen, kokonaisvaltaisen seurannan ja ruokahävikin vähentämisen. Palvelujärjestelmä vähentää ravintoloissa syntyvää ruokahävikkiä ja auttaa ravintoloita toimimaan kustannustehokkaammin. Keksintö auttaa täyttämään myös ruokajätteen määrää koskevan raportointivelvollisuuden EU:lle. Toimeksiantajayritys on yksi ensimmäisistä ruokajätteen automaattiseen mittaamiseen keskittyvistä yrityksistä Suomessa sekä myös Euroopassa.

Tällä hetkellä yritys myy järjestelmää, joka mittaa ja seuraa koko ruoanvalmistuksen ja -tarjoilun hävikkiä (valmistushävikki, varastointihävikki, linjasto- ja lautashävikki). Järjestelmä tallentaa ravintolan päivittäisen ruokahävikin pilvipalveluun ja vertaa tulosta aiempiin päiviin ja viikkoihin. Suomessa järjestelmää on otettu käyttöön useissa kohteissa.

2 Strateginen johtaminen ja sen keskeiset käsitteet

2.1 Strategia

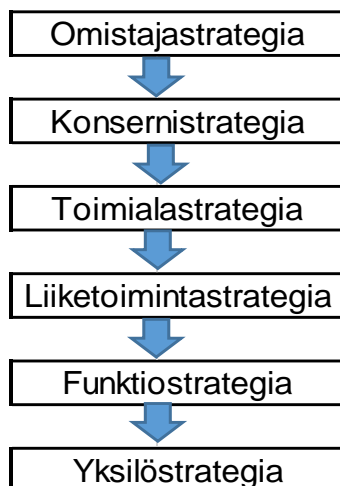
Yritys pyrkii strategian avulla saavuttamaan tavoitteensa, missionsa ja visionsa. Strategia perustuu suunnitelmiin jotka antavat yrityksen toiminnalle suunnan. Strategian avulla yritys keskittyy merkityksellisiin ja oikeisiin asioihin yrityksen kannalta. (Esa 2018.)

Strategian syntyminen juontaa historiaan ja sodankäyntiin. Strategia sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta "strategos" eli sodan johtamisen taito. Sotateorioissa strategian tarkoitus on ollut sotien voittaminen. Sotateorioista syntynyt strateginen ajattelu on sittemmin siirtynyt vähitellen talouteen ja ihmisten arkielämään. Nykyiset strategiaopit ovat syntyneet talouselämän vaikutuksesta. (Kamensky 2010, 13–16.)

Strategiaa on hyvin vaikea määritellä yksiselitteisesti sen laajuuden takia. Tarjolla on lukematon määrä erilaisia strategisia vaihtoehtoja, joita pystytään hyödyntämään. Strategiaa hyödynnetään esimerkiksi kilpa- ja huippu-urheilusta aina menestyvään liiketoimintaan asti. (Kamensky 2010, 18.)

Strategia voidaan Mika Kamenskyn mukaan määritellä liiketoiminnassa lähtökohtaisesti kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä määritelmänä on, että strategia kuvaa keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa eli yrityksen toimintaympäristössä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä tiedostetaan ja tiedetään yhteiset valinnat, joita pyritään toteuttamaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Kamenskyn toisen määritelmän mukaan strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan toimintaympäristönsä. Yritys pystyy tämän mukaan sopeutumaan tapahtuviin muutoksiin ja ennakoimaan niitä toimintaympäristössään. Kolmannen määritelmän mukaan liikeyrityksen näkökulmasta strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä liiketoiminnassaan, jonka avulla asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2010, 17–19.)

Strategiatasoja voi olla useita ja se voi vaikeuttaa yrityksen strategian luomista. Bengt Karlöfin mukaan strategiasta puhuttaessa voidaan käyttää usein kolmea perustyyppiä eli portfoliostrategiaa, liiketoimintastrategiaa tai toimintostrategiaa. (Karlöf 2004, 10.) Kamenskyn (2010, 22) mukaan niitä voi olla jopa kuusi erilaista tasoa (kuvio 3).



Kuvio 3. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22)

Omistajastrategia tulee tarpeeseen laajoissa perheytyksissä, mutta nämäkin voidaan sisällyttää konsernistrategiaan. Konsernistrategian keskiössä on omistajan tahto. Jos konserni koostuu useista toimialoista ja liiketoiminta-alueista, joudutaan konserni- ja liiketoimintastrategian väliin luomaan vielä toimialastrategia (Kamensky 2010, 22).

2.2 Johtaminen

Johtamisen sanotaan olevan tärkeä osa strategiaa ja käsitteinä nämä ovat yhtä laajoja. Johtamisen tarve ei rajoitu pelkästään liiketoimintaan, vaan sitä voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Johtamista voidaan kokea ihmisen johtamisena, ohjaamisena ja kehittämisenä tai pelkästään jopa itsensä johtamisena (Karlöf 2004, 20; Kamensky 2015, 349).

Johtamisen ydin on päätöksentekoprosessi. Päätöksenteon toimivuus erottaa hyvin selkeästi menestyvät ja huonosti menestyvät yritykset. Menestyvä johtaminen kuitenkin vaatii ymmärrystä ja näkemystä monista johtamisen alueista ja niiden ulottuvuuksista. Kuviossa 4 on havainnollistettu Kamenskyn näkemys johtamisen erilaisista osa-alueista. (Kamensky 2015, 349.)



Kuvio 4. Johtamisen osa-alueet (mukailtu Kamensky 2015, 349.)

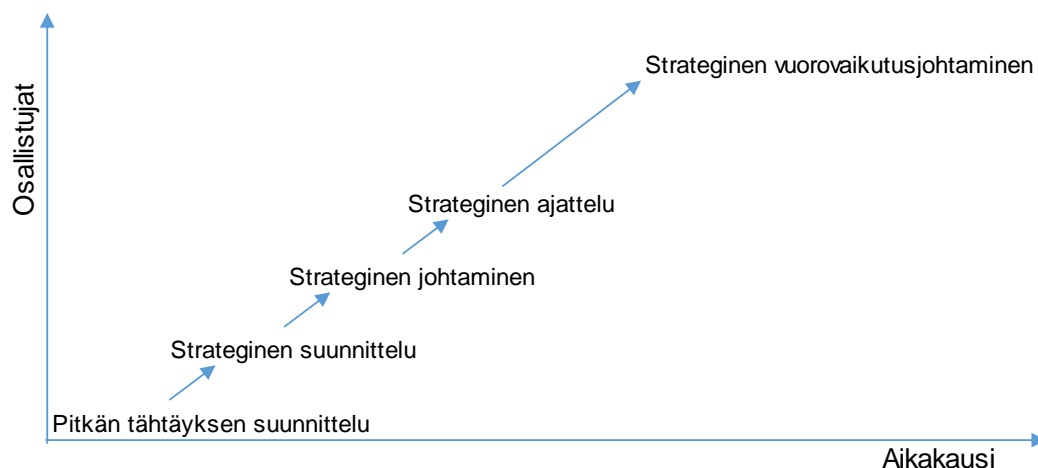
Kamenskyn (2015, 349) näkemyksestä pystyy huomaamaan, miten laajasti johtamista pystytään hyödyntämään monella eri osa-alueella. Tulen tarkemmin keskittymään tässä opinnäytetyössä ainoastaan strategiseen johtamiseen.

