

# **Verkkopuutarha Oy:n strategia 2022 - 2024**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK), Liiketalous  
2021  
Toni Nikku

## Tiivistelmä

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä(t)<br>Nikku, Toni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika<br>2021 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sivumäärä<br>42                      |                         |
| Työn nimi<br><b>Verkkopuutarha Oy:n strategia 2022 - 2024</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                      |                         |
| Tutkinto<br>Tradenomi (YAMK)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                      |                         |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio<br>Verkkopuutarha Oy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                      |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteena oli laatia liiketoimintastrategia kohdeyritykselle vuosille 2022 – 2024. Kohde yritykselle tämä strategia on tärkeä, sillä varsinaista kirjallista strategiaa sillä ei ole ollut. Tämän strategiaproessin myötä yritykselle syntyi selkeä tavoite, ja ne asiat joihin se keskittyy seuraavien kolmen vuoden aikana saadakseen myyntiä yritykselle lisää. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyyppisenä työnä, jossa tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle toteutettava ja todellinen liiketoiminta suunnitelma.</p> |                                      |                         |
| Asiasanat<br>liiketoimintastrategia, strateginen johtaminen, strategiaprosessi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                      |                         |

## Abstract

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Author(s)<br>Nikku, Toni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Type of Publication<br>Thesis, UAS | Published<br>2021 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Number of Pages<br>42              |                   |
| Title of Publication<br><b>Verkkopuutarha Oy:n strategia 2022 - 2024</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |                   |
| Name of Degree<br>Business Administration (UAS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |                   |
| Name, title and organization of the client<br>Verkkopuutarha Oy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |                   |
| Abstract<br><p>The object of the development of this thesis was to draw up a business strategy for the target company for the years 2022 - 2024. This strategy is important for the target company, as it has not had an actual written strategy. With this strategy process, a clear goal was set for the company, and the things it will focus on over the next three years to get more sales for the company. This thesis was carried out as a development-type work, in which the purpose was to draw up a real business plan for the target company.</p> |                                    |                   |
| Keywords<br>business strategy, strategic management, strategy process                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |                   |

## Sisällys

|     |                                                           |    |
|-----|-----------------------------------------------------------|----|
| 1   | Johdanto.....                                             | 5  |
| 1.1 | Opinnäytetyön lähtökohdat.....                            | 5  |
| 1.2 | Tutkimuskysymykset ja aihe.....                           | 6  |
| 1.3 | Case-yritys.....                                          | 6  |
| 2   | Strategian taustaa.....                                   | 8  |
| 2.1 | Strategian kriittiset ominaisuudet.....                   | 11 |
| 2.2 | Arvot.....                                                | 12 |
| 2.3 | Missio.....                                               | 15 |
| 2.4 | Visio.....                                                | 16 |
| 2.5 | Toimintaympäristö.....                                    | 19 |
| 2.6 | Strateginen bisnesalue.....                               | 20 |
| 2.7 | Verkkokauppa.....                                         | 21 |
| 3   | Strategian määrittely ja kehitysvaiheet.....              | 22 |
| 3.1 | Strateginen arkkitehtuuri viitekehyksenä.....             | 23 |
| 3.2 | Strategiaprosessin eri vaiheet.....                       | 23 |
| 3.3 | Osallistujat.....                                         | 25 |
| 3.4 | Lopputulos ja riskit.....                                 | 25 |
| 3.5 | Strateginen mittaristo.....                               | 26 |
| 4   | Strategian johtaminen.....                                | 30 |
| 4.1 | Lean työkalu.....                                         | 36 |
| 5   | Strategiatyön aineiston keräämien ja sen analysointi..... | 38 |
| 5.1 | Laadullinen Case-tutkimus.....                            | 38 |
| 5.2 | Aineiston kerääminen.....                                 | 39 |
| 6   | Strategian luominen.....                                  | 40 |
| 7   | Yhteenveto ja johtopäätökset.....                         | 41 |
| 8   | Lähteet.....                                              | 42 |

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä laaditaan Verkkopuutarha Oy:lle liiketoiminta strategia, joka tähtää liiketoiminnan kasvuun vuoteen 2024 mennessä ja tämä opinnäytetyö kuvaa strategian vaiheet, kuinka tätä prosessia voidaan viedä johdetusti eteenpäin. Opinnäytetyö paloittelee eri strategisen työn aihealueet omiksi pienemmiksi aihealueiksi, jotka kuitenkin nitoutuvat yhteen toinen toistaan tukien strategian läpiviennin varmistamiseksi ja toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu erilaisista strategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta, sekä muista relevanteista tietolähteistä. Nämä tietolähteet muodostavat johdon mukaisen tietoperustan opinnäytetyön empiiriselle osalle.

Empiirisessä osiossa on kuvattu työskentelyä prosessin aikana ja sen, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Opinnäytetyössä on tarkoituksena luoda toimiva ja oikea strategia kohdeyritykselle, jota se rupeaa noudattamaan. Opinnäytetyössä on kuvattu strategian olennaiset osat, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen toimintaan saavuttaakseen positiivisen taloudellisen tilan. Itse strategia on salattu tässä opinnäytetyössä liikesalaisuuden vuoksi. Se on kuitenkin tämän opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyö on suoritettu kehittämistyö tyyppisenä opinnäytetyönä, jossa on kuvailtu ne asiat, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen myynnin kasvattamiseen ja tulovirtojen suurenemiseen seuraavan kolmen vuoden aikana. Koska kyseessä on case-yritys, jolle on tehty kehittämistyö ja jonka tarkoituksena on edistää yrityksen liiketoimintaa, on varsinaiset päätökset ja olennaiset liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat jätetty julkaisematta liikesalaisuuden nimissä. Nämä päätökset on toimitettu tämän opinnäytetyön liitteenä ja se on tarkoitettu ainoastaan ohjaajan ja oppilaitoksen nähtäväksi.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Verkkopuutarha Oy on keskittynyt ekologisten ja luomu kauneuden- sekä hygieniatuotteiden jälleenmyyntiin verkkokaupan kautta kuluttajille, sekä yrityksille. Yritys on perustettu vuonna 2018 ja sen aloitus on ollut jokseenkin sattumankauppa, kun kaksi kaveria miettivät millaista liiketoimintaa he voisivat käydä tekemään. Ideoita pyöritettiin paljon erilaisia ja päädyttiin lennokkaiden sananvaihteluiden jälkeen, että se on luomu ja ekologinen kosmetiikka, jonka ympärille lähdetään miettimään liiketoiminnan kuvioita. Yritys on toiminut sen kokotoiminnan ajan ilman selkeää strategiaa. Visio ja strategia on elänyt yrityksessä lyhyinä kokeilevina toimintoina, joiden tuloksena se on muotoutunut perustoiminnoiltaan toimivaksi verkkokaupaksi. Kuitenkin pitkántähtäimen strategian tyylisistä viitteistä on yrityksen sisällä

ainoastaan käyty keskustelun tasoa. Niinpä on tärkeää, että nyt viimeistään yritykselle laaditaan liiketoiminta strategia joka ohjaa sen toimintaa eteenpäin kohti ammattimaista ja tuottoisaa yritystoimintaa. Tämä opinnäytetyö tulee siis olemaan merkittävässä roolissa yrityksen kehittymiselle, aika jänteenä 2022 – 2024, jonka päättymisen jälkeen strategian toteutumia on hyvä tarkastella suuremmissa määrin ja kehittää strategiaa, tai luoda tuolloin kokonaan uusi. Myös strategian voimassaolon aikana, sitä no hyvä tarkastella, koska muuttuvat tilanteet voivat vaikuttaa sen toteutukseen, tai toteutumiin.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja aihe

Opinnäytetyön aihe on Verkkopuutarha Oy:n strategia vuosille 2022 – 2024. Tavoitteenani on laatia Verkkopuutarha Oy:lle liiketoimintastrategia vuosille 2022 – 2024. Tarkoitukseni on tehdä yritykselle selkeä visio ja liiketoiminnallinen strategia jota yritys alkaa noudattamaan ja sen myötä se pääsee tuottavaan liiketoimintaan.

Strategian luomiseen liittyviä kysymyksiä ovat, liiketoimintastrategiaan vaikuttavia asioita: Miten luotua strategiaa johdetaan ja toteutetaan? Kuinka strategia vaikuttaa yhtiön tulevaisuuteen ja liiketoimintaan? Näiden alakysymysten avulla tähän opinnäytetyöhön tehdään sekä teoria, että empiria osa. Opinnäytetyössä on kerrottu erilaisista johtamisen ja strategian työkaluista, jotka toimivat kohdeyritykselle konkreettisina toimintoina.

## 1.3 Case-yritys

Verkkopuutarha Oy on Lappeenrannassa vuonna 2018 perustettu ekologisiin hius- ja ihonhoito-, ja hygieniatuotteita myyvä yritys, jonka markkinointinimenä ja pääasiallisena kuluttajien myyntikanavana toimii ecolivia.fi verkkokauppa. B2B myyntiä harjoitetaan yrityksen virallisella Verkkopuutarha Oy nimellä.

On tärkeää, että luonto on pidetty mielessä tuotteen valmistamisesta sen elinkaaren loppuun asti. Tarjoamme laadukkaita, turvallisia ja ympäristön kanssa tasapainossa valmistettuja tuotteita, jotka ovat pakkausta myöten mahdollisimman ekologisia. Ecolivian yhteistyökumppanit edistävät tuotteillaan ja toiminnallaan kestävää kehitystä. Tämän lappeenrantalaisen verkkokaupan tuotevalikoimaan ovat tervetulleita Suomessa ja ulkomailla valmistetut ekologiset tuotteet. Meille on ekologisuuden rinnalla ensiarvoisen tärkeää tuotteiden korkea laatu ja raaka-aineiden turvallisuus. (Ecolivia, 2021)

Ecolivia.fi verkkokaupan iskulause kuuluu ”Luonnollista kauneudenhoitoa – ekologisuus, luonto ja kestävä kehitys edellä”

Yrityksen pääasiakas segmentti on nuoret naiset, jotka ovat kiinnostunut ekologisista ja turvallisista hiustenhoito ja hygienia tuotteista. Yrityksen valikoimasta löytyy myös miehille omia tuotteita hiusten ja hygieniatuotteiden lisäksi esimerkiksi parran- ja viiksien hoitotuotteista. Tuotteet sopivat myös lapsille. Voidaan siis sanoa, että yrityksen tuotteet sopivat koko perheelle katsomatta ikää.

Yritys myy tuotteitaan myös jälleenmyyjille ja yhteistyökumppaneille business to business (B2B) muotoisesti.

## 2 Strategian taustaa

Yrityksessä visio, arvot ja missio ovat asioita, joiden tulisi olla mielessä tasaisin väliajoin yrityksen toiminnassa. Vaikka ne toisinaan voivat tuntua merkityksettömiltä henkilöstön kesken, jos niistä puhutaan liikaa, niiden pitäisi kuitenkin olla tärkeä osa jokaisen yrityksen ja työntekijän arkea. Arvojen tulisi näkyä jokaisen yrityksen tavassa toimia, jotka ovat osana isompaa visiota ja missiota. Niiden pitäisi heijastua aina johtajasta asiakaspalvelijaan tai siivoajaan, läpi organisaation, vaikka aina ei siltä suoraan tunnukaan. Yrityksessä arvojen, mission ja vision tulisi olla selvillä jokaisella yrityksen työntekijällä. Ne voidaan määritellä tai jättää määrittelemättä, mutta silti ne ovat olemassa, on eriasia, ollaanko näitä asioita tietoisesti mietitty ja sitouduttu niihin, vai onko ne tarkkaan mietittyjä asioita, joita toteutetaan määrätietoisesti. Voidaan myös ajatella, että yrityksen johtaminen voi olla helpompaa ja menestyminen todennäköisempää, jos sillä on selkeät niin sanotut pelisäännöt eli strategia, jota henkilöstö noudattaa, olennaista on tässä tapauksessa se, että valinnat ovat oikeita ja strategiaa voidaan tarvittaessa ja joustavasti myös muuttaa, jos siinä huomataan epäkohtia tai asioita, jotka eivät palvele yrityksen toimintatapaa tai menestystä. (yrityksen-perustaminen.net, nd)

Kaikkien yritysten ja organisaatioien toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista ulkopuolisille tahoille, se voi olla joko palvelua tai fyysisiä tuotteita. Jotta pystytään vastaamaan tähän yrityksen ulkopuolelta asetettuun hyödyn tuottamisen haasteeseen, on yrityksen sisällä pystyttävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: ”Mitä hyötyä meidän yritys tuottaa?” ja ”Kuka, sekä millainen on asiakkaamme ja miksi hän haluaa asioida meidän kanssa?” Yrityksessä ei voida ajatella: ”mitä me haluamme tuottaa tai myydä”, vaan on ajateltava: ”mitä asiakas meiltä haluaa ostaa tai saada, mitä asiakas arvostaa ja kuinka me voimme hänelle lisäarvoa tuottaa”. Ainoat asiat, jotka asiakasta kiinnostavat, ovat hänen omat tarpeensa, arvonsa ja realiteettinsa. Ei ole väliä, onko kyseessä kuluttaja asiakas vai yritysasiakas. (Lindroos ym. 2004, 17.)

