



Jatkuvan strategiaprosessin käyttöönotto liikunta-alan pienyrityksessä

Emmi Lindgren

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Emmi Lindgren
Tutkinto Liikunnanohjaaja YAMK
Opinnäytetyön nimi Jatkuvan strategiaproessin käyttöönotto liikunta-alan pieny yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 72
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli jatkuvan strategiaproessin käyttöönotto liikunta-alan pieny yrityksessä. Strategia on suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta. Se on tiekartta yrityksen vision ja mission toteutumiseen. Parhaimmillaan strategia pyrkii antamaan yritykselle suunnan, merkityksen ja identiteetin. Jatkuvan strategiaproessin avulla yritys voi säännöllisin väliajoin analysoida olemassa olevaa tietoa, tutkia toiminnan uhkia ja mahdollisuuksia sekä tunnistaa kilpailuetujaan. Yrityksessä ei voida hallita liike-elämän epävarmuutta, mutta yritys voi hallita suhtautumistaan siihen.</p> <p>Jatkuva strategiaprosessi otettiin käyttöön tilaajayrityksessä vaiheittain alkaen syksystä 2021. Työn tekijä toimi projektin aikana tiiviissä yhteistyössä kahden yrityksen henkilöstöstä koostuvan ryhmän kanssa. Ryhmätyössä käytiin läpi yrityksen nykytilaa, tarpeita, haasteita, rajoitteita ja mahdollisuuksia. Oleellisessa osassa ryhmätyöskentelyä olivat laadukkaan strategiatyön periaatteet ja systeemijattelu. Ryhmätyössä käytettyjen strategisten analyysien ja etenemistapojen pohjaksi valittiin oppivan organisaation teoria, lean-ajattelu, Kotterin 8-portainen muutoksen malli ja PESTEL-analyysi. Strategiatyöskentelyn myötä yrityksessä luotiin loppusyksystä 2021 ensimmäinen toimintasuunnitelma vuosille 2021-2023 välitavoitteineen. Jatkuva strategiaprosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen, sillä toiminnan analyysit, strategian toimeenpano ja strategiset valinnat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Projektin etenemiseen vaikuttivat voimakkaasti esimerkiksi koronapandemian aiheuttamat liiketoiminnan rajoitukset ja sulut, joten toimintasuunnitelma muutti muotoaan jo projektin aikana. Ryhmissä tehtyjen strategisten analyysien, mahdollisuuksien ja uhkien tutkimisen sekä vision kirkastamisen myötä toimintasuunnitelma hioutui keväällä 2022 aikana opinnäytetyössä esitettävään muotoonsa.</p> <p>Työn tuloksena käynnistetyn jatkuvan strategiaproessin tarkoitus on käyttöönoton jälkeen olla pysyvä osa yrityksen pitkän tähtäimen päätöksenteko- ja johtamisprosesseja. Opinnäytetyön päättyessä keväällä 2022 strategiatyö yrityksessä jatkuu mukana olleiden ryhmien toimesta. Seuraavia askelia ovat muun muassa oppivan organisaation teoriaan pohjautuvan vuosikellon rakentaminen sekä strategisten linjausten ja päivitetyn vision juurruttaminen yrityskulttuuriin.</p> <p>Pieny yrityksillä on käytössään rajallinen määrä resursseja. Yrityksen tulee fokusoida aikansa ja energiansa tarkoituksenmukaisesti. Jatkuva strategiaprosessi tukee ja ohjaa yrityksessä tapahtuvaa päätöksentekoa ja kehittämistyötä. Sen tarkoitus on auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa kustannustehokkaasti yrityksen arvoja ja visiota kunnioittaen. Opinnäytetyön teoriapohja ja esimerkit elävästä elämästä voivat auttaa myös muita saman alan pieny yrityksiä tarkastelemaan toimintansa organisointia ja tavoitteitaan uusista näkökulmista.</p>
Asiasanat strategia, johtaminen, muutos, strategiaprosessi

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Pienyrityksen strateginen johtaminen	3
2.1	Laadukkaan strategiatyön tunnusmerkit	4
2.2	Strategiatyön aloittaminen	8
2.3	Strategiatyökalut	10
2.3.1	Asemointi: PESTEL-analyysi	12
2.3.2	Uuden luominen: 8-portainen muutosjohtamisen malli	15
2.3.3	Resurssien kehittäminen: Oppiva organisaatio	20
2.3.4	Tehokkuuden parantaminen: Lean-ajattelu	23
2.4	Strategian toimeenpano pienyrityksessä	26
2.4.1	Ihmisten merkitys strategian toimeenpanossa	27
2.4.2	Numerot strategisen johtamisen tukena	28
2.4.3	Teknologia strategian haastajana ja mahdollistajana	29
3	Muutospaineiden vaikutus strategiaprosessiin	31
3.1	Kriisi muutospaineen aiheuttajana	32
3.2	Akuutin kriisin johtaminen pienyrityksessä	33
3.3	Toimivan perusarjen merkitys muutostilanteissa	35
4	Projektin tavoite	40
5	Projektin vaiheet	42
5.1	Lähtötilanne ja taustatyö	42
5.2	Systeemiälykäs pienryhmätyöskentely	45
5.3	Ensimmäinen toimintasuunnitelma ja budjetti	47
5.4	Kriisijohtaminen	49
5.5	Strategiatyökalut ja strategiset analyysit	51
5.6	Vision kirkastaminen	53
5.7	Vision kommunikoiminen ja esteiden raivaaminen	55
6	Projektin tulokset	57
7	Pohdinta	63
	Lähteet	68

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on pitkäjänteistä työskentelyä yhdessä sovittujen päämäärien eteen. Yrityksen tulee päättää mitkä tavoitteet ovat oleellisia ja mitkä jätetään tietoisesti oman toiminnan ulkopuolelle. Strategia on yrityksen toimintaa ohjaava punainen lanka, joka auttaa sekä johtoa että henkilöstöä suuntaamaan työnsä yrityksen tavoitteiden kannalta oleellisiin tehtäviin. Strateginen johtaminen on yhtä aikaa päämäärätietoista ja muutosten edessä joustavaa. Strategian avulla pyritään suunnitelmalliseen toimintaan, jonka avulla yrityksen olemassaolon tarkoitus toteutuu sekä kustannustehokkaasti että yrityksen arvojen mukaisesti.

Pienyrityksen elinkaaren alussa resurssit ja aika toiminnan kehittämiseksi voivat olla tiukassa. Tavallisesti omistajien keskittyminen on suunnattuna ensisijaisesti toiminnan käynnistämiseen ja arkisten toimintojen ylläpitämiseen. Lisähenkilöstön palkkaaminen ja hallinnollisempi ote toiminnan johtamiseen tapahtuu vaiheittain. Kun mukana on omistajien lisäksi muutakin henkilökuntaa ja asiakaskunta alkaa vakioitua, voidaan yrityksessä siirtyä kohti strategisempaa toimintaa.

Yritystoiminnan käynnistämisen ja perusarjen ylläpitämisen lisäksi yrityksiä haastavat sekä sisäiset että ulkoiset muutokset. Harva yritys on täysin suojassa esimerkiksi omistajavaihdoksilta, henkilöstömuutoksilta, taloustilanteen heilahteluilta ja toimialan kehittymiseltä. Työterveyslaitoksen (2012) mukaan yritykset kohtaavat arkisten muutosten lisäksi väistämättä myös kriisejä. Yrityksen toimintakyky, sopeutuminen ja toipuminen nopeutuvat, kun yritys on jo ennalta valmistautunut kohtaamaan yllättäviä tilanteita.

Vuonna 2019 alkanut ja vuonna 2020 Suomeen levinnyt COVID-19 eli koronavirustauti on maailmanlaajuisesti levinnyt yleisvaarallinen tartuntatauti. Se voi aiheuttaa lievän tai keskivaikean hengitystieinfektion ja pahimmillaan johtaa vakavaan tautimuotoon tai kuolemaan. (World Health Organization 2022.) Pandemiaksi julistetun koronavirustaudin vuoksi Suomessa otettiin vuonna 2020 hallituksen toimesta käyttöön suosituksia ja rajoituksia, joiden tavoite oli turvata väestön terveys ja rajoittaa viruksen leviämistä. Suosituksia olivat muun muassa erilaiset hygieniatoimenpiteet kuten käsien pesu ja turvavälit sekä rajoituksia esimerkiksi liiketilojen suluksi. Saman kevään aikana Suomen hallitus julisti voimaan valmiuslain, jonka myötä voimaan tuli laaja etätyösuositus ja määräys koulujen siirtymisestä etäopetukseen. Julkiset tilat kuten urheiluhallit ja kirjastot suljettiin ja yksityisiä toimijoita kehoitettiin toimimaan samoin. (Kantomaa 2020, 10.)

Liikunta-alan pienyrityksen näkökulmasta toimialassa tapahtui pandemian myötä dramaattisia muutoksia. Kokoontumisrajoitukset johtivat esimerkiksi liikunnanohjaustoiminnan siirtymiseen lyhyellä varoitusajalla liikuntasaleilta verkkoympäristöihin. Eduskunnan täydennettyä tartuntatautilakia (22.12.2021/1221) pandemian aikana on Aluehallintovirastoilla ollut mahdollisuus puuttua tiukemmin myös yksityisten yritysten toimintaan. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi liikuntatiloissa tapahtuvan toiminnan keskeyttämistä ja liiketilojen sulkua.

Koronapandemia on osaltaan korostanut ihmisten kiinnostusta ennakointiin, tulevaisuusajatteluun ja systeemiajatteluun. Kykyä uudistumiseen ja palautumiseen ei kehitetä nojaamalla menneeseen vaan rakentamalla tulevaisuutta, joka huomioi isot kehityskulut, heikot signaalit sekä pandemian kaltaiset ilmiöt. (Dufva ym. 2020, 77.) Parppein (2018, 22) mukaan yritykset eivät voi hallita muutoksia, mutta ne voivat hallita omaa suhtautumistaan niihin. Muutokset haastavat yritysten toimintaa eivätkä aiemmin hyväksi havaitut ratkaisut ole tae tulevaisuuden kilpailukyvyille. Yritysten on panostettava aktiivisesti henkilöstön osaamiseen, vastuunkantoon, itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutukseen. Johtamisen on oltava joustavaa ja johtajien toimeenpanokykyisiä. Tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, joilla on halua kehittää ja johtaa toimintakykyään tuloksellisesti muuttuvissa tilanteissa.

Tämän työn tavoitteena on ottaa käyttöön jatkuva strategiaprosessi liikunta-alan pienyrityksessä. Tilaajayrityksen päivittäisen toiminnan parissa työskentelee noin 15 henkilöä. Sekä yrityksen sisäiset muutokset että vuonna 2020 alkanut koronakriisi toimivat alkusysäyksenä tarpeelle johtaa yritystä jatkossa pitkäjänteisellä, strategisella otteella. Työn tietoperusta käsittelee pienyrityksen strategisen johtamisen peruseräitä sekä tilaajayrityksen tarpeisiin sopivia strategiatyökaluja. Tarkasteluun valitut strategiatyökalut ovat apuvälineitä sekä yrityksen sisäisten prosessien että ulkoisten muutosvoimien ymmärtämiseen ja strategiseen johtamiseen. Tietoperustan toinen luku käsittelee muutospaineiden vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä tapoja, joilla yritys voi toimia johdonmukaisesti ja strategisesti myös muutospaineiden alla.

Työn tuloksena tilaajayrityksessä otettiin käyttöön jatkuva strategiaprosessi. Sen tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle keinot nykytilan ymmärtämiseen, kehitystarpeiden tunnistamiseen ja strategian laatimiseen, jotta yrityksen olemassaolon tarkoitus toteutuu yrityksen arvojen mukaisesti. Jatkuva strategiaproessin avulla yrityksen johto voi säännöllisesti analysoida yrityksen resursseja, toimintaa, kilpailutilannetta ja uusia mahdollisuuksia sekä tehdä tarvittavat muutokset. Strategisen toiminnan ansiosta yritys voi kehittää toimintaansa, tuottaa asiakkailleen arvoa ja parantaa kannattavuuttaan muutospaineista huolimatta.

2 Pienyrityksen strateginen johtaminen

Maailma on jatkuvassa muutoksessa. Luonnonkatastrofit, pörssikurssien heilahtelu, ilmastonmuutos ja sotilaalliset konfliktit ovat uutisotsikoissa lähes päivittäin. Myös positiivisia muutoksia tapahtuu paljon. Teknologia ja tiede kehittyvät ja kehittyvien maiden hyvinvoinnin taso on nopeassa nousussa. Muutoksilla on sekä päivänselviä, että piilevämpiä vaikutuksia yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin. Toimintaympäristöjen muutokset tuovat mukanaan mahdollisuuksia ja haasteita, joilta vain harva yritys on täysin suojassa. Koska lopulta vain muutos on pysyvää, tulee yritysten kyetä tunnistamaan omien toimintaympäristöjensä mahdollisuudet ja haasteet sekä valjastamaan ne strategiaksi. (Santalainen 2009, 13.)

Vuorisen (2013, 17) mukaan liike-elämään astunut jatkuva epävarmuus on viime vuosikymmeninä muuttanut strategista johtamista täydellisten suunnitelmien laatimisesta jatkuvan kilpailuedun tavoittelun suuntaan. Mikään ei ole niin varmaa kuin epävarmuus. Olosuhteiden kaoottisuudesta ja jäsentymättömyydestä huolimatta vaikeita ja epävarmojakin asioita on mahdollista analysoida ja jaotella. Tällöin ne voidaan ottaa paremmin huomioon keskusteluissa ja kehittämistyössä.

Strategia on suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta. Parhaimmillaan sen avulla pyritään menestyksekkäästi kohtaamaan myös vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. (Santalainen 2009, 18.) Hyvä strategia voi olla yhden ihmisen päässä tehty tai kuukausitolkulla asiantuntijatiimin kanssa hiottu. Laadintaan vaikuttavat erityisesti resurssit sekä tilanne, jossa yritys on strategiaprosessin aikana. Lopulta merkitystä on vain sillä, että strategia itsessään on hyvä ja sillä saadaan aikaan menestyksekkästä toimintaa. (Hiltunen 2012, 48.)

Vaikka laki ei velvoitakaan yritystä tekemään strategiaa, koetaan sen luominen usein yksinkertaisesti hyödylliseksi. Strategian avulla voidaan tulla paremmin tietoiseksi ympäristön, kilpailijoiden, sidosryhmien ja yrityksen omien ominaisuuksien vaikutuksista. Tietoisuus lisää varmuutta valintojen edellä sekä auttaa viemään projektit loppuun saakka. Samaan aikaan on hyvä ymmärtää, että strategia ei takaa minkäänlaista varmuutta onnistumisesta. Strategian luomiseen ei ole olemassa yhtä yleispätevää mallia, eikä prosessikaan usein ole johdonmukainen tai yksinkertainen. Teitä perille on monia. Lopulta strategia pyrkii antamaan organisaatiolle suunnan, merkityksen ja identiteetin. Lisäksi se auttaa tuomaan itse työhön johdonmukaisuutta. Myös organisaation työntekijöiden tulee ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä yrityksen kokonaiskuvassa ja strategian toimeenpanossa. (Vuorinen 2013, 15-16.)

2.1 Laadukkaan strategiatyön tunnusmerkit

Strategiatyöskentelyn tulee olla ammattitaito, joka on hankittu ja sisäistetty ihan samalla tavoin kuin laatu, nopeat toimitusajat tai asiakaspalvelu. Tasokas strategiatyöskentely on siten kyvykkyyttä - ei kerran vuodessa tapahtuva sadetanssi tai vuosikymmenten konsultointiprojekti. (Vuorinen 2013, 17.)

Vuorisen (2013, 15) mukaan strateginen johtaminen on toimintaa, jonka avulla yritys pyrkii menestykseen pitkällä aikavälillä. Strategiaa voidaan ajatella menestysreseptinä, kannattavuuden kaavana ja liiketoiminnan teoriana. Yritysmailmassa pitkän tähtäimen menestys ymmärretään usein taloudellisena menestyksenä. Aina onnistumista ei kuitenkaan voida mitata rahassa ja joskus tavoitteet saattavat olla myös aineettomia. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi hyvinvoiva henkilöstö tai kestävä kehityksen mukainen toiminta, jolloin yritys huomioi myös valintojensa pitkäaikaiset, laaja-alaiset vaikutukset.

Pienenkin yrityksen johtaminen on jatkuvaa tasapainottelua monimutkaisessa todellisuudessa. Siksi strategia on tärkeä apuväline johtajan ja yrityksen omistajien tahdon jäsentämiseen, sanoittamiseen ja viestimiseen sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että muille sidosryhmille. Strategian tehtävä on kertoa, mihin suuntaan seuraavaksi halutaan kehittyä ja millä keinoin tavoitteeseen päästään. Parhaassa tapauksessa strategia on rakennettu ylivoimatekijöiden varaan, joiden kopiointi on vaikeaa. (Hiltunen 2012, 47.)

Santalainen (2009, 21) kuvaa strategista ajattelua näkemisenä eri suuntiin. On kyettävä näkemään taaksepäin, jotta voidaan hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. Yrityksen on ymmärrettävä historiansa ja juurensa. Menneisyys ei saa kuitenkaan vaikuttaa tulevaisuuteen liialti, ja taakse katsottaessa tulee nähdä, mitkä tekijät kannattaa viedä mukanaan myös tulevaisuuteen ja mistä asioista on aika luopua. Lisäksi täytyy ymmärtää toimintaa yksityiskohdista kokonaisuuksiin, ja toisinpäin. Ruohonjuuritason toimintojen, ansaintalogiikan sekä liiketoiminnan logiikan ymmärtäminen on yhtä tärkeää kuin laajempien kaarien, kuten trendien tai toimialojen raja-aitojen muuttumisen hahmottaminen. On hyvä olla tietoinen myös siitä, mitä sivuilla tapahtuu: oma liiketoiminta on harvoin ainutlaatuista ja samoilla markkina-apajilla ovat usein muutkin toimijat.

Kamenskyn (2010, 33-34) mukaan kaikille yrityksille kertyy ajan myötä uskomuksia, vakaumuksia ja selviöitä. Siksi taitavan strategin on pystyttävä kyseenalaistamaan toimintaa eri näkökulmista. Kyseenalaistusta tulee tehdä kaikkiin suuntiin: ylös, alas, sivuille ja itseen kohdistuen. Oma tai oman organisaation erinomaisuutta voi olla vaikeaa tarkastella kriittisesti. Lisäksi kyseenalaistamisen kohde saattaa kokea kriittisyyden huonona yhteistyönä tai ymmärtämättömyytenä. Myös totuuden myöntäminen saattaa olla hyvin vaikeaa ja asioiden todellista tilaa piilotellaan milloin hallitukselta, esihenkilöiltä tai työntekijöiltä. Strategiatyön ongelmaksi saattaa muodostua jo ennen tosiasioiden tunnustamista tosiasioiden tunnistaminen. Tällöin yritys ei kykene tunnistamaan esimerkiksi asiakkaan tarpeita, kilpailutilannetta, todellista kannattavuutta tai organisaatiokulttuuriaan.

Oli kyseessä sitten yksilö tai organisaatio, on strategiatyön keskiössä paitsi realistinen kuva nykytilasta, myös terveen itsetunnon ja nöyryyden välinen tasapaino ja sen säilyttäminen. Menestys ruokkii uutta menestystä, joka saattaa edesauttaa nöyryyden katoamista. Samoin takaiskut ja epäonnistumiset saattavat vaikuttaa voimakkaasti itsetuntoon. Paradoksaalisesti nöyryys voi olla vaikeaa kummassakin ääripäässä. Yksi esimerkki itsetunnon ja nöyryyden tasapainosta ovat niin sanotut korkeimman tason johtajat, joille ominaisia piirteitä ovat vaatimattomuus, ahkeruus ja organisaation edun asettaminen omien etujen edelle. (Kamensky 2010, 35.)

