



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

PETTERI SILVOLA

# **PK-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen**

YRITTÄJÄN KOULUTUSOHJELMA  
2021

Tekijä(t) Silvola, Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu, 2021
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous, tradenomi		
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena ja tutkimusongelmana oli selvittää neljä henkilöä työllistävän toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen nykytila sekä päivittää yritykselle uusi strategia, missio, visio ja arvot. Tutkimuksen osaongelmina kartoitettiin lisäksi mitkä johtamiseen liittyvät asiat ja toimintamallit olivat toimivia ja mitä yleisiä johtamiseen liittyviä asioita ja toimintamalleja kannattaa muuttaa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin strategisen johtamisen keskeisiä kansainvälisiä ja kotimaisia teoksia sekä tarkasteltiin niiden teorioita pk-yrityksen strategisen kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullisten kvalitatiivisten syvähaastatteluiden ja kvantitatiivisen kyselytutkimusmenetelmän yhdistelmää kohdistuen tutkimus toimeksiantajan johtohenkilöihin ja työntekijöihin. Lisäksi haettiin tutkimusongelmiin ratkaisuja opinnäytetyöntekijän ja toimeksiantajayrityksen henkilöstön yhteistyönä, ryhmätyöskentelyyn soveltuvia kehitysmenetelmiä hyödyntäen.</p> <p>Tutkimustuloksien avulla laadittiin toimeksiantajayritykselle tavoitteen mukaisesti uusi strategia, missio, visio ja arvot sekä kartoitettiin strategisen johtamisen vahvuudet ja heikkoudet kehitysehdotuksineen. Toimeksiantajayrityksen suurimmaksi haasteeksi havaittiin myynnin, markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaiset puutteet, joihin löydettiin konkreettisia käytännön kehittämissuhteita.</p>		
<u>Asiasanat</u> strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, johtaminen ja johtajuus		

Author(s) Silvola, Petteri	Type of Publication Bachelor's thesis	Date August, 2021
	Number of pages 72	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing the Strategic Management of an SME		
Degree program Business Administration		
<p>The purpose and research problem of this functional thesis was to define the current state of strategic management of a client company employing four people and to update the company with a new strategy, mission, vision and values.</p> <p>In addition, which management-related issues and operating models were functional and which general management-related issues and operating models should be changed as sub-problems of the study.</p> <p>The theoretical part of the thesis dealt with the key international and domestic works of strategic management and examined their theories from the perspective of the strategic development of an SME.</p> <p>The study used a combination of qualitative in-depth interviews and a quantitative survey method, targeting the surveyor's executives and employees. In addition, solutions to research problems were sought in co-operation between the Thesis employee and the personnel of the client company, utilizing development methods suitable for group work.</p> <p>With the help of the research results, a new strategy, mission, vision and company values were created for the client company. Also the strengths and weaknesses of strategic management with development proposals were mapped out.</p> <p>The research results pointed out, that the main challenge for the client company was the overall shortcomings in sales, marketing and customer relationship management, for which concrete practical development proposals were found.</p>		
<p><u>Key words</u>          Strategic Management, Change Management, Management and Leadership</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TUTKIMUSASETELMA JA TAUSTA .....	7
2.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja toimeksiantaja.....	7
2.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	7
2.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus .....	8
3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
3.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa .....	9
3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineistojen analyysi .....	10
4 PK-YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN .....	11
4.1 Pk-yrityksen organisaatorakenteen johtaminen .....	11
4.2 Strategian valinta ja johtaminen ohjaavat liiketoimintaa .....	13
4.3 Strategia täysin uuden markkinatilan ja segmentin luomisessa.....	16
4.4 Strategian hallinta.....	20
4.4.1 Sisäiset ja ulkoiset resurssit sekä sidosryhmät .....	21
4.5 Strategisen johtamisen ja päätöksenteon inhimilliset haasteet.....	23
4.6 Yrityksen arvot, missio ja visio.....	24
4.7 Strateginen henkilöstöjohtaminen, johtajuus ja esimiesosaaminen....	26
4.7.1 Hyvän ja menestyvän johtajan ominaisuudet sekä taidot.....	28
4.7.2 Muutos vaatii johtajuutta .....	31
4.7.3 Hyvästä paras: viidennen tason johtajuus.....	33
5 STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN .....	35
5.1 Ratkaisu toimeksiantajan strategisen johtamisen kehittämiseen .....	35
5.1.1 Kehitysprojektin aloitushaastattelu toimitusjohtajan kanssa.....	36
5.1.2 Kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen johdolle.....	39
5.1.3 Johdon haastattelut .....	44
5.1.4 Työntekijän haastattelu .....	47
5.2 SWOT-analyysit .....	49
5.3 Toimeksiantajayrityksen strateginen kehittäminen .....	54
5.4 Toimeksiantajan strategian, arvojen, mission ja vision määrittäminen	60
5.5 Toimeksiantajan strategisen johtamisen työkalut ja seuranta.....	61
5.6 Toimeksiantajan menestyvä johtaminen ja hyvä esimiesosaaminen..	63
5.6.1 Johtaja muutoksen portailla .....	65
5.6.2 Viidennen tason johtajuus kilpailuetuna .....	66
6 POHDINTA .....	68
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	71

## LÄHTEET

## LIITTEET

1. Haastattelukysymykset työnjohdolle ja työntekijöille
2. Kyselytutkimuslomake
3. Strategia, arvot, missio ja visio graafisena

## 1 JOHDANTO

Viimeistään globalisaation ja talouden digitalisoitumisen myötä vuosituhannen vaihteesta lähtien kaikkien tietoisuuteen ja tajuntaan iskeneet, maailmanlaajuiset nopeasti tapahtuvat talouden nousut ja laskut finanssikriiseineen yhdistettynä tekniikan jatkuvasti kiihtyvään kehitykseen ovat pakottaneet (Kotter, 1996, s. 17) yritykset ympäri maailmaa jatkuvan muutoksen ja kiihtyneen kilpailun syövereihin.

Markkinatilanteiden jatkuvat muutokset, globaalisti vaikuttava ilmastonmuutos ja vaihtuvat trendit sekä viimeisimpänä yhä toistaiseksi jatkuva, vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen koronapandemia ovat muokanneet radikaalisti myös tämän pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittämistä koskevan opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa ja menestymisen mahdollisuuksia viimeisen puolentoista vuoden aikana.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusstrategiaa eli triangulaatiota hyödyntäen löytää ratkaisut (Kananen, 2014) toimeksiantajayrityksen nykyisen liiketoiminnan strategisen johtamisen kehittämiseen eli yrityksen liiketoimintastrategian, arvojen, mission ja vision nykytilan selvittämiseen ja päivittämiseen – kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantamiseksi. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään keskeiset kotimaiset ja kansainvälisesti tunnetut ja tunnustetut strategisen johtamisen teokset pyrkien kuitenkin rajaamaan käsitellyt teoriat niihin, jotka soveltuvat käytäntöön erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta katsottuna.

Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi toimeksiantajayrityksen nykytilannetta vahvuuksineen, heikkouksineen, mahdollisuuksineen ja uhkineen tarkastellaan luovien ongelmanratkaisumenetelmien, kuten SWOT-analyysien, Benchmarking- ja 8x8 -menetelmien sekä johdon ja työntekijöiden

syvähaastatteluiden ja koko henkilöstön sekä opinnäytetyöntekijän yhdessä tekemien aivoriihikeskusteluiden keinoin.

## 2 TUTKIMUSASETELMA JA TAUSTA

### 2.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyöni käsittelee pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittämistä. Aihepiiri sijoittuu yleisesti pienten ja keskisuurten yritysten strategisen johtamisen käytäntöihin sekä asioiden (Management) että ihmisten (Leadership) johtamiseen.

Päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi strategisen johtamisen ja sen kehittämisen oman yrittäjäurani kautta syntyneiden erilaisten aihetta koskevien käytännön kokemusten, ongelmatilanteiden ja myös omien esimieskokemusten myötä nousseeseen mielenkiintoon strategisen johtamisen laajaa, monipuolista ja paljon yleistä mielenkiintoakin herättävää aihealuetta kohtaan.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Pirkanmaalla yli 50 vuotta toiminut ja tällä hetkellä muutamia henkilöitä työllistävä omistajayrittäjävetoinen perheyri-tytys, jonka vuosikautia yli 500 000 euron luokassa ollut liikevaihto romahti vuoden 2020 lopussa päättyneellä viimeisimmällä tilikaudella koronakriisin ensimmäisen vaiheen myötä yli kolmanneksella (-33%) sitä edeltäneisiin tilikausiin verrattuna.

### 2.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Lähtötilanteessa toimeksiantajayrityksen johto haluaa kehittää ulkopuolisen tutkimuksen avulla omaa liiketoimintastrategiaansa, johtamistapaansa ja yrityksensä johtamiskulttuuria.

Osittain jopa viimevuosituhannelta asti periytyvät toimintamallit ja vuosikymmeniä jatkuneen vakiintuneen liiketoiminnan jälkeen koronapandemian myötä syntynyt akuutti kriisi toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa ja liikevaihdon dramaattinen pudotus aktivoi yrityksen päättäjät etsimään uusia kehitysideoita ja kilpailuetuja omaan liiketoimintaansa osana yrityksessä käynnistettävää liiketoimintastrategian, vision, mission ja arvojen uudelleen laatimista.

Opinnäytetyössä pyritään ennen kaikkea ymmärtämään toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa esiintyviä johtamisen haasteita ja ongelmia sekä johdon ja työntekijöiden haastatteluiden että opinnäytetyöntekijän oman henkilökohtaisen havainnoinnin ja kehittämistyöhön osallistumisen avulla löytämään ratkaisu tutkimusongelmiin sekä uusia ideoita, ajatuksia, näkökulmia ja kehittymällemme toimeksiantajayrityksen käytännön strategiseen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen.

### **Tutkimuksen pääongelma**

Selvittää toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen nykytila sekä päivittää strategia, missio, visio ja arvot.

### **Tutkimuksen osaongelmat**

1. Mitkä johtamiseen liittyvät asiat ja toimintamallit ovat tällä hetkellä toimivia?
2. Mitä johtamiseen liittyviä asioita ja toimintamalleja kannattaa muuttaa?

### **2.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus**

Opinnäytetyön teorian keskeisinä käsitteinä ja termeinä toimivat strateginen johtaminen, johtaminen (Management) ja johtajuus (Leadership) sekä pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen.



Yleisellä tasolla strategisen johtamisen kehittäminen käsittää erittäin laajan ja monisäikeisen kokonaisuuden, joten siksi aiheen tarkastelua on pyritty rajaamaan ja peilaamaan teoriaosuudessa (kappale 4.) pk-yrityksen kannalta keskeisimpiin käsitteisiin ja osa-alueisiin.

Niitä ovat yrityksen aseoitumismalli (kilpailustrategia) toimintaympäristöön, sisäiset ja ulkoiset resurssit eli omien heikkouksien ja vahvuuksien sekä mahdollisuuksien että uhkien tunnistaminen, strategian valinta-, hallinta- ja johtaminen sekä yrityksen arvot, missio ja visio. Lisäksi vielä yleisellä tasolla ihmisten johtaminen (Leadership) ja esimiesosaaminen.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Kvalitatiivinen laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu omaan opinnäytetyöhöni, koska tutkimus pitää sisällään vain yhden eli toimeksiantajayrityksen johtamista ja liiketoimintastrategiaa sekä yrityksen arvoja, missiota ja visiota koskevan tutkimusongelman tutkimisen ja ratkaisemisen, eikä se siten sovellu yleisellä tasolla varsinaiseen määrälliseen kvantitatiiviseen ja yleisesti laajempien otosryhmien kanssa käytettyyn tutkimustapaan.

Opinnäytetyön tutkimusotteena ja tutkimusongelman käsittelyn lähestymistapana käytetään moniulotteisen tutkimusaineiston hankkimiseksi ja luotettavan lopputuloksen takaamiseksi kuitenkin useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistelmää ja tutkimusstrategiaa eli triangulaatiota, joka Jorma Kanasen kvalitatiivista tutkimusta käsittelevän teoksen *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä* (2014, s. 120) mukaan lisää ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja parantaa syntyvän tutkimusaineiston syvyyttä ja itse tutkimuksen sekä erityisesti tutkimustulosten luotettavuutta eli reliabiliteettia.

Tutkimusprosessi aloitetaan tapaustutkimuksessa käytettyjen syvähaastatteluiden myötä, kun opinnäytetyöntekijä haastattelee tutkimuksen alussa toimeksiantajayrityksen johtoa ja työntekijöitä teemahaastattelulle ominaisten (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 47) puolistrukturoitujen kysymysten avulla tutkimuskohteena olevan toimeksiantajayrityksen nykyisen johtamiskulttuurin, strategian ja toimintatapojen selvittämiseksi.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tehdään myös kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä johdettu kyselytutkimus, jossa käytetään Likertin 5-portaista asteikkoa ja tutkitaan toimeksiantajayrityksen johdon mielipiteitä ja näkemyksiä nykytilanteeseen sekä kartoitetaan johtajien ajatuksia strategiseen johtamiseen liittyvien eri painopistealueiden tärkeysjärjestyksestä.

Lisäksi opinnäytetyöntekijä itse osallistuu toimeksiantajayrityksen toimitiloissa toiminnan kehittämiseen aktiivisesti havainnoimalla (observointi) ja yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa työskentelemällä pyrkien löytämään ratkaisun kohdassa 2.2 esitettyyn tutkimusongelmaan, jotka *Kehittämistyön menetelmät* teoksen (Ojasalo ym., 2014, s. 58) mukaan tutkimusmenetelminä soveltuvat erityisesti toimintatutkimukseen ja konkreettisen kehittämistyön lähestymistavaksi.

Kehittämistyön menetelminä käytetään toimeksiantajayrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa suoritettavia ja aivoriihien tyyppisiä erilaisia luovaan ongelmanratkaisuun soveltuvia menetelmiä, kuten Benchmarking- ja 8x8-menetelmiä, työskennellen ryhmässä myös esimerkiksi SWOT-analyysien laatimista varten.

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineistojen analyysi

Laadullisen tutkimuksen kerättyjen aineistojen yhteismitallistaminen eli muuttaminen samaan tutkimustyön mahdollistavaan digitaaliseen muotoon analysointia varten on olennainen osa tutkimusprosessia (Kananen, 2014, s. 101). Tässä useita eri tietojenkeruumenetelmiä yhdistelevässä tutkimuksessa ja

toiminnallisessa opinnäytetyössä kerätyistä syvähaastattelumateriaaleista ja erityisesti tallennetuista audio-tiedostoista ei tehdä koko aineiston kattavaa literointia eli muuttamista tekstimuotoon. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen osalta luodaan havaintomatriisin pohjalta aineiston tilastollinen analyysi.

Haluttuun lopputulokseen ja tutkimusongelman ratkaisuihin toimivien uusien kehitysehdotuksien, ideoiden, näkökulmien ja toimintamallien sekä toimeksiantajayrityksen uuden liiketoimintastrategian, arvojen, mission ja vision päivittämiseen päästään Jorma Kanasen *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä* teoksen mukaan (2014, s.101) pienten aineistomäärien tapauksissa aineistoja lukemalla, kuuntelemalla ja tutkimalla sekä opinnäytetyöntekijän näkökulmasta aktiivisesti itse toiminnan suunnitteluun ja syntyvään toimeksiantajayrityksen tutkimusongelman ratkaisun dokumentointiin osallistumalla.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy toimeksiantajayrityksen uusi päivitetty liiketoimintastrategia, arvot, missio ja tulevaisuuden visio sekä yleisellä tasolla ideoita ja kehitysehdotuksia yrityksen strategisen liiketoiminnan johtamiseen.

## 4 PK-YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

### 4.1 Pk-yrityksen organisaatorakenteen johtaminen

Yrityksien ja organisaatioiden johtamista käsittelevässä teoksessaan Peltonen (2007, s. 33) kuvaa erilaisten organisaatioiden seitsemän erilaista ja tyypillistä perusrakennetyyppiä, joita ovat pienyritys-, toiminto-, divisioona-, matriisi-, prosessi-, verkosto- ja hybridirakenne.

Peltosen mukaan (2007, s. 38) pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eli niin kutsutuissa pk-yrityksissä nämä erilaiset organisaatorakenteet usein yhdistyvät ja sekoittuvat koostuen yleensä pääasiassa pienyritys-, toiminto-, verkosto- ja hybridirakenteista.

*”On yleistä, että organisaatorakenne yhdistää kahta tai useampaa rakennemallia, jolloin voidaan puhua hybridirakenteesta.”* (Peltonen, 2007, s. 38.)

Peltonen (2007, s. 41) nostaa esille yllä mainittujen pien-, toiminto- ja verkostorakenteiden yhdistelmistä koostuvien yrityksiä eli hybridirakenteen omaavan yrityksen strategisen johtamisen kannalta niiden vahvuuksiin kuuluvia tekijöitä, joita ovat erityisesti epämuodollisuus, joustavuus, tehokas vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä myös asiantuntijuuden suotuisa kehittymismahdollisuus.

Toisaalta taas heikkouksina nähdään toimintojen ja roolien yksilökeskeisyys (subjektiivisuus), päätöksen teon kasautuminen johdolle sekä hidas reagointikyky ympäristön muutoksiin. Erityisesti yrityksen johdon liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen on yleensä yrityksiä ensimmäinen virhe John Kotterin kansainvälisesti tunnetun *Muutos vaatii johtajuutta* (1996, s. 4) teoksen mukaan, ja varsinkin silloin, kun yrityksen pitäisi pystyä reagoimaan ympäristön ja markkinoiden muutoksiin sekä käynnistämään hallittu muutosprosessi resurssien uudelleen organisoimiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen organisaatio on juuri yllä olevaan kuvaukseen hyvin soveltuva esimerkki muutamia henkilöitä työllistävästä hybridimallin pienyrityksestä, jossa yrityksen omistajayrittäjät ja toimitusjohtaja osallistuvat tiiviisti päivittäisten rutiinien tekemiseen sekä käytännön työhön yhdessä työntekijöiden kanssa käyttäen työpanoksen vain osittain muodolliseen johtamistyöhön.

## 4.2 Strategian valinta ja johtaminen ohjaavat liiketoimintaa

Kamenskyn strategista johtamista käsittelevän teoksen *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti* (2010, s. 16) mukaan strategia-sanana historia juontaa juurensa alkuaan kreikankieliseen ja sotaväkeä tarkoittavaan sanaan ”strategos”, joka viittaa erityisesti sodan johtamisen taitoon. Peltosen (2007, s. 65) vastaus kysymykseen *Mitä strategia on?* kertoo sen yksinkertaisesti olevan tietyn organisaation tai yrityksen tavoitteiden saavuttamista varten suorittamien toimintojen kokonaisuus tai suunta, jonka määrittely ja johtaminen taas on Kamenskyn (2010, s. 16) mukaan hyvin monivaiheinen ja kokonaisvaltainen prosessi antaen kuitenkin yritykselle aina mahdollisuuden kehittyä parempaan kohti asetettuja tavoitteita.

Menestyksellä strategian valinta ja halutun muutoksen onnistunut käynnistäminen perustuu Kotterin (1996, s. 17) mukaan yhteen perusoivallukseen, jonka mukaan muutokset eivät tapahdu helposti. Lisäksi Kotter toteaa jo vuonna 1996 ilmestyneessä *Leading Change* alkuperäisteoksessaan, että maailmanlaajuisesti kaikkia yrityksiä ja ihmisiä koskettavan globalisaation tuovan mukanaan yrityksille enemmän uhkia, mutta myös mahdollisuuksia.

*”Globaali talous merkitsee kaikille sekä enemmän uhkia että enemmän mahdollisuuksia. Yritysten on pakko toteuttaa merkittäviä parannuksia paitsi kilpailun ja menestymisen takia myös hengissä pysymisen takia. Globalisoitumisen taustalla on monia vahvoja voimia, jotka liittyvät teknisiin muutoksiin, talouden integroitumiseen kansainvälisesti, teollisuusmaiden kotimarkkinoiden kypsy miseen ja kommunismin luhistumiseen.”* (Kotter, 1996, s. 17)

Toimeksiantajayrityksen asema pk-sektorilla omassa markkinaympäristössään Pirkanmaan alueella onkin dramaattisesti muuttunut 2000-luvulla ja varsinkin viimeisten reilun kymmenen vuoden aikana sen kärsittyä taloudellisesti kaikkien muiden yritysten tavoin ensin globaalin finanssikriisin (2009) ja eurokriisin (2011) vaikutuksista sekä näiden kansainvälisten taantumien jälkeen myös nykyisestä koronapandemiasta (2020 →) kaikkine lieveilmiöineen. Mainitut globaalit kriisit voitaneen kaikki nähdä Kotterin (1996, s. 17) ennustuksen

mukaisesti globalisaation mukanaan tuomina negatiivisina vaikutuksina yrityksen toimintaympäristössä riippumatta siitä, keskittyykö sen liiketoiminta vain kotimaan markkinoihin ja lähinnä yrityksen omalle kotipaikkakunnalle, kuten toimeksiantajayrityksen tapauksessa tilanne on ollut koko sen historian ajan.