Strategia on käsitteenä vanha, ja monissa oppikirjoissa viitataan sodanjohtotieteisiin. Strategian käsitteen sisältö on osittain muuttunut siirryttäessä 1900- luvun teollisesta ajasta 2000- luvun toimintaympäristöön. Perinteiset lähestymistavat strategian määrittelemisessä ja toteuttamisessa eivät enää kaikilta osin toimi monimutkaisessa ja yllätyksellisessä ympäristössä. Tänä päivänä on runsaasti olemassa erilaisia tietolähteitä, joita voidaan käyttää strategialuonnin tukena. Lähtökohtana ei voi olla vain passiivinen sopeutuminen ympäristön muutoksiin, kunnianhimoisimmat yritykset ja organisaatiot luovat tulevaisuutensa itse. Yrityksen toiminnan ajoitus, aikataulutus ja rytmi on tärkeää suhteessa omaan, asiakkaiden ja kilpailijoiden toimintaan, jotta päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Pelkkä

strategia ei siis riitä, vaan sen aikatauluttaminen on myös hyvin olennainen asia. (Hannus 2004, 10)

Strategiatyö on kehittynyt viimeisten 40-50 vuoden aikana vaihteittain, jos tarkastelemme strategiaa johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta. Päävaiheet ovat olleet *pitkän tähtäyksen suunnittelu* (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja *strateginen ajattelu*. Vaiheiden nimitykset heijastelevat kussakin ajassa olevia uudenlaisten kysymysasettelujen ja näkökulmien tarvetta. Valitettavan monet organisaatiot ovat muuttaneet käyttämänsä termin mutta eivät ajattelu- ja toimintatapojaan. Paljon parjattu PST-ajattelu on monissa yrityksissä vielä todellisuutta: suunnittelu ja toteutus ovat irrallaan toisistaan, ja tulevaisuutta suunnitellaan trendinomaisesti – ikään kuin tulevaisuuden muutokset olisivat lineaarisia. (Kamensky 2012, 14)

Viime vuosikymmeninen merkittävimmät liikkeenjohdon ja strategian gurut ovat tuoneet esille erilaisia oppeja, näkökulmia ja painotuksia, mutta kaikissa opeissa on yksi yhteinen punainen lanka: *kilpailu*. Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on ilmaissut strategian merkityksen ja roolin nasevasti: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita.” Ilmaus on tarkoituksellisesti kärjistetty, mutta se tuo mielestäni esiin erittäin tärkeän näkökulman: strategian merkitys ja sisältö ovat erilaiset kilpailutilanteessa ja ei-kilpailutilanteessa. Yritykset voivat oppia toinen toisiltaan ymmärtämällä heitä paremmin ja kehittämällä omaa toimintaa. On toinen kysymys, että kannattaako kopioida toista ja pyrkiä tekemään asioita samalla tavalla kun menestyvä toinen yritys, vai voiko siltä oppia ja kehittää jotain omaa ja pyrkiä sitä kautta menestyvämpään lopputulokseen kuin kilpailija. (Kamensky 2015, 16) Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään joidenkin yritysten, organisaatioiden tai ihmisten tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttämällä toimintaansa tiettyjä resursseja. Strategian ja toiminnan avulla ne pystyvät parantamaan toimintaansa paremmaksi. Ne pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ennakoiden oikeaan aikaan ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Kilpailun puuttuminen yritysten ja organisaatioiden välillä muuttaa strategian luonnetta ja sisältöä, mutta se ei tee strategiatyöskentelyä tarpeettomaksi, mutta se voi olla merkittävä tekijä nopeallakin aikataululla, jolloin yrityksen strategiaa joudutaan miettimään uudelleen, kilpailutilanteen muuttuessa. (Kamensky 2015, 17)

Strategiatyöskentely ei ole ’asia’, eikä myöskään ole prosessi. Sen sijaan sen täytyy olla syvällisesti sisäistettyä kyvykkyyttä – tapa ymmärtää, mitä todellakin on tapahtumassa toimialalla, kääntää se pääläelleen ja nähdä strategia ja sen tuomat vaikutukset monesta

suunnasta ja sitten hahmottaa niitä uusia mahdollisuuksia, joita siitä syntyy. Strategiatyöskentely ei ole kerran vuodessa tapahtuva asia, eikä se myöskään ole vuosien konsulttien projekti. Strategiatyöskentelyn täytyy olla intohimoinen asia ja ammattitaito, joka on hankittu ja sisäistetty yhtä syvällisesti kuin esimerkiksi kokonaislaatu yrityksessä tai organisaatiossa, nopea ja laadukas asiakaspalvelu tai toimitukset ja logistiikka. Strateginen johtaminen on ammattitaitoa vaativa taitolaji. Siinä on monia asioita syviä ja salakavalaa sudenkuoppia, joita tulee väistämättä eteen, olennaista on, että tiedostetaan ongelmat ja ratkaistaan ne. Yrityksen tai organisaation, sekä sen sisällä työskentelevien ihmisten on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa nämä sudenkuopat rehellisesti, jos se aikoo tehdä strategisesta johtamisesta itselleen keskeisen menestystekijän, avoimuus yrityksen sisällä kohdata ongelmat ja ratkaista niitä yhdessä, varmistaa strategisen johtamisen menestyksen. (Kamensky 2012, 16)

Jokainen yritys tarvitsee strategian, joka kertoo sen, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoin se erottautuu kilpailijoistaan pyrkiessään päämääräänsä. On myös olennaista ymmärtää oman yrityksen heikkoudet ja kehittämisen kohteet. Strategiasta on kuitenkin pitkä matka jokaisen yrityksessä työskentelevän työntekijän päivittäisiin työtehtäviin. Siksi strategia pitää tehdä näkyväksi jokaiselle yrityksessä työskentelevälle, ja sitä pitää jalkauttaa määrätietoisesti. Monella yrityksellä on hyvä ja toimiva strategia, joka on kirjoitettu paperille ja näkyväksi kaikille työntekijöille. Paljon vaativampaa on saada se jalkautettua ja elämään, muuttaa strategia käytännön teoiksi ja joiden vaikutukset heijastuvat asiakaskokemuksissa. (Alahuhta 2015, 51)

”Strategia on yrityksen tai organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2004, 20)

- strategian lähtökohta on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö, se voi olla globaali tai paikallinen, yrityksen on tärkeä ymmärtää ja oivaltaa itse sen toiminta ympäristö, tai määrittää se. Toiminta ympäristö voi myös kasvaa strategisten toimintojen myötä.
- strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat, jotka toimivat ikään kuin yrityksen pelikirjana tulevaisuutta ajatellen
- kysymys on oikeista valinnoista lukemattomien erilaisten vaihtoehtojen joukosta, asioiden priorisoinnissa ja laittamalla ne tärkeysjärjestykseen, kyse on myös tietoisesta kieltäytymisestä monista hyvistä ja järkevistä vaihtoehtoista, kaikkea ei voi ja kannata edes yrittää linjata strategiaan, sillä on tärkeää ymmärtää missä menee yrityksen tai organisaation sisäistämisen ja voimavarojen raja toteuttaa strategiaa, vaarana on, että liian monista ja isoista asioista koostuva strategia alkaa heikentämään työyhteisön mielekkyyttä toteuttaa strategiaa. Myös muutosvastarinta voi olla

yleinen jalkauttaessa uutta strategiaa. Strategian toteuttamiselle ja toteutumiselle on myös järkevää antaa sopivasti aikaa.

- yrityksessä tai organisaatiossa tiedostetaan ja tiedetään tehdyt valinnat yhdessä läpi henkilöstön, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. (Kamensky 2004, 21)

”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”

1. yritys sopeutuu ympäristössä ja ympärillään tapahtuviin muutoksiin, jotka voivat olla nopeatkin. On yleistä, että pienet yritykset ovat ketterämpiä ja nopeampi sopeutumaan kuin isot yritykset ja organisaatiot
2. yritys muokata ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä
3. yrityksellä on täysi päätäntävalta valita oma toimintaympäristönsä, jossa se toimii (Kamensky 2004, 21)

## 2.1 Strategian kriittiset ominaisuudet

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa ja päämäärän toteutumisessa: Miten pyrimme varmistamaan, että yritys pystyy tekemään tuottavaa tulosta ja menestyy tulevaisuudessa? Millaisilla valinnoilla, keinoilla ja ennakkoinnilla tähän yritys ja sen työntekijät voivat vaikuttaa, sekä millaisella aikataululla, onko aikajänne pitkä vai lyhyt, vai sekä että? Strategia on kaiken tärkeimpien yritykseen vaikuttavien asioiden etsimistä ja analysointia ennen strategiaan kirjoittamista. On tärkeää ymmärtää osata keskittyä juuri oikeisiin asioihin, kun strategiaa suunnitellaan, yhtä olennaista on siis osata rajata myös epäolennaiset asiat strategiasta pois. (Kamensky 2004, 24)

Hyvä strategia edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita, juuri oikeiden asioiden valinta on tärkeää. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä, jolloin asioiden jalkauttaminen ja käyttöönotto koko yrityksen ja läpi organisaation onnistuisi mahdollisimman hyvin ja vaivattomasti. Strategia ensisijaisesti vastaa kahteen kysymykseen MITÄ? ja MIKSI? kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen, MITEN? Näiden sanojen merkitystä on hyvä miettiä syvällisesti, kun mietitään strategian olennaisimpia asioita. Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Tämä herättää myös kysymyksen millainen porukka valitaan miettimään ja tekemään strategiaa? Jos yritys on muutaman hengen yritys ja heillä on päävisio yrityksen tulevaisuudesta, voi ulkopuolinen apu esimerkiksi juridisissa-, tai kirjanpidollisissa asioissa olla eduksi.

Suuremmissa yrityksissä strategian luonnissa voi olla paikallaan ottaa mukaan työntekijöitä läpi organisaation, suorittavista työntekijöistä johtoon asti. (Kamensky 2004, 24)

Strategian tehtävänä on erottautua muista kilpailijoista, strategia voi tosin myös tähdätä siihen, että yritys alkaa tehdä muiden kilpailijoiden kanssa yhteistyötä ja saaden näin etua muihin kilpailijoihin. Strategian laatiminen edellyttää rohkeutta ja kykyä tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyvälle asioille, tulee siis kysymykseen mitä asioita on realistista lähteä toteuttamaan ja mitä ei, tähän vaikuttavat asioiden määrä, laajuus sekä aikataulu. On tärkeä miettiä strategiaa suorittavien ihmisten jakamista ja hyvinvointia, liian isoksi paisutettu ja nopealla aikataululla suoritettava strategia voi kääntyä massiivisuudessaan itseään vastaan, joka voi näkyä suorittavien ihmisten väsymisenä, kapinointina ja muutosvastarintaisuutena, se voi aiheuttaa ongelmia strategian lopullisen visioon loppuun pääsemisessä, tai heikentää sen tavoitetta. (Kamensky 2004, 24)

Strategia on ikuinen koko ajan jatkuva kehitysprosessi. Muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä, jolla tavoitellaan perustoimivaa ja säännöllisen varmaa yrityspohjaa työntekijöille sekä yrityksen toiminnalle. Faktojen tunnistaminen ja tunnistaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä. Strategia on tulevaisuutta ja ne voivat lähtökohtaisesti kuulostaa mahdottomiltakin visioilta, tämän vuoksi on tärkeää perustella valintoja, kuitenkin tosiasioiden merkitystä ei voi väheksyä. (Kamensky 2004, 24)

## 2.2 Arvot

Yrityksen arvoilla tarkoitetaan ohjenuoria, ohjaavia ajatuksia ja periaatteita, joiden tulisi näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden ja organisaation joka päiväisessä toiminnassa ja sen johtamisessa. Yrityksen arvot voidaan hyödyntää ohjaamaan yrityksen tapaa ja siellä työskenteleviä työntekijöitä toimia. Joiden avulla kohdataan asiakkaat ja yhteiskunta. Parhaimmillaan ne voivat ohjata tapaa, jolla rakennetaan tuotteita ja palveluita. (yrityksen-perustaminen.net)

Useimmilla organisaatioilla on virallisesti määritellyt arvot, mutta ne jäävät monesti kauas ihmisten työhön liittämistä toiveista ja tavoitteista. Tämä johtuu osittain siitä, että organisaation johto on luonut nämä arvot. Ne eivät välttämättä liity organisaation kulttuurissa vallitseviin muiden työntekijöiden, osastojen ja hierarkioiden arvoihin, vaan ne on pyritty laatimaan niin, että ne tukisivat organisaation strategiaa. Käytännössä arvot heijastelevat kuitenkin johdon omia pyrkimyksiä, sillä johto on asettanut niihin omat toiveensa. Useimpien organi-

saatioiden arvot ovat vain sananhelinää ja ehkä jopa vitsi henkilöstön silmissä. Organisaation arvolauseita tai lupauksia ei kukaan muista, eikä välttämättä halua edes muistaa. Eikä niitä ole edes yritetty liittää osana siihen toimintaan, jota organisaatiolla on. Niinpä laaditusta organisaation arvoista ei ole juuri hyötyä sen paremmin organisaatiolle kuin henkilöstöllekään, asiakkaista puhumattakaan. Toisin sanoen arvoista ei juurikaan ole hyötyä ja uudenlaiset arvot ja yrityksen suunta voivat huonoimmassa tapauksessa kääntyä itseään vastaan. Tilanteen ei tarvitsisi olla kuitenkaan näin synkkä. Organisaatioissa tulisi jatkuvasti työstää omaa toimintaan liittyviä arvoja. Jolloin arvojen ja ideologian ajatus viriilinä, kehittävänä ja innostavan yrityksenä iskostuu työntekijöiden ajatuksiin. Näin ollen työntekijät työskentelevät parhaimmillaan sydämellään, työhönsä sitoutuen. Lisäksi asiakkaat valitsevat tuotteita ja palveluita tunteidensa ja saamiensa asiakaskokemusten perusteella. Organisaatioiden tulisikin panostaa arvojen kehittämiseen ja niiden työstämiseen yhdessä koko organisaatiossa työskentelevien ihmisten kanssa, lähtökohtaisen arvomaailman ja arvojen kehittämisen idean voi antaa ympäristö ja asiakkaat. (Juuti 2016, 28)

Yrityksen perusarvoja ei tule sotkea kilpailustrategiseen ajatteluun: perusarvoilla ei haeta välittömiä ja nopeita kilpailuetuja. Kahdella kilpailevalla yrityksellä voi olla täysin samat perusarvot. Yrityksen perusarvona ei tarvitse olla yksinkertaisesti ”asiakas”, mutta se ei merkitse sitä, etteikö asiakas olisi erittäin tärkeä asia yritykselle. Yritys voi silti monella tavalla ottaa huomioon asiakkaan strategioissa, toimenpiteissään ja tavoitteissaan. (Kamensky 2004, 55)

Kaksi perusarvojen määrittämissä ylittää muut: perusarvojen on järkevää olla aikaa kestäviä ja niillä on oltava sisäinen arvo, niin isolle yhteisölle, kun sen jokaiselle yksilölle. Pelkkä järki ei riitä perusarvojen ja yleensäkin johtamisessa, vaan myös tunne pitää olla mukana – on ihanteellista, jos perusarvot ovat sydämen asia, uskonjulistukseen verrattava asia! Arvojen pätevyyttä voit testata esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Oletko valmis olemaan tämän arvon takana seuraavat 100 vuotta, vai onko se edes järkevää? Onko fiksua laatia arvot lyhyemmälle aikavälille, tai vähintäänkin tarkastella niitä lyhyemmällä aikavälillä? Muuttuva maailma voi aiheuttaa pakottavaakin tarvetta muuttaa arvoja.
- Luovutko tästä arvosta, jos olosuhteet muuttuvat? Vai jatkatko itsepintaisesti niiden kanssa, vaikka voisi olla järkevämpää muuttaa niitä, ympäristön-, kilpailutilanteen-, maailmantalouden- ja asiakkaiden- tuomien muutosten vuoksi.
- Pidätkö luoduista ja päätetyistä arvista kiinni, vaikkei se tuo välitöntä kilpailuetua? Pidätkö arvoista kiinni, vaikka se voi tuoda tilapäisesti jopa kilpailuhaittaa, ja vaarantaa jopa koko yrityksen tulevaisuuden?