2.3 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen lähtökohtana sanotaan olevan, että tehdään oikeita asioita nyt ja tulevaisuudessa (Kamensky 2015, 26). Johtajille on nykypäivänä asetettu kovia vaatimuksia selviytyä vallitsevasta kovasta kilpailusta. Strategian tulisi olla opas, joka ohjaa jokaisen organisaation jäsenen arkityötä. Johdon perustehtävänä on johtaa, selkeyttää ja fokusoida strategia kaikille selväksi, että tämä näkyisi käytännön tasolla asti. Strategia näkyy organisaation tasoilla eri tavalla, mutta suunta on jokaisella sama. (Tuomi & Sumkin 2010, 19–23.)

Strategisen johtamisen käsitteen sanotaan syntyneen 1960-luvulla. Tämän jälkeen kuitenkin puhuttiin enemmän strategisesta suunnittelusta, pitkän tähtäyksen suunnittelusta tai yritys-suunnittelusta (kuvio 5). Käytännössä vasta 1980-luvulla opittiin, ettei pelkkä strateginen

suunnittelu auta. Strategioita olisi pystyttävä myös toteuttamaan ja silloin siirryttiinkin puhumaan yleisesti strategisesta johtamisesta. (Kamensky 2015, 9.)



Kuvio 5. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2015, 24)

Pitkän tähtäyksen suunnittelun aikakaudella painopiste oli pitkälti taloudellisessa suunnittelussa, kun strategisen suunnittelun tarkoituksena oli liiketoiminnan reaalisen sisällön suunnittelu. Suunnittelulähtöisen lähestymistavan ongelmana oli se, että painopiste oli strategisissa tavoitteissa eikä keinoissa, miten strategiaa toteutettaisiin. Strategiseen johtamiseen siirryttyä organisaatioiden asiat olivat paljon kehittyneempiä mitä tulee itse johtamiseen että johtamisjärjestelmiin. (Kamensky 2015, 25–26.) Huomioitavaa oli myös se, että strategiseen toimintaan osallistuttiin muuallakin organisaatiossa. Strategian laadintaan osallistuvat nykyään kumppanit, asiakkaat ja asiakkaidenkin asiakkaat. Vuorovaikutusjohtaminen, osaamisen johtaminen ja ainutlaatuisen strategian kehittäminen on noussut 2000-luvulla strategiakeskusteluun mukaan. Nykypäivänä organisaatiot pyrkivät tarkastelemaan sekä sisäisiä että ulkoisia prosesseja. (Tuomi & Sumkin 2010, 25–30.)

2.3.1 Kriittiset menestystekijät

Strateginen johtaminen on vaativa kokonaisuus, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Strategisen johtamisen onnistuminen edellyttää kriittisten menestystekijöiden (kuviokuva 6) tunnistamista. Tärkeintä on ymmärtää näiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Yhdenkin alueen heikompi omaksuminen vie edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestykseltä. (Kamensky 2010, 50.)

Strategia
- yhteinen strategia- ja bisneskieli - kyky keskittyä olennaiseen - pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
Vuorovaikutus
- joukkuepelin sisäistäminen - verkosto-osaaminen - vuorovaikutustaidot
Osaaminen
- kyky, halu ja rohkeus uudistua - tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen - riittävä liiketoimintaosaaminen - toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
Johtaminen
- kokonaisnäkemys johtamisesta

Kuvio 6. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (mukailtu Kamensky 2010, 51)

Strategian näkökulmasta yhteinen kieli on perusedellytys strategian ymmärtämiseksi. Yrityksen tulee selvittää, mitä strategia organisaatiossa tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita. Jokaisen organisaatiossa tulisi ymmärtää mistä puhutaan. Ilman yhteistä kieltä strategian luominen ja toteuttaminen on vaikeaa. (Kamensky 2010, 30.)

Kyky keskittyä olennaisimpaan edellyttää strategiassa kykyä ja rohkeutta tehdä valintoja eri vaihtoehtojen väliltä. Hyvä strategia vaatii asioiden priorisointia. Käytännössä ongelmana on tärkeiden asioiden löytäminen ja ymmärtäminen. Yrityksen on tärkeä ymmärtää, että strategia on kehitysprosessi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Kvartaaleissa elävän yrityksen tulisi myös muistaa pitää kehittämistään jatkuvana, eikä vain lyhyen aikavälin toimintana. (Kamensky 2010, 39–41.)

Strategia ja joukkuepeli ovat vuorovaikutteinen prosessi: molemmat vaativat toisensa toimiakseen. Strategia mahdollistaa yhtenäisen joukkueytyöskentelyn, vaikka organisaatio olisikin hajautettu moniksi eri osiksi niin maantieteellisesti kuin toiminnallisesti. Vuorovaikutusjohtaminen sisältää johtamisen sekä organisaatioon sisään että ulospäin. Eri suhteet vaativat erilaisia vuorovaikutustaitoja, tästä syystä verkosto-osaamista täytyy olla monipuolisesti. Erilaisia vuorovaikutustaitoja voi olla esimerkiksi niin teknologian kuin talouden alueilla. (Kamensky 2010, 38–51.)

Strategiatyöskentelyssä osaaminen voidaan eritellä viideksi osatekijäksi, jotka ovat tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. Yrityksellä tulisi olla tarvittava kyky, halu ja rohkeus tehdä päätöksiä, ilman sitä organisaatio ei pysty uusiutumaan tarvittaessa. Jatkuvasti monimutkaistuvassa maailmassa asioiden ymmärtäminen ja omaksuminen on kovemmallalla koetuksella. On pystyttävä näkemään kokonaisuuksia ja tiedostettava millaisissa vuorovaikutussuhteissa asiat ovat keskenään. Tähän auttaa liiketoimintaosaaminen, jonka määrittely on yhtä vaikeaa kuin strategian. Yksi tapa on määritellä liiketoimintaosaaminen seuraavasti: talous rakentuu resurssien käytöstä, yritys on panos-tuotos-järjestelmä, yritys on sidosryhmiensä synnyttämä kokonaisuus tai yritys on teknis-taloudellis-sosiaalinen kokonaisuus. Tämä vaatii lisäksi toimialaosaamista, jota yritys pystyy ostamaan, mutta ennen kaikkea sitä kertyy kokemuksen myötä johdolle ja henkilöstölle. Syvällinen ymmärtäminen ja osaaminen toimialalla on strategian näkökulmasta tärkeää. (Kamensky 2010, 30–46.)

Kuten jo kappaleessa 2.2. mainittiin, parhaimmatkaan strategiat eivät voi toteutua ilman hyvää johtamista. Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa, ja tästä syystä se on yksi tärkeimmistä strategisen johtamisen tekijöistä (Kamensky 2010, 47).

2.4 Strategiaprosessi

Strategia on kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategiaa käytetään työvälineenä ja siitä puhutaankin strategiaprosessin muodossa. Strategiaprosesseja voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja prosesseja kehitetään jatkuvasti organisaatioihin sopiviksi. Strategiaprosessin aikana määritelläänkin strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja maastoutetaan strategia lopulta koko yrityksen eri tasoille. (Tuomi & Sumkin 2010, 30–32.)