Monissa epäonnistuneissa yrityksissä epäonnistumisen indikaattorit ovat tunnistettavissa jo kauan ennen kuin ongelmat nousevat päivänvaloon. Näitä tunnusmerkkejä ylenkatsotaan helposti, jopa tapauksissa joissa yritysjohto on itse niistä tietoinen. Yhtenä ongelman juurisyynä on yritysjohtajan kykenemättömyys tarkastella kokonaisuutta riittävän kaukaa ja tulla tietoiseksi omista ajatusmaailloistaan. (Senge 2006, 15-16.) Strateginen ajattelu pyrkii tunnistamaan paitsi mahdollisuudet, myös ymmärtämään toiminnan rajat ja uhat. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa ei voida kasvaa loputtomiin avaamatta uusia kauppiaita ja lisäämättä pinta-alaa. (Hiltunen 2012, 179.) On kuitenkin todettava, että esimerkiksi verkkokaupan yleistymisen on muuttanut eri alojen aiemmin selviöinä pidetyt toimintatapoja huomattavasti.

Luovuudesta on hyötyä sekä mahdollisuuksien että uhkien äärellä. Kamensky (2010, 36) esittää, että luovuus on aina ollut osa hyvää strategiatyötä. Sen peruskysymys on: Voisiko olla toisin? Periaatteessa liiketoiminnan strategisella tasolla on aina paljon vaihtoehtoja, mutta usein tyydytään olemassa olevaan, helppoon ratkaisuun. Operatiivisella tasolla luovuutta ei välttämättä tarvita. On vain pyrittävä tekemään nykyiset asiat nopeammin ja tehokkaammin ja tätä varten on olemassa tehokas operatiivisen johtamisen kaava. Tällöin strategiatyö saattaa liiaksi rakentua vallalla olevan operatiivisen johtamisen ympärille, jolloin olemassa olevat raamit tyrehtyvät luovuuden. Siksi strategisen johtamisen tehtävänä on katsoa organisaatioikkunasta ulospäin ja operatiivisen johtamisen organisaatioikkunasta sisäänpäin.

Luovuus ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Salosen (2004, 24-26) mukaan taidokas asiantuntija ei juutu pelkkiin ongelmiin ja ratkaisuihin, sillä keskityttäessä kapeaan alueeseen yksinkertaistetaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja saadaan aikaan epärealistinen illuusio mahdollisuudesta hallita ja ohjata asioita. Vaikka työympäristö olisi dynaaminen ja saisi voimansa sekä julkilausutusta että hiljaisesta tiedosta, on asiantuntijan kyettävä toimimaan tilanteissa, joissa täsmällistä tietoa ei ole tarjolla, etenkin silloin, kun ollaan muutoksen äärellä.

Näissä tilanteissa asiantuntija voi nojata intuitioon ja kokemukseen, jotka taas perustuvat teorian syvälliseen ymmärtämiseen. Innovaation alkulähde on kuitenkin kaaos, jossa asiantuntija käyttää apunaan valtavaa tietomäärää. Yrityksen on tällöin oltava herkkänä heikoille, prosessia eteenpäin ohjaaville signaaleille sekä siedettävä epävarmuutta ja asioiden näennäisen hidasta edistymistä, sillä innovaatiot noudattavat omaa aikatauluaan. Yhteistyö ryhmässä helpottaa kaaoksen

sietämistä ja työn etenemistä, sillä verkostoitumisen kautta saadaan sekä tietoa, että tukea. Tiimin yhteinen osaamispääoma on paitsi hedelmällistä maaperää, myös tärkeä osa kokonaisuutta ja kauaskantoista ajattelua. (Salonen 2004, 24-26.)

Luovan työotteen yhteydessä esiin nousee usein heikkojen signaalien käsite, jolla on oma, merkityksellinen asemansa myös osana strategista johtamista. Hiltusen (2007, osa 1) mukaan heikoilla signaaleilla tarkoitetaan muutoksen ensimmäisiä merkkejä. Ne kertovat maailman nousevista ilmiöistä ja uusista asioista. Heikkoja signaaleja ovat esimerkiksi arkipäiväiset havainnot uusista käytännöistä, huhut, oudot tarrat lyhtypylväissä ja pienet lehtijutut. Suhtautuminen heikkoihin signaaleihin voi olla vähättelevää, sillä ne murtavat syvään juurtuneita ajattelumalleja. Organisaatioissa saatetaan jopa vältellä niistä puhumista, sillä ajatukset voidaan tyrmätä outoutensa vuoksi. On helpompaa puoltaa trendiä, joka on jo vakiinnuttanut asemansa. Heikkojen signaalien havainnointi on kuitenkin tärkeää. Niiden avulla voidaan olla paremmin perillä tulevasta ja reagoida mahdollisuuksiin kilpailijoita nopeammin. Toisaalta myös ei-toivottuihin muutoksiin reagoiminen nopeutuu.

Myös Santalainen (2009, 24) nostaa konkreettisten strategiatyökalujen rinnalle keskeisenä tekijänä intuition rationaalista ajattelua täydentävänä ja tehokkaana ajattelun muotona. Liiallinen yksinkertaistaminen ja pelkkä rationaalinen ajattelu voi johtaa vaihtoehtojen kapenemiseen. Strategisia valintoja pitäisi yhtä aikaa tehdä mahdollisimman pitkäjänteisesti, mutta kuitenkin viimeisimpään tietoon nojaten. Yritysjohdon on samanaikaisesti toteutettava napakasti strategiaa ja etsittävä ennakkoluulottomasti uusia vaihtoehtoja. Intuitio ei ole satunnaista arvaamista. Se syntyy kokemusten, ajatusten, valintojen, tunnetilojen ja niitä muovaavien tiedostamattomien, henkisten prosessien myötä. Se voidaan jakaa karkeasti automatisoituneeseen asiantuntemukseen ja kokonaisvaltaiseen aavistukseen. Santalaisen (2009, 24-25) mukaan automatisoitunut asiantuntemus nousee aiemmin koettujen samankaltaisten tilanteiden tuomista kokemuksista, tuttuuden tunteesta tai aiemmin opitun kertaamisesta. Se on systemaattista soveltamista. Kokonaisvaltainen aavistus tarkoittaa syvälle kerrostuneen hiljaisen tiedon synnyttämää vahvaa tunnevoimaa, eräänlaista voimakasta oikeassa olemisen tunnetta. Se on monipuolisen kokemuksen tuomaa, jo olemassa olevan tiedon yhdistelyä uudella tavalla. Voimakas oikeassa olemisen tunne onkin ollut monien läpimurto- tuotteiden välttämätön liikevoima. Se ei kuitenkaan itsessään riitä, sillä muuttuva ympäristö pitää huolen menestyksen lyhytaikaisuudesta, jos yritys jää lepäämään laakereilleen eikä toteuta välttämättömiä perusanalyysseja.

Intuitio ei kuitenkaan ole suora reitti menestykseen. Paremmaksi päätöksentekijäksi tullaan harjoittelun, reflektion ja analysoinnin kautta. Huippuosaaja saattaa ajan kuluessa alkaa nojaamaan intuitionsa ja selkärangasta tuleviin suoritustapoihin liian itsevarmasti. Tämä voi johtaa vaikeuksiin, kun eteen sattuu tilanne, josta selviytymiseen vaadittaisiin analyysia ja oikean vastauksen etsimistä aiemmin hyväksi koettu toimintamallin käyttöönoton sijaan. (Ericsson, Prietula & Cokely 2008, 117.) Intuitio on tehokas osa johtamista ja strategiatyötä, mutta pelkkä vaiston varassa toimiminen saattaa ajaa yrityksen ongelmiin. Vain yksi näkökulma strategiseen johtamiseen ei riitä ja

johtajan on uskallettava kyseenalaistaa myös omia toiminta- ja ajattelutapojaan.

Lopulta yrityksellä on kaksi perustehtävää, joista ensimmäinen on tuottaa asiakkaalle arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Toinen perustehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa. Tähän saat-
taa yhdistyä myös kustannustehokkuus: mahdollisimman pienellä panoksella pyritään luomaan
maksimaalinen tulos. (Tuulaniemi 2011, 30.) Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana käsitys or-
ganisaation arvon tuottamisesta on kuitenkin jalostunut. Menestyäkseen pitkällä aikavälillä yrityk-
sen on voiton tuottamisen lisäksi pystyttävä tuottamaan yhteiskunnalle arvoa myös laajemmin. Ly-
hyen aikavälin voiton maksimoinnin sijaan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työntekijöi-
den hyvinvointiin, vastuulliseen luonnonvarojen käyttöön, alihankkijoiden käytön reiluuteen sekä
yrityksen laajempiin vaikutuksiin omaan markkina-alueeseensa. Myös osa sijoittajista suosii nyky-
ään vastuullisia osakkeita. Sosiaalisen median, kuluttajien roolin kasvun sekä modernin tietotekni-
ikan kehitystä asenneilmapiiirin muutokseen ei voi vähätellä. (Eloranta 2018, 35.)

Strategiatyö vaatii tekijältään laajaa näkökulmaa ja ymmärrystä siitä, minkälaisia seurauksia strate-
gisilla valinnoilla on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2010, 71) mu-
kaan strategisen johtamisen kirjallisuudessa on havaittavissa kaksijakoisuutta. Yhden suuntauksen
mukaan johdon on linjattava strategia, organisaatio ja johtaminen. Tämän perinteisen käsityksen
mukaan strategisen johtamisen päämääränä on yhteensopivuudesta syntyvä organisaatio-ympä-
ristö -suhteen hallinta. Tämän ajattelutavan rinnalle on noussut jatkuvaa uudistamista korostava
suuntaus, jossa strateginen johtaminen tavoittelee ennakoivaa sopeutumiskykyä ja taistelee orga-
nisaation kangistumista vastaan. Paras vaihtoehto on näiden kahden synteesi, joka rakentuu yri-
tyksen perimätiedon pohjalle.

Hiltunen (2012, 48) esittää, että henkilöstöä olisi hyvä ottaa strategiatyöhön mukaan mahdollisim-
man osallistavasti. Näin toimimalla saataisiin positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutuneisuuteen.
Osallistaminen toimii kuitenkin parhaiten strategian analyysivaiheessa. Henkilökunnalta ja asiak-
kailta on hyvä selvittää, mitä he arvostavat ja odottavat tulevaisuudelta. Tämä aikaansaa sitoutumi-
sen tunnetta sekä antaa näkemystä kokonaiskuvasta. Varsinainen strategiatyö on kuitenkin järke-
vää jättää yrityksen ylimmälle johdolle, jolla on paras kokonaisnäkemys yrityksen tilasta.

Myös Vaasan kaupungin strategiatyön tutkimus vuosilta 2012-2015 vahvistaa ajatuksen henkilös-
tön osallistamisen hyödyllisyydestä. Menestyminen kuntien välisessä kilpailussa vaati vahvaa stra-
tegista ajattelua ja johtamista. Uusi johto päätti valita osallistavuuden mahdollistavat työkalut stra-
tegiatyön tueksi. Kun ihmiset organisaation eri osissa pääsivät käytännössä näkemään miksi ja mi-
ten tuotot ja kustannukset syntyivät, he olivat valmiimpia ottamaan tuottavuuden kohottamisen
osaksi omaa työtään ja oppivat ymmärtämään omaa vaikutusvaltaansa toiminnan kokonaisuuteen
ja sen tulokseen. (Tienari & Harviainen 2020, 166.)

2.2 Strategi työn aloittaminen

Pienyrityksissä käytännön strategi työ on vahvasti sidoksissa resursseihin. Strategi työtä voidaan pitää vaivalloisena ja aikaa vievänä ja useimmiten päivittäiset kiireet ajavat sen ohi. Silti strategian tekeminen kannattaa. Parhaimmillaan strategia toimii yrityksen ohjenuorana siitä, mihin halutaan panostaa ja keskittyä. Ajan varastamisen sijaan sen avulla voidaan helpommin tehdä päätöksiä tilanteissa, joissa aukeaa houkuttavaltakin tuntuvia uusia mahdollisuuksia, joiden perään lähteminen ei kuitenkaan resurssien tai kilpailun puolesta olisi lopulta kannattavaa. Strategia auttaa sanomaan ei ja foku soimaan resurssit oikeaan suuntaan. Investointeja voidaan tehdä rohkeammin, sillä omat päätavoitteet kirkkaana mielessä pitäen voidaan toiminnan mahdollisuuksia pidemmällä aikavälillä tarkastella helpommin. Tällöin myös tavoitellulla asiakaskokemuksella on paremmat mahdollisuudet toteutua. Lisäksi hyvin kommunikoitu strategia auttaa työntekijöitä ymmärtämään toiminnan isoa kuvaa ja oman työn merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. (Eforte Oy, s.a.)

Vuorisen (2013, 41-42) mukaan strateginen johtaminen on jatkuvaa työtä. Sitä voidaan ajatella kokonaisuutena, joka pitää sisällään tietyt vaiheet. Nämä vaiheet eivät välttämättä etene kronologisesti. Uudessa yrityksessä voidaan aloittaa niin sanotusti alusta, mutta jo olemassa olevan yrityksen toiminnan ollessa täydessä vauhdissa vaiheet etenevät vaihtelevassa järjestyksessä. Nämä kolme vaihetta ovat:

- vaihe 1: strategisen aseman analyysi
- vaihe 2: strateginen valinta
- vaihe 3: strategian toimeenpano.

Kuvassa 1 havainnollistetaan, miten strategiaproessin eri vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.



Kuva 1. Jatkuva strategiaproessi (mukaillen Vuorinen 2013, 44)

Vaiheella 1 tarkoitetaan yrityksen olemassaoloon ja tarkoitukseen liittyviä analyyseja. Tämä vaihe voi pitää sisällään useita osa-analyyseja, jotka koskevat esimerkiksi yrityksen tarkoitusta, tahtotilaa, resursseja ja kilpailijoita. Vaiheessa 2 yritys valitsee, missä liiketoiminnoissa halutaan olla mukana, mitä tuotteita tai palveluita aiotaan tarjota ja mihin kilpailukyky perustuu. Samalla pohditaan toiminnan suuntaa ja tavoitteita sekä menetelmiä, joilla asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä. Vaiheessa 3 aiemmissa vaiheissa valittuja käytäntöjä ja toimenpiteitä aletaan toteuttaa käytännössä. Tällöin strategiatyö tarkoittaa esimerkiksi uudelleenorganisointia, ihmisten kouluttamista, tehokasta viestintää ja vastaavia toimenpiteitä, joiden avulla koko organisaatio alkaa ymmärtää, mitä tehdään ja miksi. Näin strategia voidaan purkaa projekteiksi, jotka edistävät sen toteutumista. (Vuorinen 2013, 42-43.)

Jatkuvan strategiaproessin käynnistyessä ensimmäinen askel on selvittää, miksi yritys on olemassa. Usein yrityksen toiminnan tarkoituksperiä ja tavoitteita avataan mission, vision ja arvojen kautta. Missio on yrityksen tarkoitus ja olemassaolon syy ja visio kertoo toiminnan avulla saavutettavasta tavoitteesta tai unelmasta. (Tuulaniemi 2011, 137.) Yrityksen arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii (Kamensky 2010, 67).

Arvojen määrittämisen taustalla ovat 1990-luvulla suosituksi tulleet liikkeenjohdon teoriat yrityskulttuurista. Käytännössä yrityskulttuuri on monitahoinen käsite, johon vaikuttavat paitsi yrityksen määrittämät, myös yritysjohton sekä työntekijöiden henkilökohtaiset arvot. Suomalaisissa yrityksissä perusarvot noudattavat melko tyypillistä tasapainotetun mittariston rytmitystä neljään tavoiteryhmään, joita ovat asiakas, kannattavuus, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Perusarvot ovat periaatteita, joiden tehtävä on ohjata toimintaa ja joille ominaista on pysyvyys, voimakkuus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Valtaosa yrityksistä myöntää yrityskulttuurin merkityksen, mutta sen konkretisoiminen liiketoiminnan hyödyksi on usein haastavaa. Julkituodut arvot ovat ylivoimaisesti suosituin tapa ilmaista yrityskulttuuria asiakkaille ja sidosryhmille. (Kamensky 2010, 74-76.)

Yrityksen toiminta-ajatus kietoutuu yhteen mission ja vision kanssa ja vastaa kysymykseen: Miksi yritys on olemassa? Hyvää toiminta-ajatusta voi ajatella arvolähtöisenä ja sitä voidaan tarkastella samaan tapaan kuin ihmisen henkilökohtaista toiminta-ajatusta: Miksi olen olemassa? Toiminta-ajatus voidaan määritellä esimerkiksi tuotteiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden mukaan. Sen avulla yritys voi myös rajata toimialaansa. (Kamensky 2010, 69-70.)

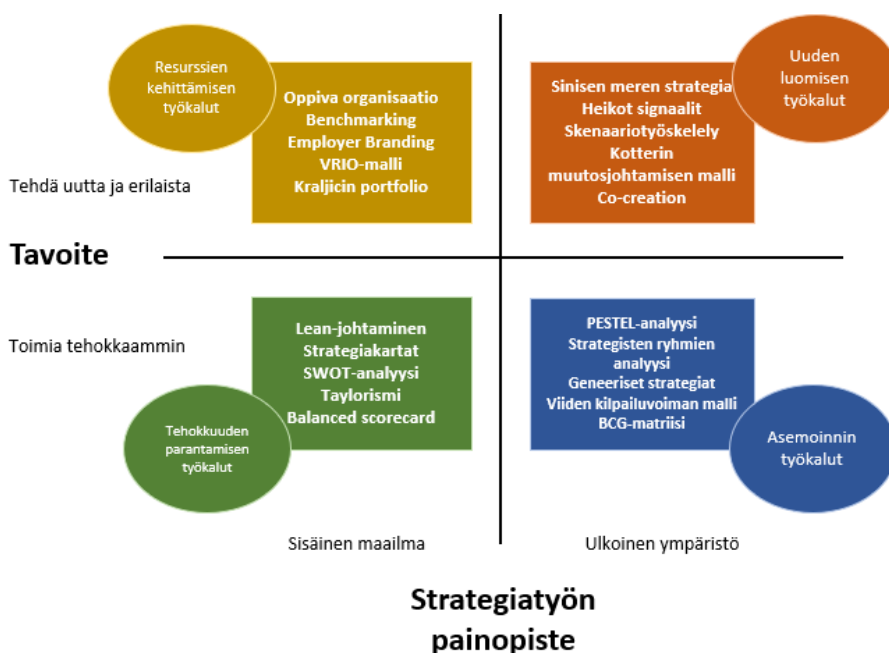
Organisaation liiketoiminnan tavoitteet kytkeytyvät organisaation perusteisiin eli arvoihin, missioon ja visioon. Kun arvot, missio ja visio ovat selvillä, voidaan seuraavaksi tarkastella strategiatyökalujen avulla yrityksen resursseja, kilpailijoita ja ympäristöä. Niiden määrittelyn pohjalta voidaan jatkaa kohti strategisia valintoja ja strategian toimeenpanoa.

2.3 Strategiatyökalut

Johtamisympäristöt ovat jatkuvassa murroksessa ja haasteiden ratkaisemisesta on muodostunut kukoistava bisnes. Uusia työmalleja luodaan ja kaupallistetaan kiivaasti. Yhtä patenttiratkaisua tuskin on olemassa. Parhaimmillaan strategiatyön työkalut voidaankin nähdä golfmailojen pussina, josta otetaan muuttuneeseen tilanteeseen parhaiten soveltuva peliväline. (Santalainen 2009, 26-27.) Pienyrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta tärkeintä on saada selkeä kuva nykytilasta. Yrityksen tulee kartoittaa mitä nyt tehdään, mihin tavoitteeseen halutaan tietyn ajan kuluessa päästä, mitä keinoja tavoitteeseen pääsy edellyttää ja miten oma toiminta eroaa kilpailijoiden tavasta ratkaista asiakkaan tarve tai ongelma. Parhaassa tapauksessa työkalujen järkevä käyttö ja hyvin toteutettu strategiaprosessi säästää yritykselle aikaa ja rahaa, sitouttaa työntekijät, selkeyttää itse työntekoa sekä tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa. (Eforte Oy, s.a.)