Perusarvojen sisäistä merkitystä voi testata myös seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisia peruskokemuksia yrityksellä, organisaatiolla tai työntekijöillä on tämän arvon takana?
- Miten tämä perusarvo näkyy organisaation käyttäytymisessä? Onko tekeminen varmasti tämän arvon takana?
- Miten tämä perusarvo näkyy yrityksen tai suoritusten tuloksissa ja aikaansaannoksissa? Onko kenties tekemisessä tai arvossa hiottavaa niin, että se varmasti palvelee yritystä ja on arvomaailman mukaista toimintaa?
- Mitä arvoja yrityksellä ja organisaatiolla, sekä etenkin työtätekeville ihmisillä todella on? Onko yritys ja sen työntekijät todella rehellisesti arvojen suhteen, vai onko arvokeskustelu vain esimerkiksi markkinoinnillista ja mainonnallista yrityskuvan kiillotamista?
- Mitkä ovat omassa työssäni keskeisiä arvoja? Ja ovatko ne linjassa yrityksen arvojen kanssa?
- Mitä arvoja haluaisin kertoa omille lapsilleni?
- Mitä arvoja voisin viedä mahdolliseen uuteen työpaikkaan?

Perusarvojen sisäisen merkityksen vuoksi on prosessi, jolla tavalla määritellään arvot, erityisen tärkeää on, että mitään yhtä oikeata tapaa ei luonnollisestikaan ole olemassa. Yksi periaate on kuitenkin selvä: riittävän suuri määrä henkilöitä on osallistuttava prosessiin jossakin sen vaiheessa, on hyvä miettiä ketkä osallistuvat arvojen kehittämisen prosessiin, tähän on hyvä varata aikaa tarpeeksi, koska arvojen määrittelyn vaiheessa aloitetaan jo jalkauttamaan uudenlaista arvo käsitystä yrityksessä koko sen henkilökunnalle. Määritys on tehtävä, sekä alhaalta ylös, että ylhäältä alas siten, että riittävä vuorovaikutus syntyy, ennen kuin yritysjohto lopullisesti päättää yrityksen perusarvoista. Voi myös olla että arvot päättävät alemmat organisaatio portaavat tai henkilöstö, jotka johto vain hyväksyy. (Kamensky 2004, 55-56) Kun laaja-alainen arvojen määritysprosessi on tehty yritysjohto lyönyt lukkoon yrityksen perusarvot, ne ovat ehdottomia yrityksen ja johtamisen ja käyttäytymisenmallin kulmakiviä. Niitä vastaan ei voi rikkoa missään olosuhteissa. Arvot pysyvät, vaikka jossakin tilanteessa niiden takia jäisi kilpailuetu saavuttamatta tai koituisi jopa tilapäistä kilpailuhaittaa. Kuitenkin arvojen säännöllinen tarkastelu on paikallaan etenkin kriisitilanteissa yrityksessä. Uskotaanko tuolloin edelleen luotuihin arvoihin vai muutetaanko arvopohja ja koko yritys strategiaa selvitäkseen kriisistä. (Kamensky 2012, 74)

Arvot kuvaavat asioita, joita organisaatiossa ja yrityksessä pidetään tärkeänä ja joihin uskotaan. Arvot viestittävät ja ovat sitä, mihin asioihin huomion kiinnittäminen yksilötasolla johtaa menestymiseen. Arvot edustavat normeja käyttäytymisestä, jotka ohjaavat ja ovat ikään kuin säännöt henkilöstöä yllättävissä, mutta samalla ennakoitavissa tilanteissa, joissa esimiehen tai johdon tukea ei ole käytettävissä. Arvojen toiminnallistamisen haasteena on viedä arvot osaksi jokapäiväistä työtä ja samalla integroida ne henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kuten rekrytointiin, palkitsemiseen, kehityskeskusteluihin ja suorituksen arviointiin. (Hannus 2004, 33)

Arvoista ajatellaan usein liian kaukaisesti ja ehkä hienosti. Ne valitaan sellaisen ajatusperiaatteen mukaan, mitä toivotaan, että muut ajattelisivat edustamasta yrityksestä. Joskus ne valitaan vain sillä perusteella, että ne kuulostavat sopivan arvokkailta ja juuri sille yritykselle sopivalta. Siltä, että ne näyttävät ja kuulostavat hyvältä. Ikään kuin kyseessä olisi vain markkinoinnillinen ja mainonnallinen asia. Arvoja ei voi kuitenkaan valita niin. Toki voidaan sanoa, että ne ovat yrityksen arvot, mutta silloin niiden tulisi heijastua myös toimintaan, ei pelkästään seisoa plakaattina toimiston seinällä tai verkkosivuilla. Oikeat arvot näkyvät jokapäiväisinä tekoina. Niistä ei välttämättä tarvitse erikseen asiakkaille kertoa, vaan ne näkyvät ulospäin tekoina. (yrityksen-perustaminen.net)

### 2.3 Missio

Yrityksen missio vastaa siihen, miksi yritys on ylipäättänsä olemassa ja mitä organisaatiossa tällä toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio viestittää mitä tehtäviä yrityksellä on ja missä roolissa se on yhteiskunnassa ja mikä on sen toimintaympäristö. Mission ja vision ero on se, että missio viittaa enemmän olemassaolon syyhyn ja tehtävään, ja visio puolestaan kuvaa tulevaisuutta ja sitä, missä yritys haluaa joskus vuosien päästä olla. Missio on siis enemmän nykytilaa ja visio tulevaisuutta. (yrityksen-perustaminen.net)

Missio ja arvot muodostavat organisaation ydinideologian, jonka tulisi olla aikaa ja erilaisia muuttuvia tilanteita kestävä. Monessa tapauksessa organisaation ydinideologia on pysynyt muuttumattomana perustamisesta lähtien. Ydinideologian tulisi siten luoda pysyvyyttä toimintaympäristössä, jossa strategiat ja rakenteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. (Hannus 2004, 31)



Kuva 1. Ydinideologian jatkuvuutta luovana voimana (Hannus 2004.)

Parhaimmillaan missio on innostava ja vahva, lähes ”elämää suurempi” tarkoitus. Hyvä missio on selkeästi organisaation tulevaisuuteen ja toimintaa suuntaava, mutta samalla riittävän avoin ja ilmava, jolloin se antaa tilaa liikkua ja toimia. Missio on suunnattu sekä ulkoisille sidosryhmille, että omalle henkilöstölle. Viestintä on missiossakin tärkeää. Usein missiosta määritellään niin pitkä kuin lyhyt muoto. Lyhyttä muotoa hyödynnetään organisaation ulkoisen tunnettavuuden lisäämisessä ja yritys kuvan kirkastamisessa. Mission pidempi muoto kuvaa laajemmin organisaation perustehtävän. Käytännössä mission pidempi muoto toimii usein samalla liiketoiminnan tai toiminta-alueen määrittämisellä. Liiketoiminnan määrittäminen kuvaa karkealla tasolla liiketoiminnan, jossa yhtiö tai liiketoiminta-alue toimii. Liiketoiminnan määrittäminen koostuu usein kolmesta pääelementistä: markkinoista ja asiakkaista, tuotteista ja palveluista sekä tavasta toimia. (Lindroos ym. 2004 25.)

## 2.4 Visio

Visio on täsmennetty näkemys siitä mitä oma organisaatio on julkisesti, millaiseksi se haluaa tulevaisuudessa tulla ja olla. Se on asia, johon organisaation tulisi itse vaikuttaa vahvasti. Hyvä visio on: innostava ja motivoiva henkilöstölle, toimiva asiakkaille, mitattavissa uskottavasti. Hyvän ja tehokkaan vision tarkoitus on muodostaa innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta. Sen on tarkoitus olla yleensä erilainen kuin yrityksen nykytila. Sytyttävä ja uusi visio on erityisesti voimakkaan kasvun tai toiminnan uudistamisen vaiheissa oleville yritykselle tärkeä. (Lindroos ym. 2004 26.)

Kun yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja muutokset ovat yhä nopeampia ja ennalta arvaamattomampia, sitä keskeisemmäksi menestykselle muodostuu yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa. Tätä taustaa vasten on olennaista ymmärtää sen

suuri suosio, jonka yritysten visioiden tarkastelut ovat saavuttaneet. Innostusta visioiden käyttöön strategisena työkaluna ovat lisänneet myös ne tutkimukset, jotka ovat osoittaneet, että monilla hyvin menestyvillä yrityksillä ja organisaatioilla on selkeä ja voimakas visio, johon pyritään päämäärätietoisesti. Kokemuksen mukaan suuri osa yrityksistä ei ole kuitenkaan onnistunut siinä tavoitteessa, joka visiolle on asetettava strategisena työkaluna yrityksen johtamisessa. Miksi näin?

Kamenskyn (2004, 60) mukaan syyt voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

1. visio-käsitteen vaikeus sinänsä, sitä ei ole sisäistetty tai tajuttu.
2. vaikeus luoda hyvä visio, tämän vuoksi voisi olla hyvä ottaa ulkopuolisia, niin sanottuja visioihin perehtyneitä ihmisiä miettimään mikä on yrityksen nykytila ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa.
3. vaikeus toteuttaa hyvä visio. Tämän vuoksi johdon on olennaista ensisijaisesti ymmärrettävä vision merkitys ja tavoite, jotta se voidaan saada elämään koko organisaatiossa.

Visio asetetaan tietyksi ajan jaksoksi, ja tuon jakson päätyttyä sen saavuttamista tulee pysyä arvioida, onko visio toteutunut. Kovin usein visiot eivät kuitenkaan ole sisällöltään latteita. Niissä ilmaistaan usein lähinnä halua jollain lailla olla ”johtava yritys omalla toimialalla” tai ”asiakkaan ensisijainen valinta yhteistyökumppaniksi”. Tällainen visio harvoin innostaa ketään, eikä luo mitään uutta ja poikkeuksellista kenenkään osapuolen silmissä. Tehokkaan vision tarkoitus on synnyttää innostava näkemys organisaation tavoitteista ja tulevaisuudesta. Sen on syytä olla erilainen kuin tämänhetkinen nykytila. Sytyttävä visio on erityisesti voimakkaan toiminnan uudistamisen tai kasvussa oleville yrityksille tärkeä. Vaikka organisaatio ei tavoittelisikaan suurta muutosta, sillä voi silti olla haastava ja innostava näkemys tulevaisuudestaan. Hyvä visio on siten myös yhdistävä tekijä koko organisaatiolla, yritykselle ja jokaiselle henkilökunnan jäsenelle. Se on haasteellinen tavoite, jonka eteen yhteisesti ponnistellaan. Ympäripyöreät visiot eivät innosta ihmisiä parempiin suorituksiin eivätkä sitouta ketään, se on sananhelinää, joka on huonoimmillaan pelkkä vitsi. Visio kannattaa mieluummin jättää määrittelemättä, jos se tuntuu liian vaikealta, kuin asettaa latteita ja yhdenentekeviä päämääriä. Hyvänä muistisääntönä toimivalle visiolle on ns. ”RYTMI”-sääntö.

Lindroosin ym. (2004, 26) mukaan ”RYTMI” on lyhennelmä sanoista:

- Realistinen
- Ymmärrettävä
- Toiminnallinen

- Mitattavissa
- Innostava

Visio-käsitteen sisältö on ristiriitainen: toisaalta vision on oltava vaikuttaja, voimakas, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita ja yltiöpäisen rohkeita tavoitteita ja olla suorastaan ”pelottava”. Samalla kun visio on epämääräinen verrattuna vaikkapa valtaosaan konkreettisista, kvantitatiivisista tavoitteista, se silti on parhaimmillaan kirkas tulevaisuudennäky, jossa yrityksen olisi tavoitteena loistaa. (Kamensky 2012, 79) Strategisessa suunnittelussa pyritään sovittamaan yhteen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet sekä yrityksen resurssit ja osaaminen. Suunnittelu tapahtuu yleensä nyt ja siitä eteenpäin – ennustamalla ja ennakoimalla tulevaisuutta ja pyrkiä luomaan toteuttamiskelpoisia, realistisia suunnitelmia. Vaikkakin myös pitkällä aikavälillä visio voi olla hyvin tuntematon ja hullultakin kuulostava, mutta realistinen. Vaikka ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteensovittaminen ja realismi ovatkin tärkeitä hyvässä strategiatyössä, eivät ne yksistään riitä. Huippuaseman saavuttaminen tai säilyttäminen vaatii myös venymistä, ja tässä on visiolla olennainen rooli. Hyvän vision aikaansaaminen on luova prosessi. Siihen tarvitaan, intohimoa, ennakkoluulottomuutta, rohkeutta, mielikuvitusta, intohimoa ja tunteita. Luovuuden lisäksi tarvitaan paljon loogista ja analyttistä ajattelua. On pitkälle tulevaisuuteen nähtävä, miten ympäristötekijät muuttuvat ja mitä mahdollisuuksia ne meille tarjoavat. On nähtävä, miten poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät muuttuvat, miten toimialatekijät (asiakkaat, kilpailu ja toimittajat) muuttuvat ja millaisia epäjatkuvuuksia toimialalla tapahtuu sekä miten sidosryhmä- ja verkostotekijät muuttuvat. Vision on konkreettinen tavoite, määränpää, joka voidaan määrittää. Sen on pakotettava organisaatio kysymään itseltään: *”Mitä meidän on tehtävä toisin, jos aiomme saavuttaa tämän päämäärän tulevaisuudessa?”* Yritysjohdon ja omistajien tehtävänä on asettaa tavoitteita, jotka luovat kuilun nykyhetken ja tulevaisuuden tahtotilan välille siten, että organisaatio joutuu venymään ja toimimaan uudella tavalla. Visio on strategisen arkkitehtuurin johtotähti, ja vision toteuttaminen vaatii arkkitehtuurin monien elementtien hallintaa. Yritysjohdon on jatkuvasti viestittävä visiosta ja valmennettava henkilöstöä strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja ajatteluun. Yritysjohdon on varmistettava, että henkilöstö näkee vision ja elää sen mukaisesti. (Kamensky 2012, 80)