Yleisesti strategiaprosessi etenee seuraavanlaisesti (Kaplan & Norton 2009, 18–33):

1. Strategian laatiminen
2. Strategian suunnittelu
3. Strategiasuunnitelma

4. Toteutus
5. Seuranta ja oppiminen
6. Testaus ja päivitys

Isoimpana tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva ja maastouttaa strategia koko organisaatiolle, johdosta henkilöstöön. Tähän yleensä liittyy vielä toteutuneen strategian analysointi ja sen seuraaminen. (Tuomi & Sumkin 2010, 30–31.)

3 Strategian laatiminen

Ennen strategian suunnitteluvaihetta yritys aloittaa prosessin strategian laatimisella, jossa vastataan kolmeen seuraavaan kysymykseen (Kaplan & Norton 2009, 24–56):

1. Mitkä ovat yrityksen liiketoiminta-alueet ja miksi? (mission, vision ja arvojen määrittäminen)
2. Mitkä ovat tärkeimmät huomioitavat asiat? (strategisten analyysien suorittaminen)
3. Miten yritys pystyy parhaiten kilpailemaan markkinoilla (strategian muotoileminen)

Strategian laatiminen alkaa strategian peruselementtien eli mission, vision ja arvojen selkeyttämisestä tai parantamisesta. Strategian peruselementit vastaavat kysymyksiin, miksi yritys on olemassa (missio), millaiset asiat ohjaavat yrityksen toimintaa (arvot) ja mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (visio). Nämä elementit ohjaavat yrityksen muotoilemista ja toteuttamista. Tämän jälkeen suoritetaan strategisia analyysejä, jotka kertovat yritykselle mitä asioita tulisi huomioida kilpailu- ja toimintaympäristöissä. Viimeiseksi olisi tarkoitus muotoilla strategia ja miettiä sen suuntaa. (Kaplan & Norton 2009, 53–59.)

3.1 Mission, vision ja arvojen määrittäminen

Strategian peruselementit on tietoisesti tehty organisaation johtamisen ja toiminnan runko. Yrityksessä yhdessä luotu strategia on valinta, joka luo koko organisaatiolle toiminnan perusteet. Tämä strateginen perusta rakentuu kolmesta peruselementistä: missiosta, visiosta ja arvoista. (Tuomi & Sumkin 2010, 50.) Lähtökohtaisesti nämä ovat toimintaa ohjaavia johtamisen työkaluja (Ala-Mutka 2008, 27).

3.1.1 Missio

Missio on selkeä osa koko strategian uudistamista. Missiosta voidaan käyttää myös nimitystä toiminta-ajatus, joka viittaa itsessään jo sen tehtävään. Missio on lyhyt, yleensä muutamien lauseiden mittainen vastaus kysymykseen: ”Miksi yritys on olemassa?”. Mission tulisi

kertoa yrityksen olemassaolon syy asiakkaille, mutta sen tulisi erityisesti ilmaista yrityksen olemassaolon oikeutus. (Kamensky 2010, 67–68.)

Missio kuvaa kokonaistavoitetta mihin johdon ja henkilöstön tulisi pyrkiä, ja siksi sillä on vahva toimintaa ohjaava tehtävä. Perusedellytys missiolle on, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää kyseisen ajatuksen. Mission kautta johto saa eväitä toiminnan suunnittamiseen, resurssien varmistamiseen ja organisaation rakenteen virittämiseen toteuttamaan haluttua strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–53.) Tämän lisäksi mission tulisi joi-tenkin koskettaa ihmisten tunteita, eikä olla vain rationaalisten älyn ja järjen lopputulos (Kamensky 2010, 68).

Hyvä missio täyttää seuraavia kriteerejä (Tuomi & Sumkin 2010, 53):

- lyhyt ja selkeä
- kuvataan asiakkaan silmin
- luo toiminnalle vahvan peruspohjan
- on tulevaisuuslähtöinen ja joustava
- koskettaa tunteita ja luo myönteisen kuvan

3.1.2 Visio

Vision toteuttaminen on ollut aina strategian tehtävä. Vision on tarkoitus kuvata sitä, millainen organisaatio haluaa olla tietyinä hetkenä tulevaisuudessa ja vastata kysymykseen: ”Minne yritys suuntaa?”. Vision pohjana on skenaario tulevaisuudesta, jota tavoitellaan. Tämän avulla organisaatio tietää mihin toiminnalla pyritään ja mitä kohti toimintaa suunnataan. Haasteena on luoda visio millä on merkitystä asiakkaalle. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

Visiolla määritellään yritykselle tietyn aikavälin (3-10 vuoden) tavoitteet. Hyvä visio määrittelee selkeästi ja yksityiskohtaisesti tavoitteen. (Kaplan & Norton 2009, 58–59.)

Vision laadinnan keskeisiä kriteerejä (Tuomi & Sumkin 2010, 49):

- vision on oltava vahva, jotta se antaa suunnan
- vision on oltava innostava, jotta sen voi jakaa muiden kanssa
- vision on oltava haastava, jotta se auttaa kehittymään

- visio on parhaimmillaan tarina tulevaisuudesta

3.1.3 Arvot

Arvojen on tarkoitus määritellä yrityksen asenteita, käytösmalleja ja luonnetta. Lyhyesti sanottuna arvot ohjaavat yrityksen tapaa toimia arjessa. (Kaplan & Norton 2009, 57–58.) Strategisen johtamisen perustassa arvot kertovat mitkä periaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa ja vastaavat kysymykseen ”Miksi teemme tätä työtä?”. Arvot ovat näkyvissä yrityksen arjessa näkyvinä tai näkymättöminä. Tästä syystä arvot eivät ole vain yleispäteviä sanoja, vaan niiden tulee ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. Arvojen määrittäminen on kiinteä osa strategiaprosessissa. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51.)

Seuraavassa on listattuna viisi eniten käytettyä arvoa suomalaisissa yrityksissä: (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51)

- asiakaslähtöisyys
- laatu
- osaava henkilöstö
- kansainvälisyys
- vastuullisuus