Yrityksen tai organisaation strategiaa laadittaessa Peltonen (2007, s. 65) kertoo, että strategisen johtamisen lähestymistavoissa pyritään kehittämään erityisesti organisaation kilpailuetua kahdella eri tavalla eli ensinnäkin tarkoituksena on löytää sille suotuisa asema suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin etsimällä ulkoisessa toimintaympäristössä eli markkinoilla olevia mahdollisuuksia ja kartoittamalla myös uhkatekijöitä, vaikka toisaalta yrityksen kilpailuetu voidaan rakentaa Peltonen sanoin (2007, s. 65) myös keskittymällä vain organisaation sisäisten resurssien ja osaamisen vahvistamiseen (kuva 1).

Peltonen kirjassaan (2007, s. 65) esittelemä ulkoisen ja sisäisen analyysin menetelmä tunnetaan kokonaisuudessaan nimellä SWOT-analyysi, jossa kirjainlyhennelmä rakentuu englanninkielisten termien *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* ja *Threats* etukirjainten yhdistelmästä.



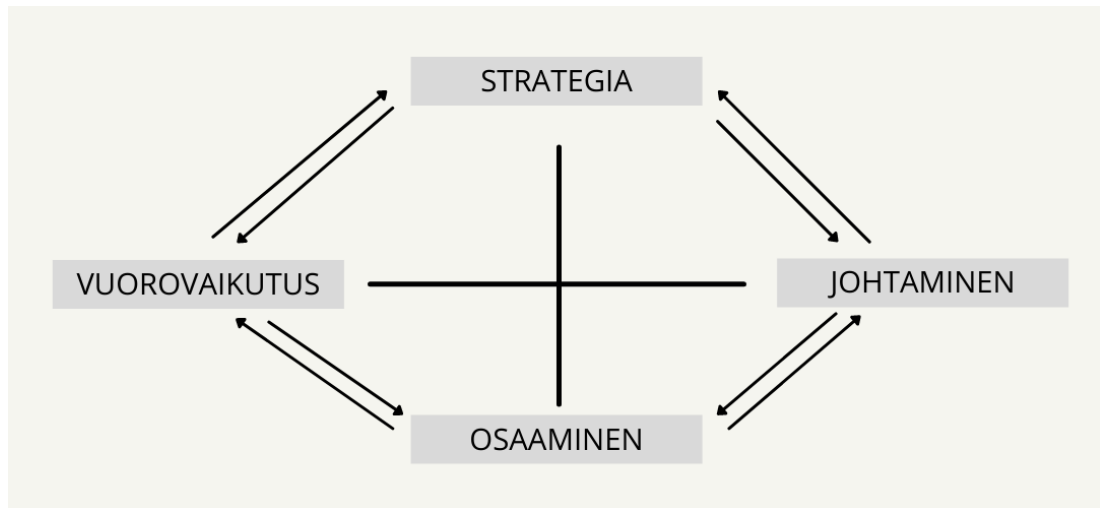
Kuva 1. Markkina-asemoitumismallit ja resurssilähtöiset mallit. Lähde: Peltonen (2007)

Strategisen johtamisen kannalta yrityksen liikeidea ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille on aina keskeisessä asemassa missä tahansa liiketoiminnassa, joka Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen teoksen *Yrityksen asiakasmarkkinointi* (2009, s. 29) mukaan tarkoittaa sitä, että minkä tahansa yrityksen eli täten myöskin pk-sektorilla toimivan toimeksiantajayrityksen strateginen toiminta-ajatus tiivistyy yleensä yhden virkkeen mittaiseksi tavaksi kuvata yrityksen ansaintalogiikkaa ja vastaten kysymykseen: *Miksi yritys on olemassa?*

Yrityksen asemoitumiseen markkinoilla Peltonen (2007, s. 66) viittaa kirjassaan myös nostamalla esille tunnetun amerikkalaisen taloustieteilijä Michael Porterin kolmen eri asemoitumismallin mukaisen strategian. Porterin alkujaan kirjassaan *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors* esittämän teorian (1980, s. 37-39) mukaan ensimmäinen on *erilaistamisstrategia*, jossa yritys tarjoaa asiakkaille tuotteen tai palvelun, joka eroaa kilpailijoiden vastaavista. Toinen on *kustannusjohtajuusstrategia*, jossa yritys pyrkii kilpailemaan tuotteen ja palvelun hinnalla. Kolmantena Porter nostaa esille *fokusointistrategian*, jossa yritys pyrkii palveluiden ja tuotteiden myötä ainoastaan tietyille markkinoiden osa-alueelle.

Peltonen sanoo (2007, s. 67) Porterin kilpailustrategiamallin perimmäisen viestin olevan se, että yrityksen tulee valita selkeästi oma asemoitumisensa omassa toimintaympäristössään. Porterin teoriaa tukee myöskin toisen tunnetun ja tunnustetun amerikkalaisen liiketaloustieteen tutkijan Jim Collinsin teoksessaan *Hyvästä paras* (2001, s. 144) esille tuoma teoria jokaisen organisaation niin kutsutusta ”siilikonseptista”, jolla yritys asemoi oman liiketoimintastrategiansa markkinoilla kirkkaasti ja jonka määrittämiseen yrityksen johdon tulee esittää itselleen vain yksi yksinkertainen strateginen kysymys: *Missä voimme (ja missä emme voi) olla parhaita?*

Kamenskyn mielestä (2010, s. 28) kaikkien strategisten asioiden takana on ylipäätään ihmisten osaaminen ja vuorovaikutus, jonka mukaan liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tärkeimmät asiat tiivistyvät kuvan 2. mukaiseen viitekehukseen eli niin kutsuttuun *menestyksen timanttiiin*.



Kuva 2. Menestyksen timantti. Lähde: Kamensky (2010)

Pk-yrityksen ja sitä kautta myöskin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien että mahdollisuuksien (markkinatilanteen) jatkuva havainnointi yhdistyy valittuun asemoitumismalliin ja kilpailustrategiaan yhtä vahvasti kuin isompien ja mahdollisesti kansainvälisillä markkinoillakin toimivien yritysten kohdalla, mutta Peltosen (2007, s. 67) mukaan tärkeintä on joka tapauksessa aina pyrkiä kaikin tavoin välttämään yrityksen jääminen vahingolliseen "välitilaan", jossa yritys ei kykene käyttämään hyväksi mitään tarjolla olevaa kilpailuetua.

#### 4.3 Strategia täysin uuden markkinatilan ja segmentin luomisessa

Yhtenä viime vuosina esille nousseissa uusimmissa strategiamalleissa korostetaan Peltosen (2007, s. 79) kirjassa täysin uuden tuote- ja palvelusegmentin sekä markkinatilan luomista yhtenä potentiaalisena strategisena kilpailukeinona.

Yksittäisen toimialan kilpailutilanteen kartoittamiseen, havainnointiin ja analysointiin sekä yrityksen resurssien optimoinnin kannalta suotuisien markkinasegmenttien etsimiseen ja löytämiseen voidaan käyttää Peltosen (2007, s. 68) teoksessa esille tuotua jo aiemmin mainitun Porterin alun perin kehittämää toista teoreettista eli niin sanottua *viiden voiman viitekehystä*, jonka hän julkaisi alun perin Harvard Business Review -artikkelissaan (hbr.org, 1979).



Porterin mallissa tarkoituksena on löytää ja erottaa kilpailutilanteeltaan heikot ja toisaalta kireät eli paljon kilpaillut markkina-alueet.



Kuva 3. Porterin viiden (5) voiman kaavio. Lähde: Porter (1980)

Bergström ja Leppänen (2009, s. 96) sanovat tietojen systemaattisen hankkimisen ja analysoinnin organisaation omasta ulkoisesta toimintaympäristöstä olevan tärkeää toiminnan jatkuvuudelle ja erityisesti pk-yrityksen johtamisen näkökulmasta heidän mukaansa yrittäjällä on kaksi mahdollisuutta tutkia toiminta- ja markkinointiympäristöä eli tehdä tutkimus täysin itse tai antaa se ulkopuolisen markkinointitutkimuslaitoksen tehtäväksi.

Peltosen näkemys (2007, s. 70) tukee edellisessä kappaleessa mainittua mahdollisuutta tehdä ympäristön strateginen tilanneanalyysi pk-yrityksen johdon näkökulmasta myöskin täysin itsenäisesti yrityksen omilla sisäisillä resursseilla alla esitetyn mallin mukaisesti.

## Strategian kehittämisen- ja laatimisprosessin eteneminen

1. Hahmotetaan tilanneanalyysin perusteella toimintaympäristön tulevaa kehitystä
2. Tunnistetaan yrityksen menestystekijät
3. Laaditaan ehdotus alustavaksi strategiaksi
4. Alustavan strategian kriittinen arviointi ja hiominen
5. Strategian hyväksyminen
6. Strategian toteutus
7. Tulosten arviointi

Strategian kehittämisen ja laatimisen prosessin eteneminen. Lähde: Johtaminen ja organisointi (Peltonen, 2007, s. 70)

Ylivertaisen strategian ja aikaisemmin mainitun yrityksen oman ”siilikonseptin” luomisessa Jim Collins (2001, s. 172) myös korostaa yllä olevan Peltosen seitsemän kohdan kehitysprosessissa mainittua menestystekijöiden tunnistamista ja kertoo tärkeintä olevan erityisesti johdon kyvykyys ymmärtää: missä yritys voi olla omilla markkinoillaan (maailman) paras ja että strategia sekä tavoitteet tulee määrittää aina tämän ajatuksen pohjalta.

Edellä mainittua Collinsin näkemystä tukee myös Kamenskyn kirjassaan esittelemä (2010, s. 16) ja monin tavoin muutamia vuosia sitten vahvasti strategisen johtamisen suosituimpien kirjojen ja teorioiden joukkoon noussut *Sinisen meren strategia*. Kirjan kirjoittajat eli yliopiston professorit W. Chan Kim ja Renée Mauborgne (2014, s. 3-23) korostavat teoksessaan, että yrityksen tulee asemoida itsensä markkinoille välttämättä kilpailua ja etsien toimintaympäristökseen rauhallisen, sinisen ja tyynen meren, myrskyävän ja veren punaisen valtameriaallokon sijaan.

Toisaalta eräänlaisena kritiikkinä sinisen meren strategiaa ja vastaavia asemointiteorioita kohtaan Kamensky toteaa kirjassaan *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti* (2010, s. 19) etteivät parhaat yritykset ole nimenomaan ainoastaan ympäröiviin markkinoihin ja ympäristömuutoksiin sopeutujia, vaan

kyseiset yritykset itse muokkaavat toimintaympäristöään aktiivisesti oman strategiansa suuntaan vaikuttaen asiakkaidensa tarpeisiin ja haluihin, muuttaen kumppaniensa ja tavarantoimittajiensa toimintatapoja sekä saavat aikaan haluamiensa muutoksia myös kilpailijoiden toiminnassa ja vaikuttavat jopa viranomaisten toimintatapoihin.

Lisäksi yrityksiä ja erityisesti pk-yrityksiä strategisen liiketoiminnan kehittämiseen ja strategian valintaan sekä uusien mahdollisuuksien etsimiseen, kartoittamiseen ja tarkkaan analysointiin on olemassa myös toisenlainen näkökulma eli toiminnallinen yrittäjyys. Kyseessä on Saras Sarasvathy, Stuart Read, Dew Nick ja Wiltbank Robert nimisten professorien alkuperäisteokseensa *Effectual Entrepreneurship* (2017, s.110-194) esittelemä teoria uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi niin kutsutun toiminnallisen yrittäjyyden viiden (5) periaatteen pohjalta, jossa kannustetaan yrityksiä, yrittäjiä ja päättäjiä rohkeasti kokeilemaan olemassa olevilla resursseilla uusia liiketoimintoja ja tekemään erilaisia liiketoimintakokeiluja siedettävän riskin rajoissa sekä oppimaan mahdollisten epäonnistumisten kautta – tavoitteena lopulta löytää uusia, toimivia ja kannattavia liiketoimintoja.

Kaikki mainitut strategian laatimiseen tai täysin uuden markkina-alueen ja asiakassegmentin löytämiseen esitetyt toimintamallit soveltuvat lähteiden mukaisesti myös pk-yrityksen ja ylipäätään kaiken kokoisten organisaatioiden strategisen suunnittelun lähtökohdiksi, elleivät jopa suoranaisiksi velvoitteiksi ja yrityksiä olemassaolon jatkuvuuden elinehdoiksi.

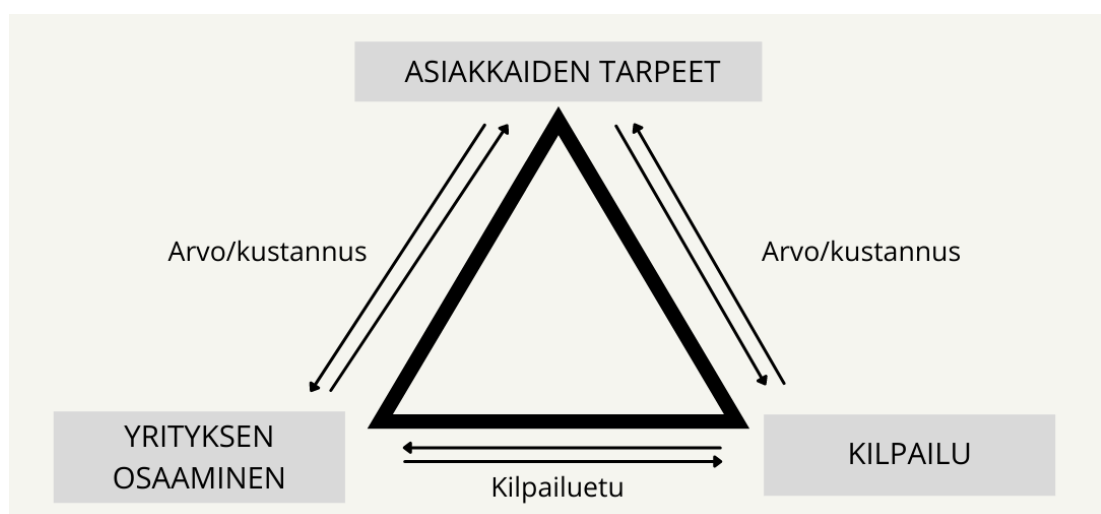
Näin ollen näitä toimintamalleja on syytä tarkastella syvällisesti myös toimeksiantajayrityksen tapauksessa uutta strategiaa luotaessa. Samoin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna on tärkeää hyödyntää olemassa olevia resursseja ja tehdä toiminnallisen yrittäjyyden periaatteiden pohjalta myös hallittuja kokeiluja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi osana strategista johtamista.

#### 4.4 Strategian hallinta

Kappaleissa 4.2 ja 4.3 esille nostetut strategian valintaan ja ylipäätään strategiseen johtamiseen liittyvät teoriat ja toimintamallit sekä yrityksen asemointi tuotteineen tai palveluineen omaan markkinaympäristöönsä vaatii Kamenskyn (2010, s. 234) mielestä liiketoiminnan kolmiodraaman eli kilpailun, asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen oman osaamisen sekä resurssien yhteen sovittamista ja ratkaisemista – eikä Kamenskyn mukaan vähiten pk-yrityksien näkökulmasta, joilla myös usein liiketoiminta koostuu useista erilaisista liiketoiminnoista ja liiketoiminnan osa-alueista.

Kamensky tiivistää (2010, s. 234) teoksessaan, että liiketoimintastrategian tavoitteena on pystyä ratkaisemaan kyseinen liiketoiminnan kolmiodraama, mikä edellyttää ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden, kilpailun sekä organisaation osaamisen ja resurssien hallintaa.

Eryteisesti Kamensky (2010, s. 234) korostaa kaikkien edellä mainittujen monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden hallintaa ja toteaa menestyvien yritysten olleen aina niitä, jotka pystyvät näkemään ulkoisten ja sisäisten resurssien ja tekijöiden vuorovaikutuksen sekä yhdistämään ne omaan liiketoimintaansa suotuisasti vaikuttavalla tavalla.



Kuva 4. Liiketoiminnan kolmiodraama. Lähde: Kamensky (2010, s. 234)

Myös professori Toivo Äijön ja vuorineuvos Lasse Kurkilahden (Talouselämä, 2014) artikkelissaan julkaisema yrityksen strategian hallintaa koskeva näkemys ”*Monella yrityksellä strategia hukassa*” tukee Kamenskyn (2010, s. 234) yllä olevia väitteitä liiketoiminnan kolmiodraaman ja kokonaisuuden hallinnan tärkeydestä.

*”Useimmilta yrityksiltä puuttuu strategian ydin. Se, miten yritys erottuu edukseen kilpailijoistaan. Vain alle kolmasosalla tutkimistamme yrityksistä oli jonkinlainen strategiamääritelmä ja vain 23 prosentilla hyvin määritelty strategia.”* (Kurkilahti & Äijö, Talouselämä, 2014).

#### 4.4.1 Sisäiset ja ulkoiset resurssit sekä sidosryhmät

*Resurssityypit voidaan jakaa seuraaviin pääryhmiin: fyysiset ja rahalliset resurssit, henkiset resurssit, teknologia, tuotteet, brändit ja yrityskuva, suhteet asiakkaisiin, suhteet toimittajiin ja suhteet muihin kumppaneihin.* (Kamensky, 2010, s. 278)

Yrityksen liiketoiminnan resurssit jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin muodostaen yhdessä kaikki käytössä olevat resurssit kattavan kokonaisuuden, jota se käyttää kilpailuetuna ja osana palveluitaan sekä tuotantoprosessiaan.

Sisäisten resurssien osalta Peltonen (2007, s. 72) toteaa viime vuosina strategiakirjallisuudessa yleistyneen asemointimallien rinnalle myös enemmän sisäisiin vahvuuksiin ja resursseihin nojaavan lähestymistavan kilpailuedun luomiseksi, jota kutsutaan resurssilähtöiseksi näkökulmaksi. Nämä resurssilähtöiset strategiset teoriat korostavat jokaisen yrityksen erilaisia resursseja lähtökohtana niiden tapauskohtaisen kilpailuedun luomisessa.

Peltosen (2007, s. 72) mukaan keskeisimmät sisäiset resurssit muodostuvat taloudellisista (yrityksen oma pääoma, lainat rahoituslaitoksilta), inhimillisistä (henkilöstön osaaminen, koulutus ja kokemus), fyysisistä (tuotantokoneet,

laitteet, kiinteistöt, maa-alueet) sekä organisatorisista (luottamus, kulttuuri) ja ne luovat kilpailuetua, koska samalla toimialalla olevat yritykset eroavat aina joka tapauksessa hieman toisistaan. Edellä mainitut resurssit voidaan Peltosen (2007, s.72) mukaan määritellä kilpailuetua synnyttäviksi, mikäli ne täyttävät seuraavat neljä ehtoa:

1. Resurssilla on arvoa kilpailun ja markkinoiden näkökulmasta
2. Resurssi on suhteellisen harvinainen
3. Resurssia on hankala ja kallis jäljitellä
4. Resurssia on vaikea korvata toisella vastaavalla resurssilla

Puhuttaessa ulkoisista resursseista ja sidosryhmistä Bergströmin ja Leppänen (2009, s. 93) listaavat Kamenskyn tämän kappaleen 4.4.1 alussa esiteltyä resurssityyppien listausta mukaillen suhteet tavarantoimittajiin ja muihin kumppaneihin yrityksen tärkeimmiksi ulkoisiksi sidosryhmiksi sekä resursseiksi ja korostavat tapauskohtaisen tarkemman strategisen analyysin tekemistä kumppaneiden valintaprosessissa osana yrityksen strategista johtamista.