Vision hyödyt voidaan jakaa kolmelle tarkastelutasolle. Ylin taso on sama kuin kaikissa yrityksen strategisen arkkitehtuurin elementeissä: edesauttaa yrityksen tulevaisuuden menestystä. Visio antaa pääsuunnan koko yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin ja on liiketoiminnan tärkeimpiä ja samalla vaikeimpia johtamisen välineitä. Voidaan täydellä syyllä

väittää, että se on jopa tärkein ja vaikein työväline liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Jos lähdetään tavoittelemaan huippumenestystä vision avulla, epäonnistumisprosentti on todella korkea. (Kamensky 2012, 81)

Toinen tarkastelutaso on yrityksen elämäntehtävä: ohjata toiminta-ajatuksen ja arvojen pohjalta toimintaa kohti visiota, joka konkretisoi sen, millaista menestystä yritys haluaa saavuttaa pitkällä, yleensä 10-20 vuoden aikavälillä. (Kamensky 2012, 82)

Elämäntehtävän elementit ovat kaikkein arvoperusteisimmat ja pysyvimmat osat yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Siksi kolmannen tarkastelutason tehtävänä on arvioida, millä tavalla visio auttaa muuta strategista arkkitehtuuria niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa.

#### *Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua*

- lisäämällä ymmärrystä ympäristönmuutoksista ja muista muuttuvista tilanteista
- selkeyttämällä vision ja strategian tavoitteiden suhdetta
- auttamalla valitsemaan tärkeimpiä kilpailustrategioita
- kohdistamalla huomion oikeisiin ydinosaamisiin joita yrityksellä on
- ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein.

#### *Hyvä visio auttaa strategioiden toteutusta*

- edistämällä johtajia ja henkilöstöä sitoutumaan strategioiden toteuttamiseen
- antamalla voimaa strategioiden toteuttamiseen
- vakuuttamalla sidosryhmiä
- keskittämällä huomion kaikkein olennaisimpaan

Vision tehtävänä on antaa organisaatiolle kunnianhimoinen pääsuunta ja energisoida toiminta kulkemaan kohti tätä päämäärää. (Kamensky 2012, 82)

## 2.5 Toimintaympäristö

Yrityksen liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen sen ulkopuolelta ja jotka yrityksen on otettava huomioon. Yritysten on toimittava ulkoisen toimintaympäristön ehdoilla, koska ne eivät voi muuttaa sitä. Tilanteen tekee haas-

tavaksi se, että liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan. Niiden on oltava selvillä siitä mitä niiden ympärillä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. On myös ymmärrettävä muutosten seuraukset ja sopeutettava oma toiminta muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. (tieto.osaavayrittaja.fi)

Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, yrityksen toiminnankin on jatkuvasti uusitettava. Kaikki asiat voi aina tehdä paremmin, ja pitääkin tehdä paremmin. Tämä on itsestään selvää, kun katsoo yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää, että mitä pidemmälle yritys kehittyy, sitä enemmän avautuu uusia kehittämismahdollisuuksia. Kun yrityksellä on kirkas suunta ja kaikki yrityksessä katsovat yritystä sen tuotteiden käyttäjien ja asiakkaiden silmin, parannettavaa löytyy koko ajan. Jatkuva muutos ei toisin sanoen ole itseisarvo, vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30)

## 2.6 Strateginen bisnesalue

Liiketoiminnan määrittämisen kaksi keskeistä kysymystä ovat nämä: Mistä näkökulmasta eli millä kriteereillä liiketoiminta määritetään ja miltä laajuustasolta liiketoimintaa käsitellään. Nämä kaksi tekijää ovat keskeiset lähtökohdat hyvien strategisten bisnesalueiden löytämiselle ja määrittämiselle. (Kamensky 2004, 74) Toimialan määrittämiseen kaikilla liiketoimintatasoilla sopii hyvin kilpailukentän käsite: asiakkaat, toimittajat, vastaavat kilpailijat, korvaavat tuotteet tai teknologiat ja uuden kilpailun uhka. (Kamensky 2004, 74)

Liiketoiminnot muodostuvat tuotteista ja markkinoista. Tuotteita ja markkinoita voidaan kuitenkin ryhmittää monilla kriteereillä. Strategiset bisnesalueet muodostuvat jonkin tuote- tai markkinakriteerin pohjalta tai usein vasta useampien tuote- ja markkinakriteereiden yhdistelmänä.

### 1. Tarve

Tuote, fyysinen tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä on aina viime kädessä vain teknologinen välttämättömyys asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

### 2. Teknologia

- Tuoteominaisuudet ja teknologiaerot: Tuotteiden erilaiset ominaisuudet
- Raaka-aineteknologia: Erilaiset raaka-aineet, saattavat tuoda eroja asiakkaiden tai yrityksemme liiketoimintajärjestelmään.
- Laatuerot: Erilaiset laatuominaisuudet voivat olla olennainen erottava tekijä.

- Koko: Tuotteiden koko vaikuttaa usein ratkaisevasti myös siihen, ketkä ovat kilpailijoitamme.
- Muotoilu ja värit: Kuinka houkuttelevan näköinen ja ergonominen tuote on.

### 3. Tuotelaajuus, tuotekonsepti

Ratkaisevia eroja voi olla myös ne, että myydäänkö fyysisiä tuotteita ja palveluita erillisinä vai kytketäänkö niitä yhteen ja millä tavalla, sekä millaisia lisämyyntituotteita tai palveluita voidaan tarjota kuluttajille. Tietynlaiset tuotteet voivat edellyttää myöskin pidempi aikaista käyttäjä sopimusta tai tietynlaiset tuotteet pakottavat ostamaan aina samanmerkkisiä tuotteita, esimerkiksi lisä- tai laajennusosien muodossa.

### 4. Osaamien

- Ydinpätevyudet, ja oikeat ihmiset tekemässä oikeanlaisia asioita, oikeassa paikassa.
- Tiedot ja taidot, jota tulee kehittää. Tämän päivän tieto voi olla jo huomenna vanhaa. (Kamensky 2004, 77)

## 2.7 Verkkokauppa

Verkkokaupalla eli internetkaupalla tarkoitetaan tilaamista tai ostamista internetin kautta kuluttajan omaan, kotitalouden, tai yrityksen käyttöön riippumatta siitä, tuleeko lasku maksettavaksi myöhemmin vai maksetaanko ostokset välittömästi verkkopankin, luottokortin, verkkomaksun tai vastaavan maksupalvelun kautta. Internetkauppaa on valmiille sähköiselle lomakkeelle internetissä täytetty ja lähetetty tilaus sekä verkkokaupoissa tehty kauppa. Verkkokauppaan sisältyy kotimainen ja ulkomainen verkkokauppa. (Tilastokeskus, nd)

Modernin verkkokaupan kohdalla puhutaan usein monikanavaisuudesta. Sillä viitataan uuden teknologian mahdollistamiin ja aikaansaamiin kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksiin. Kuluttajat asioivat kaupassa yhä useamman erilaisen myynti ja osto ”kanavan” kautta. Pelkästään yhdessä kanavassa toimiminen – tavanomaisen verkkokauppasivuston ylläpitäminen – ei siis välttämättä enää vastaa kuluttajien tarpeisiin. Nykyaikaiset verkko-kauppaalustat toimivat monikanavaisesti, eli ne tarjoavat mahdollisuuden hallita kuluttajien ostokemusta erilaisissa kosketuspinnnoissa. Ala on kehittyvä ja uudenlaisia kauppapaikkoja tulee lisää, myös vanhoja poistuu. (Osaavayrittäjä, nd)

### 3 Strategian määrittely ja kehitysvaiheet

Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on aluksi kiteyttää oman organisaation perustehtävän (eli mission) mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen näkemys (eli visio) tulevan toiminnan linjaamisen pohjaksi. Näin perustehtävä ja visio toimivat organisaatiolle eräänlaisina tukipilareina, joiden varaan linjaukset (eli strategia) voidaan kiinnittää. On myös muistettava, että strategialinjausten tulee pysyä organisaation omien eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden määrittämässä kehikossa. Minkään organisaation ei kannata elää ja uskotella, että en liiketoiminta jatkuu entisellään tulevaisuudessa. Siksi strategiaproessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja on, että kyetään luomaan yhdessä päätetty näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulevaisuudessa tulla, ja mistä asioista halutaan jopa eroon vanhassa toimintatavassa tai strategiassa. Muutokset voivat olla joskus suuriakin. Toiminta ilman selkää ja haastavaa tavoitetta ei innosta ketään eikä sitouta henkilöstöä, strategian tulee olla myös helposti avattavissa auki, ja tulee varmistua siitä, että jokainen ymmärtää sen sisällön. Viestinnän haaste näkyy siinä, että kuinka varmistetaan se, että kaikki on ymmärtävät strategia sisällön juuri niin, niin kuin se on ajateltu. (Lindroos ym. 2004, 43) Käsitteenä strategia yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Liike yrityksen strategiamääritelmä: Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Liiketoiminnan tavoitteena on saattaa yhteen toimintaympäristön vaateet ja toivomukset sekä oma toiminta resursseineen ja osaamisineen, resursseja ja osaamista voidaan myös kasvattaa strategiaa luodessa, jotka voivat sen hetkessä yrityksessä olla vielä tuntemattomia, mutta ne ovat tulevaisuuden ajatuksia joita tavoitellaan ja joita kohti päämäärätietoisesti lähdetään menemään. Määritelmä ottaa kantaa myös vaikeaan käsitykseen eli menestys ja kuinka sinne päästään. Se tarkoittaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista, ja liiketoiminnan tavoista tulee olla kannattava, jatkuva ja kehittyvä toiminta. Vaativassa kilpailussa yritys ei menesty, ellei tavoitteita aseteta riittävän kunnianhimoiselle tasolle, tässä tulee olla kuitenkin tarkkana, että tavoitteet ovat realistisen haastavia saavuttaa, mutta niin että tavoitteita suoritettaessa motivaatio tavoitella niitä säilyy. (Kamensky 2015, 23.) Hyvä strategia on yleensä yksinkertainen, ja siihen on kyetty tunnistamaan muutama tärkeä kehittämisen kohde. Jotta voidaan saada aikaan selkeä strategia, tulee ensin selvittää, missä tilassa organisaatio tällä hetkellä on ja mihin olosuhteisiin uutta strategiaa ollaan määrittämässä. Mitä paremmin pystytään tämentämään oma lähtötilanne, sitä todennäköisemmin myös onnistutaan strategian määrittelyssä. (Lindroos ym. 44)

Strategiaprofiilin laatiminen ei ole koskaan helppoa. Yksistään tärkeimpien kilpailutekijöiden valinta on kaikkea muuta kuin suoraviivaista. Lopullinen luettelo on tavallisesti aivan erilainen kuin ensimmäinen luonnos. Yhtä haasteellista on arvioida, missä määrin oma yritys ja sen kilpailijat tarjoavat eri kilpailutekijöitä. Useimmilla johtajilla on vahva näkemys siitä, miten hyvin yritys ja sen kilpailijat onnistuvat yhdessä tai parissa sellaisessa ulottuvuudessa, jotka kuuluvat heidän omaan vastuualueeseensa. Hyvin harva pystyy näkemään toimialansa kokonaistilanteen. (Chan Kim 2015, 119-120.)

### 3.1 Strateginen arkkitehtuuri viitekehyksenä

Organisaation strategiatyön haasteet voidaan pelkistää kolmeen pääkohtaan:

1. Organisaation on ymmärrettävä, mitkä ovat strategian keskeiset elementit, ja löydettävä niihin liittyviin kysymyksiin oikeat vastaukset jotka haastavat yritystä.
2. Organisaation on pystyttävä luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys näistä strategian keskeisimmistä elementeistä ja työstämällä näitä yhdessä henkilökunnan tai johdon kanssa.
3. Organisaation on pystyttävä toimimaan valitsemiensa suuntaviivojen ja toimenpiteiden mukaisesti.