3.2 Strategisten analyysien suorittaminen

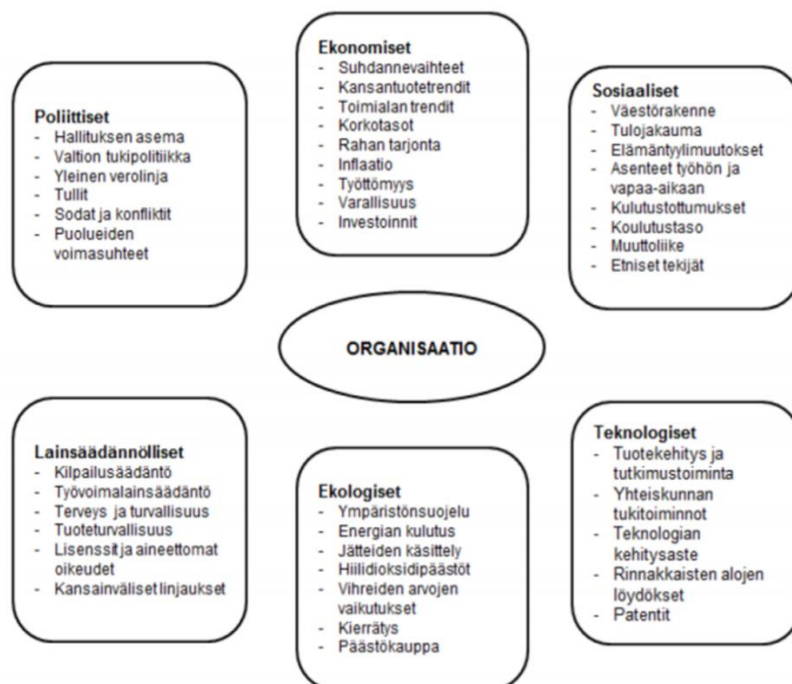
Mission, vision ja arvojen selkiyttämisen jälkeen yrityksellä olisi vuorossa tehdä ulkoinen ja sisäinen analyysi. Analyysit kertovat kattavasti yritykselle sen kyvyistä ja suorituksista kilpailijoihin verrattuna sekä asemasta suhteessa toimialan kehittymiseen. Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan makrotaloudelliseen ympäristöön vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi maailmantaloutta. Tällaista ulkoista analyysiä kutsutaan PESTEL-analyysiksi. Sisäisessä analyysissä keskitytään tarkastelemaan organisaation omaa suorituskykyä ja osaamista. Omien resurssien analysointiin käytetään VRIO-analyysiä. (Kaplan & Norton 2009, 67–69.)

3.2.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysillä on tarkoitus selvittää organisaatioon vaikuttavat keskeiset muutosvoimat kunkin kirjaimen osa-alueelta. PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yritykseen ja sen toimintaympäristöön. Analyysi tuottaa jäsennellyn kuvauksen eri kategorioiden muutosvoimista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan. Pienen yrityksen kohdalla analyysi kattaa koko toimintaympäristön. Kansainvälinen yritys voi vaatia useamman tarkastelutason esimerkiksi eri maille tai liiketoimintayksiköille. Kategorioihin jakamisen ideana on sen helpompi hahmotettavuus ja tulkittavuus. (Vuorinen 2013, 220.)

Analyysissä ei ole tarkoitus listata kaikkea mahdollista. Olennaista on se, että yritys löytää itsensä kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaation toimintaan. Silloin tulisi arvioida millä tavalla muutosvoimat vaikuttavat yritykseen ja millä aikavälillä. Analyysiä tehdessä on myös hyvä huomioida, että ovatko muutosvoimat positiivisia vai negatiivisia. Tällöin yritys pystyy miettimään toimintavaihtoehtoja muutosvoiman hyödyntämiseen tai siltä suojautumiseen. (Vuorinen 2013, 223.)

Seuraavassa (kuvio 5) on kuvattu PESTEL-analyysin viitekehys, jossa avataan mitä muutosvoimia kategoriat pitävät sisällään. Osa teemoista voi sopia useampaankin kategoriaan ja tästä syystä ne ovat sidoksissa toisiinsa. (Vuorinen 2013, 221.)



Kuvio 7. PESTEL-analyysi (mukailtu Vuorinen 2013, 222)

PESTEL-analyysi yksinään ei tuo kovin suurta lisäarvoa. Parhaan hyödyn saamiseksi analyysi voidaan yhdistää muihin työkaluihin, esimerkiksi omien resurssien analysointiin, johon käytetään VRIO-analyysiä. (Vuorinen 2013, 221–227.)

3.2.2 VRIO-malli

VRIO-mallin perusidea on yrityksen kilpailuedun tavoittelu resursseja kehittämällä. VRIO-malli edellyttää organisaatiolta kykyä tarkastella sen mahdollistavia resursseja laajasti. Resurssit voi jakaa esimerkiksi seuraavasti (Vuorinen 2013, 149–151):

- fyysiset resurssit, kuten rakennukset, raaka-aineet, koneet, laitteistot, maa-alueet, liikepaikka
- taloudelliset resurssit, kuten pääomarakenne, maksuvalmius, riskinottokyky ja kyky hankkia vierasta pääomaa
- organisatoriset resurssit, kuten organisaation rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, maine, asiakasverkostot ja imago
- henkilöresurssit, kuten henkilöstön tiedot, taidot, motivaatio ja oppimiskyky

VRIO-mallia hyödyntämällä yritys pystyy tunnistamaan kilpailuetua tuottavia resursseja. VRIO-mallilla tarkastellaan resursseja, jotka ovat toiminnan kannalta arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korvattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization) (Vuorinen 2013, 151). Seuraavaksi avataan kriittiset ehdot.


Resurssi on arvokas (Valuable) jos se edistää yrityksen tehokkuutta ja kykyä tuottaa markkinoille tuotteita, joilla on arvoa jollekin. Resurssi ei voi olla arvokas, ellei se tuo lisäarvoa asiakkaan prosessiin. Resurssia voidaan pitää arvokkaana, jos sen aiheuttamat kustannukset ovat matalammat, kuin siitä saatava voitto. (Vuorinen 2013, 151.)

Resurssi on harvinainen (Rare) mikäli kilpailevat yritykset eivät voi helposti saada haltuunsa kyseistä resurssia. Helposti ostettava resurssi ei ole koskaan harvinainen. Olennaista on resurssin yleisyys ja potentiaali kilpailijoiden keskuudessa. (Vuorinen 2013, 151–152.)

Resurssi on vaikeasti kopioitava tai korvattava (Imitability) mikäli resurssi on monimutkainen, vaikeasti hahmoteltava tai kytköksissä organisaatioon monella eri tavalla. Lähes kaikki

resurssit pystytään kopioimaan, olennaista on sen vaikeus ja hitaus. Yleisesti ottaen aineettomia resursseja kuvataan arvokkaammiksi kilpailuedun kannalta, sillä aineettomien resurssien kopioiminen on vaikeampaa kuin aineellisten. Koneen ja liikepaikan tuoman edun pystyy menettämään nopeastikin. Erityisen hyviä ja kestäviä resursseja voivat olla työntekijöiden kokemus ja vaikka yrittäjyyteen kannustava organisaatiokulttuuri. (Vuorinen 2013, 152.)

Tehokkaassa organisoinnissa (Organization) on kyse yrityksen järjestäytymisestä siten, että mahdollista kilpailuetua tuovien resurssien hyödyntäminen on mahdollista. Työntekijä ei pysty tuottamaan mitään jos hänelle ei tarjota tarvittavia fyysisiä puitteita, osaavia työtovereita tai hänen työskentelyään ei johdeta oikein. Yrityksen johtamisjärjestelmät, prosessit, toimintalinjat, organisaatorakenne ja kulttuuri tukee tätä. Taulukko 1 sisältää analyysin tiivistettynä (Vuorinen 2013, 152.):

Resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas?	Harvinaisen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei				Haittaa kilpailua	Alle normaalitason
Kyllä	Ei			Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitasoa
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

Taulukko 1. VRIO-analyysi tiivistettynä (Vuorinen 2013, 153)

Taulukon kysymykset auttavat arvioimaan resurssin taloudellista arvoa ja vaikutusta organisaation kilpailukykyyn. Kaikki nämä ehdot täyttävät resurssit tuovat toimivan kestäväen kilpailuedun. Tärkeää on kehittää resursseja edelleen ja hyödyntää niitä strategiassa. Erityisesti aineettomat resurssit ovat pääosassa, koska niitä on vaikea kopioida. (Vuorinen 2013, 151–153.)