*”Toimittajia tai alihankkijoita valitessaan ja eri vaihtoehtoja analysoidessaan yrityksen on hyvä ratkaista, mitä se odottaa suhteelta ja miten tärkeä yhteistyökumppani on. Tarkempaa analyysiä tehdään kumppanin osaamisesta, kannattavuudesta, vahvuuksista ja heikkouksista, kilpailueduista ja menestystekijöistä, muista asiakkaista ja molemminpuolisesta hyödystä, jota kumppanin kanssa tehtävä työ saa aikaan.”* (Bergström & Leppänen, 2009, s. 93)

Sisäisten resurssien kartoittaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen on toimeksiantajayrityksen organisaation pienehköstä kokoluokasta johtuen tärkeässä roolissa yrityksen strategisessa johtamisessa, kuten myös ulkoiset resurssit, koska liiketoiminta perustuu vahvasti alihankkijoilta ja kumppaneilta ostettavien raaka-aineiden jatkojalostamiseen.

Näin ollen toimeksiantajayrityksen kumppaneiden ja toimittajien valinnassa korostuvat strategisen johtamisen kannalta päätöksentekoon vaikuttavat

inhimilliset haasteet ja yrityksen johdon kyky kriittiseen tarkasteluun tärkeiden kumppanien valinnassa sekä suhteiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

#### 4.5 Strategisen johtamisen ja päätöksenteon inhimilliset haasteet

Yksi keskeisin strategisen johtamisen haaste ja edellä olevissa kappaleissa mainittujen strategioiden objektiivisen luomisen, rakentamisen, hallinnoinnin ja analysoinnin esteenä on Peltosen mukaan (2007, s. 88) strategiaa kehittävän johtajan inhimillinen ominaisuus, jossa hän tulkitsee ympäristöään samalla tavoin vajavaisesti kuin muutkin ihmiset eli omista lähtökohdistaan katsoen ja omaan subjektiiviseen kokemuspohjaansa eli ”näppituntumaan” nojaten.

Kauppalehden toimittaja Taneli Heinonen sivuaa blogissaan (Kauppalehti, 2020) juuri Peltosen (2007, s. 88) esille tuomaa ihmisen yksipuolisen näkemysin inhimillistä puolta ja erityisesti sen vajavaisuutta, viitaten artikkelissaan myös kirjaan *Hyvästä paras* (2001), jossa Collins nostaa esille yhdeksi keskeiseksi yrityksen menestystekijäksi hyvässä hengessä tapahtuvan ”väittelevän keskusteluilmapiirin”, joka pienistä organisaatioista usein puuttuu.

Lisäksi Heinonen kirjoittaa ”*Vastaväite on lahja – pitkittynyt yksimielisyys on merkki näkemysin puutteesta*” ja jatkaa heti perään ”*Erimielisyystaitoja tarvitaan juuri nyt. Yksimielisen päätöksenteon helpouteen ei kannata tuudittautua*” ja ”*Parhaat ajatukset syntyvät väittelyn ja argumentoinnin kautta.*” (Kauppalehti, 2020).

Tunnetun amerikkalaisen nobelistin, psykologin ja tutkijan Daniel Kahnemanin kirjassaan *Thinking, Fast and Slow* (2011, s. 231-256) esittämät yksilön päätöksentekoa ja ajattelua koskevat teoriat ihmisen mielen kognitiivisista vioumista ja erityisesti niin kutsutuista *ymmärtämisen ja pätevyyden harhasta*, tukevat Peltosen (2007, s. 88) ja Heinosen (Kauppalehti, 2020) esille nostamaa inhimillistä haastetta, jonka mukaan ihmisellä on taipumus tutkia tai tulkita tietoa tavalla, joka vahvistaa henkilön jo olemassa olevia aikaisempia uskomuksia ja ajatuksia.

Myös Kotterin (1996, s. 5) näkemys tukee edellä esitettyjä väitteitä ja pitää yhtenä keskeisenä epäonnistumisen syynä ja virheenä yrityksen uuden strategian tai muutoksen läpiviemisessä sitä, että riittävän vahva toimintaa yhdessä oikeaan suuntaan ohjaava useamman henkilön tiimi ja yhteinen keskusteluilmapiiri puuttuu, jolloin muutosprosessi törmää organisaation yksilöiden muutosvastarintaan, juurtuneisiin tapoihin ja perinteisiin – riippumatta Kotterin (1996, s. 5) mukaan kuitenkaan koskaan ollenkaan johtajan pätevyydestä tai karismaattisuuden tasosta.

Organisaation johtamisen kannalta myös toinen, psykologi Kahnemanin kirjassaan (2011, s. 294-301) esittämä teoria ja erityisesti yrittäjillä usein esiintyvä eli *Optimismimin harha* on kognitiivinen vinouma, jonka mukaan yksilöllä eli esimerkiksi toimeksiantajayrityksen johtajilla on inhimillinen taipumus olla piittaamatta liikaa kilpailijoista keskittyen vain omaan tekemiseensä ja yleistäen omaa ajattelutapaansa myös muihin yksilöihin tai työntekijöihin. Näin ollen henkilö olettaa kaikkien muidenkin ajattelevan asioista samalla tavoin, mikä taas johtaa virheelliseen ja yksipuoliseen näkemykseen esimerkiksi yrityksen asemasta markkinoilla ja vallitsevasta yhteisymmärryksestä vaikkapa yrityksen strategian, arvojen, mission ja vision osalta.

Täten myös toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna johtajien subjektiiviset kokemukset, näkemykset ja tulkinnat korostuvat päätöksenteossa, liiketoiminnan johtamisessa ja sen strategiaa käytäntöön jalkauttaessa, vaikuttaen liiketoiminnan kehittymiseen joko negatiivisesti tai positiivisesti.

#### 4.6 Yrityksen arvot, missio ja visio

Yhtenä strategisen ajattelun ja johtamisen osana toimivat jokaisen yrityksen liiketoimintaa ja strategian valintaa ohjaavat yrityskohtaisesti määritellyt arvot, missio eli toiminta-ajatus ja visio. Kamensky nostaa strategisen johtamisen (2010, s. 68) kirjassaan esille ajatuksen ja kysymyksiä, joiden mukaan jokaisen ihmisen tulisi yksilönä paneutua miettimään omaa elämäntehtäväänsä ja

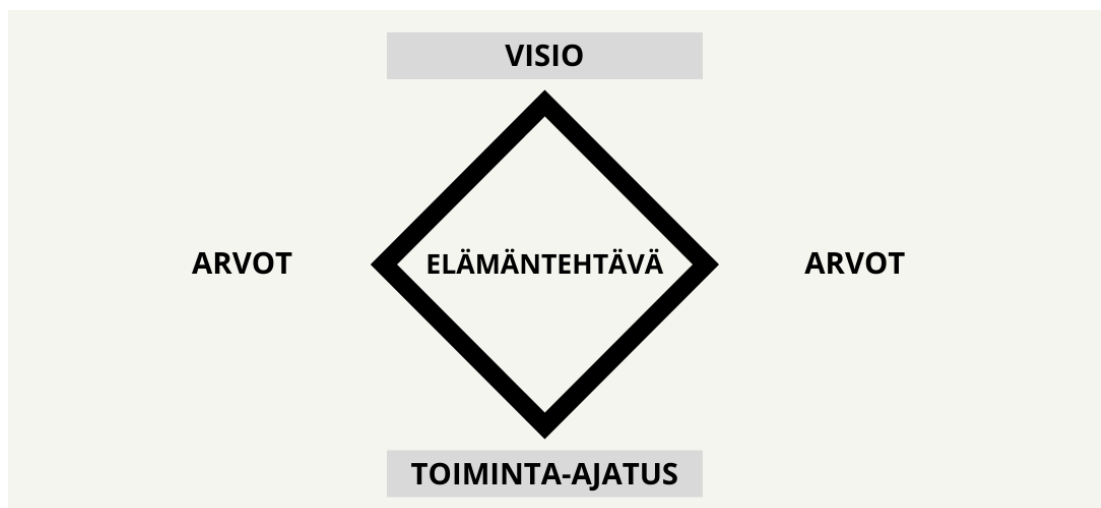


samoin pitäisi tehdä myös jokaisen yrityksen johtajan pohtiessaan seuraavia strategisia peruskysymyksiä:

1. Miksi olemme olemassa?
2. Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä?
3. Mikä on arvopohjamme?
4. Mitkä ovat sellaisia toimintaperiaatteita, joista emme missään olosuhteissa tingi?

Kamensky (2010, s. 68) kertoo näiden kysymysten myötä syntyvien vastausten johtavan lopulta oivallukseen kolmesta pääelementistä, jossa missio (toiminta-ajatus) sisältää yrityksen perimmäisen olemassaolon tarkoituksen vastaten kysymykseen *"Miksi yritys on olemassa?"*, kun taas visio viittaa yrityksen tavoittelemaan tulevaisuuden tahtotilaan *"Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä?"* sekä arvojen olevan lopulta niitä periaatteita, joiden varaan yritys toimintansa perustaa ja joista se ei tingi.

Näin Kamensky (2010, s. 68) rakentaa näistä pääelementeistä yritykselle kuvan 5. mukaisen "elämäntehtävän", joka muodostuu mission eli toiminta-ajatuksen ja vision sekä arvojen kokonaisuudesta.



Kuva 5. Yrityksen elämäntehtävän (missio – visio – arvot) pääelementit.  
Lähde: Kamensky (2010, s. 68)

Bergström ja Leppänen (2009, s. 29, 243) tukevat Kamenskyn näkemystä, jonka mukaan strategian valinnan ja arvojen, mission, vision sekä siten strategisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta katsottuna nämä kolme tekijää (arvot, missio ja visio) ohjaavat toimintaa ja yhdistyvät vahvasti myös yrityksen koko markkinointiviestintään sen omassa toimintaympäristössä (kuva 4. s. 19) kolmiodraama -mallin mukaisesti.

Lisäksi Bergström ja Leppänen (2009, s. 29, 243) korostavat, että myös yrityksen brändi rakennetaan lopulta aina vain siitä todellisesta arvosta, johon yrityksen kilpailuvoima perustuu, ollen asiakkaan näkökulmasta katsottuna kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita asiakkaalla on kyseisestä yrityksestä ja sen tuotteista, ja joita se pitää olennaisina haluamaansa tuotetta tai palvelua valitessaan.

Kotterin (1996, s. 7) mielestä menestyksekkään strategisen muutoksen ja uudistamisen tärkein tekijä on kirkas visio, joten toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen kannalta erityisesti vahvan vision eli yrityksen tulevaisuuden tavoitteen merkitys ja sen juurruttaminen osaksi jokapäiväistä tekemistä näyttelee tärkeää roolia.

#### 4.7 Strateginen henkilöstöjohtaminen, johtajuus ja esimiesosaaminen

Peltosen teoksen mukaisesti (2007, s. 121) strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii tuomaan erityisesti esiin henkilöstön roolin yrityksen voimavarana eikä pelkästään kustannustekijänä. Strateginen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy myös inhimillisenä johtamismallina, työntekijöiden arvostuksena ja organisaation yhtenäisyyden kehittämisenä tavoitellen näin luottamuksellisen työilmapiirin kehittymistä ja lisäksi myös kilpailuedun syntymistä. Peltonen jatkaa (2007, s. 121) vielä aiheesta toteamalla, että *”työntekijöiden huomioonottaminen ei nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen mukaan ole ristiriidassa tehokkuuden, tuotavuuden ja taloudellisen tuloksen maksimoinnin kanssa”*.

Edellä mainittua Peltosen näkemystä tukee myös maailmalla menestystä jo vuosikymmeniä saavuttanut japanilaisesta autoteollisuudesta laajalta ympäri maailmaa eri liiketoimintasektoreille levinnyt Lean-ajattelu ja filosofia (Rakennuslehti, 2019), jonka yksi keskeisimmistä kulmakivistä on nimenomaan aina työntekijöiden ja ihmisten arvostaminen osana yrityksen strategista henkilöstöjohtamista sekä pyrkimystä menestykseen ja kilpailuedun saavuttamiseen.

Toisaalta taas Collinsin (2001, s. 100) mielestä vanha fraasi ”ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi” on yleistettynä väärä, eikä hän pidä keitä tahansa työntekijöitä yrityksen tärkeimpänä resurssina ja toteaaakin kirjassaan *Hyvästä paras* (2001), että vain *oikeat* ihmiset ovat yrityksen tärkein resurssi. Lisäksi edelliseen jatkaen, Collinsin (2001, s. 83) mukaan yrityksen palkkausjärjestelmän tarkoituksena ei ole saada väärä ihmisiä toimimaan oikealla tavalla, vaan palkata nimenomaan oikeat ihmiset yritykseen ja pitää heistä kannustavan palkkauksen avulla myös kiinni.

Viitaten kappaleen 4.1 pienyrityksen organisaatorakenteen johtamiseen ja johtamisen terminologian toiseen näkökulmaan eli *johtajuuteen* (englanniksi Leadership), Peltosen mielestä (2007, s. 123) johtajuus itsessään viittaa henkilön eli johtajan kykyyn innostaa ja motivoida työntekijöitään sekä alaisiaan kohti organisaation strategisia tavoitteita.

Michiganin yliopiston professori Peter G. Northouse nostaa kirjassaan *Leadership Theory and Practice* (2010, s. 15-22) esille viisi (5) keskeisintä johtajuuden eli johtajan henkilökohtaista ominaisuutta, joita ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus.

Northousen näkemystä tukee ainakin osittain myös Collins (2001, s. 47) puhuessaan viidennen tason johtajuudesta ja sen toisesta päätekijästä eli päättäväisyydestä yhdessä nöyryyden kanssa, vaikka nöyryys itsessään ei taas Northousen listalla nousekaan päättäväisyyden tavoin viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon.

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna johtamisen ja johtajuuden kehittäminen, uusien strategisten muutosten ja prosessien läpivieminen sekä muutosjohtamisessa varsinkin ihmisten johtaminen (Leadership) on täysin ratkaisevaa, koska myös Kotter (1996, s. 23) kertoo *Muutos vaatii johtajuutta* -kirjassaan, että jopa 90% onnistuneen muutoshankkeen läpiviemisestä on nimenaan ihmisten – ei asioiden johtamista.

Esimiesosaamiseen, johtajana työskentelyyn ja näiden kehittämiseen liittyy myös Peltosen mukaan (2007, s. 151) pienille ja kevyen organisaatorakenteen omaaville yrityksille eli täten myös toimeksiantajayrityksen johtajille tyyppillinen käytännön haaste ja suoranaisten johtajuuteen liitettyjen paradoksien rykelmä. Kyseessä on alun perin organisaatiokäyttämisen professori Paul A. L. Evans:n luoma teoria (A Duality Perspective, 2021) johtajan paradoksaalisesta taiteilusta ja tasapainoilusta eri roolien välillä alla olevan listauksen mukaisesti.

---

## **JOHTAJUUDEN PARADOKSEJA • JOHTAJA ↔ TYÖNTEKIJÄ**

1. Läheisten suhteiden rakentaminen ↔ Sopivan etäisyyden säilyttäminen
2. Paine toimia keulakuvana ↔ Tarve pysytellä taustalla
3. Henkilöstöön luottaminen ↔ Tilanteiden kehittymisen seuraaminen
4. Oman ajan suunnittelu ↔ Joustavuus yllättävien tapahtumien varalle
5. Visionäärinen johtajuus ↔ Tarve pitää jalat maassa
6. Dynaamisuus ↔ Analyytisyys
7. Itsevarmuus ↔ Nöyryys

---

Johtajuuden paradokseja. Lähde: Evans, P. (2000)

### 4.7.1 Hyvän ja menestyvän johtajan ominaisuudet sekä taidot

Nokia Oyj:n pitkäaikainen hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa kertoo Kauppalehden haastattelussa (Kauppalehti, 2020) omia näkemyksiään

johtajuudesta sanoen: *”Yksi keskeinen kysymys on itsensä kehittäminen ja johtajana uudistuminen. Välillä tuntuu, että se on kuin lihas, jota pitää harjoittaa. Joskus taas, että se on taidemuoto, jota ei voi ymmärtää kuin intuitiolla. Uudistuminen on itseisarvo, jota pitää miettiä koko ajan. Jos kuvittelee olevansa hyvä tai valmis, on varmasti menossa alamäkeen. Oman johtamistavan uudistaminen on itseisarvo, jota pitää miettiä koko ajan”.*

Northousen (2008, s. 15-22) teoksessaan esille tuomat näkemykset johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista aiemmin tässä kappaleessa kohdassa 4.7, eivät nosta laajalti Suomessa tunnetun Siilasmaan haastattelussaan (Kauppalehti, 2020) korostamaa ”uudistumiskykyä tai itsensä kehittämistä” suoraan sellaiseen johtajan viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon.

Collins (2001, s. 47) taas kertoo viidennen tason johtajuus - teorian mukaisesti ylimmäisen eli viidennen (5.) tason johtajien olevan henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan kaksijakoisia – toisaalta vaatimattomia ja määrätietoisia sekä samaan aikaan nöyriä ja pelottomia. Samoin myös Peltonen (2007, s. 151) viittaa omassa teoksessaan Collinsin (2001, s. 47) esille tuomaan johtajan roolien kaksijakoisuuteen ja suoranaiseen johtajan roolien paradoksaalisuuteen.

Ihmisten välisen kanssakäymisen ja johtajuuden erilaisten roolien keskiössä ovat kuitenkin mainittujen lähteiden mukaan kiistatta kaikenkokoisissa organisaatioissa eli myös toimeksiantajayrityksen tapauksessa vuorovaikutustaidot, joista Pekka Isotalus ja Hanna Rajalahti toteavat kirjassaan *Vuorovaikutus johtajan työssä* seuraavaa:

*”Vuorovaikutus liittyy nykyään johtajan työhön monella tavalla. Usein todetaan, että johtaja tarvitsee vuorovaikutustaitoja ja johtajan vuorovaikutustaidoilla on ratkaiseva vaikutus koko organisaation toimintaan. On jopa sanottu, että johtaminen on vuorovaikutusta.*

*Tämä perustuu ajatukseen, että johtajan työ koostuu pääosin erilaisista vuorovaikutustilanteista työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa,*

*jolloin työtä tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja työn tulokset toteutuvat pääosin vuorovaikutuksen kautta.*

*Puhutaan myös vuorovaikutusjohtamisesta, eli vuorovaikutus nähdään keskeiseksi tavaksi tietyntylaisessa johtamistyyllissä. Voidaan myös todeta, että johtamista ei ole ilman vuorovaikutusta, sillä johtajan ja alaisen välinen suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen. Johtajalla ei siis voi olla alaisia eikä mitään johdettavaa, ellei hänellä ole myös vuorovaikutusta heidän kanssaan.” (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 13)*

Johtamisen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen keskeisinä metataitoina on johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa useasti nostettu esille myös tunteiden näyttämisen ja tulkitsemisen merkitys, josta käytetään termiä ”tunneäly”. Amerikkalainen psykologian tohtori Daniel Goleman alleviivaa teoksessaan *Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva* (Goleman, 2005), että tunteiden ilmaisu, tulkitseminen ja näyttämiskyky on ylipäätään yksi keskeisimmistä ihmisen ja siten myös johtajan tärkeimmistä sosiaalisista kyvyistä, joten täten myös Golemanin teos tukee yllä olevien lähteiden väitteitä.

Myös Pentti Sydänmaanlakka nostaa teoksessaan *Älykäs itsensä johtaminen* (2017, s. 199) Golemanin tunneälykkyyden esille tärkeänä johtamistaitona ja määrittelee tunneällyn kyvyksi tunnistaa ja tulkita omia sekä muiden ihmisten tunteita käyttäen samalla tätä tietoa hyväksi oman johtamistyöskentelyn lisäksi myös henkilökohtaisessa toiminnassa ja ajattelussa.

Yleisesti hyvän johtajan tärkeinä ominaisuuksina ja taitoina ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaiseman uudistavaa johtamista käsittelevän julkaisun *Työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen* mukaan myös johtajan kyvykkyys jalkauttaa yrityksen strategia käytäntöön siten, että yksilöt kokevat tekemänsä työn aidosti merkitykselliseksi ja itsensä tärkeiksi työntekijöiksi osana laajempaa kokonaisuutta.

*”Kun tietää, miksi työ on tärkeää ja siitä saa palautetta, syntyy merkityksellisuuden kokemus. Palaute vaikuttaa työsuoritukseen sisäisen motivaation ja*

*päämäärien kautta. Se lisää työn mielekkyyden kokemusta, työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä.” (Uudistava johtaminen, 2014, s. 19)*

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna ja viitaten myös kohdan 4.1 teoriaosuuteen pienyrityksen organisaatorakenteeseen liittyen, käytännön toimintaan aktiivisesti itse osallistuvan johdon ja hyvän johtamisen kannalta keskeisessä roolissa ovat ennen kaikkea hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen kyvykyys, jota tukee myös Northousen (2008, s. 15-22) esille tuomien johtajan tärkeiden ominaisuuksien listalta viidentenä löytyvä ominaisuus eli sosiaalisuus.