Monet erilaisilta näyttävät strategiaopit sisältävät tiettyjä samoja strategian peruselementtejä. Olennaisinta on, että organisaatio omaksuu itselleen sopivan strategiamallin, ymmärtää ja sisäistää sen ja osaa soveltaa sitä käytäntöön. On kuitenkin varmistettava, että ainakin tietyt strategian must- osiot ovat mukana strategiatyössä. (Kamensky 2015, 30)

### 3.2 Strategiaproessin eri vaiheet

Strategian luonti siis edellyttää, että ensin arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. Strategiaproessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työjaksoa. Ne ovat Lindroosin ym. (2004, 32) mukaan:

1. strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe
2. strategian määrittelyvaihe
3. strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. strategian toteutusvaihe

## 5. strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on hyvä rekisteröidä jatkuvasti pitkin vuotta. Hyvä tapa on kirjata näitä havaintoja yhteiseen kansioon organisaation Intranettiin. Tällöin ne ovat jatkuvasti koko henkilökunnan luettavissa ja kommentoitavissa. Uuden strategia-prosessin käynnistyttyä yhteydessä näitä kirjauksia voidaan sitten käydä tarkemmin läpi ja arvioida niiden mahdollisia vaikutuksia oman liiketoiminnan kannalta. (Lindroos ym. 2004, 32) Tietojen analysointia koskeneen vaiheen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskatsaus siitä, millaista omaa strategiaa ollaan laatimassa ja millaiseen toimintaympäristöön. Tarkan analyysivaiheen jälkeen vuorossa on päätösten tekeminen siitä, millaisia päämääriä oman organisaation toiminnalle asetetaan seuraavan strategiajakson ajaksi, ellei pidemmällekin aikavälille, tai ainakin määritetään strategiaan linjattujen asioiden tavoite aikataulu. (Lindroos ym. 2004, 43.) Ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen strategiaprosessissa tulee vielä määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit ja aikataulutus. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja täsmennetään, millaisia muutoksia pitää saada aikaan. Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle, ja niistä ensimmäisten on syytä alkaa mahdollisimman nopeasti. Toisaalta osa kehitysprojekteista voi olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat pitkälle seuraavien strategiajaksojen puolelle. (Lindroos ym. 2004, 46.) Strategiaa toteutetaan vuositteisten toimintasuunnitelmien avulla, vuoden ajalle luodaan siis lyhyempiä aikatauluja joiden sisässä kirjattuja asioita pitäisi tapahtua. Nämä toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat määritetyt kyseisen vuoden tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan. Toteutusvaiheessa on kyse strategiajakson jatkuvasta kestävästä prosessista, kun sen sijaan strategian analyysi- ja suunnitteluvaiheet ovat vain tietyn ajanjakson kestäviä toimintoja. Toteutusvaihe vaatii yleensä paljon enemmän työtä ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet, on hyvä miettiä voisiko yrityksen ulkopuolelta tulla apua asioiden läpiviemiseen. (Lindroos ym. 2004, 47.) Jokainen strategia-asiakirja tarvitsee seuranta järjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, miten strategian mukainen toiminta ja etenkin eri kehitysprojektit etenevät. Kun toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti mitä erilaisimpia muutoksia, on hyvin todennäköistä, ettei strategiassa ole osattu ennakoida kaikkea oleellista ja sisältö voidaan muuttaa sen mukaan, että se palvelee strategiaa, mutta hieman eri tavalla. Siksi on hyvä, että säännöllisin väliajoin arvioidaan, miten paikkansapitäviä tehdyt strategialinjaukset edelleen ovat ja voidaanko niiden mukaisesti jatkaa vai onko syytä tehdä täsmennyksiä tai jopa uusia linjauksia. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä todennäköisemmin sitä joudutaan täsmentämään. Äärimmäisissä tapauksissa saatetaan joutua määrittelemään kokonaan uusia strategia. (Lindroos ym. 2004, 48.)

Tavoitteiden asettaminen pitää olla riittävän kunnianhimoista, jotta se pakottaa uudenlaiseen ajatteluun ja uusien läpimurtojen tavoitteluun. Kuten aina, ongelmia kohdatessa niihin pitää reagoida nopeasti ja ennakkoluulottomasti. (Alahuhta 2015, 164)

### 3.3 Osallistujat

Koska strategian käytännön toteuttaminen on sekä lukuisissa tutkimuksissa että lukemattomien käytännön kokemusten yhteydessä havaittu hyvin haasteelliseksi tehtäväksi, on viime vuosina yhä laajemmin alettu siirtyä monia eri henkilöstöryhmiä ja monia eri organisaatiotasoja osallistaviin työtapoihin. Tämä tarkoittaa, että strategian tuottamiseen läpi koko strategiaprosessin ja aivan alusta alkaen osallistuu laaja joukko erilaisia henkilöitä; siis myös muita kuin johtoryhmään kuuluvia. Tämän päivän yrityskulttuurissa tuntuisi jopa vanhan aikaiselta, että vian johto päättäisi strategisista asioista, monissa organisaatioissa johto voi olla hyvin erillään alempien portaiden tai henkilöstön näkemyksistä yrityksissä. Tämän vuoksi yhteisen näkemyksen linjaamisessa ja yhteisen hyvän takia yrityksessä on tärkeää, että ymmärretään kokonaisuus ja tehdään strategisia linjauksia sen mukaan. (Lindroos ym. 2004, 49)

### 3.4 Lopputulos ja riskit

Valmiiksi työstetyn strategian dokumentointi on usein haasteellista. Sen lisäksi, että laaditaan varsinainen strategia-asiakirja, on syytä paneutua kunnolla myös siihen aineistoon, tapoihin ja toimintamalleihin, jonka avulla strategia on tarkoitus tehdä tunnetuksi henkilökunnalle mutta myös keskeisille sidosryhmille. Tämän aineiston laadullinen taso on yllättävän keskeisessä asemassa strategian onnistuneessa toteutuksessa. Jos ihmisillä ei ole tietoa siitä, mihin pyritään ja mihin ollaan menossa, sekä milloin, syntyy helposti myös epäilevyyttä ja epävarmuutta organisaation toiminnasta, ja tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa sekä, negatiivisuutta, joka ei helpota asioiden läpiviemistä. Asian voi ajatella jopa niin, että vaikka strategian sisällöstä päätetäänkin (ja pitääkin päättää) asianmukaisissa elimissä (eli johtoryhmässä tai hallituksessa), strategia saa vasta oman henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien hyväksynnän kautta sen uskottavuuden ja voiman, joka sillä tulee olla, jotta valitut linjaukset ja päämäärät voivat alkaa toteutua. Nämä ovat seikkoja, jotka usein lopulta ratkaisevat, jääkö aiottu strategia vain täyttymättömien toiveiden tynnyriksi vai alkaako se elää ja hengittää. Jotta strategian mukaisiin tavoitteisiin voidaan päästä, on etenkin viestintä suunniteltava tarkasti, ja organisaation ylimmän johdon on otettava tämä asia yhdeksi tär-

keimmistä työtehtävistään, sillä mitään ei tapahdu, jos viesti ja kommunikaatio ei ole kunnossa. (Lindroos ym. 2004, 53) Kaikki strategialinjaukset perustuvat aina ihmisten tekemiin erilasiin aika-, paikka- ja tilannesidonnaisiin tulkintoihin ja linjauksiin. Kun tämän muistaa, on myöhemmänä hetkenä helpompi muuttaa aiemmin tehtyjä linjauksia, kun näitä linjauksia ei alun perinkään tehty ”lopullisina ratkaisuin ja totuuksina”, tulevaisuuden apuna voi olla myös tekoäly, josta tulee yksi olennainen osa päätöksiä tehdessä. Kun olosuhteet muuttuvat, on syytä muuttaa myös niistä tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Jotta voidaan hahmottaa, mitä huominen tai tulevaisuus voi pitää sisällään, on hyvä pyrkiä ymmärtämään mahdollisimman tarkasti, miten asiat ovat juuri tällä hetkellä: missä ollaan ja millainen on tämän hetken toimintaympäristö, ja mitä muutoksia siihen voi tulevaisuudessa tulla, on hyvä miettiä mitkä asiat ovat uhkia ja mahdollisuuksia. Kaikkein tärkeitä on kuitenkin oman ajattelukyvyn kirkkaus ja luovuus, sekä uskallus ajatella ja myös tarvittaessa toimia toisin, tämä vaatii johdolta paljon, pitää uskaltaa, kannustaa, pyrkiä eteenpäin ja tarvittaessa olla tiukka. Ilman mahdollisuutta suuriin ja pieniin älyllisiin irtiottoihin on strategia-prosessin lopputuloksen todennäköisesti lähinnä vanhojen linjausten ja arvioiden toistoa. (Lindroos ym. 2004, 54.)

### 3.5 Strateginen mittaristo

”Yleisimmät mitattavat kasvu ja kannattavuus eivät ole mikään strategia vaan tavoite. Strategia vastaa kysymykseen, miten kasvu ja kannattavuus saadaan aikaan kilpailluilla markkinoilla. Jotkut kutsuvat näitä vastauksia nimellä must-win-battles, jotkut nimellä roadmap, nimellä ei kuitenkaan ole väliä” Malmin mukaan taloushallinto on pitkälti tuottanut KPI-mittareita, jotka ovat sidoksissa rahaan. Tekeminen ei silti useinkaan ole rahamääräistä. Suorituksen johtamisessa pitää mitata sekä maalia että keinoja, eli tekemistä, joilla maalia kohti pyritään. (Malmi 2017)

Kullekin toimenpiteelle on asetettava suoritustavoitteita eli mittareita. Mittareiden tulee vastata kysymykseen ”milloin toimenpide on suoritettu hyvin?”, yhtä lailla mittari kertoo myös, sen milloin toimenpide on suoritettu huonosti. Toisin sanoen suoritustavoitteet ovat hierarkisesti seuraavan tason tavoitteita ja mittareilla varmistetaan toimenpiteiden oikea hyvyystaso. On myös varottava sekoittamasta toisiinsa tulos- ja suoritustavoitteita. Tulostavoite vastaa kysymykseen ”milloin keskeinen strategia on hyvin suoritettu?” ja suoritustavoite puolestaan kysymykseen ”milloin toimenpide on hyvin suoritettu?” Molemmissa sarakkeissa tavoitteet on ilmaistava mahdollisimman mitattavassa muodossa ja molemmissa on käytettävissä sama mittariarsenaali: eurot, määrä, laatuasteikot, suhdeluvut, aika ja suhteellinen kuvaus sekä eri mittarityyppien yhdistelmät, on osattava valita oikeat mittarit ja ymmärrettävä mitä asioita halutaan mitata. (Kamensky 2004)

Laadun johtamista ja seurantaan auttavat hyvät mittarit. Mittareita tulisi olla riittävän vähän. Hyvät mittarit ovat helposti ymmärrettäviä ja ne on helppo linkittää omaan toimintaan. Mittaustulosten tulee kuvata tilanteen kehittymistä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Mittaustiheys riippuu kulloisestakin mittarista ja mittavan laadun tasosta. Silloin kun laadussa on ongelmia, on syytä mitata tiheämmin. Laatumittarin tulee olla luettavissa niin, että se osoittaa, mihin ongelmaan tulee tarttua ensin, jotta toimenpiteet voi panna tärkeysjärjestykseen. Mittarit tulee tehdä mahdollisimman näkyväksi kaikille ja edistymistä pitää viestiä aktiivisesti. (Alahuhta 2015, 165) Jokaisella ihmisellä on pohjimmiltaan halu saada aikaan tuloksia. Jo pelkästään tämän vuoksi on välttämätöntä mitata, mitä on saatu aikaan ja milloin. Kehityshankkeet onnistuvat parhaiten silloin, kun tarkistuspisteet on valittu niin, että jokainen päivä on onnistumisen kannalta tärkeä. Tällä tavoin syntyy positiivinen tekemisen tunne, ja jokainen tunnistaa sen, että etenemme asioissa. (Alahuhta 2015, 165)

Yrityksen mittaussyklillä on suuri vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Monissa yrityksissä sopivin mittaussykli on kuukausi, mutta yhä useammissa se on monien mittareiden osalta viikko tai vieläkin lyhyempi ajanjakso. Mittaussykliä kannattaa myös säädellä se mukaan, miten kehitys sujuu. Jos suoritukset alkavat heiketä, aletaan esimerkiksi raportoida väliaikaisesti viikoittain kuukausittaisen raportoinnin sijaan. Yksittäisessä kriisitilanteessa oikea tarkasteluväli voi olla päivä. (Alahuhta 2015, 166)

Lyhyen tähtäimen mittaaminen on aina tarpeen. Samaan aikaan täytyy viedä eteenpäin kehitystoimintaa, joka tähtää hyvinkin kauas tulevaisuuteen. Liiketoiminnassa on aina kaksi aikajännettä. On olemassa ”nyt” ja on olemassa pidempi, visiomainen aikajänne. (Alahuhta 2015, 179)

Pelkästään talouteen vaikuttavien tunnuslukujen näkökulmasta katsottuna on yrityksen etenemisen mittaamisessa liian kapea. Yrityksen liikevoitto voi olla kasvanut esimerkiksi 15 prosenttiin, jolloin yrityksessä ajatellaan, että nyt menee meillä hyvin. Samanaikaisesti asiakastytyväisyys ja henkilötyytyväisyys ovat saattaneet kuitenkin heikentyä vähän tai radikaalisti. Tällaisessa tilanteessa vaikeat ajat voivat olla jo hyvin lähellä, ja ne olisi tärkeää tunnistaa ja tunnustaa, vaikka taloudelliset tunnusluvut eivät sitä kerrokaan. On olennaista miettiä aina heikentyneiden mitattavien asioiden syitä, mistä ne johtuvat ja kuinka nämä asiat voidaan korjata paremmaksi. Yhtä tärkeää on myös ymmärtää hyvien tulosten syy, hyväkin tulos voi poiketa siinä, että alun perin linjattuihin tavoitteisiin ollaan saatu hyviä tuloksia, mutta oikeasti tuloksen syy voi olla jokin muu kuin mistä sen ollaan ajateltu syntyvän lähtökohtaisesti (Alahuhta 2015, 180)

Ensin pitää tehdä strategiatyö kunnolla ja fokusoida siihen, mikä on oleellista ja mikä ei. Jos kaikki on tärkeää, mikään ei ole tärkeää. Mittarit edistävät strategian toteuttamista tämän

mukaan kahta kautta. Ensinnä niin, että ihmisille annetaan strategiaan perustuvat, mitattavat tavoitteet ja myös vastuu siitä, että ne toteutuvat. Tämä tarkoittaa tulosvastuuta, mutta tulos voi olla muutenkin mitattavissa kuin euromääräisesti. Toinen vaikutus tulee sitä kautta, että hyvällä mittaristolla viestitään siitä, mikä on tärkeää. Usein tähän kommunikaatiopuoleen pannaan vielä liian vähän aikaa ja panoksia – siihen että keskustellaan siitä, mitä mitataan ja miksi. (Malmi 2017)

Usein strategian mukaista ei ole tasapainottaa mittaristoa yleisten näkökulmien mukaan, koska kyseisillä yleisillä näkökulmilla on erilainen painoarvo eri toimialoilla ja riippuen strategiasta. Usein yleiset tasapainotetun mittariston näkökulmat eivät sovi omaan liiketoimintaan. Tästä syystä pitääkin painottaa strategian mukaista suorituskykymittaristoa, jossa näkökulmat on valittu yrityksen strategian ja liiketoimintamallin mukaisesti, on mietittävä mitkä mittarit ovat olennaisia ja mitkä eivät, sekä voidaanko jo olemassa olevia mittareita räätälöidä yritykselle sopivammaksi. Liiketoimintamallissa voi olla useampia näkökulmia, joten myös mittaristot tulee esittää näiden näkökulmien kautta. Monesti mittaristo rakennetaan strategiatyön jälkeen ikään kuin erillään strategiatyöstä. Ketterässä johtamismallissa suorituskykymittaristoa rakennetaan strategian mallintamisen yhteydessä, jatkuvasti. (Ala-Mutka 2008, 200)

Kun organisaatio on mahdollisimman hyvin kartoittanut oman toimintaympäristönsä ja tulevaisuuden tahtotilan on sopiva hetki pohtia näitä tukevaa mittaristoa, joka toimisi mahdollisimman tehokkaasti takaisinkytkentänä päätösten, suunnitelmien, tekemisen ja tuotosten kautta. Takaisinkytkennän kesto vaihtelee asiayhteyteen liittyvän reagointitarpeiden mukaan. Aikajänne tulee sovittaa omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Esimerkiksi kvartaali tarkoittaa toisilla organisaatiolla 4 kuukautta toisilla taas jopa 20 vuotta. (Saali, 2021)

Käytännössä suurimmalle osalle organisaatioista toimii seuraava karkea jako:

1. nopeat operatiiviset mittarit – aikajänne: reaaliaikainen – kuukausi.
2. hitaat ns. johdon mittarit – kuukausi – vuosi.