3.3 Strategian muotoileminen

Tässä viimeisessä vaiheessa strategian laadinta kohtaa strategian muotoilemisen. Yritys laatii itselleen strategian erilaisten menetelmien ja näkökulmien kautta. (Kaplan & Norton 2009, 75.)

Opinnäytetyössäni en lähde käsittelemään tätä teemaa laajemmin. Olen valinnut asiakasarvolupauksen muotoiluprosessin tueksi. Tällä menetelmällä yritys saa vastauksen siihen millainen arvolupaus auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista.

3.3.1 Asiakasarvo ja asiakasarvolupaus

Arvolupaus yhdistää strategian ja käytännön kehittämistyön (Tirkkonen 2013). Asiakkaalle syntyvä arvo muodostuu asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta (Perälähti 2019).

Lähtökohtaisesti asiakas muodostaa arvon kuitenkin itselleen. Yritys luo toiminnallaan ja tuotteillaan edellytykset tuon arvon muodostamiselle. Asiakas luo kuitenkin tästä omalla toiminnallaan itselleen arvoa. Yritykset, jotka tarjoavat kilpailijoitaan korkeamman hyödyn asiakkaille, luovat itselleen kilpailuetua. Asiakkaalle luotavien arvojen muotoja (kuvio 8) voivat olla (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.):

<p style="text-align: center;">Taloudellinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokuksessa hinta - Kustannusjohtajuus - Alennuksilla palkitseminen - Kilpailuetuna edullisuus 	<p style="text-align: center;">Emotionaalinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus asiakaskokemuksessa - Kosketuspisteiden huomiointi - Kokemuksen personointi - Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ja odotusten ylittäminen
<p style="text-align: center;">Toiminnallinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokuksessa toimintavarmuus - Toiminnan tehokkuus, nopeus - Ajan- ja vaivansäästö - Kilpailuetuna laatu 	<p style="text-align: center;">Symbolinen arvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokuksessa mielikuvat ja tarinat - Heimoutuminen - Premium-ajattelu - Kilpailuetuna brändi

Kuvio 8. Asiakkaalle luotavien arvojen muodot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18)

Taloudellinen arvo keskittyy hinnoitteluun. Edullisempi hinta verrattuna kilpailijoihin luo taloudellista arvoa. Edullisella hinnalla pyritään pienentämään asiakkaan taloudellista uhrausta. Toiminnallinen arvo kuvastaa asiakkaan näkökulmasta sitä millä tavalla toiminto on

kilpailijoita parempi ratkaisua. Se konkretisoituu asiakkaalle esimerkiksi helppokäyttöisyytenä, ajan ja vaivan säästönä. Emotionaalista arvoa syntyy asiakkaan tunnekokemuksista. Siihen liittyy vahvasti tuotteiden tai palveluiden kohdentaminen erilaisille asiakkaille sekä kyky minimoida asiakkaan tuntemat negatiiviset kokemukset. Merkityksellisyys korostuu emotionaalisessa arvossa. Arvo voi ilmetä monin eri tavoin, joihin liittyy usein mielikuvat ja brändit. Heimoutuminen on tärkeä osa tätä: asiakas kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta tai identiteetin yhtäläisyyttä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20; Perälähti 2019).

Asiakasarvolupaus eli customer value proposition on työkalu tarjoamaan parempaa arvo-pakettia kohdennetuille asiakkaille ja kertomaan millaista arvoa yritys asiakkailleen tuottaa (Bemeleit 2018, 30). Sen on tarkoitus ohjata koko yrityksen toimintamallia. Asiakasarvolupaus ohjaa millaisia resursseja ja prosesseja yrityksessä tarvitaan (Uusitalo 2014, 54–55). Asiakasarvolupaus on uskottava ja johdonmukainen lause tai virke. Arvolupauksen sana arvo merkitsee asiakkaalle sitä, mitä hän tuotteelta ja palvelulta haluaa. Toimiva arvolupaus kertoo selkeästi mitä asiakas tästä kaikesta hyötyy. Asiakkaalle tulee selväksi, mitä yritys tarjoaa ja millaisia palveluita heillä on. Tärkeää on myös kertoa miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelman tai auttaa parantamaan hänen nykyistä tilannettaan. Arvolupaus antaa vastauksen siihen, miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailijalta. (Remes 2020.)

Arvolupauksen tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin (Bemeleit 2018, 30–31.):

- mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaalle?
- minkä asiakkaan ongelman yritys auttaa ratkaisemaan?
- mitä asiakastarpeita yritys tyydyttää?
- mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa?

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tavoitteiden määrittely

Opinnäytetyöni tavoitteet on määritelty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Pidimme toimeksiantajan kanssa tapaamisen 10.09.2020, jossa aiheena oli työn tavoitteiden määrittäminen ja etenemisen suunnittelu. Kehittämistutkimuksessa tarve lähtee aina aidosta kehitystarpeesta kuten tässä on kohdeyrityksen osalta. Suunnitteluvaiheessa kävi heti ilmi, että yrityksellä ei ole luotuna strategisen johtamisen peruselementtejä eikä yritys ole jalkauttanut strategista ajattelua osaksi yrityksen arkea. Tämä osaltaan johtuu siitä, että yrityksellä ei ole ollut aikaa strategisten suuntaviivojen tekemiseen tai suunnittelemiseen.

Opinnäytetyöni tavoitteiksi muodostui yhtiön strategisen johtamisen peruselementtien (missio, visio ja arvot) muodostaminen ja laatiminen. Näiden lisäksi tulisi koostaa toimeksiantajan kanssa VRIO- ja PESTEL-analyysit sekä näiden kautta kiteyttää yrityksen ja palvelujen kestävästä kilpailuetua. Toimeksiantajalle olisi tarkoitus myös rakentaa strategiaa varten asiakasarvolupaus.

Kehittämistutkimuksen aineistonkeruumenetelminä hyödynnetään ryhmätyö- ja kyselyaineistoja. Ryhmätyö valikoitui yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska toimin kehittämisprosessin vetäjänä ja tutkijana. Kehittämistutkimuksessa tutkija voi olla ulkopuolinen tarkkailija, mikä ei ole mahdollista toimintatutkimuksessa, jolloin tutkija osallistuu itse yrityksen toimintaan. (Kananen 2015, 51–52). Tämä mahdollistaa sen, että voin tarkastella tutkimuskohdetta objektiivisesti.

4.2 Tutkimuksen avaaminen

Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että yritys itse osallistuu peruselementtien (mission, vision ja arvojen) määrittelemiseen. Ulkopuolinen ei pysty arvioimaan yrityksen toimintaympäristöä tai kilpailuedun lähteitä ja niiden määrittämistä. Tästä syystä aineisto tullaan keräämään yrityksen henkilöstöltä workshoppeissa ja kyselylomakkeella. Tätä tukee myös se, että aineistoa tulisi kerätä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tämä luo yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan koko yritykselle. Tästä syystä workshoppeihin osallistuu hallituksen lisäksi koko henkilöstö.