#### 4.7.2 Muutos vaatii johtajuutta



Kuva 6. Muutoksen portaatt. Lähde: Leading Change, Kotter, J. (1996)

John Kotter toteaa muutosjohtajuutta käsittelevässä alkuperäisteoksessaan (Leading Change, 1996, s. 3), että kaikki yritykset ovat koko ajan muuttuvassa maailmassa pakotettuja jatkuvaan muutokseen ja niiden tulee pystyä vastaamaan markkinoiden muutoksiin kustannuksiaan alentamalla ja omien tuotteiden sekä palveluidensa laatua ja ylipäätään tuottavuutta jatkuvasti parantamalla.

Kotterin (1996, s. 3-4) mukaan liian usein muutosprojektit kuitenkin lopulta tuottavat pettymyksiä ja tehdyt parannukset jäävät vähäisiksi, resursseja tuhataan sekä henkilöstö turhautuu ja ”palaa loppuun”.

Näiden negatiivisten lopputulosten välttämiseksi ja muutosprosessien onnistumisten maksimoimiseksi Kotter (1996, s. 3-166) on koonnut muutosjohtajille ja esimiehille edellä mainittuun teokseensa listan yleisimmistä vältettävissä olevista virheistä ja myös muutosprosessin onnistuneeseen läpivientiin ohjeuoraksi niin kutsutut muutoksen kahdeksanvaiheiset portaavat.

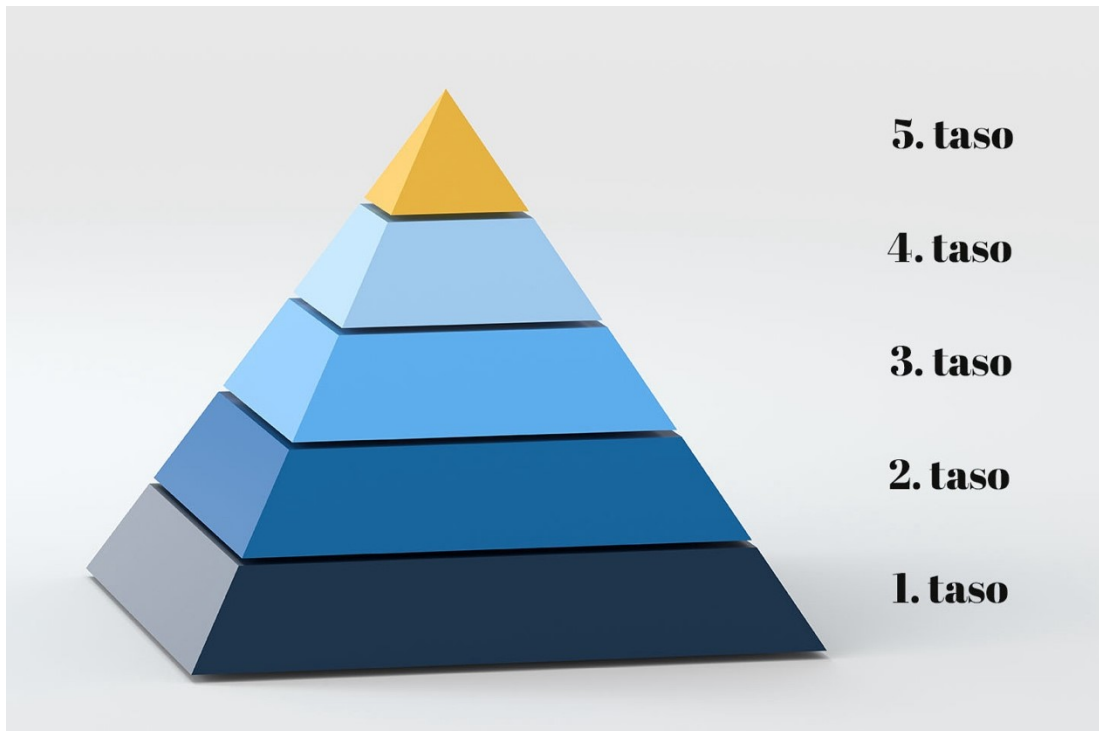
### **Muutoksen 8-vaiheiset portaavat**

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu
2. Perusta ohjaava tiimi
3. Laadi visio ja strategia
4. Viesti muutosvisio
5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet
6. Etenemisen näkyvyyden esilletuonti
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Näin ollen myös toimeksiantajayrityksen johdon näkökulmasta uuden strategian, mission, arvojen ja vision juurruttaminen osaksi uutta toimintakulttuuria vaatii johtajuutta ja toimeksiantajayrityksen strateginen muutosprosessi tulee onnistumisen varmistamiseksi toteuttaa siten, että edellä mainitut tekijät otetaan kaikilta osin riittävässä määrin huomioon.



#### 4.7.3 Hyvästä paras: viidennen tason johtajuus



Kuva 7: Viiden tason johtajuuden hierarkia. Lähde: Hyvästä paras, Collins (2001)

Collins esittelee kirjassaan *Hyvästä paras* (2001) teorian *viidennen tason johtajuudesta*, jonka syntymiseen vaikuttivat hieman sattumalta tai vastoin odotuksia ilmi tulleet tutkimustulokset. Collins päätyi amerikkalaisten pörssiyrityksien menestystä tutkiessaan tutkimusryhmineen teoriaan, jonka mukaan tutkimuksessa mukana olleita kaikkein menestyneimpiä amerikkalaisia pörssiyrityksiä yhdisti moni tekijä, mutta ennen kaikkea niiden poikkeuksellisen kyvykkäät johtajat, jotka hän on nimennyt *viidennen tason johtajiksi*.

Muut johtajuuden tasot Collins (2001, s. 46) kuvaa seuraavasti: taso yksi (1): kyvykäs yksilö, taso kaksi (2): aikaansaava tiimin jäsen, taso kolme (3): pätevä asioiden johtaja, taso neljä (4): tehokas ihmisten johtaja sekä viides (5.), ylimmäinen ja paras taso eli ”viidennen tason johtaja”.

Johtajuuden hierarkiassa kirkkaimmat helmet ovat Jim Collinsin (2001, s. 62) mukaan siis ”viidennen tason johtajia”, jotka omaavat hämmästyttävän

vaatimattomuuden ihmisinä omassa henkilökohtaisessa yksityiselämässään, mutta samaan aikaan he ovat ammatti-ihmisinä eli omassa johtajan työssään erittäin määrätietoisia ja voimakastahtoisia persoonia, jotka epäröimättä tekevät aina sen, mitä kulloinkin täytyy tehdä – saavuttaakseen yritykselleen asetetut tavoitteet.

Lisäksi Collins (2001, s. 63) korostaa teoksessaan kahta erityistä viidennen tason johtajia yhdistävää piirrettä eli *”oman itsensä ulkopuolisten tekijöiden ja muiden ihmisten korostamista ja kiittämistä yrityksensä menestyksen saavuttamisessa”* ja vastavuoroisesti *”henkilökohtaisen vastuun ottamista aina silloin, mikäli asiat eivät ole menneet yrityksessä tavoitteiden mukaisesti toivutulla tavalla, syyttämättä kuitenkaan koskaan muita ihmisiä tai huonoa tuuria”*.



## 5. TASON JOHTAJA

### ammattilaisena & yksityishenkilönä

Voimakas tahto ammatti-ihmisenä	Vaatimattomuus yksityishenkilönä
<div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Saa aikaan erinomaisia tuloksia ja edistää kehitystä, mutta välttää julkisuutta.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Päätäväinen ja aikaansaava johtaja pitkäaikaisten tulosten varmistamiseksi.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Asettaa pysyväksi tavoitteeksi yrityksensä kehittämisen kaikista parhaimmaksi.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Kiittää menestyksestä muita, syyttää epäonnistumisista vain itseään.</p> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Erittäin vaatimaton yksityiselämässään, ei kersku työelämän saavutuksillaan.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Toimii hiljaisen ja rauhallisen määrätietoisesti.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Kanavoi kunnianhimon yritykseen, eikä itseensä. Valmistele seuraajilleen hyvät lähtökohdat.</p> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>Kiittää menestyksestä hyvää onnea ja muita ihmisiä, ei koskaan korosta itseään ja omaa osuuttaan.</p> </div> </div>

Kuva 8. Viidennen tason johtajuuden kaksi puolta. Lähde: Collins, Jim - Hyvästä paras (2001, s. 64).

## 5 STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Lähtötilanteessa ennen varsinaisen tutkimustyön ja toiminnallisen opinnäytetyön kehittämisprojektin aloittamista opinnäytetyöntekijä arvioi yhdessä toimeksiantajayrityksen johdon kanssa nykytilanteen kartoittamiseen soveltuvia lähestymistapoja ja menetelmiä sekä toimeksiantajayrityksen henkilöstön omia resursseja kehitysprojektin läpiviemisessä, jotta löydettiin yhteinen käsitys kehittämistyöskentelyn toimintamalleista ja projektin painopisteistä.

Viitaten kohtaan 3.2 koko projektin tavoitteeksi linjattiin toimeksiantajayrityksen liiketoimintastrategian nykytilanteen selvittäminen ja strategian päivittäminen sekä arvojen, mission ja vision määrittäminen, joilla pyritään ennen kaikkea lisäämään toimeksiantajayrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta nykyisessä tilanteessa.

### 5.1 Ratkaisu toimeksiantajan strategisen johtamisen kehittämiseen

Strategisen johtamisen kehittämisprojektin läpiviemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi opinnäytetyöntekijä sopi toimeksiantajayrityksen johdon kanssa projektin alkuvaiheessa tehtäväksi toimitusjohtajan, tuotantojohtajan ja luottamusmiehenä työskentelevän tuotantotyöntekijän kvalitatiiviset puolistrukturoidut syvähaastattelut yrityksen nykyisen lähtötilanteen hahmottamiseksi.

Lisäksi sovittiin käytettäväksi myös erikseen toimeksiantajayrityksen johdolle suunnattua kvantitatiivista kahdenkymmenen (20) eri asiakokonaisuuden sisältävää kyselylomaketta liiketoiminnan strategiseen johtamiseen liittyvien mielipide- ja näkemuserojen löytämiseksi johtajien välillä.

Varsinaista kehitystyötä, ideointia ja mahdollisuuksien läpikäymistä sekä ratkaisujen dokumentointia toteutettiin opinnäytetyöntekijän toimiessa projektinjohtajana kolmen eri SWOT-analyysin, aivoriihikeskusteluiden sekä 8x8 -ja Benchmarking- menetelmien avulla toteutetuissa kehitystyöpalavereissa, jotka

valittiin käytännön toteutuksen toimintamalleiksi, koska ne soveltuvat erinomaisesti nimenomaan ryhmätyöskentelynä tapahtuvaan strategisen johtamisen kehitystyöhön. Edellä mainittuja kehitystyönmalleja tuloksineen sovittiin syvennettäväksi vielä opinnäytetyöntekijän omien havainnointien myötä tulleiden näkemysten ja ideoiden avulla.

#### 5.1.1 Kehitysprojektin aloitushaastattelu toimitusjohtajan kanssa

Toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen ensimmäisenä toimenpiteenä tehtiin syvähaastatteluna toteutettu vapaamuotoinen kehitysprojektin lähtötilanteen kartoitushaastattelu ja yleinen toimeksiantajayrityksen toimitiloissa suoritettu havainnointikäynti, jossa käsiteltiin yleisellä tasolla toimeksiantajan nykytilaa asiakkaisiin, taloudelliseen tilanteeseen sekä yrityksen sisäisiin tuotanto- ja henkilöstöresursseihin liittyen.

Lisäksi käytiin yleistä keskustelua toimeksiantajayrityksen nykytilanteesta strategian, arvojen, mission ja vision osalta.

#### **Talousasiat**

Toimitusjohtaja ei ole tällä hetkellä ollenkaan tyytyväinen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen, katteet ovat joidenkin asiakkaiden kanssa huonot ja hän on huolissaan nykytilanteen kehittymisestä.

Isoimpana syynä vallitsevaan tilanteeseen toimitusjohtaja näkee koronakriisin negatiiviset vaikutukset heidän toimialaansa ja toimeksiantajayrityksen liikevaihtoon vuodesta 2020 alkaen, vaikkakin haastatteluhetkellä kesäkuun alussa 2021 hieman helpottunut koronatilanne näkyy positiivisena kysynnän nousuna heidän toiminnassaan.

---

*”Katteet ovat todella ohuet, virheisiin ei ole todellakaan missään vaiheessa varaa”* - toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja toteaa.

---

Toimitusjohtajan kommentti viittaa teoriaosuuden Porterin kappaleen 4.4 *kustannusjohtajuusstragiaan*, jossa toimeksiantajayritys pyrkii kilpailemaan tuotteiden ja palveluidensa hinnalla, joka johtanee tapauskohtaisesti myös huonoihin katteisiin ja sitä kautta myös toimitusjohtajan viittaamaan heikkoon kannattavuuteen, vaikka hänen mukaansa myös kustannusrakennetta on saatu hyvin kevennettyä ja turhiksi havaittuja kuluja karsittua sekä toimintaa sitä kautta tehostettua viimeisen vuoden aikana.

### **Asiakkaat**

Toimeksiantajayrityksen pitkäaikaisimmat vakioasiakassuhteet ovat jopa vuosikymmenien mittaisia. Aikojen saatossa vaihtuneet trendit, digitalisaatio sekä talouden nousut ja taantumet ovat toimitusjohtajan mukaan vuosikymmenien kuluessa tuoneet ja vieneet niin pieniä kuin isojakin asiakkuuksia.

Toimitusjohtajan mielestä heillä ei ole mitään erityistä asiakaskohderyhmää tai asiakasstrategiaa, vaan toimeksiantajayritys palvelee sekä yritysasiakkaita että kuluttajia tarpeen ja kysynnän mukaan tapauskohtaisesti.

Toimitusjohtajan esittämä kommentti *"ei ole mitään erityistä asiakaskohderyhmää tai asiakasstrategiaa"* liittyy suoraan teoriaosuuden kohdassa 4.2 esiteltyyn Porterin asemointistrategiaan, jonka määrittäminen auttaisi myös toimeksiantajayrityksen tilanteessa sitä fokusoitumaan liiketoiminnassaan ja asiakaskohderyhmässään tietyllä selkeällä tavalla.

Samaan asiaan ja ongelmaan eli strategian ytimen puutteeseen valtaosalla yrityksistä, viittasivat myös professori Äijö ja vuorineuvos Kurkilahti teoriaosuuden kappaleessa 4.4 kertoessaan Talouselämän (2014) artikkelissaan, että vain 23% yrityksistä on hyvin määritelty strategia.

### **Tuotantoprosessit**

Tuotantoon liittyvät asiat ovat toimitusjohtajan mukaan olleet varsinkin viimeisen vuoden eli koronakriisin aikana erityisessä tarkkailussa ja huonojen tai heikentyneiden katteiden vuoksi erityisesti tuotannon laadunohjaukseen on panostettu.

*”Panostamalla laadunohjaukseen, virheiden määrä ja katteiden valuminen hukkaan on saatu aivan minimiin”,* mikä on ollut toimitusjohtajan mielestä positiivista. Suurinta ”päänvaivaa” kevään 2021 aikana tuotannon puolella onkin aiheuttanut vanhentuneen tuotantokonekannan myötä eteen tullut haaste koskien uusien leasing-koneiden hankintapäätöstä ja erityisesti laiteinvestointeihin liittyvät kannattavuuslaskelmat. Tuotantolaitteiden uusimista koskevien päätösten tekemistä on toimitusjohtajan mukaan hankaloittanut selkeän asiakas- ja liiketoimintastrategian sekä tulevaisuuden vision puuttuminen.

Toimitusjohtajan esittämät ja edellisessä kappaleessa mainitut haasteet laiteinvestointien kannattavuuslaskelmien tekemisestä ja johdolle siitä aiheutunut ”päänvaiva” viittaavat teoriaosuuden kohtaan 4.4, jossa Kamenskyn (2010, s. 234) mukaan yrityksen strategian tavoitteena on pystyä selkiyttämään ja ratkaisemaan liiketoiminnan kolmiodraama, mikä edellyttää yrityksen johdolta asiakkaiden tarpeiden, markkinoilla olevan kilpailun ja oman organisaation osaamisen sekä resurssien hallintaa.

### **Henkilöstöasiat**

Toimitusjohtaja kiittelee työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation olevan huippuluokkaa, ja koronapandemian ainoat positiiviset vaikutukset ovatkin olleet hänen mukaansa siinä, että *”koko henkilöstö on alkanut aidosti puhaltamaan yhteen hiileen”* koronakriisin myötä syntyneessä tilanteessa.

Hänen mukaansa jokainen on ymmärtänyt koko liiketoiminnan olevan vaaka-  
laudalla viimeistään silloin, kun työntekijöitä jouduttiin lomauttamaan keväällä 2020 pitkäksi aikaa ja jopa koko toiminta keskeyttämään kokonaan muutamaksi viikoksi.

### **Yrityksen liiketoimintastrategia, arvot, missio ja visio**

Strategian, arvojen, mission ja vision osalta toimitusjohtaja kertoo, että *”joskus kymmenisen vuotta sitten oli joku konsultti käymässä ja tekemässä jotain projektia, mutta en muista mitä sinne strategiaan ja visioon ja mitä niitä nyt onkaan, niin silloin keksittiin ja kirjattiin”*.

Keskustelun myötä käy ilmi, että varsinkin koronakriisin myötä toimitusjohtaja kokee koko toiminnan olleen viimeisen vuoden aikana lähinnä päivittäistä selviytymistaistelua, jossa hänen mukaansa *”ei ole ollut aikaa ja energiaa miettiä strategioita, vaikka ne tärkeitä ovatkin”*. Hänen mukaansa toiminnan keskiössä on ollut päivittäinen tekeminen, jota on lähinnä ohjannut kulujen karsiminen ja kaikkien mahdollisten asiakkaiden palveleminen riippumatta siitä, onko siinä ollut heidän mielestään aina edes liiketaloudellisesti järkeä *”muutaman euron katteen takia”*.

Toimitusjohtajan edellä olevat kommentit viittaavat juuri siihen mitä teoriaosuuden kohdassa 4.6 Kamenskyn (2010, s. 68) toimesta esitettiin liittyen yrityksen elämäntehtävän selvittämiseen, ja joka auttaisi myös toimeksiantajayritystä kirkastamaan strategian, arvot, mission ja vision sekä ennen kaikkea auttaisi yrityksen koko henkilöstöä Bergströmiä ja Leppästä (2009, s. 29) mukailleen ja teoriaosuuden viittaukseen liittyen löytämään vastauksen yksinkertaiseen kysymykseen: Miksi yritys on olemassa?

### 5.1.2 Kyselytutkimus toimeksiantajayrityksen johdolle

Toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen kehittämisen ja suunnittelun aloitusvaiheessa tutkittiin johdon mielipiteitä ja näkemyksiä nykytilanteeseen syvähaastatteluiden avulla, mutta lisäksi myös kartoitettiin johdon ajatuksia strategiseen johtamiseen liittyvien eri painopistealueiden tärkeysjärjestyksestä erillisellä kirjallisella kvantitatiivisella kyselytutkimuksella.

Kyselytutkimukseen vastasi toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja, jotka molemmat kuuluvat yrityksen omistajiin ja hallitukseen. Kyselyssä käytettiin monipuolisesti liiketoimintaan ja strategiseen johtamiseen yleisesti ja olennaisesti liittyviä tärkeitä kysymyksiä, joilla oli tarkoitus löytää haajontaa johtajien näkemyksistä sekä syventää haastatteluista saatua tietoa. Yrityksen johdolta kysyttiin kysymys: *Miten tärkeänä pidätte seuraavien asioiden ja kokonaisuuksien kartoittamista, kehittämistä ja toteuttamista yrityksessänne*

tällä hetkellä? Kyselytutkimuksen lomakkeessa käytettiin Likertin 5-portaista vastausasteikkoa seuraavasti:

1. Aihe on merkityksetön
2. Aihe ei ole kovin tärkeä, eikä vaadi kehittämistä
3. Aihe on melko tärkeä ja vaatii jonkin verran kehittämistä
4. Aihe on tärkeä ja vaatii kehittämistä
5. Aihe on erittäin tärkeä ja vaatii välitöntä kehittämistä

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja vastasivat kaksikymmentä (20) eri ennakkoväittämää sisältävään lomakkeeseen rastittamalla lähinnä omaa mielipidettään vastaava numeroarvo asteikkoväliltä 1-5 kuten yllä kerrottu. Kysymykset oli jaettu neljään eri kategoriaan ja osa-alueeseen, joita olivat 1) *Nykytilanteen kartoitus ja uuden toimintasuunnitelman käynnistäminen* 2) *Asiakkaat, myynti ja markkinointi* 3) *Henkilöstöasiat ja kumppanit* sekä 4) *Järjestelmät ja toiminnanohjaus*. Alla olevassa kuvassa saadut vastaukset taulukkomatriisiin siirrettyinä.