Hyvin rakennettu mittaristo toimii yhtenä viestinnän elementtinä:

- Mikä organisaatiolle on tärkeää?
- Mikä on nykytila?
- Mihin pyritään ja kuinka kaukana tavoitteesta olemme?

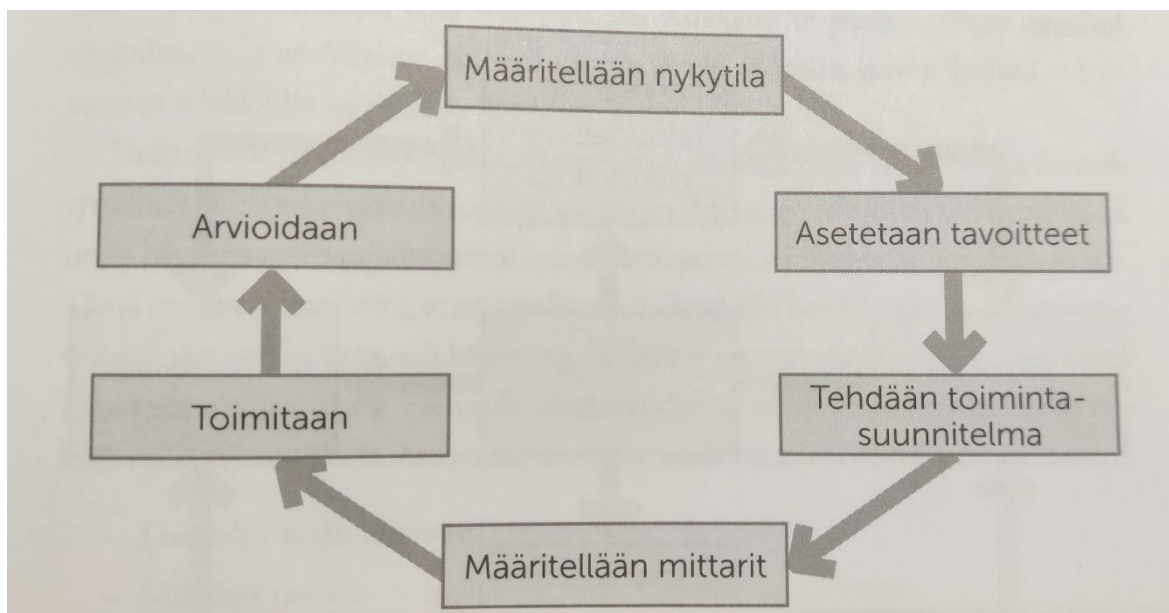
Tasapaino tulee olla hitailla johdon mittareilla ja nopeammilla arjen mittareilla sekä tulevaisuutta ja menneisyyttä mittaavien mittareiden välillä. (Saali 2021)

Jos halutaan, että strategia muuttuu käytännöksi, sen pitää muuttua paitsi organisaatio- ja yksikötason myös yksilöiden tavoitteiksi. Suorituksen mittaaminen ja suorituksen arviointi ovat kaksi eri asiaa – mittaaminen on osa arviointia. Mutta näiden organisaatio- ja yksilötason mittareiden pitäisi kytkeytyä yhteen. Yksilön pitää ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta. Kaikilla ei suinkaan tarvitse olla samoja mittareita yksilötasolla, huomauttaa Malmi. Ja mittareiden pitää olla sellaisia, että yksilö todella pystyy vaikuttamaan niihin. Yksilötason suorituksen johtamisesta on tullut Suomessakin kovempaa. Monessa organisaatiossa on saatu toimintakulttuurin muutos aikaan sillä, että on ryhdytty asettamaan selkeitä tavoitteita ja sitten vaihdettu ihmisten tehtäviä, jos toivottua tulosta ei synny. (Malmi 2017)

## 4 Strategian johtaminen

Organisaatioissa johtamisen taustalla olevat yhteiset mielikuvat on yleensä ilmaistu muodollisesti organisaation perustehtävässä. Perustehtävä esitetään monesti, miten organisaation strategian muodossa. Tällöin se kiteytyy esimerkiksi missioksi, visioksi ja strategiseksi päämääräksi. Usein strategia on kirjoitettu niin virallisesti ja määrämuotoisesti, että kirjoitustyö kätkee sisäänsä alkuperäisen unelman syvällisen hengen. Tämän vuoksi on tärkeää, että kirjoitettu teksti on selkeää ja ymmärrettävää. Jokaisen esimiehen olisi aika ajoin etsittävä organisaation strategiasta sitä henkeä, jolla he voivat pyrkiä valjastamaan sekä oman että vastuualueellaan olevien ihmisten innon. Ensisijaisesti on tärkeää, että strategian luojilla on selkeä ja kirkas ajatus siitä mihin ollaan menossa. Ilman tätä strategiaa on vaikea viestiä ja viedä eteenpäin, ja lopputulos voi olla hyvin erilainen mitä alun perin oltiin ajateltu. Esimiehen olisi myös hyvä aika ajoin pyytää kaikki työntekijät mukaan pohdintoihin, joissa etsitään sitä unelmaa, jolle organisoituminen perustuu. Minimissään tämä tarkoittaa sitä, että etsitään strategian taustalla olevia ilmaisuita, joita ollaan yhdessä tahdottu ja mitä ne merkitsevät itse kullekin työyhteisössä. Olipa organisaatiossa kirjalliseen asuun luotua strategiaa tai ei, jokaisen esimiehen on hyvä pohtia sitä perustehtävää, mikä organisaatiolla on. Lisäksi jokaisen esimiehen on syytä miettiä, miten perustehtävä heijastuu hänen omalle vastuualueelleen. Mikäli esimies huomaa, ettei hänen vastuualueellaan ole tehty organisaation perustehtäviä liittyviä määrittelyitä, hänen on syytä laatia tällaiset määrittelyt yhdessä vastuualueella työskentelevien ihmisten kanssa, kun asiat tehdään yhdessä, se sitouttaa laatijoita eri tavalla, kun niin että ne vain valuvat ylhäältä alaspäin. Tällöin joudutaan tarkastelemaan vastuualueen missiota, visiota, strategiaa, päämääriä ja tavoitteita. Samalla tarkastellaan myös niitä arvoja, joille organisaation ja vastuualueen toiminta perustuu. (Juuti 2016, 25-26)

Tuloksellisen työskentelyn keskiössä on pyrkimys tasapainottaa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamiseen liittyvät seikat niin, että vastuualueella olevat ihmiset saavat riittävät resurssit työhön liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi. Tuloksellisuuden keskeinen osa-alue on selkeiden päämäärien luominen ja ihmisten mukaan saaminen päämääriä toteuttamaan. Lisäksi ihmisiä tulee kannustaa ja tukea, kun he pyrkivät saavuttamaan päämääriä. (Juuti 2016, 50)



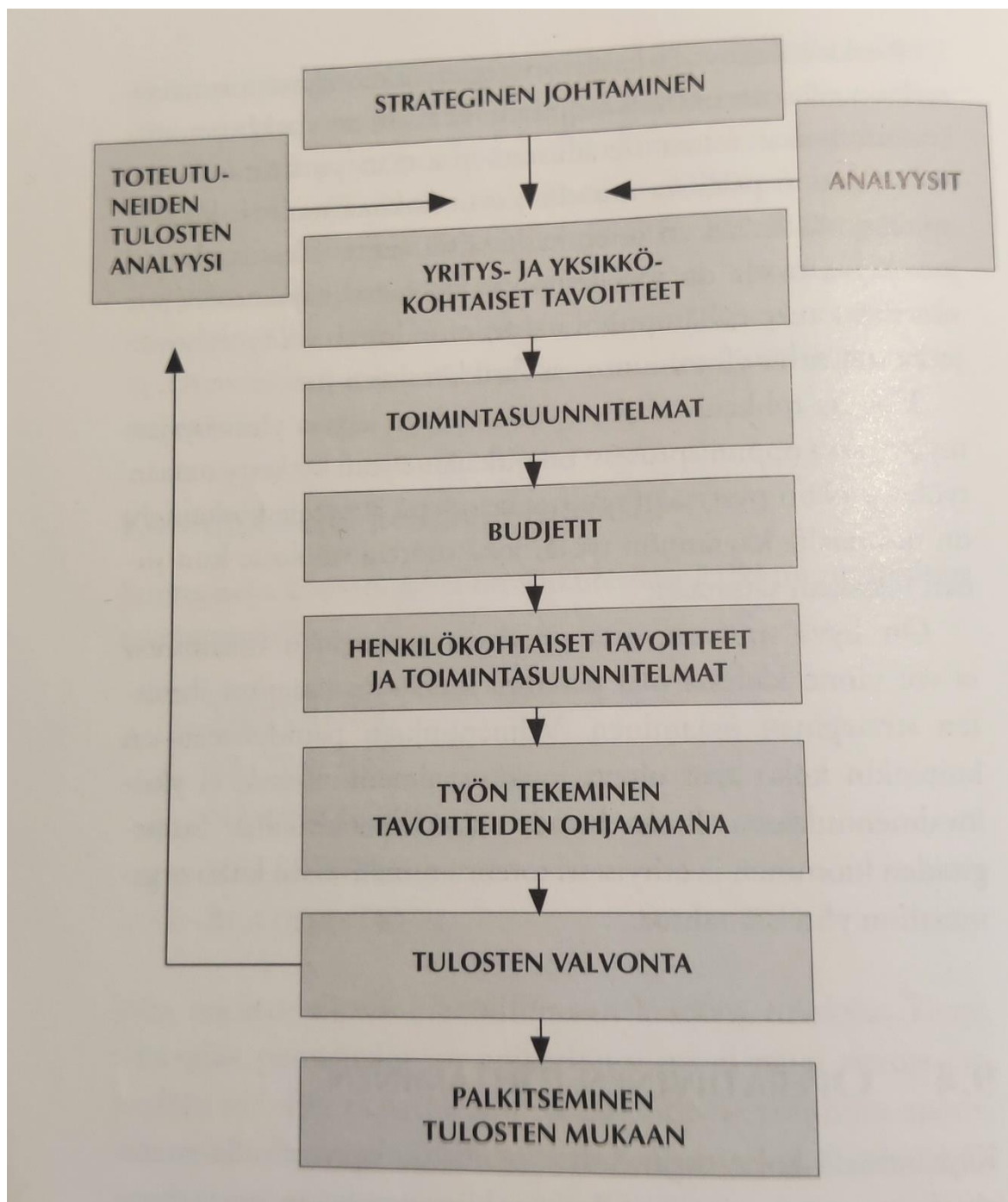
Kuva 2. Suunnitelmallinen työskentely (Juuti 2016.)

Johtaminen poikkeaa esimiestyöstä sikäli, että johtamisessa esimies on saanut vastuualueellaan olevat ihmiset mukaansa yhteisiä päämääriä tavoittelemaan. On myös olennaista, että rekrytoidessa ollaan osattu valita oikeita ihmisiä töihin, tietenkin voi tuoda omat haasteensa silloin, jos organisaatiossa on vuosien työsuhteita, jotka ovat tottuneet vuodeta toiseen tekemään asioita samalla tavalla. Parhaimmillaan johtaminen on silloin, kun samoja päämääriä tavoitellaan yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön sekä muiden sidosryhmien edustajien voimin. Esimiestyön siirtäminen johtamisen tasolle ei tapahdu kuitenkaan helposti. Lisäksi monet esimiehet kuvittelevat johtavansa, vaikka henkilöstö ei todellisuudessa heitä vapaa ehtoisesti seuraakaan. Ehkä johtajan rooli muuttuu tulevaisuudessa, johtaja on vain mahdollistaja ja motivaation tuoja henkilöstölle. Ei autoritäärinen kaikkia narujaan käsissä pitelevä työntekijä.