Strategisen johtamisen työkaluja on olemassa runsaasti ja ne voivat oikein käytettynä olla tehokkaita strategiatyön apuvälineitä. Muuttuvan ympäristön vaatimuksiin on eri aikoina pyritty vastaamaan eri tavoin, vaikka itse strategian tavoitteet ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina. Toisen maailmansodan aikaiset opit eivät välttämättä toimi sellaisinaan 2020-luvun yritysmaailmassa. Karkeasti pyrkimykset voidaan kuitenkin jakaa kahteen vaihtoehtoon: joko pyritään tekemään jotakin tehokkaammin ja nopeammin, tai pyritään tekemään jotakin aiempaan nähden uudella tai erilaisella tavalla. Pyrkimyksen suuntauksesta riippuen myös menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi ovat erilaisia. Samaan aikaan myös lähdekirjallisuus jakautuu kahteen leiriin: toimialalähtöiseen ajatteluun ja resurssiperustaiseen strategianäkemykseen. (Vuorinen 2013, 27-30.)

Kuvan 2 nelikenttä havainnollistaa työkalujen sopivuutta suhteessa strategiatyön tavoitteeseen ja painopisteeseen.



Kuva 2. Strategisen johtamisen työkalujen valinta yrityksen tavoitteiden ja strategiatyön painopisteiden mukaan (mukaillen Vuorinen 2013, 33)

Vuorisen (2013, 32) mukaan osa työkaluista on filosofisempia strategisen johtamisen menetelmiä, kun taas toiset ovat vakiintuneita ja hyvinkin selkeitä. Vuorinen pyrkii jaossaan jäsentämään työkalut omiin viitekehyksiinsä, jotta niiden hyödyllisyyttä voidaan arvioida yrityksen tarpeiden näkökulmasta. Vihreän ryhmän työkaluissa keskitytään toiminnan tehostamiseen ja mukauttamiseen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Punaisen ryhmän työkalut keskittyvät toiminnan uudistamiseen luovalla otteella. Sininen ryhmä edustaa ympäristölähtoisempää näkemystä ja ulkoisten asioiden tarkkailua. Keltaisen ryhmän työkalut keskittyvät resurssien ja organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen.

Strategiatyökaluihin ei kuitenkaan kannata suhtautua täysin kriittikittömästi. Santalaisen (2009, 28-29) mukaan liiallinen työkaluihin takertuminen saattaa suistaa yrityksen välinevaltaan. Sen seurauksia voivat olla esimerkiksi liian pikkutarkka johtamisjärjestelmä loputtomine lomakkeineen, päivittäisen toiminnan persoonaton rutinoituminen, yrityksen arvojen taantuminen yhdentekeviksi seinätauluiksi tai liian läheiset ihmissuhteet, jotka vaikeuttavat johtamista.

Esimerkiksi *benchmarking* voi parhaimmillaan toimia loistavana tapana etsiä eri alojen parhaita käytäntöjä ja oivalluksia (Santalainen 2009, 30). Benchmarking eli esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi tarkoittaa oman yrityksen toiminnan vertailua toisen yrityksen toimintaan. Sen avulla pyritään ymmärtämään menestyneiden yritysten hyviä käytänteitä, joista voisi olla hyötyä myös oman yrityksen johtamisessa. Benchmarkingissa voidaan esimerkiksi ottaa käsittelyyn oman yrityksen yksittäinen prosessi, kuten uusasiakashankinta ja verrata sitä verrokkiyrityksen toimintatapoihin. Vertailua voi tehdä myös laajempien aiheiden, kuten asiakaskokemuksen tutkimisen kautta. (Laaksonen 2019.)

Itsestään selvänä benchmarking kohdistetaan alansa parhaiten menestyneisiin toimijoihin ja sen avulla halutaan löytää parhaita käytäntöjä. Ongelmana on, että liian samanlaisten yritysten toimintatapojen kopiointi sulkee pois kilpailuedun saavuttamisen ja muuttuu kilpailijaseurannaksi. Siksi benchmarkingin kannattaisi kohdistua selvästi erilaisiin organisaatioihin, jotta se johtaisi luoviin, uudenlaisiin toimintatapoihin ja ratkaisuihin. Parhaat menestyjät ovat lopulta kuitenkin yrityksiä, joiden menestys on onnen, hyvän ajoituksen ja yritysjohton intuition summa. Helposti unohdetaan, että täysin samalla tavalla visionäärisesti toimineita, mutta huonosti menestyneitä yrityksiä on valtavasti. Siksi huonoimpien käytäntöjen benchmarkingia voitaisiin pitää vähintään yhtä hyödyllisenä, mikäli tarkastelua seuraa strateginen ajattelu tulkintoineen. (Santalainen 2009, 30-31.)

Klassinen esimerkki päätelmien teon vaikeudesta on tilastotieteilijä Waldin ajattelu toisen maailmansodan aikana. Häntä pyydettiin tutkimaan amerikkalaisten taistelulentokoneiden haavoittuvuutta. Taisteluista palanneiden lentokoneiden rungoista voitiin vedenpitävästi päätellä, että koneen rungoissa oli muutama kohta, joihin vihollisen luodit olivat iskeneet selvästi eniten. Sotilashenkilökunta päätteli nopeasti, että näitä kohtia tulee vahvistaa. Wald sen sijaan ehdotti päinvastoin: niitä rungon osia, joihin luodit olivat osuneet vähiten, tulee vahvistaa. (Santalainen 2009, 32.)

Paras ratkaisu kohdattuun ongelmaan ei aina ole ilmeinen. Tilastotieteilijä Wald ymmärsi, että taisteluista kotiin palanneiden koneiden osumat olivat ehkä tehneet vahinkoa, mutta ne eivät silti olleet

kohtalokkaita. Siksi toimivimmaksi osoittautui lähestymistapa, joka keskittyi tarkastelemaan, mitä yhdistäviä tekijöitä oli niillä taistelulentokoneilla, jotka eivät koskaan palanneet kotiin. Itsestään selvien faktojen ohi katsomalla voitiin huomata yhtäläisyys, jolla oli lopulta ratkaiseva merkitys.

Edellä olevan esimerkin mukaisesti myös strategiatyökalut ovat käyttäjälleen oivalluksen, uusien näkökulmien ja laajemman ymmärtämisen apuvälineitä. Tässä opinnäytetyössä on valittu lähempään tarkasteluun yksi strategiatyökalu kustakin Vuorisen (2013, 33) strategisten työkalujen nelikentän ryhmästä. Asemoinnin työkaluksi valikoitui PESTEL-analyysi, sillä vuonna 2020 alkanut koronaviruspandemia on osoittanut käytännössä, miten tärkeää yrityksen on tulevaisuutta suunnitlessaan ottaa huomioon esimerkiksi poliittiset ja ekologiset muuttujat sekä megatrendit. Uuden luomisen ja strategian toimeenpanon työkaluksi valikoitui Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli. Mallia mukaillen yritykseen voidaan luoda selkeä suunnitelma, jonka avulla visio sekä sisäisten ja ulkoisten muutosten vaatimat kehitystoimet voidaan askel kerrallaan viedä käytäntöön ja osaksi yrityskulttuuria. Resurssien kehittämisen työkaluista Oppivan organisaation teoria auttaa yrityksen henkilöstöä kehittymään ja toimimaan älykkäästi yhdessä. Lisäksi sen periaatteet toimivat apuna sisäisten ristiriitojen ja erilaisten lähestymistapojen kohtaamisessa. Tehokkuuden parantamisen työkaluksi valittiin lean-ajattelu, sillä pienyrityksen kiireisessä arjessa hukan poistaminen on rajallisten resurssien vuoksi elintärkeää. Työntekijöiden itseohjautuvuus ja itseään korjaavat prosessit ovat äärimmäisen arvokkaita, jotta omistajien kädet vapautuvat päivittäisen arjen rutiineista kohti toiminnan ja henkilöstön kehittämistä.

Tässä työssä esittelemättä jäävät työkalut eivät ole tarkasteluun valittuja työkaluja heikompia. Ne rajataan pois tällä strategisen johtamisen kierroksella. Niitä voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa esimerkiksi luvussa 2.3.4 esitellyn lean-ajattelun PDSA-mallin mukaisesti. Jatkuva strategiaprosessi on nimensä mukaisesti jatkuvaa työtä, jota edesauttaa parhaiten ennakkoluulottomuus uusille tavoille tarkastella ympäröivää todellisuutta ja oman yrityksen liiketoimintaa. Ajan kuluessa näkökulman vaihtaminen on tarpeellista ja lopulta välttämätöntä, sillä sama ajattelumalli kantaa toimintaa eteenpäin vain rajallisen ajan.

2.3.1 Asemointi: PESTEL-analyysi

Toisinaan yritykset selittelevät epäonnistumistaan ympäristötekijöillä. On kuitenkin myönnettävä, että ympäristön muutosvaatimukset ja sitä kautta yrityksen nopeuden ja strategisen ketteryuden vaatimukset ovat jatkuvasti kasvaneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Organisaation on pystyttävä seuraamaan, ennakoimaan ja tulkitsemaan globaalia kehitystä. PESTE-analyysi antaa tähän hyvän viitekehyksen. Sen avulla tarkastellaan maailmaa poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden näkökulmista. (Kamensky 2010, 37.) Vuorinen (2013, 220) käyttää samasta analyysistä nimitystä PESTEL, jossa L-kirjaimella tuodaan mukaan lainsäädännöllinen näkökulma. Asemoinnin analyysistä on olemassa muitakin kirjoitusasuja, mutta käytännössä ne kaikki pyrkivät ympäristöanalyysiin.

Vuorisen (2013, 220) mukaan analyysin laajuuteen vaikuttaa ensisijaisesti yrityksen koko. Pienyritykselle riittää kevyempikin analyysi, kun taas monikansallisella yhtiöllä tarpeet analyysille ovat huomattavan erilaiset. Tarkoitus ei ole haarukoida kaikkia mahdollisia uhkia kaikissa kategorioissa, vaan löytää omaa yritystoimintaa todennäköisimmin koskettavat muutosvoimat. PESTEL toimii parhaiten yhdessä muiden analyysien kanssa, jolloin havainnot täydentävät toisiaan ja luovat tekijäleen paremman kuvan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Ihanteellinen aikajänne tarkastelulle on 3-10 vuotta ja joskus tulevaisuutta voidaan pyrkiä hahmottamaan myös pidemmällä aikavälillä.

Koska analyysissa käsitellään laajoja kokonaisuuksia, saattavat listatut asiat sopia useampaan kategoriaan ja olla yhteydessä toisiinsa. Kun muutosvoimat on jaettu eri kategorioihin, voidaan ensin ottaa tarkasteluun kaikkein selkeimmin toimintaan vaikuttavat tekijät, ja vasta sitten edetä kohti epätodennäköisempiä. Seuraavaksi muutosvoimia voidaan pisteyttää sen mukaan, miten voimakas vaikutus niillä on ja kuinka todennäköisesti yritys tulee kohtaamaan haasteita niiden vuoksi. Sen jälkeen voidaan arvioida, millä aikavälillä muutokset toteutuvat ja lopuksi vielä tarkastella erilaisia lähestymistapoja niihin. Yritys voi suhtautua vääjäämättä tapahtuviin muutoksiin joko uhkina, jotka tiedostetaan ja joihin valmistaudutaan, tai mahdollisuuksina, jotka voidaan hyvin ennakoituna kääntää jopa kilpailueduksi. Mahdolliset muiden strategiatyökalujen kautta tulleet havainnot kannattaa tässä vaiheessa viedä yhteen PESTEL-analyysin tulosten kanssa. (Vuorinen 2013, 221-223.) Kuvassa 3 havainnollistetaan muistilistamaisesti, mitä muuttujia PESTEL-analyysissa voidaan esimerkiksi käsitellä.



Kuva 3. Näkökulmia PESTEL-analyysiin (mukaillen Vuorinen 2013, 222)

Analyysi antaa hyvän viitekehyksen yrityksen makrotason asioiden tutkimiseen. Siitä olisi pystyttävä päättämään, millaisia vaikutuksia yrityksen toimialan ja ympäristön muutoksilla ja kehityskaarilla on yrityksen toimintaan. (Kamensky 2010, 138.) Makrotason hahmottamisen ja PESTEL-analyysin apuvälineenä voidaan käyttää myös megatrendejä. Megatrendit ovat suuria muutossuuntauksia, joilla on laajoja vaikutuksia. Niiden juuret ovat historiassa ja niiden vaikutukset näkyvät nykyisyydessä. Lisäksi ne tulevat muovaamaan lähitulevaisuutta voimakkaasti. Näin ollen niiden merkitystä liiketoimintaan ei voida vähätellä. Hiltunen (2017, osa 1) listaa 10 merkittävintä megatrendiä, joita vuonna 2017 olivat:

- väestönkasvu
- väestön ikääntyminen
- globalisaatio
- kaupungistuminen
- varallisuuden sekä keskiluokan kasvu
- kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen
- eriarvoisuuden lisääntyminen
- ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen
- digitalisaatio
- teknologian kehitys.

Hiltusen (2017, osa 1) mukaan kuluttajatrendit ovat läheisesti yhteydessä megatrendeihin, sillä ne ovat megatrendien ilmenemismuotoja käytännössä. Vuoden 2017 esimerkkejä kuluttajatrendeistä olivat muun muassa 50-vuotiaiden kulutustottumusten selkeä muutos aiempiin sukupolviin nähden, sosiaalisen median edistävä minäkeskeisyyden nousu, entistä kohdennetummat palvelut yhä pienemmille marginaalisille kohderyhmille sekä hyvinvointibuumin nousu.

Vuonna 2020 Suomeen levinnyt koronapandemia muokkasi uuteen uskoon sekä arkisia rutiineja että globaaleja toimintaympäristöjä. Koronakriisi saattoi jopa kiihdyttää megatrendien kehittymistä esimerkiksi teknologian ja digitalisaation osalta. (Dufva ym. 2020, 5.) Dufva ym. (2020, 10) korostaa megatrendeistä erityisesti ekologisen jälleenrakentamisen kiirettä, ikääntyvää ja monimuotoistuvaa väestöä, verkostovoimaisen vallan voimistumista, teknologian sulautumista kaikkeen sekä talouden suunnan etsimistä.

Yksi esimerkki pandemian kaltaisesta globaalista ja merkittävästä, nopeasti tapahtuneesta muutoksesta on Venäjän helmi-maaliskuussa 2022 aloittama laajamittainen sotilaallinen hyökkäys Ukrainaan. Helsingin Sanomien (2022) mukaan vain viikkojen kuluttua hyökkäyksestä länsimaat ovat asettaneet Venäjälle voimakkaita talouspakotteita. Lukuisat yritykset mukaan lukien esimerkiksi pikaruokaketju McDonald's, suomalainen S-Ryhmä, teknologiayhtiö Apple sekä vaatekauppaketju H&M ovat päättäneet lopettaa liiketoimintansa Venäjällä. Lisäksi paikalliset arvioivat, että useat venäläiset yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa vuokrien ja muiden ylläpitokustannusten kallistumisen sekä laskevien asiakasmäärien vuoksi.

Tarkasteltaessa Hiltusen listauksia vuonna 2022 ovat vuonna 2017 mainitut megatrendit yhä voimissaan, mutta moni niistä on ehtinyt jo jatkojalostua eteenpäin. Sama ilmiö tulee käymään yhä uudelleen ja yhä nopeammin erityisesti teknologian, globalisaation ja digitalisaation vauhdittaessa trendien nousuja ja laskuja. Hiltusen (2017, osa 1) mukaan pienyritys voi arvioida omaa tuotettaan tai palveluaan suhteessa trendeihin ja niiden äkillisiin muutoksiin myös luovammalla ympäristöanalyysillä. Yksi tapa on villi kortti -malli, joka havainnollistetaan kuvassa 4.

<i>Villit kortit ovat yllättäviä tapahtumia, jotka tapahtuvat niin nopeasti, että niitä on vaikea ennakoita. Niillä on myös laaja-alaisia vaikutuksia ympäristöön. Esimerkkeinä villistä kortista voidaan mainita pandemia, maanjäristys tai lottovoitto.</i>
Villi kortti iskee
1. Listaa ne trendit, joihin organisaatiosi tuote tai palvelu parhaiten kytkeytyy.
2. Mieti kunkin trendin kohdalla sitä, minkälainen yllättävä tapahtuma eli villi kortti voisi nopeasti muuttaa trendin suunnan.
3. Mieti , mitä organisaatiossasi tuossa tapauksessa tehtäisiin ja miten tuotetta tai palveluasi modifioitaisiin niin, että se toimisi uudessa toimintaympäristössä.

Kuva 4. Villi kortti -mallin kolme vaihetta muutosten ennakkoinnissa (mukaillen Hiltunen 2017, osa 1)

Teknologian näkökulmasta lohkoketjujen, kryptovaluuttojen, tekoälyn sekä sosiaalisen median ja siitä jalostuvan metaversumin kehittyminen ovat todennäköisesti vasta alkua. Uusia tapoja toimia ja vaikuttaa verkkoympäristöissä luodaan kiihtyvällä tahdilla. Contin ja Schmidtin (2022) mukaan vuodesta 2014 olemassa olleiden NFT:iden eli eräänlaisten digitaalisten teosten kaupassa liikkuu tänä päivänä satoja miljoonia dollareita. Samaan tapaan kuin aiemmin on voitu ostaa alkuperäinen öljyvärimaalaus, voidaan nyt ostaa oikeudet tietyn digitaalisen kuvan, videon tai vaikka muotiluomuksen alkuperäiskappaleeseen. Näin esimerkiksi taiteilijoille on avautunut täysin uusi tapa tuottaa taidetta perinteisten taidegallerioiden rinnalle, ja taiteen ystävä voi fyysisen taiteen sijaan omistaa oikeudet digitaaliseen alkuperäiskappaleeseen. Ostajalleen miljoonia maksaneen NFT-omistuksen arvo on kuitenkin täysin riippuvainen siitä, kuinka paljon seuraava omistaja on siitä valmis maksamaan.

2.3.2 Uuden luominen: 8-portainen muutosjohtamisen malli

Yrityksissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Osa muutoksista on arkisia toimintatapojen muutoksia, ja joskus tarvitaan radikaalimpia uudistuksia, joiden taustalla ovat esimerkiksi fuusiot, omistajavaihdokset tai toimialamuutokset. Usein muutostarpeen havaitsee esihenkilö tai muu vastuhenkilö, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Yrityksen toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden aktiivisuus ja herkkyys muutostarpeille on välttämätöntä. Vaikka muutos tuo mukanaan epämuu-
vuutta, epävarmuutta ja haasteita, sen toteuttamisessa voidaan toimia suunnitelmallisesti ja henkilöstöä tukien. Mikäli yrityksen johto ja esihenkilöt onnistuvat pitämään henkilöstön ajan tasalla ja vievät prosessia suunnitelmallisesti eteenpäin, saattaa yrityksen henkilöstö jopa innostua muutoksesta. (Ponteva 2009, 9-12.)