	1	2	3	4	5	KA
<b>Nykytilanteen kartoitus ja uuden toimintasuunnitelman käynnistäminen</b>						
Liiketoiminnan kaikkien osa-alueiden kartoittaminen, analysointi ja ymmärtäminen			X	X		3,5
Uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen määrittäminen			X	X		3,5
Liiketoiminnan johtaminen uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen mukaan				X, X		4
Suunnitelmien toteutumisen seuranta, analysointi ja jatkokehittäminen				X, X		4
<b>Asiakkaat, myynti ja markkinointi</b>						
Asiakastytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalvelun kehittäminen		X	X			2,5
Markkinointibudjetin lisääminen ja markkinoinnin kehittäminen			X, X			3
Myyntin kehittäminen ja liikevaihdon kasvattaminen				X	X	4,5
Kaikkien tuotteiden ja palveluiden kannattavuuden kartoittaminen			X	X		3,5
Kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden poistaminen valikoimista			X		X	4
Asiakaskohtaisen kannattavuuden ja kustannusten kartoittaminen				X, X		4
<b>Henkilöstöasiat ja kumppanit</b>						
Johtohenkilöiden johtamistaitojen kartoittaminen ja kehittäminen			X, X			3
Henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kartoittaminen ja kehittäminen		X	X			2,5
Henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja motivaation kartoittaminen sekä kehittäminen	X	X				1,5
Henkilöstön jatkokoulutusmahdollisuuksien kartoittaminen		X, X				2
Yhteistyön kartoittaminen ja kehittäminen nykyisten kumppaneiden ja toimittajien kanssa			X		X	4
Uusien kumppaneiden ja toimittajien kartoittaminen sekä yhteistyön käynnistäminen		X		X		3
<b>Järjestelmät ja toiminnanohjaus</b>						
Nykyisten tietojärjestelmien tietojen hyödynnettävyyden kartoittaminen ja kehittäminen			X, X			3
Uusien tietojärjestelmien kartoittaminen ja mahdollinen käyttöönotto			X, X			3
Tietojärjestelmien hyödyntäminen käytännön johtamisen ja päätöksien tukena		X	X			2,5
Tuotantoprosessin tehostaminen, kehittäminen ja laadun parantaminen			X, X			3

Kuva 9. Toimeksiantajayrityksen johtajien kvantitatiivisen kyselyn tulokset. Värikoodit: X=toimitusjohtaja, X=tuotantojohtaja. KA= keskiarvo.



Saatujen vastauksien perusteella voitiin selvästi havaita yleisesti jonkin verran hajontaa vastaajien kesken eri osa-alueita käsittelevissä vastauksissa. Vastauksissa löytyi vain yksi numeroarvoltaan ykkönen (1) eli *henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja motivaation kartoittaminen sekä kehittäminen* nähtiin tuotantojohtajan mielestä merkityksettömänä ja toimitusjohtajan mielestä myös melko vähäisenä, joten keskiarvoksi muodostui kyselyn pienin (1.5).

Erittäin tärkeänä ja välitöntä kehittämistä vaativana (numeroarvo 5) asiana nähtiin tuotantojohtajan mielestä vastauksissa kolme (3) eri asiakokonaisuutta eli vain 15% kaikista kyselyssä kartoitetuista asiakokonaisuuksista. Näissä tapauksissa toimitusjohtajan näkemys poikkesi samasta asiasta, jolloin yrityksen johto ei nähnyt yhdessä minkään asian kehittämistä samalla tavoin yhtä tärkeäksi, joten mikään asiakokonaisuus ei saanut keskiarvoksi numeroarvoa viisi (5).

### **Nykytilanteen kartoitus ja uuden toimintasuunnitelman käynnistäminen**

*Nykytilanteen kartoitusta ja uuden toimintasuunnitelman käynnistämistä* koskevissa kysymyksissä toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan välillä vallitsi melko selkeä yksimielisyys ja keskiarvot vaihtelivat numeroarvojen 3.5 ja 4.0 välillä.

Toimeksiantajayrityksen johdon mielestä (numeroarvo 4) liiketoiminnan johtaminen jatkossa uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen mukaan oli yksimielisen tärkeää. Lisäksi myös johto vastasi yksimielisesti (numeroarvo 4) uusien suunnitelmien toteutumisen seurannan, analysoinnin ja jatkokehittämisen olevan myös tärkeää.

### **Asiakkaat, myynti ja markkinointi**

Asiakkaita, myyntiä ja markkinointia käsittelevissä väittämissä vähiten tärkeäksi (keskiarvo: 2,5) vastausten perusteella koettiin *asiakastyytyvyyden mittaaminen ja asiakaspalvelun kehittäminen*. Vastaavasti koko kyselyn ja sitä kautta myös nykytilanteessa tärkeimmäksi kehitettäväksi asiakokonaisuudeksi toimeksiantajayrityksen johto näkee *myynnin kehittämisen ja liikevaihdon kasvattamisen* keskiarvolla 4.5.

*”Tärkeimmäksi kehitettäväksi asiakokonaisuudeksi toimeksiantajayrityksen johto näkee myynnin kehittämisen ja liikevaihdon kasvattamisen”*

Johdon mielestä *markkinointibudjetin lisääminen ja markkinoinnin kehittäminen* nähtiin melko tärkeäksi asiaksi, joka vaatii jonkin verran kehittämistä. *Kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden poistaminen valikoimista* aiheutti eniten hajontaa vastaajien kesken vastausten jakautuessa numeroarvoin 3 (toimitusjohtaja) ja 5 (tuotantojohtaja).

### **Henkilöstöasiat ja kumppanit**

Henkilöstöasiat ja kumppaneiden kanssa tapahtuva yhteistyö nähtiin johdon mielestä melko yksimielisesti ei niin tärkeänä kokonaisuutena ja näin ollen johdon vastauksissa antamat numerot olivat 83% tässä osiossa numeroarvojen 1-3 välillä eli vain kahteen asiaan liittyen toinen vastaajista oli valinnut numeroarvon 4 tai 5.

Johdon vastausten perusteella myös kaikkein vähiten tärkeä asiakokonaisuus eli *henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja motivaation kartoittaminen sekä kehittäminen* sisältyy tähän henkilöstöasioita käsittelevään osioon.

*”Johtajien mielestä henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja motivaation kartoittaminen sekä kehittäminen on vähiten tärkeää.”*

### **Järjestelmät ja toiminnanohjaus**

Järjestelmiin ja toiminnanohjaukseen liittyvien asioiden tärkeydestä toimeksiantajayrityksen johtajat ovat lähes täsmälleen samaa mieltä ja keskiarvot ovat yhtä asiakokonaisuutta lukuun ottamatta kaikissa tasan kolme (3). Ainoastaan *Tietojärjestelmien hyödyntäminen käytännön johtamisen ja päätöksien tukena* aiheutti pientä hajontaa vastausten kesken ja keskiarvo asettui numeroarvoon 2.5.

### **Yhteenveto kyselyn tuloksista**

Kyselyn yhteenvetona voidaan todeta, että kaikkien saatujen vastausten ja laskettujen keskiarvojen perusteella vain 30% (6/20 asiakokonaisuutta)

kyselylomakkeella esitetyistä erillisistä strategisen johtamisen ja kehittämisen asiakokonaisuuksista oli toimeksiantajayrityksen johdon mielestä keskiarvoltaan vähintään neljä (4) tai viisi (5) eli ”aihe on tärkeä ja vaatii kehittämistä”.

Johdon mielestä edellä mainitun keskiarvon perusteella tärkeiksi ja kehittämistä vaativiksi asiakokonaisuuksiksi nousivat seuraavat kuusi (6) aihealuetta:

- 1) Myynnin kehittäminen ja liikevaihdon kasvattaminen
- 2) Liiketoiminnan johtaminen uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen mukaan
- 3) Suunnitelmien toteutumisen seuranta, analysointi ja jatkokehittäminen
- 4) Kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden poistaminen valikoimista
- 5) Asiakaskohtaisen kannattavuuden ja kustannusten kartoittaminen
- 6) Yhteistyön kartoittaminen ja kehittäminen nykyisten kumppaneiden ja toimittajien kanssa

Toimeksiantajayrityksen johtajien kyselytutkimuksen lopputuloksista käy ilmi sekä toimitusjohtajan että tuotantojohtajan pitävän erittäin tärkeänä myynnin kehittämistä ja liikevaihdon kasvattamista, jota tukee myös heidän yhteneväinen näkemyksensä uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen määrittämisestä, joka on tärkeä osa minkä tahansa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä.

Lisäksi he pitävät tärkeänä myös edellä mainittujen asioiden ja kokonaisuuksien seuraamista ja edelleen kehittämistä. Johdon mielestä myös sisäisten resurssien priorisointi on tärkeää viitaten heidän antamiinsa vastauksiin ja kannattamattomien tuotteiden sekä palveluiden karsimiseen ja asiakaskohtaisten kannattavuuslaskelmien tekemiseen. Ulkoisten resurssien osalta heidän mielestään on tärkeää syventää ja kehittää myös yhteistyötä nykyisten kumppaneiden kanssa.

Erityisen huomiota herättävää ja ihmeteltävää kyselyn tuloksissa kuitenkin on, että *tietojärjestelmien hyödyntäminen käytännön johtamisen ja päätöksen teon tukena ja uusien tietojärjestelmien kartoittaminen ja mahdollinen käyttöönotto*

ei ole johdon mielestä tärkeää, vaikka samaan aikaan he ovat yhtä mieltä myynnin kehittämisestä ja liikevaihdon kasvattamisesta erityisen tärkeänä liiketoiminnan osa-alueena, joka itsessään tapahtuu nykyään lähes 100% erilaisissa kolmansien osapuolien ylläpitämässä sähköisissä järjestelmissä ja niiden avulla sekä edellyttää usein myös integrointia yrityksen omiin liiketoimintaa tukeviin sähköisiin järjestelmiin.

### 5.1.3 Johdon haastattelut

Tässä johdon haastattelut-osiossa käydään läpi johtamiseen, strategiaan, arvoihin, missioon ja visioon liittyvissä toimeksiantajayrityksen johdon (toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja) puolistrukturoiduissa syvähaastatteluissa esille tulleita asioita ja havaintoja. (Kysymyslomake: Liite 1).

Johdon syvähaastatteluiden tärkeää peruskysymystä *millainen on hyvä johtaja?* toimitusjohtaja kommentoi hyvän johtajan olevan sellainen, joka *”luo ympärilleen hyvää, kannustavaa ja positiivista ilmapiiriä arvostaen työntekijöitä ja heidän osaamistaan”* ja *”osallistuu välillä myös ruohonjuuritasolla käytännön töihin voidakseen ymmärtää työntekijöiden haasteita syvällisemmin ja paremmin”*.

Toimitusjohtajan edellä mainitut kommentit ovatkin juuri niitä hyvään johtajuuteen liitettyjä ja esimerkiksi tunneälykkyyteen liittyviä käytännön asioita, joita käsiteltiin muun muassa teoriaosuuden osiossa 4.7.1 määriteltäessä hyvän johtajan taitoja ja ominaisuuksia.

Kysymykseen *millainen on huono johtaja?* vastatessaan toimitusjohtajan mielestä huonosta johtamisesta ja johtajuudesta ovat esimerkkejä persoonat, jotka taas vastaavasti *”ei luota omiin työntekijöihinsä ja luovat varsinkin pienyrityksen näkökulmasta turhaa hierarkiaa ja ei osaa kommunikoida asiallisesti oman työyhteisön kanssa”*.

Kysymykseen yleisesti toimivasta johtamisen kulttuurista toimitusjohtaja sanoi, että *”sellainen, jossa kaikki yrityksen ihmiset otetaan huomioon ja heitä kuunnellaan”* ja lisäksi, että *”ollaan rehellisiä kaikkia kohtaan ja luotetaan ihmisiin”*. Toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan mielestä tärkeänä näkemyksenä nousi esille myös *”yhteen hiileen puhaltamisen kulttuuri, jossa osallistetaan kaikki työntekijät ja koko työyhteisö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”*. Yleisesti toimivan johtamiskulttuurin ja huonon sekä hyvän johtajuuden osalta toimeksiantajayrityksen johdon mielipiteet noudattelevat samoja linjoja, eikä näkemyksissä esiinny suuria eroavaisuuksia.

Toimeksiantajayrityksen johtajien mielestä nykyisessä tämän hetken johtamisen kulttuurissa ja johtamisessa ylipäätään korostuvista asioista toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja ovat myös yhtä mieltä ja kertovat toimintamallin olevan sellainen, jossa *”arvostetaan toisiamme, puhalletaan yhteen hiileen ja kannustetaan kaikkia rohkeasti tekeen kaikkee, nostaan esille mahdollisia ongelmia ja ratkasuja niihin ja osallistuu muutenki yleisesti tuotannon töitten kehittämiseen.”*

Myös opinnäytetyöntekijän itsensä toimeksiantajayrityksen toimitiloissa tekemät omat havainnot tukevat toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan henkilökohtaisia käsityksiä vallitsevasta johtamisen kulttuurista toimeksiantajan yrityksessä. Toisaalta *”yhteen hiileen puhaltamisen - kulttuurin”* yhteydessä toimitusjohtaja nostaa esille myös sen tosiasian, että muutosvastarintaakin joskus esiintyy, mutta kyseiset asiat ajoittuvat toimitusjohtajan mukaan aikaan ennen koronapandemiaa.

Vastaukset kysymykseen toimeksiantajayrityksen nykyisen strategian, mission, vision ja arvojen selvydestä kaikille henkilöstön jäsenille, johtajien kesken esiintyi pientä hajontaa toimitusjohtajan kommentoidessa: *”ei ole todella-kaan olleet selviä oikein kenellekään, joskus on jotain korulauseita keksitty johonkin raporttiin”*, kun taas tuotantojohtajan mielestä asiat eivät ole ihan niin huonosti ja hän kommentoi *”ei ehkä täysin kirkkaat oo nää asiat meille kaikille”*.

Kysymys työntekijöiden ja koko henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin edellä mainittuihin strategiaan, missioon, visioon ja arvoihin liittyen johtajat arvioivat yhdessä, että *”ei ole aiemmin oikein päässy, mutta kun ne on ollu kaikilta enemmän ja vähemmän hukassa. Jatkossa ilman muuta pääsee, halutaan ehdottomasti nyt kun on vähemmän väkeekin, että kaikki pääsee osallistuu”*.

Kysyttäessä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin, prosesseihin ja käytäntöjen kehittämiseen käy ilmi johdon olevan yhtä mieltä vaikutusmahdollisuuksista ja nimenomaan johtamiskulttuuri sallii toimitusjohtajan mielestä avoimen vuorovaikutuksen ja asioista keskustelun, jota tukevat myös opinnäytetyöntekijän tekemät omat henkilökohtaiset havainnot asian suhteen.

Toisaalta toimitusjohtaja nostaa myös esille, että takavuosina toimintatapoja vaikkapa ylimääräisten tupakkataukojen pitämiseen liittyen pyrittiin kontrolloimaan johdon taholta estämällä ne kokonaan erillisellä määräyksellä, jonka mukaan tupakointi on sallittu vain virallisilla kahvi- ja lounastauoilla, vaikkakaan se ei silloin johtanut toivottuun lopputulokseen.

Tarkasteltaessa korona-ajan päätöksentekoa johto näki tehneensä asiat ja päätökset siten, kuin ne nyt jälkikäteen tarkasteltunakin haluaisivat tehdä, vaikkakin lomautusten kohdistamisen suhteen erityisesti toimitusjohtaja kommentoi: *”Lomautuspäätös kohdistui pääosin vain yhteen tai kahteen henkilöön, jonka tekisin jälkikäteen ajateltuna edelleen samoin. Toisaalta joskus miettii olisiko pitänyt jakaa niitä tasaisemmin, kun yksi koko ajan lomautettuna ollut henkilö lopulta irtisanoi itsensä kesäkuussa 2021 ja meni muualle töihin, nyt kun häntä olisi tarvittu.”*

Toimeksiantajayrityksen johtamisen kehittämiskysymykseen liittyen johtajat näkivät asiat samoin ja pitivät tärkeänä ottaa paremmin jatkossa mukaan johtamiseen erityisesti talouden tunnusluvut ja toisaalta taas ihmisten johtamiseen liittyen vielä paremmin ja enemmän sisäistä keskustelua edistävää johtamista, vaikkakin erityisesti positiivisen ajattelun ja yhteen hiileen

puhaltamisen nähtiin johdon yhteneväisen mielipiteen mukaan olevan toimeksiantajayrityksessä ilmenevän johtajuuden hyvä puoli jo ennestään.

Käytyjen haastattelun myötä huomiota herättävää on, että toimeksiantajayrityksen johto näkee yrityksensä johtamiseen ja johtamiskulttuuriin liittyvät asiat hyvin pitkälti samalla tavoin, eikä mitään radikaaleja ja selkeitä erimielisyyksiä tai poikkeavia näkökantoja esiinny oikeastaan lähes ollenkaan haastateltavien mielipiteiden välillä.

#### 5.1.4 Työntekijän haastattelu

Tässä kerrotaan toimeksiantajayrityksen johtamiseen, strategiaan, arvoihin, missioon ja visioon liittyvästä työntekijän (luottamusmies) puolistrukturoidusta syvähaastattelusta (Liite 1) ja siinä esille nousseista asioista sekä opinnäyte-työntekijän omista havainnoinneista.

Haastateltavan luottamusmiehen mielestä hyvää johtajaa kuvaavat kommentit *”pystyy ja haluaa olla vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa”* ja *”helposti lähestyttävä johtaja, joka pystyy priorisoimaan asioita ja ymmärtää myös ihmisten henkilökohtaisia ongelmia”*.

Lisäksi luottamusmies kommentoi: *”Hyvä johtaja tuntee firman prosessit ja omaa henkilökohtaista kokemusta ja asiantuntemusta työntekijän tekemää työtä kohtaan ja hyvällä johtajalla pitää olla kyky sanoa myös negatiivisista asioista”*.

Kysymykseen huonon johtajan ominaisuuksista luottamusmiehen vastauksista nousee esille seuraavia kommentteja: *”vaikeee kommunikoida asioista ja viedä niitä eteenpäin”* ja *”aiheuttaa työntekijöissä pelkoo ja omaa kapeen näkökulman kaikkiin asioihin”*.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelevän ja haastateltavana olevan luottamusmiehen lisäksi myös yrityksen muut tuotantotyöntekijät ovat

luottamusmiehen mukaan yhtä mieltä yleisesti toimivasta johtamisen kulttuurista ja toteavat sen olevan *"keskusteleva, avoin ja rehellinen"*.

Kysymystä työnantajansa nykyisestä johtamiskulttuurista kommentoidaan luottamusmiehen osalta *"jos koronasta jotain hyvää haluaa sanoa, ni ihmisten johtamine o avoimempaa ja nykyää o enemmän keskustelua ja työntekijät on otettu mukaan vielä enemmän toiminnan kehittämiseen. Siittä o syntynyt luottamusta ja se o hyvä asia. Tyästä on tullu vielä aikasempaa enemmän mielenkiintoa."*

Arvioitaessa kysymystä toimeksiantajayrityksessä vallitsevan nykytilanteen johtajuudessa korostuvista asioista, luottamusmies kertoo lyhyesti positiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden korostuvan selvästi eniten.

Käsiteltäessä kysymystä strategian, mission, vision ja arvojen selvyudesta haastateltava toteaa asioiden olevan tällä hetkellä käytännössä epäselviä, mutta ymmärtävänsä kyllä niiden tärkeyden. Toisin kuin strategia, missio, visio sekä arvot, päivittäiset toimintatavat, prosessit ja käytännöt olivat kuitenkin luottamusmiehen mielestä yleisesti toimeksiantajayrityksen työntekijöiden keskuudessa selviä ja työntekijät kokevat, että heihin luotetaan ja he pääsevät myös osallistumaan käytäntöjen ja prosessien kehittämiseen.

Kysyttäessä johtajuuteen liittyvistä ja toimeksiantajayrityksessä tehdyistä hyvistä ja huonoista päätöksistä korona-ajan haasteiden keskellä, haastateltava kokee yleisesti johdon tehneen lähes yksinomaan hyviä päätöksiä, josta ehkä poikkeuksena yhteydenpidon riittävä taso lomautettuihin henkilöihin nähtiin mahdollisena kehityskohteena.