- Ihmisten johtaminen koostuu monista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä, johon vaikuttavat esimerkiksi oma tausta, asenteet ja arvot, sekä koulutus.
- Ihmisten johtamiseen vaikuttavat sellaiset tekijät kuten mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri.
- Sosiaalinen ja psyykkisen tason logiikka on erilaista kuin talouden ja tekniikan tason logiikka. (Juuti 2016, 60-61)

Käytännössä koko organisaatio osallistuu operaatioilla strategioiden toteuttamiseen. Siksi on kiinnitettävä erityistä huomiota strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkeytymiseen. Peruskytkentä strategioista operatiiviseen johtamiseen on tehtävä hyvällä vuosisuunnittelulla. Vastaukset kysymyksiin ketkä, milloin, mitä ja millä tavalla ovat luonnollisesti

riippuvaisia esim. yrityksen koosta, rakenteesta ja johtamisfilosofiasta. Suomessa on sovellettu jo parinkymmenvuoden ajan strategioiden purkamiseen läpi organisaation. Se on ”iän tavoitejohtamismalli”, jonka avulla strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja edelleen tarvittaessa henkilöstön tavoitteisin ja toimintasuunnitelmiin saakka. (Kamensky 2004, 309-310)



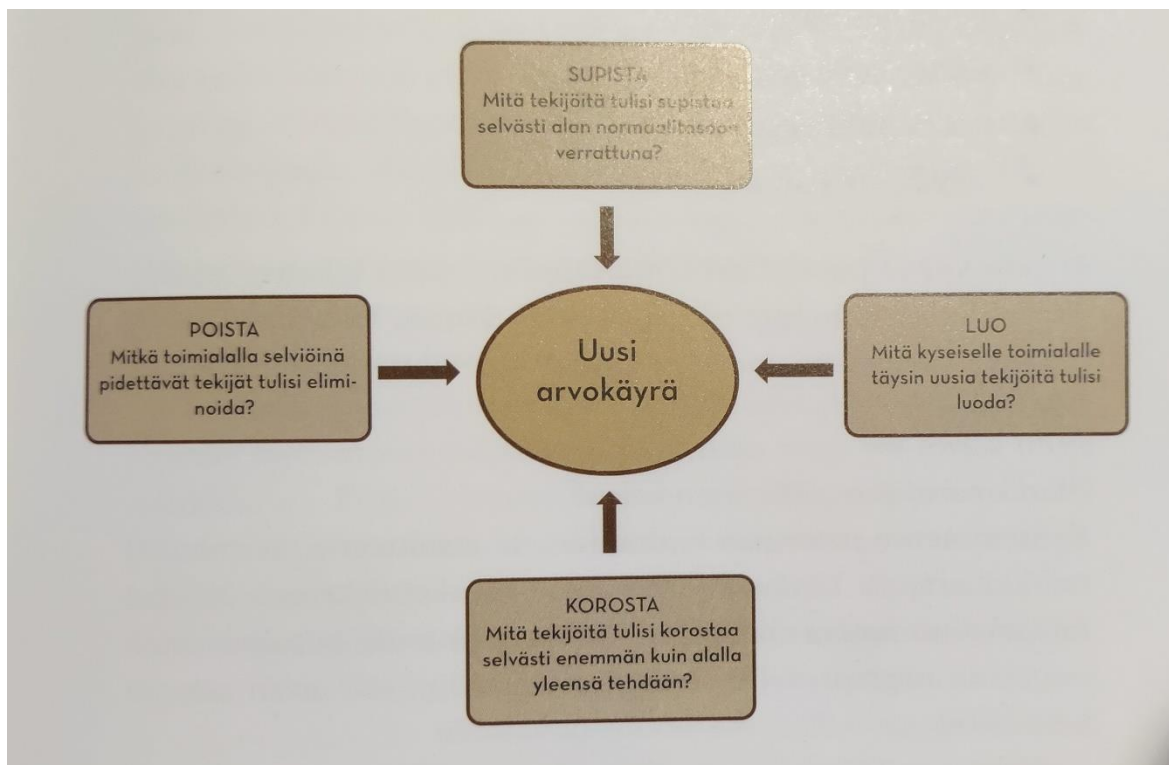
Kuva 3. Operatiivisen johtamisen malli (Kamensky 2004.)

Vuotuisen tavoiteasetannan ja toimintasuunnitelmien perustan muodostavat voimassa olevat strategiat. Strategioihin perustuvaa lähtötilanneanalyysiä täydennetään tarvittaessa tilannekohtaisilla tuoreimmilla tunnusluvuilla ja analyyseillä. Vuosisuunnittelun tärkein asia on yksikön tavoiteasetanta. Tavoiteasetannassa haetaan strategiasta lähtien oikea tasapaino taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden, sisäisten tehokkuuden ja kehittämistavoitteiden välillä. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa vielä henkilökohtaisiksi ohjelmiksi, mikäli se riittävän yksilöinnin kannalta nähdään tarpeelliseksi. Valvonnassa on kolme toisiaan täydentävää tapaa: yksilön oma valvonta, esimies-alaisvalvonta ja joukkuevalvonta. (Kamensky 2004, 311)

Chan Kim & Renee Mauborgne ovat pohtineet ja ideoineet käsitteet sininen- ja punainen-meri. Punaisella merellä yritykset kilpailevat toisiaan vastaan ja kamppailevat olemassaolostaan kopioimalla toistensa tekemisiä, mutta he eivät osaa lähteä kehittämään omantapaista toimintaa jolla erottautua muista yrityksistä. Nämä yritykset jotka erottautuvat muista kilpailevista yrityksistä omilla visioillaan ja strategioillaan tavoitellakseen menestyksestä liiketoimintaa ovat sinisellä merellä irrallaan muista punaisen meren yrityksistä toteuttamassa omaa liiketoimintaa ja luomassa uutta. Sinisen meren strategian tavoite on yksinkertainen, antaa kaikille yrityksille – pienille ja suurille, uusille ja vakiintuneille tilaisuus luoda sinisiä meriä niin, että mahdollisuuksia on paljon ja riskejä vähän. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 14)

Sinisellä merellä kilpailu on olematonta, tai vähäistä, ja siksi yritys voi helpommin saavuttaa taloudellista menestystä. Uuden, kilpailusta vapaan alueen ei tarvitse olla radikaalisti erilainen tai teknologisiin läpimurtoihin perustuva, vaan yrityksen tavoitteena on saada aikaan arvoinnovaatio, joka onnistuessaan sekä lisää ostajan kokemaa arvoa, että vähentää yrityksen kuluja. Tämä edellyttää yleensä uudenlaisen liiketoimintalogiikan soveltamista. Kustannusten pienentämisen ja lisäarvon luomisen on yleensä katsottu olevan toisilleen vastakkaisia: asioita, joita ei voida savuttaa samanaikaisesti. Sinisille merille tähtäävien yritysten tulee kuitenkin pystyä yhdistämään nämä kaksi asiaa arvoinnovaatiossaan. Arvoinnovaatio syntyy sekä kustannusrakenteeseen että asiakkaan kokemaan arvonlisäykseen vaikuttavien toimenpiteiden seurauksena. Kustannussäästöjä saadaan karsimalla tai poistamalla tekijöitä, joilla alan muut yritykset kilpailevat. Lisäarvoa luodaan tuomalla alalle asioita, joita sillä ei ole ennen tarjottu. Lisäarvon kasvu tuottaa myös volyymin kasvua, joka alentaa kustannuksia edelleen. Yrittäjät usein törmäävät uutta liiketoimintaa hakiessaan ongelmaan, että sellaista, mitä ei ole olemassa, on kovin vaikeaa etsiä. Liiketoimintamahdollisuuden etsimisessä on kyse informaatiopalasten kokoamisesta palapeliksi, joka on riittävän täydellinen liiketoimintamahdollisuuden hahmottamiseksi. Sinisen meren strategia tarjoaa yrityksille systemaattisen tavan etsiä sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Työkalun suurin

arvo on innovaatioprosessin konkretisoiminen selkeiksi tehtäviksi, joita voidaan toteuttaa eri toimialoilla ja julkisilla sektoreilla. (Vuorinen 2014, 98-99)



Kuva 4. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä (Vuorinen 2014.)

Sinisen meren ensimmäisenä tavoitteena on muuttaa markkinarajoja. Etsiessään uusimarkkinoita yritys voi, (1) tarkastella useaa toimialaa samanaikaisesti. Tällöin se saattaa huomata samaa hyötyä tarjoavia vaihtoehtoja tuotteita ja palveluita eri toimialoilla. Vaihtoehtojilla on eri tehtäviä, mutta sama tarkoitus. Tarkastelemalla vaihtoehtoisia toimialoja ja ymmärtämällä paremmin asiakkaan päätöksentekoprosessia voi löytää uusia toimintamalleja. Yritys voi etsiä markkinarajojen venyttämismahdollisuuksia myös saman toimialan sisältä (2) tarkastelemalla toimialan sisäisiä strategisia ryhmiä, miettimällä tarkemmin uudenlaisia toiminnantapoja vakiintuneillekin aloille (Vuorinen 2014, 101)

Yritykset määrittelevät usein kohdeasiakkaansa samalla avoin; (3) tarkastelemalla uudestaan ostajaryhmiä yritys voi yrittää muuttaa vallitsevia markkinarajoja. Yritys voi löytää ostajaryhmiä, joita ei vielä palvella. Tarkastelemalla alan tyypillistä ostoprosessia voidaan myös huomata, että päättäjät, asiakkaat ja maksajat voivat olla eri henkilöitä. Tuotteita ja palveluita ei käytetä tyhjiössä. Myös (4) tarkastelemalla täydentäviä tuotteita ja palveluita yritys voi löytää uusia markkinoita Yritysten tulisi ottaa uusia markkinoita etsiessään huomioon paremmin kokonaisuus, jossa omaa tuotetta tai palvelua käytetään. Tietyillä toimialoilla on hyvin vakiintuneet käsitykset siitä, mikä asiakkaaseen vetoaa. Jotkin alat ko-

rostavat toiminnallisuutta sekä hyötyjä, toiset tunteita. Yksi mahdollisuus uusien markkinoiden löytämiseen on (5) toiminnallisuuteen ja tunteisiin vetoavuuden tarkastelu samanaikaisesti. Kuudentena keinona uusien markkinoiden löytämiseen sinisen meren strategia esittää (6) eri ajankohtiin ulottuvan tarkastelun. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta etsiä uusia, trendien mukana syntyviä markkinoita hyppäämällä kehityksessä eteenpäin ei vain sopeutumalla vallitsevaan tilanteeseen tai lähitulevaisuuteen. (Vuorinen 2014, 101-102)

Vaikeudet luoda hyvä visio heijastuvat luonnollisesti myös vaikeutena toteuttaa visiota. Koska hyvä visio on voimakas ja kunnianhimoinen, sen uskottavuus joutuu monessa vaiheessa kovalle. Mikäli organisaatiossa ei ole sellaista henkilöä tai sellaisia henkilöitä, joiden karisma, johtamistaito, viestintäkyky ja valmennustaito riittävät ylläpitämään uskottavuuden, visio jää toteuttamatta. (Kamensky 2012, 81)

Risto Siilasmaa: Toimintafilosofiamme perustuu tietoon ja analyysiin. Pyrimme aina kartoittamaan analyttisesti yhtiön vaihtoehtoiset tulevaisuudenskenaariot ja yritämme ymmärtää kunkin skenaarion synty- ja vaikutusmekanismit. Uskomme, että vaivannäkö tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä. Saattaa kuulostaa itsestään selvältä, että toimintamme perustuu tietoon, mutta se pakottaa selvittämään, miten asiat todella ovat. Se pakottaa esittämään kysymyksiä, eikä ikäviä asioita saa unohtaa, sivuuttaa tai pyöristellä. Tämä kiertyy takaisin perusaatteeseen: ”Uutisten puuttuminen on huono uutinen. Huono uutinen on hyvä uutinen. Hyvä uutinen ei ole uutinen lainkaan.” (”No news is bad news. Bad news is good news. And good news is no news.”) (Siilasmaa 2018, 179.)

Alahuhdan johtamisen periaatteet ovat: 1. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet 2. avoimuus ja suoruus 3. fokus 4. yksinkertaisuus ja 5. oikea-aikaisuus. Kun suunta on kirkas ja etenemisestä kommunikoidaan aktiivisesti, on helppo kulkea omaa polkua johdonmukaisesti ja luotettavasti eteenpäin. Johtamisen kulmakivet taas ovat: 1. Jatkuva oppiminen 2. kyvykkyyden rakentaminen 3. divertiteesia ja monimuotoisuudesta huolehtimien 4. yhteistyön turvaaminen ja 5. etenemisen varmistaminen. (Partanen 2020, 129)

Hyvän, terveen kulttuurin muodostamalle pohjalle on mahdollista rakentaa hyvä ilmapiiri. Vireen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen ihminen saadaan tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Mutta enne kuin virettä voi kohentaa, ihmisten johtamisen perusasioiden on oltava kunnossa. Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluvat seuraavat viisi asiaa: 1. luottamuksen rakentaminen 2. positiivinen asenne 3. kiinnostus ihmisten kehittämiseen 4. kyky nähdä olennainen 5. aikaansaamisen halu. (Partanen 2020, 129)

Laadun kehittämisessä on ainakin neljä seuraavaa tärkeää asiaa: 1. Asiakkaan ilahduttaminen 2. tavoitteisiin johtaminen 3. laatukulttuuri 4. osaaminen (Partanen 2020, 129)

Yrittäjämäiseen johtajuuteen kuuluu kymmenen osatekijää Siilasmaan mukaan: 1. Vastuunotto 2. Tosiasioiden tunnustaminen 3. Sinnikkyys 4. Riskienhallinta 5. Opinjano 6. Herpaantumaton fokus 7. Katse taivaanrantaan 8. Mukavien ja arvostamiesi ihmisten tiimi 9. Kysy miksi 10. Älä lakkaa unelmoimasta. Yrittäjämäisen johtajuuden ydin edellyttää paranoidia optimismia. Se tarkoittaa sitä, että kaiken pelon ja hämmennyksen keskellä voi olla optimisti, koska on vakuuttunut siitä, että käsillä oleviin ongelmiin on olemassa ratkaisu. Paranoidin optimismin tartuttaminen koko organisaatioon tuo tulokseksi aikaansaavan ja strategisesti ajattelevan organisaation, joka ei hätkähdä mitään. (Partanen 2020, 104)

Siilasmaan kultaiset säännöt 1. Oleta aina, että muut toimivat hyvissä aikeissa. Ole avoin, rehellinen ja suorapuheinen ja edellytä samaa muilta 2. Toiminta filosofiamme perustuu tietoon ja analyysiin 3. Perehdy yhtiön liiketoimintaan ja pidä yllä tiivistä vuoropuhelua yhtiön johdon kanssa 4. Ole valmis keskustelemaan ja väittelemään, mutta tee se asiapohjalta, kiihkottomasti ja kunnioittavasti 5. Johtoryhmä on haastettava päättäväisesti ja kunnioittavasti 6. Pyrimme kehittymään kaikessa mitä teemme 7. Kannustamme yritysjohtoa ja hallituksen jäseniä olemaan tekemisissä toistensa kanssa myös hallituksen kokousten ulkopuolella 8. Hallitus toimii mahdollisimman epämuodollisesti ja asiakaskeisiksi. (Partanen 2020, 104)

#### 4.1 Lean työkalu

Lean on työkalu, joka kokoaa yhteen useita näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Sen perimmäinen idea on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Lisäarvon parantamiseksi pyritään vähentämällä hukkaa ja virheitä. Hukkaa on kaikki se, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, koska asiakas kuitenkin viime kädessä joutuu maksamaan kaiken kohonneina kustannuksina. Vuorisen (2004) mukaan, seuraavat asiat ovat keskeisiä:

- Mikä on asiakkaan arvo ja sen miettiminen. Jokaisen tuotteiden ja palveluiden arvon määrittää asiakas. Organisaation pitää tietää ja ymmärtää, miten asiakas haluaa ja millaisista asioista hän on valmis maksamaan. Asiakasarvon tulee ohjata koko kehitystyötä.
- Arvoketjun tunnistaminen. Yrityksen arvoketju tulee kuvata, jotta voidaan määritellä asiakkaan arvoa luovat toiminnot. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulee poistaa. Arvoketjua tulee arvioida kokonaisuutena raaka-aineista ja suunnittelusta tuotteen luvuttamiseen asti ottaen myös toimittajayrityksen mukaan tarkasteluun.
- Tuottamaton virtaus. Tuotanto tulee toteuttaa niin, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely tulee karsia pois. Koneiden

kunnossapitoon ja toimintavarmuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Fyysisen tavaran virtausten lisäksi erityishuomiota tulee kiinnittää sujuviin ja virheettömiin informaatiovirtoihin.