Kotterin (2011, 1-3) mukaan monet yritykset pyrkivät muokkaamaan toimintaansa ja strategiaansa radikaalisti saavuttaakseen kilpailuetuja. Tulokset ovat vaihtelevia toisten yritysten saavuttaessa tavoitteensa menestyksekkäästi ja toisten epäonnistuesssa surkeasti. Suurin osa yrityksistä jää näiden kahden ääripään välille, kuitenkin lähemmäs epäonnistunutta kuin onnistunutta lopputulemaa. Kun tarkastellaan yrityksiä, jotka ovat onnistuneet muutosjohtamisessa, nousee esiin muutamia yhdistäviä tekijöitä. Yksi näistä on ymmärrys siitä, että muutos vaatii onnistuakseen useita systemaattisia vaiheita ja aikaa. Kiirehtiminen ja vaiheiden ylenkatsominen voi tuottaa illuusion tehokkuudesta, mutta ei edesauta hyvää lopputulemaa. Johtajilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta perinpohjaisesta yrityksen muutosprosessista sen harvinaislaatuisuuden vuoksi, joten virheiden tekeminen on hyvin tavallista. Muutosta johtavien henkilöiden tulisi ymmärtää, että kyseessä ei ole yksittäinen toimenpide vaan pitkä prosessi, joka voi vaatia toteutuakseen jopa vuosia. Aikaa muutokselle tarvitaan etenkin silloin, kun sillä pyritään vaikuttamaan yrityskulttuuriin.

Yritysten kilpailukyvyn ylläpitäminen kiihtyvien muutosten keskellä ei ole helppoa. Lähes jokainen startup -vaiheen ohittanut yritys ajautuu optimoimaan tehokkuuttaan sen sijaan, että se keskittyisi strategiseen ketteryyteen. Strategisen ketteryyden avulla yritys voisi olla valmiimpi tuotteistamaan mahdollisuuksia ja kohtaamaan uhkia nopeammin ja varmemmalla otteella niiden ilmaantuessa. Usein uusiin mahdollisuuksiin tai esiin tuleviin uhkiin saatetaan suhtautua ottamalla käyttöön malli, joka on koettu aiemmin toimivaksi. Valitettavasti monet klassiset ongelmanratkaisutavat ovat auttamattoman vanhanaikaisia. Yrityksen on oltava ajan hermoilla, uudistettava itseään vähintään muutaman vuoden välein ja uskallettava sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Paradoksaalisesti yrityksen on menestyäkseen kyettävä yhtäaikaaisesti olemaan askeleen edellä kilpailijoitaan ja tuottamaan voittoa jo käynnissä olevalla tilikaudella. (Kotter 2021, 8.)

Kotter (2021, 8-10) toteaa, että aiemmin oli tavallista, että yritykset käyttivät paljon aikaa yhden uuden asian ympärille rakentuvaan muutokseen. Projekti vietiin sääntillisesti loppuun muutaman vuoden kuluessa, jonka jälkeen muutosjohtamisen mallin sai pakata sivuun odottamaan uutta kierrosta. Nykymaailmassa lähtötilanne on harvoin sama. Yritystoiminnan välttämättömät, päivittäiset rutiinit eivät ole katoamassa mihinkään. Perinteisillä hierarkioilla ja toimintatavoilla on monesti paikkansa yrityksen arjessa. Silti toimiva operatiivisen toiminnan malli tarvitsee tuekseen myös muita toimintoja. On yksi asia luoda kerran organisaatiokaavio, roolit ja päivittäiset tehtävät ja toimia sääntillisesti niiden mukaan vuosi toisensa perään. On kuitenkin muistettava, että toimialat ja maailma muuttuvat ja kehittyvät. Siksi strateginen ajattelu, strategian päivittäminen ja sen päivitysten toimeenpano tavallisen arjen rinnalla ovat välttämättömiä yrityksen selviämisen näkökulmasta. Näin voidaan tarkkailla ja arvioida yrityksen toimintaa sekä alan ja markkinatilanteen kehittymistä. Tavoitteena ei ole kuormittaa yrityksen henkilöstöä lisää, vaan tukea olemassa olevaa työskentelytapaa ja tarjota palautetta siitä, mitkä toiminnot lopulta ovat kannattavia ja tuloksellisia. Tällöin mahdollistetaan sekä nykyisen vuoden tavoitteiden saavuttaminen että ajan hermoilla pysyminen.

Kotterin (2011, 2) muutosjohtamisen mallissa muutostarpeen havaitsemisen jälkeen käynnistyvä muutosjohtamisen projekti jaetaan kahdeksaan askeleeseen. Kuvassa 5 listataan muutosjohtamisen mallin kahdeksan vaihetta.

- 1. Luodaan kiireen tunne: muutos on välttämätön**
 - Tutkitaan, mitä markkinoilla tapahtuu
 - Tunnistetaan mahdollisuudet ja riskit
- 2. Muodostetaan tiimi, jonka tehtävä on johtaa prosessia**
 - Tiimin jäsenillä on oltava halu ja mahdollisuudet viedä muutosta eteenpäin
 - Tiimin on toimittava tehokkaasti yhteistä tavoitetta kohden
- 3. Luodaan visio**
 - Vision avulla ymmärretään, mitä muutoksella halutaan saada aikaiseksi
 - Luodaan strategia, jonka avulla visio toteutuu
- 4. Kommunikoidaan visio**
 - Käytetään kaikkia mahdollisia tapoja ja kanavia vision kommunikoimiseksi
 - Muutosta johtava tiimi näyttää oman esimerkinsä kautta, miten visio muuttuu toiminnaksi ja minkälainen toiminta edesauttaa sen toteutumista
- 5. Raivataan esteet vision toteutumisen tieltä ja otetaan kaikki mukaan sen toteuttamiseen**
 - Tunnistetaan ja poistetaan muutosta jarruttavat tekijät
 - Muutetaan systeemit ja rakenteet, jotka estävät visiota toteutumasta
 - Rohkaistaan koko työyhteisöä luovaan ja innovatiiviseen ajatteluun ja toimintaan
- 6. Varmistetaan, että onnistumisia saavutetaan myös lyhyellä tähtäimellä**
 - Suunnitellaan tapoja, joilla edistymistä voidaan mitata ja todentaa
 - Osoitetaan, että muutos aiheuttaa konkreettisia tuloksia
 - Palkitaan sitoutuneita ja hyvin suoriutuneita työntekijöitä
- 7. Vakiinnutetaan parantuneet käytännöt ja jatketaan muutosprosessia**
 - Käytetään muutosprosessin myötä kasvavaa uskottavuutta ja muovataan sen avulla systeemejä, rakenteita ja toimintatapoja tukemaan visiota entistä vahvemmin
 - Palkitaan ja ylennetään avainhenkilöitä, jotka edesauttavat vision etenemistä
 - Käynnistetään uusia projekteja, jotka elvyttävät alkuperäistä projektia ja pitävät sen raikkaana ja ajankohtaisena
- 8. Juurrutetaan uudet toimintatavat osaksi yrityksen kulttuuria**
 - Kerrotaan selkeästi, minkälainen käyttäytyminen ja toiminta edesauttaa yrityksen menestymistä
 - Kehitetään keinoja, joiden avulla voidaan varmistaa myös johtajien kehittyminen

Kuva 5. 8-vaiheinen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter 2011, 2)

Jotta muutosprosessi lähtisi käyntiin, tulee johdon ja avainhenkilöstön keskuuteen luoda tunne muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä. Avainhenkilöt vakuutetaan prosessin tärkeydestä tutkimalla markkinatilannetta, mahdollisuuksia ja riskejä. Muutoksen läpi ajaminen ei ole mahdollista yhden ihmisen voimin, joten aluksi mukaan tarvitaan kahdesta kolmeen henkilöä. Näillä henkilöillä tulee olla paitsi yhteinen visio myös riittävät valtuudet, kyvyt ja uskottavuus viedä muutosta eteenpäin. (Vikman 2019.)

Vision tulee olla ymmärrettävä. Se toimii johtamisen tukipilarina ja määrittelee, minkälaista tulevaisuutta kohden yritys on matkalla pitkällä tähtäimellä. Visio ei voi jäädä piiloon, vaan se tulee kommunikoida tehokkaasti kaikille yrityksen työntekijöille. Muutoksen on oltava uskottava, hyödyllinen ja mahdollinen, ja johdon on pystyttävä kommunikoimaan ja todentamaan sen välttämättömyys. Mikäli nämä neljä ensimmäistä vaihetta toteutuvat onnistuneesti, on henkilöstö todennäköisesti halukas työskentelemään uuden suunnan toteutumisen eteen. Siksi organisaatiosta tulee viimeistään

tässä vaiheessa poistaa turhia rakenteita ja muita hidasteita, jotka estävät työntekijöitä toteuttamasta muutosta omilla tahoillaan. Hidasteiden poistaminen voi tarkoittaa myös henkilöstön perehdyttämistä ja kouluttamista, jotta yrityksellä olisi käytettävissään tarvittava tieto ja taito. On tärkeää, että muutoksen vyöryessä yrityksen yli onnistumisia juhlistetaan ja osaavat työntekijät saavat työstään tunnustusta. Uusista käytännöistä tulee osa yrityksen rakennetta ja taitavista työntekijöistä uusia avainhenkilöitä. Uudet projektit päivittävät, raikastavat ja tukevat alkuperäistä muutosprosessia, sekä pitävät mielenkiintoa yllä. (Vikman 2019.)

Piha (2019) esittää, että Kotterin 8-portaisessa muutoksen mallissa on heikkoutensa. Ajassamme muutos ei ole enää pelkkä yksittäinen poikkeustilanne, vaan jatkuva toimialojen häiriötila. Siksi viestinnän pitäisi olla huomattavasti merkittävämmässä roolissa. Sen sijaan että viestintä olisi vain yksi muutosprosessin vaihe, sen tulisi olla ratkaisevassa osassa prosessin alusta loppuun saakka. Jatkuvaa vuoropuhelua tarvitaan, jotta yrityksen arvot kuvastaisivat ajantasaista käsitystä yrityksen toimintatavoista ja etiikasta. Muutoksessa onnistuminen edellyttää systemaattista ja aitoa keskustelua. Muutos ja eteenpäin katsominen vaativat erilaisia asioita, kuin staattisen nykyisyyden ylläpito.

Kotter (2021, 20) toteaa, että 8-portaisen muutosjohtamisen mallin rinnalle voidaan tuoda myös strategian toimeenpanoa tukeva ja kiihdyttävä projekti. Tämän rinnakkaisen projektin tehtävä on kiihdyttää niin sanotun pääprojektin etenemistä. Käytännössä yrityksen sisältä voidaan rekrytoida muutosprojektiin mukaan innostuneita, energisiä, kyvykkäitä ja sitoutuneita ihmisiä, jotka ymmärtävät muutoksen merkityksen. Perinteisestä käsityksestä poiketen tämän joukon ei tarvitse muodostua johtoportaan tai olla riippuvainen yrityksen hierarkiasta. Nämä henkilöt voivat toimia palautteen antajina, pienempien projektien vetäjinä tai muina muutoksen ajureina.

Myös Battilana ja Casciaro (2021, 51-52) puoltavat niin sanottujen muutosagenttien merkitystä muutosjohtamisen tukena. Näiden muutosagenttien kannattaa olla yrityksen epämuodollisen viestinnän kannalta keskeisiä henkilöitä, eli verkostoituneita ja sitä kautta vaikutusvaltaisia ihmisiä. Suurissa muutoksissa erityisesti ne, jotka toimivat ikään kuin linkkinä kahden erillisen ryhmän välillä, ovat erityisen tärkeitä muutoksen eteenpäin viejiä. Pienemmissä muutoksissa myös muutosagentin läsnäolo oman työryhmän sisällä voi tuottaa hyviä tuloksia. Muutosagenttien asemalla yrityksen hierarkiassa ei ole lopulta merkitystä. Silti taitavasti verkostoituneen ja uskottavan henkilön toimilla ja sanoilla voi olla yllättävän suuri vaikutus muiden yrityksessä työskentelevien mielipiteisiin. Yrityksen johdon kannattaakin punnita, ketkä yrityksen sisällä voisivat toimia muutoksen ajureina henkilöstön keskuudessa. Kotterin (2021, 20) mukaan lopulta tällaisen toiminnan tarkoitus on antaa yrityksen sisältä nousevalle innostukselle tilaa ja muutoksen ajureille mahdollisuus toimia niin sanottuina yrityksen sisäisinä vaikuttajina. Sen ei kuitenkaan tarvitse aiheuttaa taloudellisesti normaalitilannetta suurempia kustannuksia. Parhaimmillaan tällainen toimintatapa edesauttaa innostuksen leviämistä organisaation läpi ja sitouttaa työntekijöitä merkityksellisemmän työn kautta.

Heidari-Robinsonin ja Heywoodin (2021, 102) mukaan muutosprosessin toteuttaminen tuo yritykseen parhaimmillaan valtavasti lisäarvoa. Silti muutos voi aiheuttaa henkilöstölle stressiä ja huolta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että muutosta ei kommunikoida selkeästi tai asiat tehdään epäloogisessa järjestyksessä, esimerkiksi päätetään ensin mitä tehdään ja vasta sen jälkeen tutkitaan, mitä pitäisi tehdä. Useimmiten nämä sudenkuopat ovat kuitenkin helposti vältettävissä, kunhan ne tunnistetaan etukäteen.

Tavallisimpia, muutosjohtamisen onnistumista estäviä tekijöitä ovat työntekijöiden ja tai johtajien muutosvastarinta, väärin asioihin suunnatut resurssit, työntekijöiden ajan ja huomion ajautuminen tuottamattomaan toimintaan, organisaatiokaavion muutokset joilla ei ole todellista vaikutusta ihmisten rooleihin sekä ennakoimatta jääneet sivuilmiot, jotka hidastavat muutosta ja aiheuttavat odottamatonta lisätyötä. Yritysten pitäisikin ottaa systemaattisempi ote muutoksen toteuttamiseen edellä mainittujen tekijöiden minimoimiseksi. (Heidari-Robinson & Heywood 2021, 102) Kuvassa 6 havainnollistetaan, miten viidellä tehokkaalla keinolla voidaan ajaa muutosta organisaatiossa eteenpäin ja varautua etukäteen mahdollisiin yrityksen sisältä nouseviin ongelmiin.

5. JULKAISE, OPI JA KORJAA KURSSIA

- Täydellinen lopputulos on harvoin mahdollinen
- Luo avoin kulttuuri epäkohtien esiin tuomiselle ja korjausehdotuksille
- Ole valmiina muuttamaan toimintatapoja tarpeen mukaan nopeallakin aikataululla

4. SÄÄDÄ PERUSASIAT KUNTOON

- Tunnista, missä kaikkialla muutosta tarvitaan ja ovatko perustoiminnot kunnossa
- Korjaa puutteelliset perustoiminnot ja tarkista niiden toimivuus
- Rakenna uudistukset toimivalle perustalle

3. HARKITSE USEAMPIA VAIHTOEHTOJA

- Pitääkö koko organisaatio mullistaa vai riittääkö pienempi muutos?
- Pidä mielessä tavoite: kustannusten pienentäminen tai kasvu vaativat erilaisia toimenpiteitä
- Ota ihmiset mukaan päätöksentekoon varmistaaksesi, että he seisovat päätöksen takana

2. VAHVUUKSIEN JA HEIKKOUKSIEN TUNNISTAMINEN

- Kysy organisaation ihmisiltä, mitä heikkouksia ja vahvuuksia he näkevät
- Tutki, mikä yrityksessä toimii hyvin jo nyt sekä selvitä miksi näin on

1. TULOSLASKELMA

- Tunnista hyödyt, kustannukset ja käytössä oleva aika
- Luo kurinalainen prosessi, jota noudatat
- Kommunikoil läpinäkyvästi kaikille niille, joita prosessi koskettaa

Kuva 6. Viisi tehokasta keinoa muutoksen sisäanajoon yrityksessä (mukaillen Heidari-Robinson & Heywood 2021, 103-107)

Joskus muutos ei tarpeellisuudesta huolimatta vaadi koko yrityksen uudelleenorganisointia ja varsinkin pienemmissä yrityksissä muutosjohtamisen resurssit voivat ovat rajalliset. Siksi pienyrityksen kannalta on toisinaan järkevämpää tarkastella ensin nykyistä tilustilannetta ja tehdä sen pohjalta päätelmät siitä, onko toiminta kannattavalla pohjalla ja minkälaisia muutoksia tarvitaan, jotta kannattavuus ja mahdollisesti myös kasvu olisi todennäköisempää.

Pienessä organisaatiossa yksittäisen työntekijän merkitys muutoksessa kasvaa. On tärkeää saada oikeat ihmiset oikeisiin positiioihin. Parhaassa tapauksessa markkinoinnin parissa toimii

intohimoinen markkinoinnin ammattilainen ja kirjanpidossa kirjanpidon ammattilainen. Lisäksi on hyvä ymmärtää, mitä pienyritys lopulta yrittää tavoitella. Mikäli tavoitellaan kasvua ja laajentumista, ovat tavoitteet erilaiset kuin yrityksessä, joka pyrkii ensisijaisesti luomaan hyvän työpaikan pienelle ystäväporukalle. Kun muutoksen mittakaava, tavoitteet ja avainhenkilöt ovat selvillä, tulee toimintaa tarkastella ruohonjuuritasolla. Mikäli käytössä on työtä hidastavaa teknologiaa tai työntekijät tekevät kroonisesti ylitöitä uupumisen rajamailla, tulee perustoimintoja ensin tarkastella kriittisellä silmällä ja luoda muutokselle realistiset mahdollisuudet toteutua. Suunnitelmaa ei kuitenkaan voi hioa loputtomiin. Jossakin vaiheessa muutossuunnitelma on julkaistava ja usein henkilöstön käytännössä saama kokemus sen toimivuudesta onkin arvokasta tietoa, jonka avulla suunnitelmaa voidaan hioa paremmaksi tuottavan työn ollessa jo täydessä vauhdissa.

2.3.3 Resurssien kehittäminen: Oppiva organisaatio

Nykymaailman monimutkaisuuden ja ihmisten henkisen kapasiteetin välinen kuilu on kasvanut viime vuosikymmeninä. Omien ajattelumallien monimuotoisuuden kasvattaminen sekä erilaisia näkökulmia ymmärtävän ja hyväksyvän maailmankuvan omaksuminen edellyttää ihmisiltä henkistä kasvua. Tällainen oman ajattelun laajentamisen ja maailmankuvan kehittämisen vaatimus aiheuttaa suuria haasteita elinikäiselle oppimiselle myös työelämätaitojen hankkimisen näkökulmasta. Yksilön henkisellä kasvulla ja maailmankuvan avartumisella voikin olla ratkaiseva vaikutus esimerkiksi erilaisten sidosryhmien ymmärtämiselle tai hyvälle yhteistyölle erilaisten ihmisten kanssa. (Dufva ym. 2020, 74.)

Oppivan organisaation käsite alkoi levitä yritysmaailmassa 1990-luvulla Peter M. Sengen julkaistua systeemiajattelua ja oppivaa organisaatiota käsittelevän teoksen *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization*. Oppivassa organisaatiossa korostuvat erityisesti tiimityöskentely sekä motivoituneet, kasvuhaluiset ja pätevät työntekijät. Tällöin organisaatio edistää jäsentensä oppimista sekä kehittää ja muuttaa omaa toimintaansa. Oppivan organisaation johtaminen edellyttää laajempien kokonaisuuksien ja syy-seuraussuhteiden hahmottamista. Siksi käsitteen yhteydessä nousee esiin myös systeemiajattelu. (Vuorinen 2013, 177).

Laitilan (2015, 5-8) mukaan systeemiajattelu on ymmärtämisen apuväline. Se ulottuu yhteiskunnan ymmärtämisestä kaiken ajattelemisen filosofiaan ja elämän tarkoituksen pohtimiseen. Systeemiajattelu auttaa kokonaisuuden hahmottamista sen soveltajan kognitiivisten taitojen paranemisen kautta. Se pyrkii korkeimpaan tietoisuuden asteeseen, holistisuuteen, jonka ensimmäinen askel on nähdä ja ymmärtää suuria kokonaisuuksia vaikutuksineen. Systeemiajattelun aikana syntyneitä tuloksia ja välituloksia voidaan viedä vaihe vaiheelta paperille ja niitä voidaan käyttää kommunikoinnin tukena. Samaan aikaan visuaaliset esitykset voivat itsessään auttaa tekijäänsä luomaan aivoissaan yhä selkeämpää kognitiivista karttaa kokonaisuudesta.