Lisäksi myös yksittäisinä kommentteina: *"ehkä voisi kuunnella enemmän työntekijän toivetta tehdä pidempää päivää paikallisen sopimisen merkeissä silloin, kun töitä kasaantuu, niin välttyään tietyiltä ruuhkapäiviltä ja siitä kaikille aiheutuvasta stressistä."* ja *"lisää asioiden priorisointia ja kommunikointia kiireen keskelle"*.



Merkille pantavaa on, että luottamusmiehen mielipide toimeksiantajayrityksen johtamiseen liittyvien kehityskohteiden osalta nykyisen koronapandemian myötä syntyneessä tilanteessa koskee samaa aihetta eli työntekijöiden lomauksia ja siihen liittyviä toimenpiteitä, kuin mitä toimitusjohtaja nosti esille omassa haastattelussaan pitäen siihen liittyviä ja tehtyjä toimenpiteitä ainakin osittain mahdollisina virheinä - asiaa jälkikäteen tarkasteltaessa.

## 5.2 SWOT-analyysit

### SWOT-analyysi • Toimeksiantajayritys yleisesti tarkasteltuna

Toimeksiantajayrityksen nykyistä liiketoimintaa analysoitiin opinnäytetyöntekijän johtamana ja koko henkilöstön ryhmätyöskentelynä tehdyllä SWOT-analyysillä, jossa tarkasteltiin toimeksiantajan nykytilannetta yleisellä tasolla kesäkuussa 2021. Yrityksen sisäisiä resursseja, joihin toimeksiantajayritys pystyy itse strategiseen johtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyen vaikuttamaan, ovat yrityksen omat vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses). Lisäksi arvioitiin mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats), jotka ovat yrityksen ulkopuolisessa toimintaympäristössä olevia tekijöitä.



Kuva 10. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan yleisen SWOT-analyysin tulokset (kesäkuu 2021)

**Vahvuudet (nykytila)**

Analyysiä tehdessä nousi esille, että tärkeimpiä vahvuuksia ovat koko toimeksiantajayrityksen henkilöstön mielestä kaikkien työntekijöiden sitoutuneisuus ja monipuolinen osaaminen sekä erityisesti kevyen organisaatorakenteen joustavuus, joka viittaakin teoriaosuudessa kohdassa 4.1 esille tuotuun Peltosen (2007, s. 41) mainitsemaan pienyrityksille tyypilliseen vahvuuteen eli toiminnan joustavuuteen ja tehokkaaseen vuorovaikutukseen.

Vahvuuksia ovat lisäksi myös asiakaslähtöisyys, yksilöllinen ja henkilökohtainen palvelu sekä hyvän laatujohtamisen kautta syntynyt virheiden ja reklamaatioiden vähäisyys eli lähes nollavirhetaso, joka on johtanut osaltaan hyvään asiakastytytyväisyyteen.

Strategisen johtamisen ja koko liiketoiminnan kehittämisen kannalta ehdoton vahvuus on koko henkilöstön aito ja läpinäkyvä sitoutuminen liiketoiminnan kehittämiprojektiin kaikista toimeksiantajayrityksen ja henkilöstön kohtaamista vaikeuksista huolimatta.

**Heikkoudet (nykytila)**

Toimeksiantajayrityksen johdon ja koko henkilöstön mielestä tällä hetkellä suurin heikkous on lomautusten ja irtisanoutumisien myötä syntynyt nykyinen liian kevyt organisaatio, joka tarkoittaa sen haavoittuvuutta tilanteissa, joissa tarvitaan varsinkin isojen tilausten tuotantoprosessissa koko henkilöstön työpanosta, mutta se ei ole mahdollista esimerkiksi yhden tai kahden henkilön samanaikaisen sairasloman tai vastaavan sattuessa.

Lisäksi myös nykytilanteen heikkouksiksi nähdään selkeän strategian, mission ja vision puuttuminen, joka on johtanut tilanteeseen, jossa yrityksessä ei oikein tiedetä tällä hetkellä vastauksia teoriaosuudessa esille nostettuihin kysymyksiin yrityksen olemassaolosta ja asemoitumisesta kilpailijoihin sekä asiakkaisiin nähden. Lisäksi heikkoutena nähdään myös toimeksiantajayrityksen johtajien eräänlainen ”Akilleen kantapää” eli osaamisen puute myyntiin, myynninedistämiseen ja markkinointiin liittyvissä asioissa.

Toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta ratkaisevaa tulevaisuudessa on, että yrityksen johto löytää yhdessä koko henkilöstön kanssa toiminnalle jatkuvuutta ja kannattavaa kasvua uuden strategian, mission sekä vision avulla toimien samalla henkilöstölle sopivien arvojen mukaisesti.

### **Mahdollisuudet (tulevaisuus)**

Liiketoiminnan mahdollisuuksia ovat henkilöstön mielestä ehdottomasti verkostoituminen kilpailijoiden kanssa ja erikoistuminen omassa markkinaympäristössä keskittymällä vain tiettyjen tuotteiden valmistukseen ja asiakaskohdeyhtymän palvelemiseen sekä karsimalla kaikki muut tarpeettomat liiketoiminnan osa-alueet pois.

Henkilöstön tulevaisuuden mahdollisuutena esille tuoma ”erikoistuminen” viittaakin suoraan Porterin teoriaosuuden asemoitumismalleihin ja kohdan 4.2 fokusointistrategiaan, jossa yritys erikoistuu omana kilpailustrategianaan tarjoamaan palveluitaan ainoastaan tietyille markkinoiden osa-alueelle.

Yhtenä lisämahdollisuutena nähtiin myös eräänlainen ”laatikon ulkopuolelta ajattelu”, jossa toimeksiantajayrityksen johto lähtee selvittämään olemassa olevien tuotantokoneiden ja laitteiden hyödyntämistä täysin uusilla liiketoiminta-alueilla ja uudessa markkinaympäristössä, joita ei tässä aiheen arkaluonteisuuden vuoksi käsitellä tarkemmin.

### **Uhkatekijät (tulevaisuus)**

Uhkatekijöitä ovat henkilöstön mielestä nykyisen koronatilanteen pitkittyminen tai uusien vastaavien pandemioiden syntyminen siten, että se vaikuttaa negatiivisesti toimeksiantajayrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntään myös tulevaisuudessa.

Yhtenä uhkatekijänä on myös heikkouksien yhteydessä mainittu organisatorakenteen keveys ja sitä kautta syntyvä uhka, jossa toimeksiantajayrityksen tärkeät avainhenkilöt sairastuvat tai tulee vastaan erilaisia pitkäaikaisia työkyvyttömyysjaksoja.

Kolmantena selkeänä uhkana nähtiin myös oman alan tuotteiden ja palveluiden pysyvä laskutrendi, joka on alkanut jo parikymmentä vuotta sitten globaalin digitalisaation myötä ja mihin sekä Kotterin (1996, s. 17) teoksessa *Leading Change* ja teoriaosuuden kohdassa 4.2 viitataan.

### **SWOT-analyysit • Asiakkaat ja kilpailijat**

Toimeksiantajayrityksen nykyisen liiketoiminnan vallitsevaa tilannetta tarkasteltiin *asiakkaiden ja kilpailijoiden* näkökulmasta toteutetuilla kahdella erillisellä SWOT-analyysillä heinäkuussa 2021.

Analyysit tehtiin ryhmätyöskentelynä, jossa opinnäytetyöntekijä johti projektia työskennellen yhteistyössä toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa.

#### **Asiakkaat (SWOT)**

Toimeksiantajayrityksen tilanne suhteessa samoilla markkinoilla Pirkanmaan alueella toimiviin kilpailijoihin.

#### **Vahvuudet (nykytila)**

- laaja ja monipuolinen asiakaskunta useimpiin kilpailijoihin verrattuna
- vahvoja ja pitkiä kymmenien vuosien asiakassuhteita
- kyky palvella moniin kilpailijoihin verrattuna monipuolisesti yksityisiä ja yrityksiä

#### **Heikkoudet (nykytila)**

- hajanainen ja sirpaloitunut asiakaskunta, asiakasstrategia puuttuu
- useat kilpailijat profiloituneet paremmin tiettyjen palveluiden tarjoamiseen
- paljon pieniä huonokatteisia tilauksia

#### **Mahdollisuudet (tulevaisuus)**

- hyvä mahdollisuus syventää nykyisiä kannattavia asiakassuhteita
- luoda uutta tarjontaa ja kysyntää omalle valmiille asiakaskunnalle

### **Uhat (tulevaisuus)**

- avainasiakkaiden menettäminen kilpailun tai pandemian myötä
- toimialan trendien ja yleisen kysynnän negatiiviset muutokset

Tehdyn analyysin myötä vahvuuksina nousi esille nykyinen laaja, monipuolinen ja pitkiin asiakassuhteisiin perustuva asiakaskunta, jolle on hyvät mahdollisuudet myydä kannattavasti myös erilaisia lisäpalveluita.

Toisaalta heikkouksina nähdään samaan aikaan myös fokuksen puuttuminen, hajanainen asiakaskunta ja uhkatekijänä erityisesti avainasiakkaiden menettäminen tai toimialan trendien ja yleisen kysynnän muutokset.

### **Kilpailijat (SWOT)**

Toimeksiantajayrityksen tilanne suhteessa samoilla markkinoilla Pirkanmaan alueella toimiviin kilpailijoihin.

### **Vahvuudet (nykytila)**

- nopeat toimitukset kilpailijoihin verrattuna
- joustavuus ja kilpailijoita nopeampi reagointikyky
- asiakaslähtöisempi palveluprosessi kilpailijoihin verrattuna
- pitkä ja menestyksekkäs yli 50 vuotinen historia

### **Heikkoudet (nykytila)**

- kilpailijoilla parempi kannattavuus
- aktiivinen myynti ja markkinointi kilpailijoita heikompaa

### **Mahdollisuudet (tulevaisuus)**

- mahdollisuus nousta kilpailijoiden edelle sitoutuneen henkilöstön avulla ja resurssien uudelleenorganisoinnilla
- palveluiden parempi tuotteistaminen ja palvelumuotoilu muodostavat kilpailuetua konservatiivisen toimialan kilpailijoihin verrattuna

**Uhat (tulevaisuus)**

- kilpailijat kykenevät paremmin ja nopeammin uudistumaan nykyisessä markkinatilanteessa
- kilpailijat pystyvät toimimaan tehokkaammin

Vahvuuksina korostuivat toimeksiantajayrityksen nopea kyky reagoida joustavasti erilaisissa asiakasryhmissä ja selvästi nopeammat toimitusajat tiettyjen palveluiden osalta kilpailijoihin verrattuna sekä erittäin vahvat ja pitkät perinteet (yli 50 vuotinen yrityshistoria).

Heikkouksina nähtiin kilpailijoita keskimäärin huonompi kannattavuus ja tietty osaamisen puute esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin saralla. Mahdollisuuksina nähtiin erityisesti nouseminen kilpailijoiden edelle lähitulevaisuudessa ennen kaikkea sitoutuneen henkilöstön ja resurssien uudelleen organisoinnin avulla.

**5.3 Toimeksiantajayrityksen strateginen kehittäminen**

Strategista kehitystyötä tehtiin SWOT-analyysien lisäksi opinnäytetyöntekijän ja henkilöstön yhteistyönä myös hyödyntämällä Benchmarking- ja 8x8 -menetelmiä, jotka soveltuvat ryhmätyönä toteutettavaan käytännön kehitystyöhön.

**Benchmarking:** Kilpailijoiden verkkosivujen ja taloustietojen tutkimus

Yritystoiminnan kehitystyössä laajasti käytettävää ja tunnettua Benchmarking-menetelmää käytettiin myös nykytilanteen ymmärtämiseen ja kartoittamiseen osana mission, vision ja liiketoimintastrategian kehittämisprosessia sekä arvojen määrittelyä.

Benchmarking -mallin mukaisesti tutkimuksen kohteena olevat toimeksiantajayrityksen kanssa samoilla markkinoilla Pirkanmaan alueella toimivat kilpailevat kymmenen (10) eri yritystä valikoitiin johtajien henkilökohtaisen toimialatuntemuksen avulla.

Työskentely toteutettiin osittain opinnäytetyöntekijän toimesta tehtynä itsenäisenä asiaa valmistelevana tutkimuksena ja osittain henkilöstön sekä opinnäytetyöntekijän itsensä ryhmätyöskentelynä tekemänä aivoriihityyppisenä keskustelutilaisuutena, jossa yhdessä työryhmän kanssa tutkittiin valittujen kymmenen kilpailijan verkkosivuja. Lisäksi tutkittiin julkisista lähteistä saatavilla olevia kyseisten kilpailijoiden taloustietoja sekä keskusteltiin tehdyistä havainnoista ja mahdollisuuksista sekä niiden mahdollisesta soveltamisesta toimeksiantajayrityksen toimintaan.

Eryteisesti tutkittiin tietoja kilpailijoiden arvoista, missiosta ja visiosta sekä myös hiljaisia signaaleja tai merkkejä kilpailijoiden käyttämästä strategiasta sekä asemoitumismallista markkinoilla, joista kerrotaan Porterin asemoitumisteoriaa käsittelevässä teoriaosuuden kappaleessa 4.2.

Benchmarking -tutkimuksen kohteena olevista kymmenestä yrityksestä vain kahdella (2) eli 20% oli verkkosivujen avulla pääteltävissä kyseisten yritysten käyttämä strategia, joka omalta osaltaan tukee pienestä otoksesta huolimatta teoriaosuuden kohdassa 4.4 mainittua professori Toivo Äijön ja vuorineuvos Lasse Kurkilahden (Talouselämä, 2014) tekemää tutkimusta, jonka mukaan vain noin 23% yrityksistä ylipäätään on kirkkaasti määritelty strategia.

Näiden kahden toimeksiantajayrityksen kanssa samoilla markkinoilla kilpailevan yrityksen asiakasstrategia viittaa vahvasti ”kaikille ihan kaikkea ja kokonaisvaltaisesti saman katon alta” – ajatteluun ja kustannusjohtajuusstrategiaan. Kyseessä on tutkimuksessa mukana olevista kymmenestä yrityksestä selvästi suurimmat ja valtakunnallisesti useammalla paikkakunnalla toimivat markkinajohtajat. Muiden yritysten osalta verkkosivuilta ei voi tehdä mitään strategiaan liittyviä selviä päätelmiä ja kokonaiskuva jää näiden kahdeksan (8) muun tutkittavan yrityksen osalta hyvin epäselväksi.

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna edellä mainitut kaksi suurinta kilpailijaa olivat heikosti menestyviä, eivätkä ne olleet pystyneet tuottamaan merkittäviä voittoja viime vuosina. Kahdeksan muun tutkimuksen kohteena olevan kilpailevan yrityksen joukossa oli kaksi selvästi muita paremmin taloudellisesti

menestyvää yritystä, mutta varsinaiset syyt taloudelliseen menestykseen eivät tulleet tutkimuksessa ilmi. Loput kuusi yritystä eivät olleet tehneet viime vuosina merkittäviä liiketaloudellisia voittoja tai tappioita.

Benchmarking -tutkimuksen kohteena olevien yritysten verkkosivujen perusteella niiden ja koko toimialan arvomaailmaa kuvaava pääviesti sivuilla vieraillevien asiakkaiden suuntaan ovat vihreät ympäristöarvot, jotka mainittiin erilaisten ”ympäristömerkki-logojen” kera kaikkien yritysten verkkosivuilla (10/10) eli 100% tutkittavista kohdeyrityksistä.

Lisäksi toinen vahva arvomaailmaa kuvaava tekijä oli kotimaisuus yhdessä suomalaisuutta korostavien ”suomalaisuus- ja kotimaisuus- merkkien” kera, joka mainittiin neljän (4/10) eli 40% tutkimuksen kohteena olevien yritysten verkkosivuilla. Muilta osin tutkittavien yritysten verkkosivujen perusteella niiden arvoista, arvomaailmasta, strategisista valinnoista tai toimintaa ohjaavista selkeistä tekijöistä jäi hyvin epämääräinen kuva.

Koko Benchmarking- työryhmän tekemän tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksen näkökulmasta katsottuna tehdyt havainnot tarkoittavat, että erityisesti kannattaa tutkia lisää mainittujen markkinajohtajayritysten toimintaa kaikin puolin syvällisemmin myös jatkossa ja pyrkiä säännöllisesti löytämään heidän tarjoamista palveluista ja tuoteryhmistä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia myös toimeksiantajayrityksen toimintaan sekä fokuoitua edelleen tarjoamaan vastaavia ja asiakaslähtöisempiä kokonaisuuksia pitäen kuitenkin kiinni kannattavuudesta.

Lisäksi syvällisempää jatkotutkimusta kannattaa tehdä myös mainittuihin kahden taloudellisesti menestyneeseen kilpailijaan, näiden yritysten menestystekijöiden kartoittamiseksi ja löytämiseksi.



**(8x8) -menetelmä:** Miten parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta?

Benchmarking – menetelmän lisäksi opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantajayrityksen henkilöstö työskentelivät ryhmässä käyttäen nykytilanteen ymmärtämiseen, kartoittamiseen ja uuden strategian kehittämiseen tarkoitettua luovan ongelmanratkaisun kehittämistyökalua eli 8x8 -menetelmää, joka soveltuu ratkaisujen löytämiseen ja ideointiin tiettyyn ongelmaan tai aiheeseen liittyen.

Tarkoituksena oli löytää menetelmän mallia soveltaen kahdeksan kertaa kahdeksan eli  $8 \times 8 = 64$  ideaa, ajatusta ja nykytilannetta kuvaavaa faktaa, joilla voidaan tunnistaa toimeksiantajayrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta rajoitettavia tekijöitä sekä myös kehittää parannuskeinoja ja uusia ajatuksia aiheeseen liittyen.

Kahdeksan (8) pääideaa, ajatusta ja keinoa kilpailukykyyn sekä kannattavuuden parantamiseksi löytyivät ryhmätyöskentelyn myötä ja ne ovat:

1. Kanta-asiakasjärjestelmä
2. Avaimet käteen palvelut ja niiden tuotteistaminen
3. Tuottamattomien tuotteiden ja palveluiden karsiminen
4. Uuden hinnaston rakentaminen (parempi myyntikate)
5. Kaupan päälle tehtävät ”pienet talkootyöt” lopetetaan
6. Pika- ja pientoimituslisä kaikille asiakkaille
7. Perheyritysnäkökulman ja arvojen korostaminen markkinoinnissa
8. Materiaalihankinnat ja yhteisostot yhdessä kilpailijoiden kanssa



Kuva 11. 8x8 -menetelmän tulokset: 8 pääideaa, ajatusta ja kilpailukeinoa

**Kanta-asiakasjärjestelmä:** Kilpailukyvyyn parannuskeinoksi nähtiin myös kanta-asiakasjärjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomat edut ja hyödyt. Järjestelmä toimii strategisen johtamisen mittarina ja työkaluna talouslukujen seurannassa sekä asiakkuudenhallinnan näkökulmasta katsottuna järjestelmää voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa ja erityisesti jälkimarkkinoinnissa, kanta-asiakaskirjeiden ja kuukausitarjouksien lähettämisessä, asiakasbonuksien vuosiseurannassa sekä tilauksien hallinnassa ja sähköisessä asiakasviestinnässä.

**Avaimet käteen palvelu ja tuotteistaminen:** Kilpailukyvyyn parantamiseksi ja kannattavuuden nostamiseksi nähtiin myös erilaisten avaimet käteen -tuotteiden ja palveluiden eli kilpailijoista poikkeavien (tuotedifferointi) ”paketoitujen valmISRatkaisujen” lisääminen osaksi palvelu- ja tuotevalikoimaa, markkinointia sekä ylipäätään asiakasstrategiaa, jolloin ostamisesta pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja houkuttelevaa.

Tämä nähtiin myös hyväksi tavaksi löytää helposti budjetoitavia, mutta kuitenkin hyväkattaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, joita pystytään helposti myös kehittämään ja räätälöimään asiakaskohtaisesti myyntikatteen ja kannattavuuden kärsimättä.

**Tuottamattomien tuotteiden ja palveluiden karsiminen:** Parannuskeinoina kartoitetaan nykyliiketoiminnan kannattavuus jokaisen erillisen tuotantokoneen osalta ja luovutaan kannattamattomista tuotteista, palveluista, koneista sekä tuotantolinjoista, priorisoidaan sisäisiä tuotantokoneresursseja ja karsitaan pienet euromääräisesti vähäkatteiset työt kokonaan palveluista sekä otetaan lisäksi käyttöön minimilaskutusajattelu.