Halusin, että workshopissa käytettäisiin ideointimenetelmää. Päädyin taustatyön jälkeen learning cafe (oppimiskahvila) menetelmään. Koin, että oppimiskahvila menetelmänä sopi paremmin keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen kuin perinteiset teemahaastattelut. Tulen käyttämään opinnäytetyössäni nimeä workshop oppimiskahviloista.

Oppimiskahvila-menetelmässä keskitytään valittujen teemojen tai kysymysten ratkaisuun pienryhmissä. Lähtökohtana on jakaa osallistujat pöytäkunnittain pienryhmiin. Prosessin edetessä pöytäryhmät vaihtavat pöydästä toiseen. Tämän jälkeen uusi pöytäryhmä luo uusia ideoita ja kehittää aiempia tuotoksia eteenpäin. Toisten selityksiä pystyy kommentoimaan ja kyseenalaistamaan. Tärkeintä on kuitenkin löytää ryhmän yhteinen mielipide haettuun asiaan. (Innokyla.fi.)

Learning cafe –prosessi etenee seuraavasti:

1. Esitän osallistujille aiheet ja niiden teoriat lyhyesti
2. Esitän miten workshop etenee ja mitkä ovat tavoitteet
3. Osallistujat jaetaan kahteen eri pöytäryhmään
4. Alustuksena on virike kysymyksiä teemaan liittyen
5. Osallistujat kirjoittavat vapaasti ideoita papereihin ja lappuihin
6. Pöytien vaihto n. 30-40 min jälkeen
7. Pöytäryhmä jatkaa aikaisemman pöytäseurueen ideoitten pohjalta
8. Esitellään molempien ryhmien lopputulokset
9. Lopuksi rajataan heikoimpia vaihtoehtoja pois ja muotoillaan lopullinen lopputulos
10. Yhteenveto

Taulukko 2. Learning cafe-prosessi (mukailtu Innokyla.fi)

Strategian laatimista varten järjestetään kaksi erilaista workshopia. Arvojen valintaa varten olen työstänyt Excel-muotoisen kyselyn, johon kaikki osallistujat vastaavat. Ensimmäisessä workshopissa on tarkoitus tarkentaa yritykselle peruselementit missio, visio ja arvot. Toisessa workshopissa tehdään yritykselle analyysit ja rakennetaan yhtiön asiakasarvolupaus.


Toteutettujen työpajojen tuotoksia ei ole esitetty toimeksiantajan toiveesta.

4.3 Ensimmäinen workshop

Ennen 15.10.2020 järjestettyä workshopia lähetin jokaiselle osallistujalle arvoihin liittyen sähköpostiviestin (kuva 1) ja Excel-lomakkeen, jossa oli kysely arvoista. Kyselylomakkeeseen oli kerätty eri suomalaisten pörssiyhtiöiden arvoja.

Hei,

Yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen liittyen, olen tehnyt kaikille ennakotehtävän yhtiön arvojen valitsemiseen. Pyytäisin jokaista täyttämään omalta osaltaan Excel -tiedoston, jossa valitset itsenäisesti arvot yhtiölle (löydät myös oheisesta Powerpointista ohjeet). Täten kaikki pääsevät vaikuttamaan yhtiön uusiin arvoihin.

Lähetä minulle täyttämäsi Excel-tiedosto takaisin ennen to 15.10 klo 15.00 

Kiitoksia paljon jo etukäteen!

Kuva 1. Sähköpostiviesti 12.10.2020

Yhdeksän osallistujaa vastasi kyselyyn (liite 1) 15.10.2020 mennessä. Keräsin vastaukset yhteen ja laskin neljä eniten äänestettyä arvoa. Arvot esiteltiin vasta workshopin lopussa. Itse workshopissa oli tarkoitus luoda yhtiölle missio ja visio. Arvot koostettaisiin kyselylomakkeiden vastausten pohjalta. Learning cafen alkuun esittelin osallistujille mikä strategia on ja miksi sitä tarvitaan. Tämän avulla kaikille syntyy yhteinen käsitys siitä, mitä näillä tulevilla workshoppeilla tavoitellaan. Strategian esittelemisen jälkeen kerroin osallistujille, miten tuleva learning cafe-prosessi tulisi etenemään. Osallistujat jaettiin kahteen pöytäryhmään, joista toinen keskittyi missioon ja toinen visioon (kuva 2).

Learning café - MISSIO

MITÄ?	- Mitä teemme ja miten (Mitä tehdään, että erotutaan)
MITEN?	- Mihin keskitymme?
MIKSI?	- Mihin emme keskity?
KENELLE?	

Learning café - VISIO

MITÄ?	- Mitä yritys on 3 vuoden päästä? - Kenelle tulemme tekemään?
KENELLE?	- Mitkä ovat tavoitteemme? - Mitä ovat vahvuksiamme?
SAAVUTUS?	- Mitä tulemme tuottamaan?

Kuva 2. Missio ja visio kysymykset


Ryhmät keskittyivät omaan aiheeseensa noin 45 minuuttia, jonka jälkeen he vaihtoivat toisen pöytäryhmän kanssa. Tämän jälkeen molemmat ryhmät esittelivät oman teemansa lopputulokset muille osallistujille, jonka jälkeen osallistujat kävivät vapaata keskustelua ja arviointia mitä asioita rajataan pois.

Mission tuotoksesta nousi hyvin esille, kenelle yritys tarjoaa palveluitaan, miksi yritys on olemassa ja mitä yritys tarjoaa. Yrityksen on tarkoitus olla apuna globaaliin ongelmaan ja tukemaan kestäväää kehitystä. Yritys on tukemassa yhteiskuntaa kohti hiilineutraaliutta ja kohti pienempää hiilijalanjälkeä. Tämän mukana tulee tietysti tuloksen tekeminen. Olennaista keskustelussa oli myös se, että osallistujat nostivat esille niitä tekijöitä mihin yritys ei tulisi keskittymään tällä hetkellä.

Vision tuotoksesta selkeästi kävi ilmi, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja kenelle se haluaa tuottaa palveluita. Yritykseltä löytyi myös selkeästi saavutettava päämäärä, jota kohti mennä.

Rajausten jälkeen osallistujien oli tarkoitus kiteyttää missio ja visio lyhyiksi lauseiksi, joita yritys tulisi käyttämään strategisessa työssään. Mission sanallistaminen oli osallistujille helppoa ja he yksimielisesti päättivät yrityksen missioksi: "Vähennetään yhdessä ruokahävikkiä". Tämä tulisi kuvaamaan yrityksen elämäntehtävää ja kokonaistavoitetta, mihin koko yritys yhdessä pyrkii (kuva 4).


*”Vähennetään
yhdessä
ruokahävikkiä”*



Kuva 4. Yrityksen missio

Vision sanallistaminen vaati hieman enemmän keskustelua ja muotoilua osallistujien kesken. Visiossa yritys pyrki kertomaan, mitä yritys tavoittelee ja mitä yritys tulee olemaan (kuva 5). Visioksi osallistujat päättivät: ”Paras ja innovatiivisin kumppani ruokahävikin vähentämisessä”.