Sengen (2006, xii-xiii) mukaan nykymaailmassa vallitseva johtamisen tapa on tuhoisa. Ihmisellä on synnynnäisesti luontaista motivaatiota, itsekunnioitusta, arvokkuutta ja paitsi uteliaisuutta oppia,

myös kyky iloita oppimisesta. Nykyjärjestelmä on omiaan tuhoamaan nämä luontaiset taipumukset muun muassa paremmuusjärjestysten sekä mielivaltaisen rankaisemisen ja palkitsemisen kautta. Järjestelmän myötä yrityksiä johdetaan erillisten osastojen ja lyhytnäköisyyden kautta vailla ymmärrystä kokonaiskuvasta. Tämä tapahtuu, vaikka yritystoimintaa johtavat ja toteuttavat omien alojensa koulutetut asiantuntijat. Oppivan organisaation teoriassa tiimin yhteinen osaamispääoma on paitsi hedelmällistä maaperää, myös tärkeä osa kokonaisuutta ja kauaskantoista ajattelua.

Senge (2006, 3-4) esittää, että menestyvässä asiantuntijaorganisaatiossa ei voi olla vain yhtä johtajaa, joka ymmärtää mistä kokonaisuudessa on kyse. Yritys tarvitsee selvitäkseen ja kukoistaakseen monimutkaisessa todellisuudessa joukon innostuneita ja oppimishaluisia ihmisiä. Organisaation menestys syntyy harvoin vahingossa, eikä loistava tiimi aloita loistavana. Keskiössä on oppiminen: asiantuntijatiimi oppii oppimaan yhdessä ja organisaation tehtävänä on tehdä se mahdolliseksi.

Parhaimmillaan oppiva organisaatio luo puitteet, joissa ihmiset ovat itse innostuneita oppimisesta ja haluavat oma-aloitteisesti laajentaa ajattelun kapasiteettiaan saavuttaakseen tavoittelemansa tulokset. Ongelmanratkaisua tehdään paitsi yksin, myös tiimeissä, joissa pyritään vuorovaikutuksen kautta ymmärtämään kokonaisuuksia paremmin. Työntekijöitä kannustetaan tekemään työnsä luovalla ja innostuneella otteella. Tavoitteena on, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää kokonaisuutta syy-seuraussuhteineen selkeämmin. Laajemman ymmärryksen myötä ihmiset ymmärtävät toimiensa vaikuttavuutta ja voivat tietoisesti muovata organisaation tulevaisuutta sen tavoitteiden mukaiseksi omilla, päivittäisessä työssä tapahtuvilla valinnoillaan. (Senge 1990, 2-3.)

Meklinin ja Otalan (2021, 22-24) mukaan oppiminen on yksi organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä. Menestystekijöiden merkityksenä on viedä organisaatiota kohti vision ja päämäärien saavuttamista. Luomalla hyvät edellytykset oppimiselle organisaatio panostaa samalla kilpailukykyynsä, sillä oppimisen avulla yritys pysyy paremmin ajan hermolla. Silti oppimista ja osaamista ei välttämättä osata huomioida ajoissa osana yrityksen strategiaa. Viimeistään teknologian kehittyessä tai ympäristön muuttuessa oppimisesta tulee pakon sanelemana ajankohtaista.

Yksi organisaation strategian lähtökohta voi olla visio yhdistettynä toimintaympäristön tulevaisuuden hahmottamiseen. Jotta visio voidaan saavuttaa, valitaan menestystekijöistä ne, joista voidaan tehdä itselle kilpailuetu. Näille menestystekijöille määritetään mitattavissa oleva tavoitetila ja välietapit, joiden avulla voidaan tarkastella etenemistä. Koska oppiminen on yrityksille mitattavissa oleva menestystekijä, se voidaan muuttaa kilpailueduksi vasta toimivan ja hyvin toteutetun strategian myötä. (Meklin & Ojala 2021, 27.)

Kuvassa 7 havainnollistetaan oppimisen ja osaamisen systemaattista kehittämistä kilpailueduksi nykytilan ja tavoitetilan analyysien kautta.



Kuva 7. Organisaation oppimisen ja osaamisen nykytilan analyysi, tavoitetilan määrittäminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen (mukaillen Meklin & Ojala 2021, 27)

Nykytilan, tavoitetilan sekä kehittämistarpeiden analyysissa johtaminen ja oppimiskulttuuri muodostavat pohjan kaikelle muulle toiminnalle. Pyramidin tasot ovat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään ja nuolilla kuvataan, miten eri tasojen muutoksen vaikuttavat muihin tasoihin. Prosessia voidaan lähestyä joko ylhäältä alas tai alhaalta ylöspäin. Johto määrittää yrityksen rakenteet ja sen, millaiset mahdollisuudet yrityksen henkilöstöllä on oppia ja toimia. Rakenteet voivat mahdollistaa tai estää ihmisten toimintaa ja prosessissa voidaanakin pohtia, minkälaiset rakenteet edistäisivät osaamisen hankkimista, jakamista ja soveltamista. Rakenteisiin liittyvät myös mittarit. Ensin kannattaa pohtia miten ihmisten toivottaisiin toimivan. Vastausten perustella valitaan sopivimmat mittarit. Mikäli mittarit valitaan ensin, voivat ne vahingossa jopa edesauttaa ei-toivottua toimintaa. Lopulta koko prosessi pyrkii vision ja tavoitteiden toteutumiseen. Yrityksen tulee määritellä, millaista osaamista henkilöstö tarvitsee, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Yrityksen päättäjät voi kysyä itseltään miten kokonaisuus voitaisiin järjestää niin, että se mahdollistaisi oppimisen, joka edesauttaisi myös muita menestystekijöitä, kuten tehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä, innovaatioita ja laatua. (Meklin & Ojala 2021, 27-28.)

Vuorisen (2013, 184) mukaan oppiva organisaatio luo itselleen infrastruktuurin, jonka avulla saadaan aikaan edellytykset jatkuvalle oppimiselle. Kokonaisuus voi pitää sisällään kaikki periaatteisiin, rakenteisiin, työkaluihin ja toimintamalleihin sisältyvät menetelmät, jotka tukevat oppimista. Kokonaisuus rakentuu toimenpide ja vaihe kerrallaan. Ensimmäinen toimenpide voivat olla

esimerkiksi kehityskeskustelut tai erilaisten työnkuvien ja niiden sisältöjen tarkastelu. Vuorinen (2013, 184) listaa hyödyllisinä seuraavat, organisaation oppimista vahvistavat teemat, joita voidaan toistaa rutiininomaisesti esimerkiksi osana vuosikelloa:

- jatkuva osaamistarpeiden määrittely
- työntekijöiden työnkuvien ja vastuualueiden päivittäminen
- osaamisen hankkimissuunnitelmat
- osaamistarpeiden huomioiminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä
- henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen
- henkilöstön palkitseminen
- osaamisriskien kartoittaminen ja riskeihin varautuminen
- työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä ja työssä jaksamisesta huolehtiminen
- tietojärjestelmien kehittäminen
- osaamisen ja organisaation suorituskyvyn seurantajärjestelmän luominen.

Vuorinen (2013, 184) toteaa, että lopulta oppiminen jää harvoin kiinni ohjeiden, prosessikuvauksien tai suunnittelun puutteista. Ratkaisevaa on todennäköisemmin se, kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät ovat. Salosen (2004, 24-25) mukaan asiantuntija tarvitsee omaa alaansa koskevaa korkealaatuista osaamista, mutta sen lisäksi tarvitaan muitakin yleisiä kykyjä, jotka mahdollistavat asiantuntijan toiminnan. Näitä yleisiä kykyjä ovat esimerkiksi itsensä hahmottaminen osana kokonaisuutta sekä itsen ja kokonaisuuden välillä vallitsevien vaikutussuhteiden ja riippuvuuksien tunnistaminen. Asiantuntijuuden keskeinen ominaisuus on jatkuva oppiminen. Proaktiivinen asiantuntija ymmärtää omien ajattelutapojensa vaikutusta toimintaan sekä omaa vaikutustaan ongelmien syntyyn. Asiantuntijuus itsessään voidaan hahmottaa sekä yksilön, että verkoston tai organisaation kykynä ratkaista uusia ja muuttuvia ongelmia.

2.3.4 Tehokkuuden parantaminen: Lean-ajattelu

1950-luvun Japanissa Toyotan tehtailla kehitetystä "JIT" (just in time) -ajattelusta jalostunut lean, eli vapaasti suomennettuna niukka tai hoikka, muutti radikaalisti toimitusketjujen ja tuotantojärjestelmien organisointia. Lean-ajattelun keskiössä ovat mahdollisimman suuren arvon tuottaminen asiakkaalle ja hukan vähentäminen. Leanissa laatu on tuotteisiin sisäänrakennettu ominaisuus. (Ries 2016, 38.) Käytännössä lean pitää sisällään kymmeniä erilaisia käytännön toimenpiteitä ja työkaluja. Lean-ajattelun taustojen ymmärtäminen on kuitenkin hyödyllistä, jotta itse työkaluja osattaisiin hyödyntää tarkoituksenmukaisesti.

Lean-teoreetikko W. Edwards Deming puhui erityisesti systeemeistä. Jos maailma etenisi lineaarisesti eteenpäin, ei systeemien ymmärtämiselle olisi tarvetta. Mutta todellisuus on systeeminen kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kaikki oleva on systeemin tuotosta ja riippuu systeemin laadusta, millaista tuotosta sen kautta syntyy. Deming kehotti ymmärtämään systeemiä, jotta pintaan nousisivat ne tekijät, joiden avulla systeemissä alkaa tapahtua positiivisia muutoksia. Syvemmän ymmärryksen avulla voidaan rakentaa organisaatioita, jotka toimivat tehokkaammin ja

luovemmin, mutta joissa myös sosiaalinen kenttä on kehittyneempi. (Roman 2016, 27-31.)

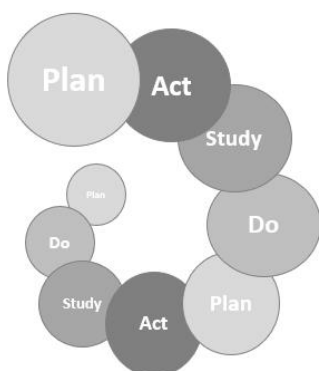
Kun yrityksen toiminnan taustavaikuttimet ja syy-seuraussuhteet on tuotu päivänvaloon, auttaa lean-ajattelu hahmottamaan, miten päivittäinen toiminta konvertoidaan tuottavaksi liiketoiminnaksi. Pelkät kopioidut lean-työkalut eivät kuitenkaan aiheuta tuottavuusloikkaa. Projektin tueksi tarvitaan johtajuutta, joka kykenee luomaan, jalkauttamaan ja ylläpitämään toimintakulttuurin muutoksen. Keskiössä ovat asiakkaan kokema arvo, työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen tuottavuuden kasvu. (Juuriharja Consulting s.a., 3-9.)

Käytännössä lean ei ole tila, johon pyritään, vaan jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi (Tuominen 2010, v). Ries (2016, 68-69) kehottaa ensin kysymään, mikä työstä luo arvoa ja mikä on hukkaa. Lean-ajattelun mukaan arvo on arvon tuottamista asiakkaalle. Startup-yritysten maailmassa keskeisessä asemassa on myös oppiminen. Kaikki sellainen, mikä ei opeta ymmärtämään asiakkaan tarpeita paremmin, on hukkaa. Lean-ajattelun ja oppimisen kautta hiottu strategia johtaa parempien tuotteiden tuottamiseen. Nämä tuotteet ovat linjassa asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. Riesin (2016, 293) mukaan hukka ei synny vain tehottomasta organisoinnista, vaan myös työskentelystä väärin asioiden parissa. On hyödytöntä tehdä tehokkaasti sellaista, mitä ei olisi kannattanut edes aloittaa.

Demingin mukaan ”Huono systeemi mitätöi hyvän ihmisen ponnistelut mennessä tullen.” (Torkkola 2015, 19). Torkkola (2015, 27) esittää, että lean tavoittelee työn sujuvaa etenemistä eli virtausta. Virtauksen pahimpia vihollisia ovat vaihtelu, ylikuormitus ja jo aiemmin mainittu hukka. Useimmiten vaihtelu aiheuttaa kaksi muuta, sillä se voi tarkoittaa esimerkiksi asiantuntijoiden osaamiseroja tai kuun tiettyjen päivien aiheuttamaa työtehtävien sumaa. Sitä voidaan havainnoida mittaamalla työn tekemiseen tai odottamiseen kuluvaa aikaa. Ylikuormitus voi tarkoittaa joko järjestelmän tai ihmisen ylikuormittumista. Henkilöstön näkökulmasta se voi johtaa esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja oppimiskyvyn vähenemiseen. Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Se voi olla esimerkiksi ylimääräisiä sovelluksia jotka monimutkaistavat työntekoa ja asiakaskokemusta, tai työn seisomista ja siitä johtuvaa odottelua hyväksynnän tai päätöksen puuttuessa. Hukkaa on myös uudelleen tekeminen, joka voi johtua virheistä, väärinkäsityksistä tai keskeytyksistä. On kuitenkin muistettava, että hukan poistaminen on keino, ei päämäärä.

Riesin (2016, 75-76) mukaan käytännön lean-oppimisen ytimessä on systemaattinen kokeileminen. Mikäli lähtöajatuksena on ”julkaistaan tuote ja katsotaan miten käy”, on vaikea hahmottaa jälkikäteen, mikä prosessissa lopulta oli tarpeellista ja mikä tarpeetonta, mitä kannattaisi muuttaa ja mitä ei, ja mitkä muutokset vaikuttaisivat asiakkaiden mielipiteisiin liian negatiivisesti. Sen sijaan yrityksen vision tulisi ohjata kokeilua ja kokeilun tavoitteena tulisi olla löytää tapa, jolla vision ympärille luodaan kestäväää liiketoimintaa. Käytännössä systemaattisen kokeilun apuvälineenä voidaan käyttää PDSA-mallia (plan-do-study-act), eli kokeilun kehää, jossa vaiheet toistuvat samana kerta toisensa jälkeen.

Kuvassa 8 havainnollistetaan PDSA-malli.



Kuva 8. Plan do study act -vaiheiden toistuminen (mukaillen Torkkola 2015, 40)

Nelivaiheinen prosessi käynnistyy suunnittelulla. Työyhteisössä esitetään parannusidea, jonka kel-
poisuutta halutaan testata. Testaamista varten luodaan suunnitelma, jonka avulla pyritään ymmär-
tämään mitä odotetaan tapahtuvan, miten prosessia voidaan mitata ja miten määritellään, onko
koe lopulta onnistunut vai ei. Do- eli toteutusvaiheen ei tarvitse olla mittakaavaltaan valtava. Yksi
koehenkilö tai yksi päivä, jopa yksi tunti voi riittää. Study- eli tutkimisvaiheessa pysähdytään saatu-
jen havaintojen äärelle. Tällöin voidaan esimerkiksi kysyä, oliko tulos odotettu ja mikä meni pieleen
tai voiko tulos olla sattumaa. Lopulta Act -vaiheessa päätetään, kannattaako kokeiltu muutos levit-
tää laajempaan käyttöön, vai olisiko sen käyttämättä jättäminen sittenkin parempi vaihtoehto. Tar-
vittaessa tavoitetta tai metodia voidaan muuttaa ja sykli aloittaa jälleen alusta. Kokonaisuuden kan-
nattaa pyöriä vauhdikkaasti ja jokaisella kierroksella otetaan oppia aiempien kierrosten havain-
noista ja uusista faktoista. (Torkkola 2015, 41-42.)

Lean-periaatteet ja -käytännöt voidaan valjastaa kehittämisohjelmaksi, joka läpäisee organisaation
kaikki liiketoimintaprosessit. Esimerkiksi Rosenlew käytti kotitalouskoneita valmistavan tehtaansa
kehitys- ja muutosohjelmassa leania hyödyksi kehityshankkeen valmistelussa, organisoinnissa ja
toteutuksessa. Sen avulla kehitettiin muun muassa tukijärjestelmiä, henkilöstön valmiuksia sekä
laatu- ja palkkausjärjestelmiä. Kehittämisohjelma johti korkeampaan laatuun, luotettavuuteen, tuot-
tavuuteen sekä nopeuteen. (Tuominen 2010, 3.)

Tuomisen (2010, 51) mukaan Rosenlewin tapauksessa lean-ajattelun avulla toimintaa tehostettiin
kymmenistä eri näkökulmista. Tässä työssä nostetaan esille kolme esimerkkiä, jotka ovat monistet-
tavissa muillekin aloille. Yksi työnohjauksen tukijärjestelmä olivat viikkopalaverit, joiden tavoite oli
käsitellä menneen viikon tulokset ja tulevan viikon tavoitteet. Palaverissa olivat selkeästi näkyvillä
tarpeelliset tunnusluvut ja tavoitteet, sekä listat havaituista ongelmista, joiden yli vedettiin viiva, kun
ne oli ratkaistu. Ratkaistuja ongelmia ei pyyhitty pois, sillä ne konkretisoivat edistymistä ja auttoivat
hahmottamaan menneitä vaiheita ja ratkaisuja. Palaverin tavoitteena oli poistaa esteet etukäteen.
Mahdolliset hammaslääkärit ja muut poissaolot sekä huolet ja murheet tuotiin esille. Myös hyvillä
ideoilla annettiin tilaa, kuten myös yrityksen ulkopuolella havaituille hyvillä käytännöille.

Toinen Tuomisen (2010, 55) esimerkki kertoo yrityksen filosofiaa tukevien arvojen sopimisesta yhdessä henkilöstön kanssa. Pyrkimyksenä oli määritellä yhdessä, minkälaisessa yrityksessä halutaan työskennellä ja minkälaisia tavoitteita yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Arvot julkistettiin ja niitä käytettiin paitsi työntekijöiden ohjeistuksissa, myös organisaation strategian kulmakivenä. Kolmas Tuomisen (2010, 74) esimerkki kertoo kommunikointitapojen täsmentämisestä, jonka avulla varmistettiin tiedon kulku kaikkiin tarvittaviin suuntiin. Tavoitteena oli, että yleinen informaatio kulkee organisaation läpi vajaassa viikossa. Käytännön tasolla ensin tuli sopia pelisäännöt ja aikataulut. Niiden perusteella järjestettiin maanantaina johtoryhmän kokous, jossa tehtyjen päätösten kannalta oleellinen tieto jaettiin tiistaina osastopäälliköille. Seuraavana päivänä osastopäälliköt jakoivat relevantin tiedon eteenpäin työnjohtajille ja niin edelleen. Lisäksi yrityksessä perustettiin julkaisu, johon koottiin säännöllisesti kaikki ajankohtainen tieto sekä henkilöstöä kiinnostavat aiheet. Henkilöstö pystyi halutessaan tuottamaan julkaisuun sisältöä myös itse.

Kaiken kaikkiaan lean pyrkii toiminnan sujuvoittamiseen. Sujuva ja ennustettava toiminta ei ole sattumaa, vaan suunnitelman tulos. Johtajan tehtävä on työstää systeemiä eli kokonaisuutta, jossa ihmiset työskentelevät, ja parantaa sitä työntekijöiden avustuksella. Tavoitteena on itseään korjaava prosessi, jossa esihenkilön päivittäinen läsnäolo ei ole välttämätöntä palvelutason ylläpitämisessä. Asiantuntijat kykenevät itse arvioimaan työn kulkua, korjaamaan ongelmia ja reagoimaan häiriöihin sovitusti. Tiimillä on yhteiset pelisäännöt tiedon kulkuun henkilöiden ja tiimien välillä. Työssä tapahtuva oppiminen ja uusi tieto talletetaan systemaattisesti PDSA-mallin mukaisesti study- ja act-vaiheissa. Johtajan tai esihenkilön kannattaa varata aikaa ja mahdollisuus systeemin tutkimiseen ja parantamiseen. Asiantuntijan ollessa omatoiminen esihenkilön aikaa vapautuu asiakkaiden kohtaamiseen, palveluiden kehittämiseen, työntekijöiden kouluttamiseen ja kokonaisuuden parantamiseen. Nämä tekijät ovat organisaation kehityksen ja kasvun kannalta olennaisia. (Torkkola 2015, 127-128.)