**Kaupan päälle tehtävät ”pienet talkootyöt” lopetetaan:** Kilpailukyvyen edelleen parantamiseksi ja erityisesti taloudellisen kannattavuuden nostamiseksi luovutaan useimmiten isojen tilauksien yhteydessä ongelmaksi muodostuneesta ”kaupan päälle tehtävistä pienistä talkootöistä” -ajattelusta, jonka nähdään jo pitkään huonontaneen kannattavuutta ja heikentäneen resurssitehokkuutta.

**Uuden hinnaston rakentaminen:** Kilpailukyvyen ja kannattavuuden parantamiseksi koko hinnasto uudistetaan kokonaisuudessaan kannattavuusnäkökulmasta katsoen, kun eri tuotantokoneiden, tuotteiden ja palveluiden tarkemmat kanta-asiakkaiden tilausten pohjalta tehdyt kannattavuuslaskelmat saadaan valmiiksi.

**Pika- ja pientoimituslisä kaikkiin tilauksiin:** Kilpailukyvyen parantamiseksi otetaan käyttöön uusi lisähinnoittelu- ja toimintamalli, jolla varsinkin varsinaisen uuden hinnaston ulkopuoliset palvelut myydään asiakkaille siten, että lopulaskuun lisätään aina ”pika- ja pienlaskutuslisä tai erillinen laskutuslisä” kaikissa pienemmissä toimituksissa riittävän myyntikatteen varmistamiseksi.

**Perheyritysnäkökulman ja arvojen korostaminen markkinoinnissa:** Kilpailukyvyen parannusajatuksena nousi toimeksiantajayrityksen ”perheyritysnäkökulman ja pienyrittäjyyttä palvelevan yrityskulttuurin” sekä arvojen nostaminen näkyvämmiin osaksi markkinointia, jolla pyritään erottautumaan saman toimialan isoimmista kilpailijoista ja luomaan imagoa enemmän mikro- ja pk-yrityksiä palvelevana ”pienehkönä, mutta pippurisena” toimijana.

**Materiaalihankinnat ja yhteisostot yhdessä kilpailijoiden kanssa:** Yhteistyön lisääminen materiaalihankintojen ja yhteisostojen muodossa yhdessä ulkoisten sidosryhmien ja saman kokoluokan kilpailijoiden kanssa nähtiin myös yhdeksi keinoksi kannattavuuden ja kilpailukyvyn nostamisessa.

#### 5.4 Toimeksiantajan strategian, arvojen, mission ja vision määrittäminen

Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne kesäkuun alussa 2021 hahmottui opinnäytetyöntekijän tekemien syvähaastattelujen myötä tuoden ilmi vallitsevan lähtötilanteen, jossa toimeksiantajayritykseltä käytännössä puuttuivat kokonaan liiketoimintaa ohjaava strategia, missio, visio ja arvot.

Lisäksi tutkimuksen aikana selvisi, että toimeksiantajayrityksen johdolla ei ole tällä hetkellä käytössään minkäänlaista asiakkuudenhallintaan soveltuvaa sähköistä CRM-ohjelmistoa (Customer Relations Management) tai sitä vastaavaa toiminnanohjausjärjestelmää. Näin ollen johtajat eivät pysty reaaliajassa seuraamaan myyntiä, myyntikatteita ja kannattavuutta, mikä osaltaan heikentää johdon vaikutusmahdollisuuksia päivittäiseen liiketoiminnan strategiseen ohjaamiseen.

Toimeksiantajayrityksen uudistettu strategia, arvot, missio ja visio syntyivät kesän 2021 aikana useiden eri keskustelujen ja kehittämispalaverien myötä henkilöstön, johdon sekä opinnäytetyöntekijän välisen yhteistyön tuloksena.

**Arvot:** Rehellisyys – Vastuullisuus – Asiakaslähtöisyys

**Missio:** Toimeksiantajayritys auttaa asiakkaitaan menestymään omien laadukkaiden ja asiakaslähtöisten tuotteiden, palveluiden sekä kokonaisratkaisujen avulla, tarjoamalla aina yksilöllistä viiden tähden asiakaspalvelua.

**Visio:** Vision mukaisesti tavoitteena on palkata lisää työntekijöitä seuraavan kolmen vuoden kuluessa siten, että toimeksiantajayritys kasvaa kannattavasti ja kaksinkertaistaa henkilöstönsä kasvaen kymmenen (10) henkilöä

työllistäväksi yritykseksi ja nousee samalla omalla markkina-alueellaan toimialansa viiden kannattavimman yrityksen joukkoon. Lisäksi visiona on käynnistää ensi vuonna myös kuluttaja-asiakkaille suunnattu verkkokauppa.

**Strategia:** Toimeksiantajayrityksen uusi strategia on hybridimalli, jossa yhdistyy teoriaosuudessa kohdassa 4.2 esille tuodut Porterin kustannusjohtajuusstrategia ja fokusointistrategia. Toimeksiantajayritys kilpailee osittain hinnalla, ei kuitenkaan laadusta tinkien ja keskittyen kuitenkin yksinomaan fokusointistrategian mukaisesti vain tiettyjen kannattavimpien palveluiden tuottamiseen pyrkien aina tarjoamaan yksilöllisen, asiakaslähtöisen ja ainutlaatuisen viiden tähden asiakaspalvelun.

Toimeksiantajayritys keskittyy strategiassaan palvelemaan prosessien tehostamiseksi, yksikkökustannusten laskemiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi pääosin vain pieniä mikroyrityksiä, keskittäen tuotantoprosessin näiden palveluiden tuottamisen osalta vain uusinta teknologiaa edustavaan kustannustehokkaaseen tuotantokonekantaan.

Vastaavasti isompia tilausmääriä ja keskisuuria yritysasiakkaita palvelemaan kannattavasti keskittämällä tuotanto siihen paremmin kustannustehokkuudeltaan soveltuviin ja vanhempaa konekantaa edustaviin tuotantokoneisiin.

## 5.5 Toimeksiantajan strategisen johtamisen työkalut ja seuranta

Toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen kehittämisprojektin ja tutkimuksen osaongelmien ratkaisemiseksi selvitettiin mitkä nykyiset strategiseen johtamiseen liittyvät yleisesti tärkeimmät asiat ja toimintamallit ovat hyviä sekä toimivia ja mitkä taas sellaisia, joita kannattaa kehittää ja muuttaa.

Opinnäytetyöntekijän kesän 2021 aikana tekemien omien havainnointien (observointi) ja henkilöstön kanssa tehdyn kehittämistyöskentelyn ja käytettyjen menetelmien myötä syntyneiden johtopäätösten lopputuloksena hyviä

strategisen johtamisen ja liiketoiminnan nykyisiä, ja jo valmiiksi toimeksiantajayrityksen käyttämiä sekä yleisesti tärkeimpiä toimintamalleja ovat:

1. Johdon yleinen luottamus ja arvostus henkilöstöään kohtaan sekä vastuunanto työntekijöille (prosessien ylläpito ja kehittäminen)
2. Positiivisen työilmapiirin ylläpito ja jatkuva kehittäminen (esimerkiksi: koko henkilöstön kahvi- ja lounashetket saman pöydän ääressä)
3. Liiketoiminnan tuotantoprosessien erinomainen laadunohjaus yhdessä koko henkilöstön kanssa

Edellä mainittujen yleisesti liiketoiminnan johtamisen kannalta tärkeiden ja hyvien toimintamallien vastapainoksi löydettiin vastaavasti useita ”ei riittävällä tasolla toimivia” ja organisaatioon syväälle juurtuneita toimintamalleja, joita kannattaisi niiden tärkeän roolin vuoksi muuttaa ja kehittää paremmiksi. Kehittämistä vaativat asiat, toimintamallit ja asiakokonaisuudet ovat:

1. Liiketoiminnan strateginen johtaminen (kehitetään nykyistä johtamista-paa ottamalla käyttöön talouden tunnusluvut paremmin päivittäiseen johtamiseen, seurataan tunnuslukuja aktiivisesti sekä johdetaan toimintaa yrityksen uudistettujen arvojen, strategian, mission ja vision pohjalta)
2. Jatkuva kehittäminen (otetaan liiketoimintaan ja strategiseen johtamiseen käyttöön ”jatkuvan parantamisen ja kehittämisen periaate”)
3. Varastonhallinta (organisoidaan koko varastonhallinta uudelleen, lisäksi myös yhteiset hankinnat kilpailijoiden kanssa)
4. Sisäisten henkilöstöresurssien vahvistaminen ja kehittäminen (laaditaan henkilöstön osaamisen ja kehittämisen koulutussuunnitelma)
5. Ulkoisten resurssien vahvistaminen ja kehittäminen (lisätään yhteistyötä ulkoisten kumppanien, sidosryhmien ja kilpailijoiden kanssa)
6. Asiakkuuksien hallinta (otetaan käyttöön liiketoimintastrategiaa tukeva CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä)
7. Laskutus, myyntireskontra ja taloushallinto (”nykyiset ohjelmistot riittämättömiä”, joten otetaan käyttöön nykyaikainen myynnin, laskutuksen ja myyntireskontran hallinnointiin soveltuva taloushallinnon ohjelmisto)

8. Myynti ja markkinointi ("aktiivinen myynti ja markkinointi vähäistä haku-ammuntaa", joten laaditaan markkinointistrategia- ja suunnitelma sekä toteutusaikataulu)

Lisäksi vahvistetaan ennestäänkin jo hyvää toimeksiantajayrityksen tärkeimmän sisäisen resurssin eli henkilöstön keskinäistä ymmärrystä ja tasapainotilaa tekemällä kaikille organisaation henkilöille MBTI-analyysi, joka kuvaa kunkin yksilön persoonallisuutta ja henkilökohtaisia taipumuksia, vahvuuksia ja haasteita.

Käynnistetään jatkuvaan yhteistyöhön perustuva yhteistyötoiminta paikallisen ammattikorkeakoulun, yliopiston ja muiden vastaavien oppilaitosten kanssa erilaisten tutkimusten ja liiketoiminnan kehittymistä parantavien projektien käynnistämiseksi. Käynnistetään yrityksen johtohenkilöille erillinen jatko-opintoihin perustuva kehittämisohjelma liiketoimintaosaamisen lisäämiseksi ja strategisen johtamisen edelleen kehittämiseksi.

#### 5.6 Toimeksiantajan menestyvä johtaminen ja hyvä esimiesosaaminen

Edellisessä kappaleessa 5.5 mainittuihin tämän tutkimuksen osaongelmiin ja niiden ratkaisuun liittyen opinnäytetyöntekijä on tehnyt kesän 2021 aikana toimeksiantajayrityksen toimitiloissa tapahtuvaa henkilökohtaista havainnointia myös toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan esimiesosaamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyen, voidakseen löytää hyviä ja toimivia henkilöstöjohtamisen toimintamalleja sekä taas vastaavasti mahdollisia kehityksen kohteita.

Opinnäytetyöntekijän tekemien havainnointien perusteella toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja ovat molemmat persoonaltaan hyvin samanlaisia henkilöitä eli rauhallisia, päättäväisiä, ihmisläheisiä, sympaattisia ja sosiaalisen avoimia persoonia, jotka korostavat aina erilaisissa tilanteissa rehellisyyttä ja asiakaslähtöistä asennetta.

Henkilöstöjohtamista, esimiesosaamista ja hyvää johtamista käsittelevässä teoriaosuuden kappaleessa 4.7 käsiteltiin Northousen määrittelemiä johtajuuden (Leadership) ja johtajan viittä (5) keskeisintä menestyksen kannalta tärkeää henkilökohtaista ominaisuutta, joita ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys sekä sosiaalisuus, ja joista opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisen havainnoinnin perusteella oikeastaan lähes kaikki voidaan sellaisenaan yhdistää toimeksiantajayrityksen johtajien henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin ja ominaisuuksiin.

Kesän 2021 kehitysprojektin aikana syntynyttä opinnäytetyöntekijän näkemystä tukee myös luottamusmiehen kanssa tehty syvähaastattelu tuloksineen ja kehitysprojektin aikana tehdyt lisähavainnot johdon ja työntekijöiden välisestä kanssakäymisestä. Erityisesti havainnointien perusteella esille nousevat molempien johtajien erinomaiset vuorovaikutustaidot ja sosiaalisuuden, avoimuuden, rehellisyyden ja päättäväisyyden yhdistelmästä syntyvä ja vahvaan esimiesosaamiseen sekä teoriaosuuden kohdassa 4.7.1 mainittuun tunneälykyyteen viittaava toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen positiivinen kokonaiskuva.

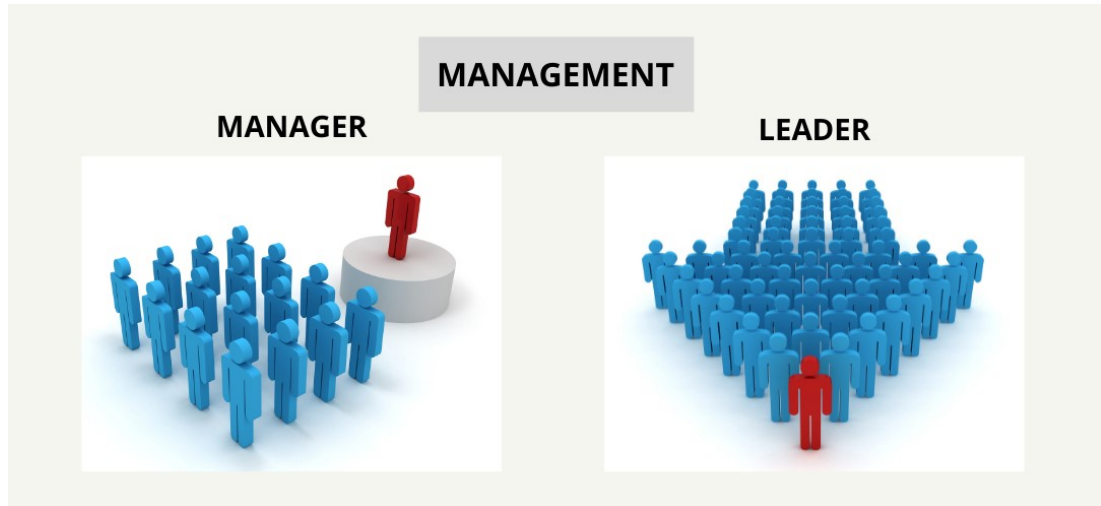
Näistä esimerkkeinä käyvät tuotantojohtajan osalta tuotannollisten ongelmien ratkaisutilanteissa kyky työskennellä kovan paineen ja kiireen alla hyvässä hengessä ja yhteistyössä työntekijöiden kanssa sekä vastaavasti toimitusjohtajan kyky johtaa arjen haasteiden keskellä organisaatiota positiivisuuden, keskinäisen arvostuksen ja yhteisöllisyyden tärkeyttä jatkuvasti korostaen.

Opinnäytetyöntekijän havainnointien ja syvähaastattelujen perusteella johtamisen haasteet ja mahdolliset toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen kehityskohteet löytyvät tuotannonohjauksen johtamisesta ja lähinnä vain tuotantoprojektien priorisointiin liittyvästä viestinnästä johdon ja työntekijöiden välillä.

Muilta osin käytännön haasteet ovat enemmänkin pienyritysrakenteesta ja keveydestä organisaatiosta johtuen löydettävissä pienyrityksen johtamiseen liittyvästä jatkuvasta paradoksaalisuudesta, johon teoriaosuuden kohdassa 4.7



viitataan, vaikkakin suoranaisia akuutteja ongelmia tai selkeitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä ja ilmiselviä kehityskohteita ei tämän kehitysprojektin aikana opinnäytetyöntekijän havainnointien perusteella löytynyt.



Kuva 12. Manager vs. Leader. Johtamisen ja johtajuuden ero. Lähde: Pelttonen (2007)

#### 5.6.1 Johtaja muutoksen portailla

Tämän kehitysprojektin toimeksiantajayritys on ympäröivän maailman tapahtumien ja markkinamuutosten, globalisaation sekä nykyisen pandemian seurauksena juuri parhaillaan vuosikymmeniä jatkuneen yrityshistoriansa pahimmassa kriisissä.

Strategisen johtamisen kehittämisprojektin myötä syntyneen uuden liiketoimintastrategian sekä määriteltyjen arvojen, mission ja vision myötä sen johtajilla on Kotterin muutosjohtamista käsittelevän *Leading Change* (1996) teoksen ja teoriaosuuden 4.7.2 mukaisesti edessään vielä kaikkein vaikein osuus eli tarvittavien muutosten ja uuden liiketoimintastrategian jalkauttaminen käytäntöön ja läpi koko organisaation.

Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisten havaintojen ja tämän kehitysprojektin myötä syntyneiden tutkimustulosten myötä toimeksiantajayrityksen tilanne vaikuttaa Kotterin kahdeksanvaiheisen portaikon ja siinä määritellyn

etenemisjärjestyksen kannalta jo monella tapaa olevan hyvin käynnissä, koska viitaten toimitusjohtajan haastatteluun osioissa 5.1.3 ja 5.1.5, kaikilla henkilöstön jäsenillä on jo vahva ja yksimielinen käsitys muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä (porras 1) sekä kaikki ovat erittäin sitoutuneita yleisesti yrityksen tavoitteisiin ja kokevat pääsevänsä osallistumaan jo nykyisessä lähtötilanteessa asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen (portaat 2-5).

Havaintojen perusteella vaikuttaa vahvasti siltä, että toimeksiantajayrityksen johtajat ja henkilöstö ovat tämän kehitysprojektin päättyessä elokuussa 2021 portaiden neljä (4) ja viisi (5) välimaastossa, jossa muutosvision viestiminen (porras 4) ja kaikkien henkilöstön jäsenten valtuuttaminen (porras 5) omalta osaltaan osaksi muutosprosessia ovat vielä osittain kesken, mutta kuitenkin jo työn alla.

Seuraavat tärkeät vaiheet muutosprosessin johtamisen kannalta ovat muutoksen konkreettisen etenemisen näkyvyyden esilletuonti (porras 6) henkilöstölle, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen (porras 7) sekä lopuksi viimeisellä kahdeksannella (8) portaalla, uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation päivittäistä tekemistä.

#### 5.6.2 Viidennen tason johtajuus kilpailuetuna

Vaikkakin viidennen tason johtajuuden etsiminen toimeksiantajayrityksen johtajista ei ollut tämän tutkimuksen tavoitteena tai päätarkoituksena johtuen aiheen laajuudesta ja tarvittavista merkittävistä jatkotutkimuksista, opinnäytetyöntekijä haluaa nostaa sen teoriaosuudessa käsitellyn Collinsin (2001) *Hyvästä paras-* teoksen yhtenä keskeisenä tekijänä kuitenkin esille ja tarkastella toimeksiantajayrityksen johtajia myös lyhyesti tästä näkökulmasta.

Viitaten viidennen tason johtajuutta käsittelevään teoriaosuuteen kappaleessa 4.7.3, opinnäytetyöntekijä on tehnyt kesän 2021 aikana paljon henkilökohtaisia havaintoja, jotka muutamien tilanteiden yhteydessä viittaavat

toimeksiantajayrityksen johtajien osalta Collinsin (2001, s. 39-70) kirjassaan esittelemään teoriaan.

Hyvään johtajuuteen ja myös osion 5.7 tutkimustuloksiin viitaten, lukuisien kehityspalaverien ja kehitysprojektiin liittyvien keskusteluiden myötä syntyneen opinnäytetyöntekijän observoinnin lopputuloksena, toimitusjohtajalla ja tuotantojohtajalla on molemmilla selvästi havaittavissa luontaisina piirteinä oman vaatimattomuuden korostaminen, työntekijöiden kiittäminen ja arvostaminen, mutta lisäksi kuitenkin myös koronakriisin ja vaikean alkuvaiheen selättäminen ”läpi harmaan kiven” mentaliteetilla ja kaikissa mahdollisissa tilanteissa yhteistyötä ja nöyryyttä korostaen.

Asiakaslähtöisyydestä, vaatimattomuudesta, nöyryydestä, periksiantamattomuudesta ja johtajuudesta kaikkien haasteiden keskellä kertoo esimerkkinä tapaus, jossa toimitusjohtaja ja tuotantojohtaja keskeyttivät heinäkuussa lyhyen lomansa voidakseen palvella tärkeää vakioasiakastaan päivän ajan. Lisäksi he lähestyivät nöyrästi myös työntekijöitään kesken heidän lomiansa pyytäen apua ja tarjoten mahdollisuutta ”yhden päivän työkeikkaan” ja vastavasti myöhempään kesäloman hyvitykseen.