*”Paras ja
innovatiivisin
kumppani
ruokahävikin
vähentämisessä”*



Kuva 5. Yrityksen visio

Workshop eteni suunnitelman mukaisesti ja workshopin yhteenvedon yhteydessä esiteltiin yrityksen uudet arvot. Arvot valittiin kyselylomakkeen pohjalta. Arvojen kyselylomakkeeseen vastasi yhdeksän henkilöä ja neljä eniten ääntä saanutta arvoa valikoitui uusiksi arvoiksi. Yhtiön uudet arvot on esitelty kuvassa 6.

Arvot

- 1. Asiakastyytyväisyys*
- 2. Vastuullisuus*
- 3. Innovatiivisuus*
- 4. Luotettavuus*



Kuva 6. Yrityksen arvot

Nämä neljä arvoa (asiakastyytyväisyys, vastuullisuus, innovatiivisuus ja luotettavuus) nousivat hyvin selkeästi yli muiden vaihtoehtojen ja osallistujat olivat yhtä mieltä valinnoista. Yhteenvedon lopuksi sovittiin seuraavan workshopin pitämisestä 30.10.2020.

4.4 Toinen workshop

Viimeisessä workshopissa oli tarkoitus koostaa toimeksiantajan kanssa VRIO- ja PESTEL-analyysit. Analyysien tarkoituksena on kiteyttää yrityksen ja palvelujen kestäväää kilpailuetua. Toimeksiantajalle olisi tarkoitus myös rakentaa strategiaa varten asiakasarvolupaus. Ennen workshopia lähetin jälleen herättelevän sähköpostiviestin, jossa kerrottiin mitä osallistujien olisi tarkoitus tehdä ja miten yritys tulisi tästä hyötymään strategiassaan.

Workshopin alkuun esittelin osallistujille mitä teemat tulevat sisältämään ja mitä niillä tavoitellaan. Tämän avulla kaikille syntyi yhteinen käsitys workshopista. Workshopin alkuun osallistujat tekivät asiakasarvolupauksen, jonka jälkeen ryhmät tekivät VRIO- ja PESTEL-analyysit.

4.4.1 Asiakasarvolupaus

Osallistujat aloittivat workshopin asiakasarvolupauksen rakentamisesta. Asiakasarvolupausta varten otettiin kaksi erilaista asiakasta: julkisen sektorin asiakas ja yksityisen sektorin asiakas. Asiakasta tuli tarkastella neljästä asiakasarvon näkökulmasta (taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen). Tätä varten esittelin jälleen herätteleviä kysymyksiä (kuva 7), kuten aikaisemmassa workshopissa.

Asiakasarvolupaus

1. Valitaan asiakas (Yhteinen nimittäjä esim. Ravintola-alan ammattilaiset)
2. Erottavuustekijä (Kilpailijoista erottava ydintekijä, mitä muilla ei ole tarjota)
3. Asiakkaan saamat hyödyt (Mieti 2-4 hyötyä asiakkaasi näkökulmasta. Mitä hyöty tarkoittaa asiakkaan toiminnan kannalta, eli mitä arvoa tarjoamasi hyödyt asiakkaalle tuovat?)



Kuva 7. Asiakasarvolupaus kysymykset

Asiakasarvolupauksen muotoileminen eteni toivotulla tavalla ja pöytäryhmiä vaihdettiin välissä. Osallistujat keräsivät ideoitaan jokaiseen asiakasarvon näkökulmaan. Tuotokset esiteltiin lopuksi ryhmien välillä ja tämän jälkeen ideoita karsittiin. Osallistujat alkoivat karsimaan pois sellaisia ideoita, jotka eivät heidän mielestään sopineet arvolupaukseen. Keskustelun kautta osallistujat alkoivat muodostamaan ydinsanoja ja lauseita, joista lopullinen asiakasarvolupaus syntyi. Osallistujat vielä arvioivat yhdessä, että täyttivätkö arvolupaukset seuraavat kriteerit (Remes 2020):

- Onko asiakkaan helppo lukea ja ymmärtää se nopeasti?
- Kertooko se asiakkaalle selkeästi hyödyt, joita asiakas saa?
- Määritteleekö se selkeästi kohderyhmän?
- Kertooko se uskottavasti, miten yritys eroaa kilpailijoista?

Workshopiin osallistujat halusivat tuoda asiakasarvolupauksessa esille sen, miten ja mitä asiakas hyötyy palveluista. Asiakasarvolupauksessa otettiin huomioon asiakasarvon eri näkökulmat, joka oli nähtävissä lopputuloksesta.

4.4.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysiä varten osallistujille oli näkyvillä koko työvaiheen ajan opinnäytetyössäni esitelty PESTEL-analyysin viitekehys (kuvio 5). Kuvassa on esiteltynä mitä muutosvoimia kategoriat pitävät sisällään. PESTEL-analyysillä selvitetään yritykseen vaikuttavat keskeiset muutosvoimat. Analyysin on tarkoitus tuottaa yritykselle kuvaus eri muutosvoimista (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset) ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. Teemoihin jakamisen ideana on analyysin tulkittavuus ja hahmotettavuus. Tästä syystä osallistujat jaettiin kahteen ryhmään kuten aikaisemminkin. Ensimmäinen ryhmä keskittyi poliittisiin, ekonomisiin ja sosiaalisiin näkökulmiin, kun toinen ryhmä keskittyi teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin näkökulmiin. Esitin osallistujille herätteleviä kysymyksiä analyysiä varten, jotka tukisivat ideoita.

Osallistujien tuli pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Ovatko tunnistetut muutosvoimat mahdollisuuksia vai uhkia?
- Kuinka toimintaympäristö tulee muuttumaan ja koska?
- Mitkä toimijat vaikuttavat eri osa-alueilla?
- Kuinka ja minkä kanavien kautta muutosvoimiin voidaan vaikuttaa?

Pöytäryhmät lähtivät keskustelun kautta keräämään ideoita osa-alueille. Osallistujat hyödynsivät myös arvolupauksessa tehtyjä ideoita. Pöytäryhmät keräsivät ideoita seinälle heijastettuun viitekehukseen (kuvio 5).

Pöytäryhmät saivat hyvin kerättyä ideoita jokaiselle osa-alueelle. Punaiset laput kuvasivat osallistujien mielestä tulevaisuutta, johon he eivät vielä pysty vaikuttamaan.

PESTEL-analyysin avulla osallistujat pystyivät itse tarkastelemaan, mitkä asiat voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan positiivisesti kuten esimerkiksi lainsäädännölliset asiat ja asenteiden muutokset ruokahävikin suhteen. Tähänkin omalta osaltaan vaikuttavat teknologiset ja poliittiset ratkaisut.

4.4.3 VRIO-analyysi

Workshopin viimeiseksi vaiheeksi valikoitui VRIO-analyysi. Analyysissä osallistujien oli tarkoitus tunnistaa kilpailuetuja tuottavia resursseja VRIO-mallin avulla. Kappaleessa 3.2.2 esitellään VRIO-mallin teoriaa.

Ennen analyysin tekemistä esittelin VRIO-analyysin teoriaa, jonka jälkeen ryhmät jakautuivat miettimään valittavia resursseja. VRIO-analyysiä varten osallistujien tuli valita 5–10 resurssia. Resursseja oli tarkoitus miettiä yksi kerrallaan onko se arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava/korvattava ja onko se miten hyödynnetty organisaatiossa. Lopuksi resursseista oli tarkoitus vielä arvioida niiden kilpailullinen ja taloudellinen vaikutus.