2.4 Strategian toimeenpano pienyrityksessä

Usein strategian toteuttamisen ja toteutumisen esteeksi muodostuvat strategian tekemisen tavat. Strategia itsessään saattaa olla yleisesti hyväksytty, mutta se ei muunnu käytännön toiminnaksi. Sen sijaan että uusi tai päivitetty strategia näyttäytyisi yrityksen henkilöstön silmissä uutena, möhkälemäisenä rasiitteena, tulee Harviaisen ja Tienarin (2020, 24) mukaan yrityksen johdon tarkastella strategian jalkauttamista kolmesta eri näkökulmasta:

- Ihmisten merkitys. Jos strategia ei toteudu kuten johto on toivonut, syy on useimmiten joko ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tai vuorovaikutuksen puutteessa. Siksi ihmiset tulisi ottaa mukaan strategiatyöhön jo hyvin aikaisessa vaiheessa, sillä ihmisiin liittyvä johtamisosaaminen on myös strategiatyön kovinta ydintä.
- Numeroiden merkitys. Yrityksen tulee ymmärtää mistä raha tulee, miten sitä käytetään yrityksen sisällä ja mihin se menee. Numerot mittaavat tulosta ja johdon on siksi kiinnitettävä huomiota myös taloushallintoon. Ihmisten tulee ymmärtää oman toimintansa vaikutus yrityksen talouteen ja johtajien tehtävä on sanoittaa se.

- Teknologian merkitys. Teknologisilla ratkaisuilla on merkitystä sekä ihmisiin, että numeroihin. Teknologian muotoja ja vaikutuksia on hyvä pyrkiä hahmottamaan sekä nykyhetken että tulevaisuuden näkökulmista.

Yrityksen johtajan tulee ottaa ihmiset, numerot ja teknologia vakavasti ja pyytää apua, kun oman osaamisen rajat tulevat vastaan. Teknologia tunkeutuu yhä syvemmälle yritysten toimintaan ja strategiatyöhön, jolloin yhden päätöksentekijän on mahdotonta hallita kaikkea tarvittavaa tietoa. (Harviainen & Tienari 2020, 25.)

2.4.1 Ihmisten merkitys strategian toimeenpanossa

Ihmisten merkitystä strategian toimeenpanossa ei voi vähätellä. Jotta hyvin tehty strategia ei jäisi johtajan pöytälaatikkoon, tarvitaan strategiaprosessissa toimeenpanon taitoa sekä johtajilta että henkilöstöltä. Harviaisen ja Tienarin (2020, 25) mukaan johtajuus on ihmisten kielen taitamista. Johtajalla tulisi olla hyvä ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä muuttuvissa tilanteissa. Strategian toimeenpanossa yhtenä johtajan tehtävänä on uskaltaa osallistaa koko henkilöstö mukaan mielekkääseen toimintaan.

Parpei (2018, 37-38) esittää, että pelkkä sisäinen motivaatio, eli ihmisestä itsestään nouseva omaehtoinen, ulkopuolisista riippumaton halu saada asioita aikaiseksi ei riitä, kun halutaan saavuttaa tavoitteita ja työskennellä tuloksellisesti. Sisäinen motivaatio on usein yhteydessä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun. Yritystasolla ongelmia syntyy, kun henkilön kiinnostus on sisäisen motivaation ajamaa ja suuntautuu enemmän työn sisältöön kuin varsinaiseen tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijä voi jäädä jumiin työn viilaamiseen ja yksityiskohtiin, jotka eivät tuota tavoitteen näkökulmasta työlle lisäarvoa. Lisäksi sisäisesti motivoitunut ihminen saattaa vältellä ja lykätä epämieluisia, mutta tavoitteen saavuttamisen kannalta välttämättömiä tehtäviä. Tällöin työntekijä saattaa hypätä innostuneesti yhä uusiin projekteihin mukaan, mutta konkreettiset tulokset ja varsinaisen tavoitteen saavuttaminen jäävät puolitiehen. Ulkoinen motivaatio taas saattaa olla sidoksissa esimerkiksi palkkaan, titteliin tai hyvään arviointiin. Tällöin ulkoisen motivaation sitouttavan vaikutuksen saattaa hetkessä korvata esimerkiksi toisen organisaation tarjoama parempi palkka.

Voimakas asioiden tärkeysjärjestykseen paneminen on usein inhimillisesti vaikeaa, mutta hyvä strategiatyö edellyttää rohkeutta priorisoida asioita pitkäjänteisesti (Kamensky 2010, 41). Strategisessa johtamisessa työskentelyhalukkuuteen liittyvät tekijät tulee erottaa varsinaisista toimintaa synnyttävistä ja ylläpitävistä toimeenpanoprosesseista. Motivaation rinnalle tarvitaan volitiota eli tahtoa ja sitoutumista. Volitio on motivaatiota syvempää ja sen keskiössä on johdonmukainen ja olennaiseen keskittyvä työskentelyote. Tällöin sisäiset ja ulkoiset esteet eivät kaada tavoitteen saavuttamista, vaan henkilöllä itsellään on vahva sitoutumisen taso ja tarve saada aikaan tuloksia. (Parpei 2018, 40-41.)

Parppein (2018, 15, 21) mukaan volitio on taito, jota voidaan kehittää, arvioida ja johtaa. Yritykset eivät voi hallita ympärillä tapahtuvaa muutosta, mutta ne voivat vaikuttaa siihen, miten muutostilanteessa toimitaan. Parhaiten pärjäävät yritykset, joiden kulttuurissa arvostetaan sitkeyttä, uuden oppimista ja joustavuutta. Lappalainen (s.a.) esittää, että todellisen muutoksen aikaansaamiseksi yrityksen johdolla tulee olla riittävät resurssit, rahkeet ja tahto sen toimeenpanoon. Mikäli yrityksen johto itse ei ole sitoutunut pitkän tähtäimen muutoksiin, vaan hakee ennemminkin lyhyen aikavälin pikavoittoja, on yrityksellä edessään karikkoja ennemmin tai myöhemmin. Muutosta vaativat kehitystoimet pitäisi saada käyntiin heti, jotta myös henkilöstö saataisiin innostettua mukaan muutosprosessiin. Johdon itse on oltava sataprosenttisen sitoutunutta muutokseen. Henkilöstön luottamuksen rakentaminen tulisi ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

2.4.2 Numerot strategisen johtamisen tukena

Kilpailussa menestyminen vaatii, että kustannushallinta on osa yrityksen arkipäivää (Koskinen & Vehmanen 1998, 12). Yrityksen kustannushallinnan ytimessä on määrittää, mikä tavoite yritystoiminnan keskiössä on ja minkälaisia tuloksia yritystoiminnalla halutaan saavuttaa. Mikäli yrityksen kannattavuus valitaan strategisen toiminnan kulmakiveksi, ovat muut toiminnot sille alisteisia. Tällöin esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja toiminnan jatkuva parantaminen ovat voiton tavoittelun sivutuotteita. Yrityksen tulisikin valita se pelikenttä, jolla omat voiton mahdollisuudet ovat hyvät. Ja jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, nämä voiton mahdollisuudet toteutuvat. Näin asiakastyytyväisyys nousee keskeiseksi, mutta ei ensisijaiseksi tekijäksi. Asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välillä pitäisi kuitenkin vallita hyvä tasapaino. Tasapaino ei voi olla pelkän intuition varassa ja sen arviointiin tarvitaan monipuolista laskentainformaatiota. Toisin sanoen yrityksen kannattavuus on sen omistajien näkökulmasta koko toiminnan keskipiste, jonka saavuttaminen edellyttää tyytyväisiä asiakkaita. (Koskinen & Vehmanen 1998, 16-17.)

Yrityksen taloudellisten tavoitteiden toteutumista voidaan valvoa raportoinnin avulla. Tilinpäätös on tehtävä lainsäädännön mukaisesti. Sen sijaan esimerkiksi kuukausiraportoinnin tavat ja muoto ovat yritysjohton itsensä päätettävissä. (Lindfors & Syvänperä 2014, 9.) Yrityksen taloudellisen raportoinnin tulee olla mahdollisimman vähäviiveistä ja luotettavaa. Sen on tuotettava yrityksen johdolle tarkoituksenmukaista tietoa muun muassa tuloksesta, kassavirrasta sekä taloudellisesta asemasta. Yrityksen kyky raportoida liiketoiminnan tuloksia ja ennustaa taloudellista kehitystään läpinäkyvästi ja luotettavasti vaikuttavat yrityksen arvoon. (Eloranta 2018, 246.)

Budjetti eli talousarvio on oleellinen osa yrityksen talouden suunnittelua ja seuranta. Usein budjetti luodaan tilikaudelle, jonka pituus on 12 kuukautta joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Yrityksen toiminnan suunnittelussa pitkän aikavälin strategisia tavoitteiden toteutumista voidaan seurata tarkastelemalla toteutuvatko lyhyemmälle aikavälille asetetut tavoitteet suunnitellusti. Monissa pienemmissä yrityksissä toimitaan kirjanpidon tuottaman tiedon valossa budjetin laatimisen sijaan. Tällöin saadaan tietoa yrityksen taloudesta, mutta tieto tuotetaan jälkikäteen aina jo menneeseen katsoen. Budjetti sen sijaan miettii asioita etukäteen. Sen avulla voidaan suunnitella tavoitteet ja

niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Tällöin voidaan myös arvioida, onko yrityksellä käytössään esimerkiksi riittävät resurssit toimenpiteiden toteuttamiseksi ja onko odotettu tulos realistisesti saavutettavissa. Toteutuneita lukuja kannattaa vertailla budjettiin säännöllisesti. Tällöin voidaan tarvittaessa esimerkiksi säätää kulurakennetta, mikäli myynti ei olekaan toteutunut odotetusti. (Lindfors & Syvänäperä 2014, 9-10.)

Yrityksen avainlukuja tarkastellessa myös yrityksen talouden ja hyvinvoinnin suhde on keskeisessä asemassa. Julkiseen keskusteluun nousevat yhä useammin esimerkiksi yritysten aiheuttamat ympäristökatastrofit ja epäeettinen toiminta. Kaikenkokoisia toimijoita haastetaan tuomaan omat toimintamallinsa päivänvaloon. Myös yritysten työntekijät ovat valveutuneita omien oikeuksiensa suhteen ja valmiita vaihtamaan toisaalle, mikäli yrityksen toiminta on rahallisesta menestyksestä huolimatta epäeettisellä pohjalla. Romanin (2016, 39) mukaan osaoptimointi on harvoin realistista ja menestyksen repiminen työntekijöiden selkänahasta kostautuu ennemmin tai myöhemmin. Intuitiivisten sosiaalisten käsitysten rikkominen, eli tietynlaisia systeemisii periaatteita vastaan toimiminen aiheuttaa seurauksensa.

Huonekalujätti IKEA:n aloittaessa toimintansa sen tavoitteita olivat alhaiset hinnat ja tyytyväiset asiakkaat. Vuosien kuluessa toiminnan keskiöön on noussut erityisesti kannattavuus. Alun perin vahingossa syntynyt oivallus tuotteiden myynnistä osissa jotka asiakas saa itse koota kotona päätyi säästämään yritykseltä tilaa, yksinkertaisti tuotantoa ja kasvatti voittoja. Myös asiakaskokemus, jossa asiakas kerää itse tarvitsemansa tavarat ja vie ne kassalle oli sattuman sanelema oivallus, sillä henkilökuntaa ei kerta kaikkiaan riittänyt palvelemaan valtavia asiakasmääriä. Nykyään käynti IKEA:ssa on tarkkaan harkittu kokonaisuus, joka herättää tunteita, kannustaa heräteostoksiin ja ohjaa asiakasta toimimaan yrityksen toivomalla tavalla. IKEA:n tapauksessa kustannustehokkuudella on kuitenkin ollut hintansa. Menestystarinaa varjostavat julkisuuteen nousseet syytteet lapsityövoiman käytöstä, alihankkijoiden kiristämisestä ja ikimetsien hakkuista. (Raeste & Sokala 2021, luku 35.)

2.4.3 Teknologia strategian haastajana ja mahdollistajana

Harviaisen ja Tienarin (2020, 194) mukaan kaikki mikä voi digitalisoitua, tulee digitalisoitumaan jollakin aikavälillä. Sen sijaan että digitalisoituminen nähtäisiin uhkana, voidaan sitä ajatella myös edistysaskeleena kohti todellisuutta, jossa teknologia itse asiassa korostaa ihmisten tärkeyttä. Ihmiset tulevat tuottamaan ja ostamaan palveluita myös tulevaisuudessa.

Teknologia, koneoppiminen ja algoritmit tulevat muuttamaan strategiatyötä ja johtamista, mutta ne ovat lopulta vain välineitä. Vaikka data ja analytiikka ovat läsnä kaikkialla, tekevät ihmiset ainakin toistaiseksi suurimman osan tulkinnoista. Tekoäly on käytännössä kokoelma erilaisia teknologioita ja menetelmiä, joilla on omat merkityksensä ja tarkoituksensa. Esimerkiksi koneoppimisessa kone käyttää algoritmeja, jotka ovat kuvauksia tai ohjeita koneelle annetun tehtävän suorittamisesta. Finanssimailmassa algoritmeilla on jo tänä päivänä valtava merkitys. Vuonna 2020 arviolta jopa 70

prosentissa kaikista rahan, osakkeiden ja johdannaisten kaupoista ei ollut enää ihmisiä mukana lainkaan. Pienemmässä mittakaavassa tekoälyä voidaan kohdata esimerkiksi yritysten verkkosivuilla, joilla sivuston vierailija voi esittää kysymyksiä tuotteista tai palveluista chatbotille, eli keskustelemaan kehitetylle tietokoneohjelmalle, joka tunnistaa kysyjän käyttämiä hakusanoja ja saattaa hoitaa asiakaspalvelun perustehtäviä. (Harviainen & Tienari 2020, 196-197.)

Koronapandemia aiheutti ainakin väliaikaisen digiloikan etäyhteyksien käytössä. Jopa 40 prosenttia työllisistä suomalaisista siirtyi koronakriisin aikana etätöihin. Koulut siirtyivät nopealla aikataululla etäopetukseen. Sama koski myös harrastuksia. Tanssitunnit, jumpat ja museokierrokset siirtyivät nopealla aikataululla virtuaalimaailmaan. Jopa matkailuala löysi markkinaraon virtuaalitodellisuudessa tuotetusta etämatkailusta. Kotiinkuljetukset ja etäkauppa nostivat suosiotaan huomattavasti. Muutoksen myötä esiin on noussut myös käänteinen vastareaktio. Teknologian käytön vähentämisestä on tullut eräänlaista luksusta. Jo nyt on nähtävissä merkkejä siitä, että teknologian kehittymisen myötä kallistuneista lähipalveluista maksavat jatkossa ne, joilla on niihin varaa. (Dufva & Wäyrynen 2020.) Esimerkiksi lääkärin, terapeutin tai valmentajan tapaaminen kasvotusten saattaa tulevaisuudessa olla yhä harvinaisempaa ja kalliimpaa.

Dufvan ja Wäyrysen (2020) mukaan koronakriisin alkaessa parhaiten pärjänneet yritykset pystyivät nopeasti siirtämään toimintaansa verkkoon ja mukautumaan määrättyihin rajoituksiin. Nopea muutos näytti käytännössä, kuinka tärkeää yrityksen liiketoimintamallin joustavuus on. Datan keräämisen ja hyödyntämisen merkitys ei tule katoamaan, vaan korostuu. Terveys-, liikunta- ja hyvinvointipalveluita tuottaville palveluntarjoajille tämä voi tarkoittaa esimerkiksi julkisen ja yksityisen puolen eri lähteistä tulevan datan yhdistelemistä. Näin teknologian avulla voitaisiin parhaimmillaan lisätä hyvinvointia ja helpottaa yksilöiden elämää. Valtiotasolla yksityisen ja sosiaalisen terveydenhoidon välinen tiedonjako on vielä hyvin rajattua. Kolikolla on kaksi puolta, sillä liian suuri yksityisen sektorin vapaus datan käyttöön saattaa uhata esimerkiksi yksilön oikeuksia. Toisaalta liian säännelty datan käyttö voi estää monen innovaation syntymistä.

3 Muutospaineiden vaikutus strategiaprosessiin

Muutos on sekä uhka että mahdollisuus. Mahdollisuus siksi, että vanhat oletukset siitä mitä tarvitaan ja mikä toimii täytyy hylätä. Jos yritys pystyy kohtaamaan muutoksen avoimin mielin, se voidaan kääntää kilpailueduksi, sillä todennäköisesti myös kilpailijat kamppailevat samojen asioiden kanssa. Mikäli yritys ei kykene tähän, kääntyy muutos uhaksi, joka johtaa väistämättä ongelmiin. (Bell 2020, 67.)

Pohjimmiltaan johtaminen tähtää aina muutokseen. Näin ollen kaikki johtaminen on muutosjohtamista ja siten samat lainalaisuudet ihmisten johtamisessa pätevät kaikissa johtamistilanteissa. Johtaminen on ihmisten ohjaamista yrityksen tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Suoriutuakseen tehtävästään johtajan tulee kyetä käsittelemään ristiriitoja, luomaan ja saattamaan käytäntöön strategia, organisoimaan ihmiset strategian mukaisesti, valitsemaan oikeat henkilöt oikeisiin positiioihin sekä uudistamaan omaa johtamistaan aktiivisesti. (Hiltunen 2012, 66-68.) Työelämän kiihtyvä vauhti vaatii esihenkilöiltä valppaampaa ja aktiivisempaa otetta toiminnan johtamiseen (Järvinen 2012, 32.)

Joskus muutospaineita aiheuttavat muutokset yrityksen omistajissa. Käytännöllisen ja juridisen puolen lisäksi omistajamuutos koskettaa myös henkilöstöä. Muutoksesta on tarve keskustella toisten kanssa. Se saattaa herättää huolta esimerkiksi oman työpaikan säilymisestä ja voi pahimmillaan johtaa yritystä vahingoittaviin juoruihin. Henkilöstö tulisi huomioida jo muutosprosessin varhaisissa vaiheissa. Kaikkia yksityiskohtia ei voida niiden epävarmuuden tai salassapidon vuoksi jakaa. Silti henkilöstölle olisi hyvä kertoa avoimesti tiedossa olevat faktat, jotta työntekijöiden olisi helpompi hahmottaa, miten muutos tulee koskettamaan omaa arkea. (Matalamäki ym. 2017, 25.)

Muutosjohtamisen vaikeimpia tilanteita on taloudellinen kriisi, jolloin uhkana voi olla jopa konkurssi. Tällöin yrityksen rahat ovat loppumassa, eikä edes tilanteen vaatimiin korjausliikkeisiin ole välttämättä varaa. Tilannetta hankaloittaa entisestään kiire ja johto saattaa joutua jopa laskemaan, kuinka monta kuukautta yritys voisi vielä jatkaa toimintaansa ennen varojen loppumista. On kuitenkin muistettava, että yrityksen nykytila on johtamisen seurausta. Mikäli yritys on esimerkiksi taloudellisessa kriisissä, on johtamisessa todennäköisimmin mennyt jotakin vikaan suhteessa ympäristöön ja tilanteeseen. (Hiltunen 2012, 213.)