Lopputuloksena koko henkilöstö työskenteli ”yhteen hiileen puhaltaen” kyseisen päivän tärkeää asiakasta palvellen ja palaten sen jälkeen takaisin jatkaamaan kesälomiaan. Viidennen tason johtajien tavoin toimeksiantajayrityksen johtajat taistelevat yrityksensä eteen ”tilanteessa kuin tilanteessa” luomansa yrityskulttuurin avulla, yhdessä rintamassa ja yhteistyössä koko henkilöstönsä kanssa.

Ihmisten luontaista lahjakkuutta, hyviä ominaisuuksia ja asennetta eivät voi ainakaan kilpailijat sellaisenaan kopioida, joten näiden esimiestyössä tarvittavien piirteiden ja erinomaiseen johtajuuteen liittyvien henkilökohtaisten taitojen ja ominaisuuksien ylläpitäminen sekä kehittäminen palvelee varmasti jatkosakin toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa toimien vahvana kilpailuetuna ja edesauttaen sitä henkilöstöineen pääsemään aina myös jatkossa asettamiinsa tulevaisuuden tavoitteisiin.

## 6 POHDINTA

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen nykytila sekä päivittää liiketoiminnan strategia, missio ja arvot. Lisäksi piti selvittää tutkimuksen osaongelmat eli toimeksiantajayrityksen johtamiseen liittyvät hyvät ja toimiviksi havaitut, mutta toisaalta myös kehitystä kaipaavat nykyiset asiakokonaisuudet ja toimintamallit.

Viitaten toimeksiantajayrityksen haasteelliseen tilanteeseen nykyisen koronapandemian aikana, kehitysprojekti koettiin johtajien mielestä ajankohdaiseksi ja tärkeäksi, koska toimeksiantajayrityksen organisaatiossa ei oltu koskaan aikaisemmin tehty laajuudeltaan vastaavaa kehitystyötä ja johdon näkemyksen mukaan yrityksen omat resurssit ja osaaminen eivät olleet yksinkertaisesti tällä hetkellä riittäviä projektin onnistuneeseen läpiviemiseen, vaikkakin kehittämistyön ja kokonaisuuden tarkastelun tarpeellisuus oli jo pitkään tiedostettu.

Käytettyjen tutkimus- ja kehitysmenetelmien, opinnäytetyöntekijän toiminnallisen henkilökohtaisen osallistumisen sekä toimeksiantajayrityksen henkilöstön aktiivisen ja hedelmällisen yhteistyön lopputuloksena, kehitysprojekti saatiin mielestäni hienosti vietyä tavoitteiden ja sovitun aikataulun mukaisesti läpi.

Lopputuloksena syntyi toimeksiantajayritykselle käsitykseni mukaisesti ratkaistut tutkimusongelmiin: monipuolisen kattava ja konkreettisen käytännöllisiä kehitysehdotuksia ja toimintamalleja sisältävä selvitys heidän organisaationsa strategisen johtamisen nykytilasta heikkouksineen ja vahvuuksineen sekä lisäksi myös mahdollisuuksineen ja uhkineen vallitsevassa nykytilanteessa keuhalla 2021.

Lisäksi kehitysprojektin myötä päästiin myös opinnäytetyön päätavoitteeseen ja päivitettiin toimeksiantajayritykselle uusi liiketoimintastrategia, missio, visio sekä arvot, joihin koko henkilöstön on mielekästä sitoutua ja aloittaa johdon

vetämänä uuden strategian jalkauttaminen käytännön liiketoimintaan ja yrityksen kaikilla tasoilla tapahtuvaan päivittäiseen tekemiseen.

### **Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastelin strategisen johtamisen laajaa ja monipuolista kokonaisuutta pyrkien peilaamaan alan keskeisiä kansainvälisiä ja kotimaisia teoksia, teorioita sekä käsitteitä erityisesti pienten ja keskisuurien eli pk-yrityksien näkökulmasta, kuten opinnäytetyöni otsikko *pk-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen* kertoo.

Viittasin opinnäytetyön aiheen valintaan liittyvässä kappaleessa 2.1 lyhyesti omaan taustaan yrittäjänä ja omiin käytännön kokemuksiini pk-yrityksen johtajana sekä niiden myötä syntyneeseen kiinnostukseen strategiseen johtamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen liittyen. Henkilökohtaisesti olen oppinut toiminnallisen opinnäytetyön tekemisen myötä paljon lisää johtamiseen liittyvistä teorioista ja niiden yhteensovittamisesta päivittäiseen johtamistyöskentelyyn pk-yrityksen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Lisäksi koen tämän strategisen johtamisen kehitysprojektin ja opinnäytetyöni tekemisen olleen kaiken kaikkiaan itselleni monella tavoin merkityksellinen, mielenkiintoinen ja positiivinen, mutta ennen kaikkea opettavainen ja omaa osaamistani syventävä kokemus, jonka uskon ohjaavan vahvasti myös omaa työuraani tulevaisuudessa.

Olen saanut käytännön tekemisen ja toimeksiantajan kanssa suoritettun ryhmätyöskentelyn kautta oppia strategisen johtamisen teorioiden ja erilaisten kehitysmenetelmien jalkauttamisesta suoraan käytäntöön ja lopuksi, olen saanut jakaa hienon kokemuksen yhdessä toimeksiantajayrityksen koko mahtavan henkilöstön kanssa.

### **Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten hyödynnettävyys**

Tämän toiminnallisen tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset edustavat vastaajien haastatteluhetken mielipiteitä ja asenteita, joiden pohjalta toimeksiantajayrityksen strategisen johtamisen nykytila saatiin kartoitettua

johtajien ja työntekijöiden henkilökohtaisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Edellä mainittuihin haastattelutilanteisiin ja niissä annettuihin vastauksiin vaikuttavat aina yleisesti useat eri tekijät ja muuttujat, kuten haastattelutilanteen tai lisäksi toteutetun kvantitatiivisen kyselyn ajoittuminen tiettyyn hetkeen ja siihen, miten henkilöt kokevat eri asiat, osa-alueet ja ylipäättään laajan kokonaisuuden käsiteltävään strategisen johtamisen aiheeseen liittyen.

Syvähaastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen tarkasteltaviksi ja aseteltiin siten, että ne on helppo ymmärtää. Puolistrukturoidun syvähaastattelun kysymyksiä käsiteltiin itse haastattelutilanteessa mahdollisimman monipuolisesti läpi ja tarvittaessa useaan kertaan, jotta vastaaja ymmärsi kysymyksen oikein. Lisäksi kvantitatiivisen kyselylomakkeen asenneväittämiin vastaajat saivat vastata rauhassa ilman häiriöitä tai aikarajaa.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksen aiheeksi voisi hyvin soveltua tarkemman ja syvällisemmän tutkimuksen tekeminen toimeksiantajayrityksen johtajien henkilökohtaisista ominaisuuksista ja johtamistyyleistä, etsien lisäksi myös syvällisesti viidennen tason johtajuutta, koska sitä ei tämän tutkimuksen yhteydessä ole ollut mahdollista tehdä opinnäytetyön aiheen rajauksen ja strategista johtajuutta käsittelevän aihepiirin yleisen laajuuden vuoksi, kuin vain siltä osin mitä tämän opinnäytetyön osiossa 5.7.3 on aihetta käsitelty.

Lisäksi toisena mielenkiintoisena ja mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena voisi tehdä parin vuoden sisällä tämän tutkimuksen päättymisestä tutkimus toimeksiantajayrityksen muutosjohtamisesta ja uuden strategian, vision, mission ja arvojen jalkauttamisen onnistumisesta käytäntöön.

### **Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan arviointi**

*”Kun sain yhteydenoton opinnäytetyöntekijältä toukokuussa liittyen hänen opinnäytetyönsä tekemiseen, en osannut ymmärtää, miten arvokkaaseen yhteistyöhön lähdimmekään. On ollut todella hyödyllistä käydä yrityksemme kehityskohteita yhdessä läpi ulkopuolisen henkilön kanssa.*

*Opinnäytetyöntekijä on tuonut keskusteluissamme esiin hyviä ja avartavia näkemyksiä, jotka ovat pohjautuneet sekä hänen nykyisiin opintoihinsa että omaan yrittäjätaustaan. Opinnäytetyöstä olemme saaneet loistavan alkusysäyksen kehitysprosessille, johon koko henkilökunta on nyt sitoutunut ja motivoitunut.” (Toimeksiantajayritys, toimitusjohtaja)*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Yrityksen tai organisaation henkilöstömäärästä ja koosta riippumatta liiketoiminnan kehittäminen, resurssien jatkuva optimointi ja toimintaympäristössä tapahtuviin erilaisiin muuttuviin tekijöihin, kuten kilpailijoiden toimintaan ja markkinatilanteeseen reagointi, vaatii erityisesti pk-yrityksen johdolta strategista kykyä johtaa oman yrityksen toimintaa ikuisesti jatkuvassa muutoksessa kohti asetettuja tavoitteita ja tulevaisuuden visiota.

Tämän kehitysprojektin tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen strategista johtamista ja johtamiseen liittyviä käytännön toimintatapoja sekä määrittää uusi strategia, missio, visio ja arvot siten, että toimeksiantajayritys pystyy asemoitumaan paremmin koronapandemian muovaamiin markkinoihin ja kasvattamaan liiketoimintaansa kannattavasti uusitun strategian ja käytännön kehittämistyöskentelyn tuloksina syntyneiden kehitysehdotuksien avulla.

Mielenkiintoista ja merkille pantavaa oli, että kaiken kaikkiaan toimeksiantajayrityksen johtajat ajattelivat lähes kaikista strategiseen johtamiseen liittyvistä asioista hyvin samalla tavalla, eikä merkittäviä eroavaisuuksia heidän näkemystensä välillä löytynyt. Toinen merkittävä ja huomionarvoinen asia oli myös luottamusmiehen ja työntekijöiden näkemykset, jotka eivät juuri poikenneet yrityksen johdon näkemyksistä – päinvastoin ne olivat hyvin samantapaisia.

Kehitysprojektin tutkimusmenetelmien avulla saatujen tutkimustulosten myötä voidaan yleisesti todeta ja nostaa esille, että toimeksiantajan strategisessa

johtamisessa oli jo lähtötilanteessa paljon hyviä tai jopa erinomaisia osa-alueita ja piirteitä, kuten esimerkiksi kannustava ja myönteinen työilmapiiri, joista kannattaa pitää kiinni niitä edelleen vahvistaen.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi toimeksiantajan yrityksessä nousee myynnin ja markkinoinnin kehittäminen sekä näiden myötä liikevaihdon kasvattaminen, joka pitää sisällään hyvin moninaisen kokonaisuuden alkaen sähköisen asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmän hankinnasta ja käyttöönotosta sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvien strategioiden, käytäntöjen, resurssien sekä prosessien uudelleen organisoinnista.

Toimeksiantajayrityksen johdon tulee ehdottomasti pyrkiä viipymättä käynnistämään edellä olevassa kappaleessa listatut uudistusprojektit sekä myös muilta osin kaikin keinoin muuttamaan vanhat ja puutteellisiksi havaitut toimintamallit. Lisäksi johdon pitää pyrkiä tarvittavilta osin muuttamaan omaan ajatteluun ja löytää jatkokouluttautumisen ja eräänlaisen ”laatikon ulkopuolelta ajattelun” avulla keinot oman yrityksensä, mutta myös itsensä johtamisen jatkuvaan parantamiseen, jotta toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittyminen ei jämahdä paikoilleen vahingolliseen pysähtyneisyyden tilaan.

Ennen kaikkea toimeksiantajayrityksen tulee viedä tämän kehitysprojektin myötä käynnistynyt muutosprosessi kahdeksanvaiheisten muutoksen portaiden avulla maaliin asti kilpailukyvyn nostamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi, panostaen myös henkilöstön hyvinvointiin ja sitouttamiseen sekä osallistamisen vahvistamiseen – unohtamatta kuitenkaan itseään ja muistaen huolehtia jatkuvasti myös oman ajattelun kehittymisestä sekä henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta.



## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita.

Collins, J. (2001). Hyvästä paras – Good to Great. Talentum.

Ekonen, M., Timonen, J., Koponen, S., Lämsä, A., Saarisilta, J., Hauvala, H., Haaranen, M. & Salminen, H. (2014). Uudistava johtaminen – Työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80359/JAMKJULKAISUJA1832014\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80359/JAMKJULKAISUJA1832014_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Evans, P. (2000). HRM on the Edge: A Duality Perspective.

Haettu 23.8.2021 osoitteesta: <https://scholar.google.fi/citations?user=eOp2Yr-MAAAAJ&hl=fi> ja

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/135050849962010?journal-Code=orga>

Goleman, D. (2005). Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Heinonen, T. (2020). Vastaväite on lahja – pitkittynyt yksimielisyys on merkki näkemysten puutteesta. Kauppalehti. Haettu 16.6.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vastavaite-on-lahja-pitkittynyt-yksimielisyys-on-merkki-nakemysten-puutteesta/6d258b5d-029d-495f-ab38-68a809a954ff>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma.

Kahneman, D. (2011). Thinking Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux 2011.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. (2014). Talouselämä. Monella yrityksellä strategia hukassa. Haettu 17.6.2021 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>

Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Northouse, P. (2010). Leadership Theory and Practice. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy.

Porter, M. (1979). Harvard University. Harvard Business Review. How Competitive Forces Shape Strategy. Haettu 16.6.2021 osoitteesta <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York – The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

Rakennuslehti. (2019). Suomen parhailla työmailla Lean on kirosana – silti se saa ihmiset hymyilemään ja työt sujumaan. Haettu 14.6.2021 osoitteesta <https://www.rakennuslehti.fi/2019/10/suomen-parhailla-tyomaille-lean-on-kirosana-silti-se-saa-ihmiset-hymyilemaan-ja-tyot-sujumaan/>

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, Nick & Wiltbank, R. (2017). *Effectual Entrepreneurship*. Taylor & Francis Group.

Siilasmaa, R. (2020). Oman johtamistavan uudistaminen on itseisarvo, jota pitää miettiä koko ajan. Kauppalehti. Haettu 17.6 osoitteesta [https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/9d927215-df25-450e-8293-997f5c470a4e?ref=newsletter:2cdb&utm\\_source=Johtaminen\\_uutiskirje&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Johtaminen\\_uutiskirje](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/9d927215-df25-450e-8293-997f5c470a4e?ref=newsletter:2cdb&utm_source=Johtaminen_uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Johtaminen_uutiskirje)

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen*. Helsinki. Talentum Media Oy.

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne. (2014). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Toimeksiantajayritys. (2021). Toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto 10.6.2021.

Toimeksiantajayritys. (2021). Tuotantojohtajan henkilökohtainen tiedonanto 14.6.2021.

Toimeksiantajayritys. (2021). Luottamusmiehen henkilökohtainen tiedonanto 10.6.2021

## LIITE 1

## Haastattelukysymykset

- 1) Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
- 2) Millainen on mielestäsi huono johtaja?
- 3) Millainen johtamisen kulttuuri on mielestäsi yleisesti toimiva?
- 4) Millainen yleinen johtamisen kulttuuri yrityksessänne on tällä hetkellä:
  - a) Asioiden ja liiketoimintaprosessien johtamisessa? (Management)
  - b) Ihmisten johtamisessa? (Leadership)
- 5) Mitkä asiat mielestäsi korostuvat yrityksenne johtamisessa?
- 6) Ovatko yrityksenne toiminnan visio, kilpailustrategia, arvot ja kulttuuri työntekijöille selviä? (kysytään vain toimeksiantajayrityksen johdolta)
- 7) Pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan yrityksenne visioon, kilpailustrategiaan, arvoihin ja kulttuuriin? (kysytään vain toimeksiantajayrityksen johdolta)
- 8) Ovatko yrityksenne toimintatavat, prosessit ja käytännöt työntekijöille selviä? (kysytään vain johdolta)
- 9) Pääsevätkö työntekijät vaikuttamaan toimintatapojen, prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen?
  - Jos kyllä, niin miten?
  - Jos ei, niin miksi ei?
- 10) Koetko (haastateltavan nimi) päässeesi vaikuttamaan toimintatapoihin, prosesseihin ja käytäntöjen kehittämiseen?
  - Miten käytännössä?
- 11) Mitä koronakriisin aikana tehtyjä johtamiseen liittyviä asioita tai päätöksiä tekisit edelleen samalla tavalla jälkikäteen tarkasteltuna?
- 12) Mitä koronakriisin aikana tehtyjä johtamiseen liittyviä asioita tai päätöksiä muuttaisit jälkikäteen tarkasteltuna?
- 13) Mitä hyvää yrityksenne johtamisessa on tällä hetkellä ja lisääkö se mielestäsi yrityksenne kilpailukykyä?
- 14) Mitä kehitettävää yrityksenne johtamisessa mielestäsi on?
  - a) Asioiden ja liiketoimintaprosessien johtamisessa? (Management)
  - b) Ihmisten johtamisessa? (Leadership)

## LIITE 2

## Kyselytutkimuslomake

Miten tärkeänä pidätte seuraavien asioiden ja kokonaisuuksien kartoittamista, kehittämistä ja toteuttamista yrityksessänne tällä hetkellä?

1. Aihe on merkityksetön
2. Aihe ei ole kovin tärkeä, eikä vaadi kehittämistä
3. Aihe on melko tärkeä ja vaatii jonkin verran kehittämistä
4. Aihe on tärkeä ja vaatii kehittämistä
5. Aihe on erittäin tärkeä ja vaatii välitöntä kehittämistä

Nykytilanteen kartoitus ja uuden toimintasuunnitelman käynnistäminen	1	2	3	4	5
1. Liiketoiminnan kaikkien osa-alueiden kartoittaminen, analysointi ja ymmärtäminen	—	—	—	—	—
2. Uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen määrittäminen	—	—	—	—	—
3. Liiketoiminnan johtaminen uuden strategian, mission ja vision sekä arvojen mukaan	—	—	—	—	—
4. Suunnitelmien toteutumisen seuranta, analysointi ja jatkokehittäminen	—	—	—	—	—
<b>Asiakkaat, myynti ja markkinointi</b>					
5. Asiakastytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalvelun kehittäminen	—	—	—	—	—
6. Markkinointibudjetin lisääminen ja markkinoinnin kehittäminen	—	—	—	—	—
7. Myynnin kehittäminen ja liikevaihdon kasvattaminen	—	—	—	—	—
8. Kaikkien tuotteiden ja palveluiden kannattavuuden kartoittaminen	—	—	—	—	—
9. Kannattamattomien tuotteiden ja palveluiden poistaminen valikoimista	—	—	—	—	—
10. Asiakaskohtaisen kannattavuuden ja kustannusten kartoittaminen	—	—	—	—	—
<b>Henkilöstöasiat ja kumppanit</b>					
11. Johtohenkilöiden johtamistaitojen kartoittaminen ja kehittäminen	—	—	—	—	—
12. Henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kartoittaminen ja kehittäminen	—	—	—	—	—
13. Henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja motivaation kartoittaminen sekä kehittäminen	—	—	—	—	—
14. Henkilöstön jatkokoulutusmahdollisuuksien kartoittaminen	—	—	—	—	—
15. Yhteistyön kartoittaminen ja kehittäminen nykyisten kumppaneiden ja toimittajien kanssa	—	—	—	—	—
16. Uusien kumppaneiden ja toimittajien kartoittaminen sekä yhteistyön käynnistäminen	—	—	—	—	—
<b>Järjestelmät ja toiminnanohjaus</b>					
17. Nykyisten tietojärjestelmien tietojen hyödynnettävyyden kartoittaminen ja kehittäminen	—	—	—	—	—
18. Uusien tietojärjestelmien kartoittaminen ja mahdollinen käyttöönotto	—	—	—	—	—
19. Tietojärjestelmien hyödyntäminen käytännön johtamisen ja päätöksien tukena	—	—	—	—	—
20. Tuotantoprosessien tehostaminen, kehittäminen ja laadun parantaminen	—	—	—	—	—

# YRITYS X

Arvot, strategia, missio ja visio 2021

## ARVOT

Rehellisyys  
Vastuullisuus  
Asiakaslähtöisyys



## STRATEGIA

Kustannusjohtajuus- ja  
fokusointistrategian hybridi.  
Keskitytään viiden tähden  
asiakaspalveluun ja vain  
kannattavimpien tuotteiden sekä  
palveluiden tuottamiseen.

## MISSIO

Autetaan asiakkaita  
menestymään laadukkaiden ja  
asiakaslähtöisten tuotteiden,  
palveluiden sekä  
kokonaisratkaisujen avulla.



## VISIO

Kolmessa vuodessa tuplataan  
henkilöstö ja liikevaihto sekä  
nouseaan omalla markkina-alueella  
toimialan kannattavimpien  
yritysten joukkoon.

ELOKUU 2021