Osallistujat valitsivat itselleen seitsemän resurssia, joista analyysi tehtiin seuraavaan pohjaan (taulukko 3):

Resurssi	Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa	Vaikutukset

Taulukko 3. VRIO-analyysin pohja

Yritykselle arvokkaat resurssit tarjosivat tasavertaista kilpailukykyä ja normaalia taloudellista vaikutusta. Osa resursseista tarjosi jopa hetkellisen kilpailuedun markkinoilla ja taloudellinen vaikutus voi olla yritykselle hetkellisesti yli normaalin. Myös muutama resurssi tarjosi yritykselle tällä hetkellä pysyvää kilpailuetua ja niiden taloudellista vaikutusta voidaan pitää yli normaalin.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa käsitellään vielä workshopien tulokset ja pohditaan, miten opinnäytetyö vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin ja yrityksen strategista johtamista on kehitetty eteenpäin. Toimeksiantajayritykselle on määritelty ja sanallistettu strategisen johtamisen peruselementit. Teoreettisessa viitekehyksessä olen kertonut, miksi yritykselle on tärkeää määritellä missio, visio ja arvot. Päättökysymykseen pystyn vastaamaan keräämäni teorian pohjalta. Strategisesta johtamisesta hyötyy monella eri tavalla. Toimeksiantajayrityskin tarvitsee strategista johtamista tuomaan toiminnalleen määrätietoisuutta ja tehokkuutta. Toimiva ja hyvä strategia tuo yritykselle kilpailuetua ja sitouttaa ihmiset toimimaan yhteisen edun puolesta.

Opinnäytetyössäni strategisen johtamisen kehittämiseen käytettiin eri menetelmiä, kuten workshopit (oppimiskahvilat), kyselyt ja analyysit. Mission ja vision sanallistaminen onnistui workshopien avulla ja lopputulokset olivat luotettavia. Arvot olisi pystynyt sanallistamaan myös workshopissa. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin hyvä arvioida, pystyykö kyselylomakkeella saamaan strategiatyötä aikaan. Luotettavuutta lisää se, että kaikki samat henkilöt osallistuivat molempiin workshoppeihin ja vastasivat heille lähetettyyn kyselyyn. Kyselylomakkeen avulla saisi edelleen luotettavan ja samanlaisen lopputuloksen, vaikka vastaa- jia jätettäisiin pois. Osallistujat olivat hyvin yksimielisiä arvojen suhteen. Kaikki vastaukset tulivat workshoppeihin osallistuneilta henkilöiltä, joten eroja ei syntyisi, jos kysely toteutettaisiin uudelleen. PESTEL- ja VRIO-analyysit ovat myös täysin luotettavia. Analyysien tulokset kerättiin suoraan workshoppeista ja tutkijana tein jatkuvasti havainnointia ollessani workshopin vetäjänä.

Analyyseillä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Miten yhteiskunnan eri osa-alueet vaikuttavat toimeksiantajaan ja mitkä ovat toimeksiantajan kilpailuedut?”. Toimialalla on paljon erilaisia mahdollisuuksia ottaen huomioon nykyisen maailmantilanteen ja jatkuvan ruokahävikin kasvamisen. Ihmisten kasvava tietoisuus hiilineutraaliuudesta ja vihreistä arvoista lisää yrityksen kiinnostavuutta. Toimeksiantajayrityksen kilpailuetujen avulla yrityksellä on mahdollisuuksia päästä uusille markkinoille ja saada toimintaansa kasvamaan.

5.2 Yhteenveto

Opinnäytetyössä perehdyttiin strategiseen johtamiseen ja strategian laadintaan. Tarkoituksena oli luoda alussa olevalle yritykselle strategisen johtamisen peruselementit. Tämän lisäksi yritykselle oli tarkoitus tehdä analyysit yrityksen toimintaympäristöstä ja kilpailueduista. Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan olemassa olevan teorian pohjalta ja samalla kartoitettiin erilaisia tapoja strategian laadintaan.

Yrityksen uudeksi missioksi syntyi: ”vähennetään yhdessä ruokahävikkiä”. Uudeksi visioksi muotoiltiin: ”paras ja innovatiivisin kumppani ruokahävikin vähentämisessä”. Lopulta yrityksen arvoiksi määriteltiin: asiakastyytyväisyys, vastuullisuus, innovatiivisuus ja luotettavuus. Tehtyjen analyysien kautta yritys pystyi myös ymmärtämään, mitkä asiat ovat yhtiölle arvokkaita ja mitkä luovat arvoa asiakkaille.

Tutkimuksen aineistojen kerääminen toteutettiin workshopien ja kyselyn avulla. Tutkimuksen toteutus selostettiin tarkasti ja lopputulokset kerrottiin jokaisen vaiheen lopussa. Tämä tukee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämistyö ei pääty siihen, että saatiin kehittämistutkimus tehtyä. Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka vaatii yritykseltä resursseja jatkossakin. Yhden tutkimuksen loppu on uuden alku. Toimeksiantajalla on prosessi vasta alussa ja tästä tutkimuksesta he saivat hyvän pohjan strategiatyölleen.

Lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy

Bemeleit, P. 2018. Liiketoimintamallin hyödyntäminen logistiikkapalveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 19.11.2020 Saatavissa

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158569/Diplomity%C3%B6_Bemeleit_Petri.pdf?sequence=1

Esa, M. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Y-studio.fi. Viitattu 26.10.2020. Saatavissa <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammatikorkeakoulu

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita

Kaplan, S., Norton, P. 2009. Strategiaverkko. Talentum Media Oy

Learning cafe. Innokyla.fi. Viitattu 10.11.2020. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum Media Oy

Perälähti, M. 2019. Asiakasarvosta kilpailuetua. Taloustutkimus.fi. Viitattu 10.11.2020. Saatavissa <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>

Remes, A. 2020. Erottaudu ja vakuuta – 6 askelta arvolupauksen luomiseen. Digimoguli.fi. Viitattu 10.11.2020. Saatavissa <https://digimoguli.fi/blogi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen/>

Tirkkonen, T. 2013. Asiakasarvo ja arvolupaus. Terhotirkkonen.com. Viitattu 10.11.2020. Saatavissa <https://terhotirkkonen.com/2013/10/16/asiakasarvo-ja-arvolupaus/>

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien liitto

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media Oy

Liite 1. Arvojen kyselylomake

Yhtiön arvojen valinta					
Yhteenveto:					
Merkitään paras arvo on numerolla 4, josta pisteytään 1 asti. Merkitään heikoin arvo, kirjaimella H.					
	Esimerkki	Henkilö 1	Yhteensä		
Vastuullisuus	4		4		
Uusiutuminen	H		0		
Asiakastyytyväisyys	3		3		
Luotettavuus			0		
Innovatiivisuus			0		
Osaaminen			0		
Yhteishenki	2		2		
Kannattavuus			0		
Yksilön kunnioittaminen	1		1		
Oikeudenmukaisuus			0		
Osaaminen			0		
Tuloksellisuus			0		
Kasvu			0		
Yksilön sitouttaminen			0		
Henkilöstön hyvinvointi			0		
Rohkeus			0		
Yhteensä:	10	0	10		