Muutoksen keskellä sen seuranta ja analysointi auttavat tulevaisuuden suunnittelussa. Kriisi pakottaa yrityksen keskittymään oleelliseen ja muuttamaan toimintatapojaan. Toimintaa täytyy yksinkertaistaa ja esimerkiksi turhat tapaamiset ja kokoukset jäävät pois. Samalla kannattaa arvioida, onko toimintaa edes tarpeellista pyrkiä palauttamaan kriisiä edeltävään aikaan, vai olisiko kriisin myötä oiva hetki luopua tarpeettomista toiminnoista. Parhaimmillaan kriisi saattaa jopa parantaa yrityksen tuottavuutta, sillä toimintaa on muuttuneiden olosuhteiden vuoksi pakko tarkastella kriittisesti. Kriisi tuo oivallisen mahdollisuuden tarkastella myös yrityksen strategiaa uusin silmin. Poikkeustila voi synnyttää tilaa uusille innovaatioille ja nostaa esiin heikkoja signaaleja, jotka viestivät tulevista

trendeistä. Vaikka kriisin keskellä tilanne voikin tuntua toivottomalta, tulee yrityksen päättäjien muistaa, että vastaavanlaisia, hankalia tilanteita on aina ollut ja tulee aina olemaan. (Pentikäinen s.a.)

3.1 Kriisi muutospaineen aiheuttajana

Kriisit ovat väistämättömiä. Kriisi pysäyttää arjen ja mullistaa työyhteisön turvallisuuden ja hallinnan tunteen. Poikkeustilanteisiin valmistautumalla kriisityö on aloitettu jo ennen kriisin alkamista ja valmiit toimintamallit helpottavat toimintaa akuutissa tilanteessa. On kuitenkin muistettava, että kriisitilanteet poikkeavat toisistaan voimakkaasti. Tulipalo, julkisuuskriisi, kuolemantapaus tai yhteiskunnallinen kriisitilanne aiheuttavat omat haasteensa. Jokaisessa kriisissä on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä ja tekijöitä, jotka toistuvat samankaltaisina tilanteesta toiseen. Johdon asennoituminen ja mahdollisten uhkien ottaminen vakavasti on osa valmistautumista. (Turunen 2018.) Kriisi yrityksessä syntyy, kun poikkeava tilanne aiheuttaa uhan sekä yrityksen fyysiselle että immateriaaliselle olemassaololle. Kriisejä ei voi koskaan täysin välttää, joten riskienhallinnan tulisi olla osa johtamista. Riskienhallinnalla pyritään ennakoimaan epätoivottujen tapahtumien toteutumista, vaikka niitä ei voitaisikaan täysin estää. (Iivari 2011, 1.)

Systeemitutkijoiden mukaan metakriisit ovat useamman samanaikaisen kriisin kietoutumisia yhteen. 2020-luvun maailma on historiallisessa murroskohdassa, jossa vanhat ajattelumallit ja organisoitumistavat eivät enää riitä yhteiskunnan monimutkaisuuden ja epävarmuuden hallintaan. Tätä kehityskulkua ovat vauhdittaneet megatrendit kuten esimerkiksi digitalisaatio ja teknologian kehittyminen. Koronakriisi on näyttänyt käytännössä, miten riippuvaisia globaalit toiminnot ja alihankintaketjut ovat toisistaan. Kasvava kompleksisuus ja siitä aiheutuva murros eivät kuitenkaan ole historian näkökulmasta ainutkertaisia. Jossakin vaiheessa maailman historiaa kasvava elinpiiri, työnjako ja monimutkaistuminen ovat aiemminkin aiheuttaneet vanhojen ajattelumallien, toimintatapojen ja instituutioiden kriisin. Näin kävi esimerkiksi ihmislajin siirtyessä metsästäjä-keräilijästä kohti viljelyä. Vastaavia esimerkkejä on löydettävissä historiasta runsaasti. (Dufva ym. 2020, 71-72.)

Dufvan ym. (2020, 72-73) mukaan koronapandemia on nostanut keskusteluun resilienssin eli mukautumisvalmiuden. Toisiinsa kytkeytyneet valtiot, instituutiot, yritykset, yhteisöt ja yksilöt tarvitsevat valmiuksia kriisin sietokykyyn ja kriiseistä palautumiseen sekä näitä valmiuksia tukevia oppimisprosesseja. Ensimmäinen lähestymistapa liian monimutkaisen todellisuuden kohtaamiseen on systeemin yksinkertaistaminen. Esimerkiksi koronapandemian aiheuttama etätyö on saattanut johdattaa yksittäisten ihmisten elämän rauhoittumiseen arjen kaoottisuuden vähenemisen myötä. Samaa tapaan pakon edessä kotimaahan palautettu tuotanto on voinut lopulta helpottaa tuotantoprosessien hallintaa. Toinen lähestymistapa on ihmisten tai organisaatioiden toimintamahdollisuuksien vahvistaminen. Tällaisia vahvistamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi päätöksenteon hajauttaminen organisaatiossa sekä arjen hallintaa helpottavien palveluiden kehittäminen. Rinnakkaiset tavarantoimittajat, varmuusvarastot ja tarpeettoman sääntelyn karsiminen ehkäisevät

haavoittuvuutta muutosten edessä. Normaalioloissa hidas ja monimutkainen toiminta ei muutu helpommaksi kriisitilanteessa.

Hiltusen (2012, 65-66) mukaan kriisin kokeminen on yksilöllistä. Esimerkiksi yritysjohton näkökulmasta voidaan olla taloudellisesti syvässä kriisissä, jota yksittäinen henkilökunnan jäsen ei edes huomaa. Samaan aikaan pieni organisaatiomuutos saattaa olla johton näkökulmasta rutiininomainen, mutta merkitä työntekijälle irtisanomista ja sitä kautta valtavaa elämänmuutosta.

Henkilökunnasta huolehtiminen on kriisitilanteissa erityisen oleellista paitsi sitouttamisen ja työterveyden, myös eettisen toiminnan näkökulmasta. Yrityksen tulee pitää huolta omistaan, ja johtajan tehtävä on vaikuttaa ja näkyä tilanteissa, jotka jäävät osallisille takuulla mieleen. Mahdollisia kriisitilanteita ja niihin liittyvää viestintää olisi hyvä pohtia jo etukäteen. Harjoittelun kautta tilanteisiin voidaan tuoda rutiinia, jotta järkevä toiminta saadaan käyntiin mahdollisimman nopeasti. Oleellisessa osassa on tiedon jakamisen tehokkuus, jotta tärkein tieto saadaan nopeasti kulkemaan kaikille niille, joita kriisin hoitamisessa tarvitaan ja joihin kriisi vaikuttaa. (Hiltunen 2012, 153.)

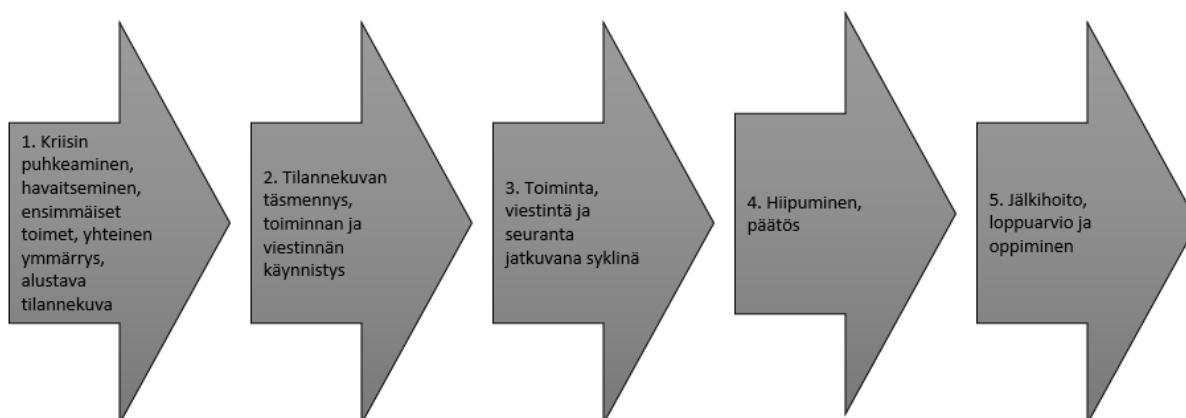
3.2 Akuutin kriisin johtaminen pienyrityksessä

Akuutin kriisin aiheuttaminen olosuhteiden johtaminen on aina väliaikaista. Kriisi aiheuttaa poikkeustilan, jolloin on tarkasteltava, miten kokonaisuus toimii. Usein suurin muutos tapahtuu kontrollissa. Valta ja siihen liittyvä päätöksenteko muuttuvat oleellisesti ja yrityksen on keskityttävä tekemään suuria päätöksiä tiukalla aikataululla, kiristämään kulurakennetta ja tekemään muita äkkitoimenpiteitä. Vaikka päätöksenteon tulee olla jämäkkää, ei kriisijohtaminen saisi olla kylmää. Empatia, muutosta jalkauttavien vastuuhenkilöiden tukeminen ja johtonmukainen viestintä tukevat onnistumista. Kriisi voi aiheuttaa huolta toimeentulosta ja vaikutuksista koko elämään. Siksi kriisin aiheuttamia tunteita ei voi ohittaa ja ne tulisivat tiedostaa, jotta myös niiden vaikutus päätöksentekoon olisi helpommin hahmotettavissa. Tunteet tulee tunnistaa, mutta niiden ei saa antaa lamauttaa toimintaa. Jotta kriisin vaatimat toimenpiteet eivät vaikuttaisi johtajan yksin vetämältä projektilta, joka kurjistaa kaikkien muiden osapuolien elämää, olisi myös kriisin aikana hyvä rohkaista koko yrityksen henkilöstöä toimimaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Nurmi 2021, 158-161.)

Juholinin (2013, 367) mukaan kriisijohtaminen ja viestintä ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Hyvin tehty viestintä kriisitilanteessa on välttämätöntä, vaikkei se kriisiä poistakaan. Yksi tärkeimmistä kriisiviestinnän muistisäännöistä on pyrkiä pitämään aloite omissa käsissään. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulisi aktiivisesti ja aloitteellisesti viestiä faktoista, jotta tilaa huhuille ja juoruille ei pääsisi syntymään. Coombs (2015, 17) esittää, että internetin ja sosiaalisen median myötä kriisiviestintään on tullut uusi evolutiivinen vaihe. Johtajien tulee edelleen toimia kriisin edessä pitkälti samojen periaatteiden mukaan kuin aina ennenkin. Suurin muutos on tapahtunut tiedon keräämisessä ja prosessoinnissa. Johtajilta vaaditaan yhä nopeampaa ja täsmällisempää reagointia ja kysymyksiin vastaamista. Sosiaalisen median myötä julkista viestintää tapahtuu myös käyttäjiltä yrityksiin päin. Kuka tahansa voi antaa näkyvästi palautetta ja jakaa kommentteja, tietoa ja mielipiteitä eteenpäin

sidosryhmille. Sosiaalisessa mediassa toimintaa ja käytyä keskustelua saattavatkin seurata tiiviisti esimerkiksi osakkeenomistajat.

Kriisiviestinnän periaatteiden olisi hyvä nousta yrityksen arvoista. Painotus voi niiden mukaan olla esimerkiksi inhimillisyyttä tai tehokkuutta korostavassa viestinnässä. Viestintä voi olla yksisuuntaista tai kannustaa vuorovaikutukseen. Sitä voidaan toteuttaa viiveellä tai siinä voidaan pyrkiä olemaan reaktiivisesti tilanteen tasalla. Periaatteiden päättäminen ja julkaisu itsessään eivät vielä takaa hyvää lopputulosta. Siksi ne olisi hyvä jaotella käytännön tason toimenpiteiksi selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Tällöin hyödyllistä on esimerkiksi määritellä, kuka tarvittaessa ottaa näkyvän roolin. Myös tunteiden näyttämisen kannattavuutta kriisiviestinnässä voidaan arvioida tietoisien päätöksen pohjalta. Suomalaisissa yrityksissä on tavallista, että viestintä on asiallista ja ammattimaista. (Juholin 2013, 377-378.) Juholinin (2013, 381) mukaan kriisitilanteita varten olisikin hyvä olla olemassa valmis toimintamalli. Kuvassa 9 havainnollistetaan kriisiviestinnän prosessi.



Kuva 9. Kriisiviestinnän prosessi (mukaillen Juholin 2013, 382)

Juholinin (2013, 382-383) mukaan kuvan 9 prosessin vaiheista vaativin on vaihe 1. Tapahtuneesta on nopeasti saatava hyvä tilannekuva, jonka jälkeen tehdään tarvittavat päätökset. Ensimmäisten toimien pitäisi käynnistyä nopeasti ja samaan aikaan olisi yritettävä täydentää omaa ymmärrystä tapahtuneesta ja siitä, mihin tapahtunut voisi seuraavaksi johtaa. Käynnistymisvaiheen toimenpiteet riippuvat organisaation tarpeista. Pienemmässä yrityksessä niitä voivat olla esimerkiksi:

- tilannekuvan laatiminen
- viestinnän päälinjojen vahvistaminen ja etenemisestä sopiminen
- sisäisen tiedotustilaisuuden pitäminen
- työyhteisöviestinnän käynnistäminen
- digitaalisen viestinnän hyödyntäminen esimerkiksi verkkosivuilla
- asiakastiedotteen laatiminen
- prosessin dokumentointi.

Pirttijärven (Nurmi 2021, 163) mukaan roolit ovat oleellisia minkä tahansa yrityksen arkipäiväisissä toiminnoissa. Kriisien äärellä niiden merkitys kasvaa entisestään. Kriisissä viestintä ja roolitus

kulkevat käsi kädessä. Henkilökunnan, sidosryhmien ja asiakkaiden kuuntelemisen merkitys korostuu ja on ensiarvoisen tärkeää tehdä tietoisia päätöksiä siitä, mitä esimerkiksi yrityksen omistaja, esihenkilöt tai asiakaspalvelijat sanovat ja miten he toimivat. Kaiken tulisi perustua yhdessä tehtyyn suunnitelmaan ja järjestelmällisyyteen. Vaikka kriisi viekin työntekijöiden huomiota pois perustyöstä, tulisi operatiivisen toiminnan olla myös kriisin aikana käynnissä mahdollisimman normaalisti.

Welch (2016) erittelee kriisijohtamisen viiteen askeleeseen. Niistä ensimmäinen on oletus siitä, että tilanne on pahempi kuin miltä se äkkiseltään näyttää. On parempi odottaa pahinta kuin vähätellä tilannetta. Toisena on oletamus siitä, että jossakin vaiheessa kaikki tieto tulee julkiseksi. Ongelman peitteleminen pahentaa sitä, joten on parempi pyrkiä rehellisyyteen ja tunnustaa tosiasiat alusta asti. Kolmantena oma yritys kuvitellaan julkisuudessa pahimmassa mahdollisessa valossa. Näin voidaan varautua esimerkiksi sosiaalisen median aiheuttamiin yllättäviin mainehaittoihin. Neljänneksi tulisi olettaa, että prosesseihin ja/tai henkilöstöön joudutaan kohdistamaan muutoksia. Näin yritys voi aktiivisesti osoittaa, että se on ottanut uhan vakavasti ja pyrkii aktiivisesti muuttamaan toimintaansa, jotta samat ongelmat eivät toistuisi. Lopulta viidentenä on oletus siitä, että kriisistä selvitään ja se vahvistaa. Vaikka kriisin keskellä sen ohimeno tuntuisi kaukaiselta, on luotettava siihen, ettei se kestä ikuisesti ja että sen keskiössä olleet tulevat kriisistä ulos kokemusta rikkaampana.

Kriisitilanteen johtaminen on usein hyvin intensiivinen kokemus. Siksi perustarpeita ei saisi ohittaa ja jokaisen vastuuhenkilön olisi hyvä muistaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Syöminen, nukkuminen ja fyysinen aktiivisuus auttavat jopa pahimmissa kriiseissä, sillä kun johtaja pitää itsestään huolen, on hänellä paremmat valmiudet tukea ja kannustaa myös muita. (Nurmi 2021, 163.)

3.3 Toimivan perusarjen merkitys muutostilanteissa

Mikäli yritys kärsii esimerkiksi huonosta työilmapiiristä tai sen toiminta on epäjohtonmukaista jo normaalitilanteessa, ovat selviytymismahdollisuudet kriisitilanteessa entistä heikommat. (Roman 2016, 12.) Welch (2016) esittää, että vaikka kaikkiin ukiin ja kriiseihin onkin mahdotonta varautua ennalta, on olemassa yleispäteviä keinoja siihen, miten yritys voi rakentaa toimintansa vahvalle pohjalle ennen toiminnan järkkymistä. Ihmisillä tulee olla lupa tuoda epäkohtia esille ilman huolta siitä, että se vaikuttaisi heidän asemaansa tai arvostukseensa. Yrityksen arvoihin ja missioon sitoutuneet ihmiset kannattaa tunnustaa, huomioida ja palkita. Ihmiset tulee kohdata arvokkuudella ja kunnioituksella, oli kyse sitten työsuhteen ensimmäisestä tai viimeisestä päivästä. Johtajien ja esihenkilöiden tulee näyttää esimerkkiä siitä, millaista toimintaa ja käytöstä hyvältä työntekijältä odotetaan. Lisäksi yrityksen kommunikaatiokanavien tulisi olla toimivia ja aktiivisia jo kauan ennen kriisin alkamista.

Työterveyslaitoksen (2012) mukaan Human Factor eli inhimillinen tekijä ohjaa kiinnittämään huomiota työssä onnistumisen osatekijöihin. Yrityksen työntekijöiden kyky nostaa arkisessa työssä

kohdattuja haasteita ja jalostaa ne toimintaa kehittäviksi toimenpiteiksi on yksi organisaation perustaidoista. Arjessa opittu rutiini auttaa yritystä kohtaamaan myös suurempien muutosten aiheuttamia haasteita. Raportoimisen kynnyks kuitenkin nousee, jos työntekijällä on ennestään huonoja kokemuksia epäkohtien esille nostamisesta. Jos esiin nousevia virheitä tai poikkeamia ei osata käsitellä rakentavasti tai niiden esiin tuominen johtaa syyllistämiseen, voi se taasen johtaa puhumattomuuteen ja oman selustan turvaamiseen. Oikeudenmukaisen ja reilun kulttuurin rakentamisessa on tärkeää tukea virheiden ja ongelmakohtien ratkaisukeskeistä käsittelyä. Ihmisiin tulee suhtautua voimavarana ja ongelmiin kehittymisen mahdollisuuksina. Kuvassa 10 havainnollistetaan mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten yrityksessä työskentelevät ihmiset toimivat muuttuvissa ja monimuotoisissa tilanteissa.



Kuva 10. Muuttuvien ja monimuotoisten tilanteiden hallinta (mukaillen Työterveyslaitos 2012)

Yrityksen rakenteiden tulee tukea yrityksen toiminnan perustehtävää ja tavoitteita, jotta henkilöstöllä olisi realistinen mahdollisuus saavuttaa annetut tavoitteet. Työntekijöillä tulee olla kokonaiskuva yrityksestä, jotta he ymmärtävät, miten toiminta yrityksessä on organisoitu ja miten prosessit kulkevat. (Järvinen 2012, 33.)

Työntekijän käyttäytymistä ohjaavat mielekkyyssperiaate, itsemääräämispyrkimys ja tuen tarve. Päivittäisessä työssä mielekkyyssperiaate merkitsee työn tarkoitusta, merkitystä ja tavoitteita kokonaisuuden kannalta. Muutoksen alla työntekijä tarvitsee perusteluja sille, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä tavoitellaan ja miten se vaikuttaa omaan arkiseen työhön. Itsemääräämispyrkimys arjessa tarkoittaa käytännössä työn itsenäisyyttä ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Muutostilanteissa johdon tulee olla valmis kuulemaan henkilöstöä ja suunnittelemaan toimenpiteitä yhdessä sekä hyödyntämään olemassa olevaa kokemusta ja osaamista, jotta itsemääräämispyrkimystä voidaan tukea myös muutosten aikana. Tavallisessa arjessa tuen tarve voi

tarkoittaa muun muassa esihenkilön kiinnostuneisuutta työntekijän työhön, palautteen antoa sekä perehdytyksen ja koulutuksen tarjoamista. Muutoksen alla tukea tarvitaan enemmän ja esihenkilö voi tarjota sitä esimerkiksi tiedotusten, koulutusten ja keskusteluiden kautta. Päivittäisessä työssä mielekkyyssperiaatteen, itsemääräämisyrittämisen ja tuen tarpeiden täyttyminen johtaa parhaimmillaan hyvään työmotivaatioon. Työyhteisön muutoksissa samojen tarpeiden täyttyminen eri näkökulmista auttaa työntekijää sitoutumaan muutoksiin. (Järvinen 2012, 98.)