- Imuohjauksen toteuttaminen. Kun organisaatio on määrittänyt asiakasarvoa parhaiten lisäävän arvoketjun, poistanut siitä kaiken turhan ja saanut sen sujuvan virtaavaksi, se voi toteuttaa tuotannon imuohjauksen. Imuohjaus tarkoittaa tuotteiden ja sen komponenttien valmistamista vasta asiakkaan tilausten perusteella. Tuotantoketju ei saa valmistaa tuotteita perinteiseen tapaan varastoon "puskien", vaan asiakkaan toiveitten on "vedettävä" tuotantoa läpi koko tuotannonketjun. Asiakkaasta lähtevä ostosingnaali etenee tuotantoketjun eri vaiheiden läpi aina toimitajayritykselle asti.
- Täydellisyyteen pyrkiminen. Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siihen tulee osallistaa koko henkilökunta. Kaikki yrityksen toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Päävastuu laadun ja tuottavuuden kehittämisestä on työntekijöillä. (Vuorinen 2014, 73-74)

## 5 Strategiatyön aineiston keräämien ja sen analysointi

Opinnäytetyön idea on lähtenyt yrityksessä liiketoimintastrategian tarpeesta. Empiiristä osiota on rakennettu pitkin yrityksen olemassaolon aikana, mutta niitä ei ole ikinä kirjoitettu ylös, lisäksi tekeminen on ollut jokseenkin virran vietävissä ilman määrätietoista strategiaa, vaikka suunta onkin ollut koko ajan ylöspäin. Empiria osio koostuu lukuisista innostavista täynnä visioita olevista keskusteluista yhtiön sisällä. Yrityksen tämänhetkiseen muotoutumiseen on vaikuttaneet myös eri alojen ammattilaiset, jotka ovat luoteet yritykselle myös strategiaa. Itse strategia on ollut keskustelussa yhtiössä siitä lähtien kun yhtiötä mietittiin perustettavaksi. Nyt kolmen vuoden toiminta (2018-2021) on tärkeää, että asiaa lähdetään rakentamaan entistä ammattimaisempaan suuntaan, vaikka monia perus asia onkin kunnossa. Koko tämän työn tarkoitus on olla luoda selkeät suuntaviivat yrityksen kehittymiselle ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Yrityksessä on visionääristä voimaa, mutta nyt ne kirjoitetaan ylös ja niitä ruvetaan määrätietoisesti noudattamaan.

### 5.1 Laadullinen Case-tutkimus

Olen tehnyt tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tapaa noudattaen, sillä työn sisältö koostuu strategiasta ja johtamista käsittelevistä asioista. Jonka tarkoitus on luoda uusi suunta jo olemassa olevalta pohjalta yritykselle. Näin ollen laadullinen tutkimus on luonnollinen ja hyvä tapa tämän työn suorittamiseen. Suomalaisessa laadullisen tutkimuksen oppaissa esiintyy ilmaisuja laadullinen, ihmistieteellinen, pehmeä, kvalitatiivinen, tulkinnallinen ja ymmärtävä tutkimus. Tämän vuoksi tämä kuvaus sopii hyvin tähän opinnäytetyöhön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16) Teoreettinen osuus opinnäytetyöhön on koottu strategiaa ja johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta, joka on tukena ja pohjana empiiristä osiota tehdessä. pohdittaessa mitä laadullinen tutkimus on, peruskysymykseksi muodostuu laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20) Mitä eroa on teoreettisella ja empiirisellä analyysillä on? Miten havaintoaineiston tarkastelu ja argumentaatio eroavat toisistaan näissä tutkimustyypeissä? Tutkimusaineisto on tutkimustyyppistä riippumatta jotenkin kerättävä ja tulokset saatava lukijalle uskottavaan muotoon. Empiirisessä analyysissä korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodia. Näiden kuvaukset antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta ja on olennainen osa tulosten vakuuttavuutta. Tutkimusraportissa metodit on argumentoitava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26) Tässä kehitystyössä ei ole käsitelty minkäänlaisia numeraalisia tietoja, kuitenkin opinnäytetyössä käsiteltyjen asioiden on tarkoitus luoda numeraalisia tietoja tai tulosta. Puhtaasti tämän kehitys työn on tarkoitus tuoda yritykselle euroja, ja tämä on keino, kuinka siihen tavoitteeseen päästään. Asia on yksinkertaisuudessaan sanan merkityksessä yksinkertaista, mutta se vaatii monenlaista pienenpää asiaa päästääkseen tavoitteeseen.

Laadullinen tutkimus on sen kuvauksen pohjalta oivallinen tapa tehdä tämä kehitystyö. Aineisto on kerätty ja analysoitu liiketalouden alan kirjallisuudesta sekä muutamista internet lähteistä. Tarkoituksena tässä kehittämistyössä on ollut tuoda esiin ne kaikki elementit jotka vaikuttavat aidosti ja oikeasti kohdeyrityksen menestysmahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Analysointi vaiheessa on ollut tarkkaa valita vain niitä elementtejä ja asioita, joilla on yrityksen kannalta merkitystä. Tarkoituksena ei ole tuoda esille tässä kaikkea mahdollista maailman tietoa mikä voisi vaikuttaa kohdeyrityksen strategian laadintaan, vaan pyrkiä seulomaan siitä kaikista olennaisimmat asiat. Laadullista tutkimusta on mielekästä kutsua ymmärrettäväksi tutkimukseksi, se perustuu tietämisen tapaan, ilmiötä voi joko ymmärtää tai selvittää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33)

## 5.2 Aineiston kerääminen

Teoreettinen osuus opinnäytetyössä on kerätty liiketalouden kirjallisuudesta ja internetistä. Empiiria osuuteen tehty strategia on, vain ja ainoastaan keskustelujen tulos toisen yhtiön omistajan kanssa. Yritys on tullut taitekohtaan, jossa pyritään selkiyttämään sen linjaa. Tähän asti tehdyt päätökset ja kokeilut liiketoiminnan eri osa-alueilla ovat tuoneet erinomaista oppia niin hyvässä kuin huonossa. Kaikki nuo on ollut tärkeää kokemuspohjaa tehdessä tätä opinnäytetyötä. Sillä kaikki koetut asiat ohjaavat tekemistä eteenpäin kohti parempia päätöksiä. Tämä kehittämistyö tulee hyvään aikaan yritykselle, koska yritys on kokenut sen olemassaolon aikana monta asiaa ja tapahtumaa. Nyt on kokeilemiset kokeiltu ja suunta- viiva hahmottunut, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja kuinka niihin päästään. Myös ulkopuolisten yhteistyökumppanit ovat vaikuttaneet osaltaan yrityksen päämäärään. Voidaan puhua siis ympäristöstä, työntekijöistä sekä sidosryhmistä, joilla on vaikutusta myös kohdeyrityksen strategiaan valintoihin.

## 6 Strategian luominen

Tämä kehittämistyö on ollut mielenkiintoinen ja se on laittanut miettimään yrityksen tavoitteita ja suuntaa. Vaikka ne ovat aina olleet olemassa, niin tekeminen on ollut ehkä poukkoilevaan ja jokseenkin hetkessä elämistä. Erilaisten vaihtuvientilanteiden myötä yritys on aina ollut joustava ja tehnyt sen hetken parhaita päätöksiä, mutta ne eivät välttämättä ole ollut isossa kuvassa kovin merkittäviä. Toisaalta ne ovat tuoneet hyvää pohjaa tulevaan joista on opittu paljon. Tässä kehittämistyössä on aidosti lähdetty miettimään sitä strategiaa ja tavoitetta mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja mitkä ovat olennaisia asioita siihen pääsemiseksi. Yksi suurimmista ongelmista yrityksessä on ollut omistajien ajankäyttö yrityksen kehittämiseen, tämä asia on jo ratkaistu ennen tämän strategian laadintaa ja nyt yrityksellä on aidosti hyvä tilanne lähteä kehittämään toimintaa. Perus tavoite yrityksellä on yksinkertainen, joka on jokaisen yrityksen perustavoite, saada lisää myyntiä. Asia on käsitteenäkin yksinkertainen, mutta olennaisempaa on se millä tavoin myyntiä saadaan lisää aikaiseksi ja millaisia investointeja se esimerkiksi vaatii mainonnan ja markkinoinnin näkökulmasta. Se että vaihtoehtoja nykymaailmassa tehdä kannattavaa liiketoimintaa on todella paljon, on konsultteja, mainonnan ja markkinoinnin vaihtoehtoja, on erilaisia alustoja joissa voi myyntiä alkaa tehdä. Olennaista on osata hahmottaa ja valita ne oikeat ratkaisut monista erivaihtoehtoisista joita yrityksessä aloitetaan tekemään. Olemalla joka paikassa, se alkaa kuluttamaan yrityksen varoja sekä aikaa, eikä se välttämättä tuota sitä tulosta mitä halutaan. Keskittyminen vain olennaisimpiin asioihin on kokonaisuuden kannalta järkevämpää ja mahdollisuus päästä tavoitteeseen paranee. Nyt tehty kehittämisen työ on yrityksen tukipilari jota noudattamalla vuonna 2024 tavoitteena on, että yrityksen myynti on kasvanut sille asetettuihin tavoitteisiin ja se voi alkaa luomaan uutta strategiaa tulevaisuutta ajatellen. Yhtenä erinomaisena tavoitteena voidaan pitää myös yrityksessä käytettävää aikaa, joka perustuu Varusteleka yrityksen toiminta malliin 30/70, jossa 30% ajasta käytetään yrityksen perustoimintoihin ja 70% ajasta uuden kehittämiseen. Tämä on myös yksi loistava tavoite, joka luo yritykseen uutta visionääristä ajattelua ja tekemistä.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä kehittämisen työ oli erittäin hyvä ja ajankohtainen yritykselle, se pisti miettimään yrityksen kannalta tärkeitä valintoja monesta näkökulmasta tulevaisuutta ajatellen, jotka ohjaavat sen toimintaa ja muodostavat selkeän kuvan siitä mitä yritys tulevaisuudessa haluaa olla ja millä keinoin sinne on mahdollista päästä. Erilaista keskustelua käytiin monenlaisista vaihtoehtoista, joita kirjattiin ylös ja näiden pohjalta muodostettiin varsinainen strategia, joka on tarkkaan mietitty ja josta muodostui yritykselle selkeät suuntaviivat ja tavoitteet.

Yritys on sen olemassaolon aikana tehnyt hyviä ja huonoja valintoja kehittääkseen liiketoimintaansa, ne ovat olleet tärkeitä oppeja hyvässä ja huonossa. Kuitenkin nyt koko yrityksen historiassa yrityksellä on kirjoitettu strategia. Tämä on ollut käsitteenä yrityksessä olemassa koko sen toiminnan ajan, mutta se on ollut enemmän keskustelujen pohjalta tehtyjä valintoja, joista yritys on muotoutunut sellaiseksi, kun se nyt on, yritykselle on rakennettu erinomainen pohja tuon kolmenvuoden aikana, josta on erittäin hyvä lähteä kehittämään toimintaa eteenpäin, hyvän strategian voimin. Työ oli jokseenkin haastava, mutta mielenkiintoinen koska kohde yritys on tekijälle tärkeä, se oli samalla erinomainen motivaation lähde tehdä tämä työ.

## 8 Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Kirkas suunta ja ihmisten voima, 1 painos. Docendo Oy
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli, 1 painos. Talentum
- Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2015 Sinisenmeren strategia, laajennettu painos. Talentum
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet, 1 painos. ProTalent Oy
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen, 1 painos. PS-kustannus
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen, 7 tarkastettu painos. Gummerrus
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen menestyksen timantti, 3 painos. Talentum
- Lindroos, J-E. Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa, 1 painos. Werner Söderström Osakeyhtiö
- Malmi, T. 2017. Viisi ikuisuuskysymystä strategiasta ja mittareista. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskysymysta-strategiasta-ja-mittareista>
- Partanen, J. 2020. Kirja kirjoista, 30 painos. Tiimiakatemia Global Partus Oy
- Saali, J. 2021. Mittaristo strategiatyössä. Viitattu 29.10.2021. Saatavissa <https://www.ar-ter.fi/mittaristo-strategiatyossa/>
- Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti: näin johdin Nokian murroksessa, 1 painos. Tammi
- stat.fi. Verkkokauppa. Viitattu 8.6.2021. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/verkkokauppa.html>
- tieto.osaavayrittaja.fi. Toimintaympäristö. Viitattu 8.6.2021. Saatavissa <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaympaeristoe>
- Vuorinen, A. 2014. Strategiakirja 20 työkalua, 2 painos. Talentum media Oy
- yriyksen-perustaminen.net. Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 26.10.2021. Saatavissa <https://yriyksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>