Yksi olennainen osa työn organisointia on sen palkitsevuus. Palkitsevuus on subjektiivinen käsite ja palkitsemista on lopulta se, mitä henkilö itse pitää palkitsevana. Palkitseminen voi olla rahallista tai aineetonta. Käytännössä tavallisimpia muotoja ovat esimerkiksi palkka ja siihen liittyvät tulospalkkiot ja osakkeet. Palkitsemista voivat kuitenkin olla myös terveydenhuollon ja loman kaltaiset edut tai oppimiseen ja kehittymiseen liittyvä hyöty urakehityksen, koulutuksen tai työn suunnittelun ja hallinnan muodossa. Myös työympäristö voi olla palkitseva. Tällöin esimerkiksi työilmapiiri on hyvä tai työ ja muu elämä ovat tasapainossa. (Handolin 2004, 53.)

Handolinin (2004, 55-57) mukaan aineettomat palkitsemistavat on perinteisesti katsottu osaksi johtamisjärjestelmää ja palkitseminen rahapalkaksi. Aineettomat kannustimet kannattaa kuitenkin tuoda esiin nimenomaan palkitsemisnäkökulmasta, sillä niiden vaikutusta hyödynnetään harvemmin järjestelmällisesti. Niitä kehittämällä voidaan mahdollisesti saavuttaa hyviäkin tuloksia ilman suurta panostusta. Palkitsemisjärjestelmää voidaan tarkastella jopa yhtenä yrityksen osajärjestelmistä, jolloin sen tulisi olla linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden, prosessien, henkilöstön ja rakenteen kanssa. Palkitseminen jää kuitenkin helposti vähälle huomiolle, mutta sen merkitystä työmotivaatioon ei voi vähätellä. Parhaimmillaan älykkäästi toteutettu palkitseminen suuntaa ihmisten energiaa tehokkaasti kohti yhteisiä tavoitteita, sillä se synnyttää, ylläpitää ja kasvattaa työmotivaatiota. Palkitsemalla henkilöstöä systemaattisesti voidaan ylläpitää ajatusta, jonka mukaan yrityksessä kannattaa ponnistella yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Palkitsemisen ei kuitenkaan tarvitse olla yritykselle aina kallista ja aikaa vievää ja esimerkiksi kiittäminen on pieni ele, jolla saattaa olla kauaskantoisia vaikutuksia.

Yrityksissä tehtävien muutosten tai uudistusten onnistuneen läpiviennin haasteeksi muodostuu usein esihenkilöiden kyky tehdä muutoksen tarkoitus ja tavoitteet ymmärrettäviksi. Ihmisen on yleisesti ottaen vaikea työskennellä sellaisten tavoitteiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen 2012, 97.) Muutos koetaan usein uhkana, varsinkin jos ihminen ei pääse alusta asti perustelemaan itselleen, miksi muutos on tarpeellinen. Muutoksen näkeminen uhkana on vaistonvaraista ja sillä on syvät juuret paitsi ihmislajin kehityksessä, myös yksilön henkilöhistoriassa ja perimässä. Sekä työntekijöiden että johtajan olisi hyvä ymmärtää vaistojen vaikutus omiin reaktioihin muutoksen edessä. Rationaalista toimintaa ja uhkatilanteisiin reagoitua voi harjoitella. (Hiltunen 2012, 74-75.)

Hiltusen (2012, 101-102) mukaan ihmismielen ollessa monitahoinen on mahdotonta luoda yleispätevää ohjetta siitä, miten tunteiden johtamiseen liittyvissä tilanteissa pitäisi menetellä. Lopulta paras tapa saada ongelmasta ote on kysyä työntekijältä, miltä hänestä tuntuu. Kysymisen kautta ihmiset voidaan pikkuhiljaa totuttaa avoimuuteen ja omista tunnetiloista viestimiseen. Rehelliseen keskusteluun vaaditaan kuitenkin aina kaksi ja myös esihenkilön tulee olla valmis avaamaan asioiden todellista tilaa. Tunteiden johtamisessa johtajan tulee uskaltaa viestiä aktiivisesti sekä välttää vetäytymistä. Tunteet vaativat oman aikansa eikä faktojen lateleminen akuutissa vaiheessa välttämättä auta asioiden edistämistä. Johtajan tulee pyrkiä olemaan empaattinen, mutta myös muiden tulee ottaa vastuu omista tunnereaktioistaan. Negatiivisten tunnetilojen kroonistuessa johtajalla tulee olla rohkeus tehdä henkilöstöratkaisuja.

Mikäli yrityksessä toimivat ryhmät eivät hahmota toistensa toimintaa tai niiden toiminta on ristiriidassa keskenään, aiheutuu epäselvyyksistä yrityksen toiminnalle turhia raja-aitoja ja esteitä. Käytännön tasolla tämä näkyy esimerkiksi väärinymmärryksinä, tietokatkoksina tai unohduksina. Huonommillaan ryhmät ajautuvat kilpailemaan toisiaan vastaan ja saattavat aiheuttaa jopa vahinkoa yrityksen kokonaisedulle. Näin ollen esihenkilön tulee myös tiimityössä varmistaa, että yksilöt todella ymmärtävät omat vastuualueensa ja tehtävänsä. Mikäli tehtäviä ei ole määriteltä riittävän henkilökohtaisesti, on niihin vaikeampi sitoutua. Väärin toteutettuna työntekijän vapaus voi johtaa tyytymättömyyteen, sillä itsenäisyyden liiallinen arvostaminen saattaa työntekijän silmiin näyttäytyä jopa esihenkilön välinpitämättömyytenä. Taitavan esihenkilön tulee vaatia sekä yksilöiltä että ryhmiltä ja saada heidät sitä kautta yrittämään parhaansa ja jopa ylittämään itsensä. (Järvinen 2012, 33-36.)

Toisinaan toimivat ryhmät ja yksiköt muodostavat omat, toimivat systeeminsä ja käytäntöjen tai menettelytapojen kopioiminen sellaisenaan ryhmän käyttöön ei ole mahdollista. Hyvä ratkaisu voi kin olla jättää hyvin toimiviin ryhmiin ihmisen verran pelivaraa. Taitava esihenkilö ymmärtää tämän pelivaran ja jättää ryhmälle tilaa asioiden soveltamiseen. (Handolin 2004, 63.) Myös johto ja esihenkilöt tarvitsevat ryhmistä saatavaa tukea. Muutoksen tueksi voidaan esimerkiksi kokoontua pienissä ryhmissä keskustelemaan muutoksesta ja sen aiheuttamista tuntemuksista. Kokoontumisiin voi mahdollisuuksien ja resurssien mukaan tulla myös ulkopuolinen ammattilainen. Tällaiset kokoontumiset voivat auttaa esihenkilöitä jaksamaan ja ymmärtämään tilannetta ja sen syy-seuraussuhteita. Ryhmässä olisi hyvä pystyä jakamaan kokemuksia ja kuulemaan, miltä asiat näyttävät muiden kannalta. Myös käytännössä ilmenevien ongelmien jakaminen, purku, eteenpäin vieminen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen voidaan kokea hyödylliseksi. (Ponteva 2010, 77-78.)

Lopulta johtajuuden onnistuminen näkyy siinä, miten johtaja vaikuttaa itseensä ja sitä kautta muihin. Muutoksissa johtajalta odotetaan todellista johtajuutta, jotta muutokseen saadaan mukaan koko henkilöstö. Johtajan tulee ymmärtää, mikä saa yrityksen sisäisen porukan, yhteistyökumppanit ja verkostot innostumaan ja sitoutumaan yhteistyöhön. Johtajan toimintaa arvioidaan kriittisesti ja ympäröivät ihmiset punnitsevat, voiko häneen luottaa, saako hän asioita aikaiseksi ja onko hän

sanojensa mittainen. Arjen sujuvuuden mahdollistaminen ja jokapäiväiset teot muodostuvat erittäin tärkeiksi. Muutosta ajavan johtajan tärkein tehtävä on tehdä tuleva todeksi. Onnistumisen avaimia ovat realistisuus, luottamuksen vaaliminen ja uskallus unelmoida isosti. (Matalamäki ym. 2017, 25.)

4 Projektin tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ja vakiinnuttaa liikunta-alan pienyritykseen jatkuva strategiaprosessi. Sen avulla yrityksen johto voi analysoida ja kehittää yrityksen toimintaa ja tehdä strategisista valintoja. Jatkuva strategiaprosessi ei ole staattinen malli, vaan sen tarkoitus on kehittyä käyttäjien taitojen ja ymmärryksen syvenemisen sekä yrityksen muuttuvien tarpeiden myötä.

Projektin alkaessa yritys oli edennyt elinkaarensa pisteeseen, jossa toiminta oli asettunut uomiinsa ja asiakaskunta oli alkanut vakiintua. Sekä toiminnan ylläpitämiselle että sen kriittiselle tarkastelulle oli käytössä riittävä määrä henkilökuntaa. Samaan aikaan maailma ja yrityksen toimiala oli muuttunut pandemian myötä. Yrityksen oli käännettävä katse kohti tulevaa ja keskityttävä toimintoihin, joiden tuottaminen olisi mahdollista myös äkillisten muutosten, kuten uusien kokoontumisrajoitusten koittaessa.

Kohdeyrityksen tarkoituksena on tuoda toimialalle uutta näkökulmaa hyvinvointipalveluiden tuottamiseen ja tuottaa kilpailijoiden tarjonnasta poikkeavaa ja omaäänistä arvoa asiakkailleen. Yrityksen tavoitteena on tehdä tuottavaa liiketoimintaa, joka toteutetaan sekä kustannustehokkaasti että inhimillisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Lisäksi yritys pyrkii luomaan henkilöstölleen aidosti hyvän työpaikan. Ennen koronapandemiaa kehitetyt toimintamallit eivät yksinkertaisesti enää riittäneet viemään yritystä tavoitteisiinsa muuttuneissa olosuhteissa, joten strategisen johtamisen ryhdistäminen oli välttämätöntä.

Muun muassa näistä syistä johtuen yrityksen toiminnassa ja palveluiden painopisteissä alkoi vuonna 2021 tapahtua muutoksia aiempaan nähden. Muutosten sisäänajo tulee jatkumaan myös tämän projektin päätyttyä. Siksi yrityksessä tarvittiin ja tullaan myös jatkossa tarvitsemaan toimintatapoja ja prosesseja, joiden avulla toiminnan kokonaisuutta voidaan johtaa niin, että yrityksen visio ja arvon tuottaminen toimivat jatkossakin ohjaavana voimana, kun yrityksessä pohditaan koko toimintaan vaikuttavia linjauksia ja tehdään uudistuksia. Yrityksen tavoitteena on kasvaa, mutta yrityksen ydinidentiteettiä ei haluta kadottaa kasvun myötä.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei nimestään huolimatta ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Sen sijaan toimintatutkimus on lähestymistapa, joka yhdistää kehittämistyön ja pyrkimyksen ymmärtää, miten asiat voisi tehdä paremmin. Toiminnalla tarkoitetaan ihmisten välistä toimintaa ja toimintatutkimusta voisikin kuvailla sosiaalisena prosessina. Teoria ja käytäntö eivät ole toisistaan irrallisia, vaan tiiviisti yhteydessä saman asian eri puolina. Yksi toimintatutkimuksen tarkoituksista on nostaa hiljainen, ääneen sanomaton tieto päivänvaloon ja keskusteluihin. Myös oppiminen ja kehittyminen liittyvät toimintatutkimukseen tiiviisti. (Valli & Aarnos 2018, osa 2, luku 4.)

Toimintatutkimuksen ytimessä on kyetä sanoittamaan tarkasti, mihin kysymykseen halutaan vastaus. Kysymys muotoillaan niin, että sen tavoitteena on selvittää, kuinka asioiden tulisi olla sen sijaan että kysyttäisiin vain, kuinka asiat nyt ovat. Päämääränä on parantaa käytänteitä. (Valli & Aarnos 2018, osa 2, luku 4.) Suojasen (2014) mukaan toimintatutkimuksessa on erilaisia suuntauksia ja sen toteuttamisessa voi olla suuriakin painotuseroja riippuen sen kohteesta ja lähestymistavan käyttäjästä. Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan käytännön toimintojen, toimintaan osallistuvien yksilöiden ymmärtämiskyvyn ja itse toiminnan kehittymiseen. Tässä opinnäytetyössä käytetty suuntaus on toimintapainotteinen, eikä näin ollen pyri perusteellisen tieteellisen raportin aikaansaamiseen, koska työn tulos on osa käytännönläheistä ja elävää kokonaisuutta.

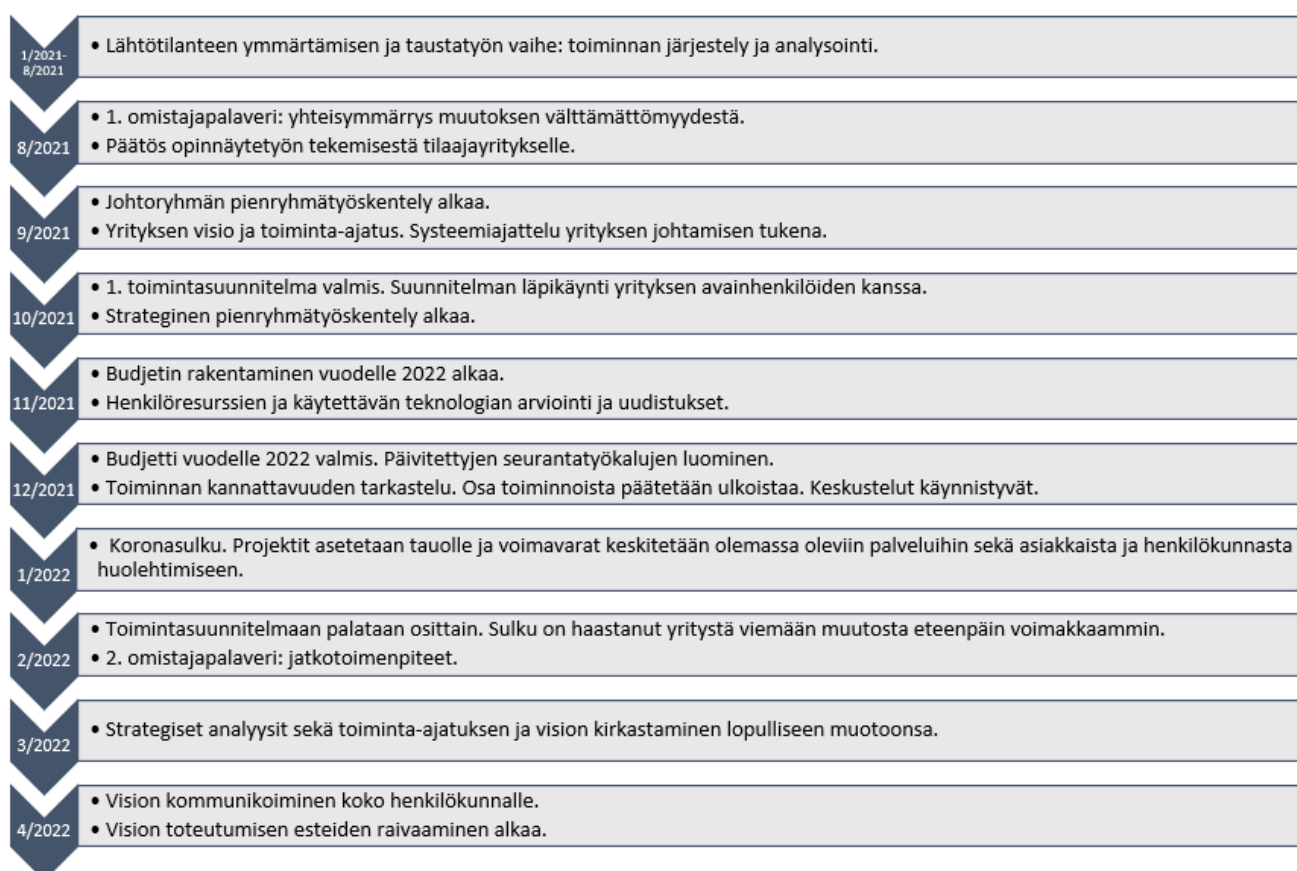
Vallin ja Aarnoksen (2018, osa 2 luku 4) mukaan toimintatutkimuksessa lähtökohtia ovat muun muassa reflektiivinen ajattelu, interventio tutkimuksessa, yhteisöllisyys sekä demokraattinen ja emansipatorinen lähestyminen. Reflektiivisessä ajattelussa henkilö kääntää katseen omaan toimintaansa ja tarkastelee reaktioitaan, uskomuksiaan, toimintamallejaan ja ajattelutapojaan. Reflektiivisen ajattelun avulla pyritään saamaan uusia näkökulmia siihen, miten oma toiminta vaikuttaa kokonaisuuksiin ja miten oman toiminnan parantamisen kautta voisi parantaa kokonaisuuden toimintaa. Interventio tutkimuksessa tarkoittaa, että työn tekijä ei ole kohteestaan irrallinen ja puolueeton, vaan on tiiviisti kehityksen kohteena olevassa toiminnassa mukana, ja tarkastelee prosessia sisältä päin omasta näkökulmastaan. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön haluttiin olevan myös yhteisöllistä, sillä yhden henkilön hankkeesta on tarkoitus tulla jatkossa koko yhteisön toimintaan vaikuttava toimintatapa. Samasta syystä prosessissa oli oleellista, että ajettu muutos olisi demokraattista eli perustuisi yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja heijastaisi yrityksen omistajien tahtoa. Emansipatorisella lähestymistavalla tarkoitetaan tämän projektin yhteydessä uskallusta haastaa vallalla olevia toimintatapoja, tunnistaa itsestään selvänä pidettyjä pinttyneitä ajattelumalleja ja tarkastella niitä kriittisesti.

Strategiatyön keskiössä ovat toiminnan laajat kaaret. Pienet, päivittäiseen tai kuukausittaiseen toimintaan vaikuttavat taktiset linjaukset saattavat muuttua nopeallakin aikataululla, mutta strategian tarkoituksena on katsoa yksityiskohtien yli. Strategian tehtävä on yhdessä vision, mission ja arvojen kanssa luotsata toimintaa pitkäjänteisesti ja muistuttaa, mikä toiminnassa on fundamentaalista. Tämän opinnäytetyön tekemisen ja projektin onnistumisen kannalta avainasemassa oli saada selville yrityksen syvin olemassaolon tarkoitus. Jatkuva strategiaprosessi haluttiin rakentaa vahvan ja kestävän vision ja toiminta-ajatuksen ympärille. Mikäli visio ja toiminta-ajatus olisivat liian epämääräisiä, saattaisi seuraava suuri muutos viedä pohjan koko toiminnalta. Siksi työn onnistumisen kannalta oleellista oli tunnistaa ja kommunikoida yrityksen olemassaolon syy ja tarkoitus, joka tiivistäisi omistajien tahdon ja ohjaisi jatkossa toimintaa muutospaineista huolimatta.

5 Projektin vaiheet

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi syksyllä 2021. Opinnäytetyön vaiheet käydään pintapuolisesti läpi, sillä tarkat tiedot luokitellaan tilaajan liikesalaisuudeksi. Esimerkkikuvista ja -taulukosta on otettu pois esimerkiksi tuotteiden nimet sekä myyntimäärät. Taulukossa 1 esitetään opinnäytetyön vaiheet.

PROJEKTIN VAIHEET

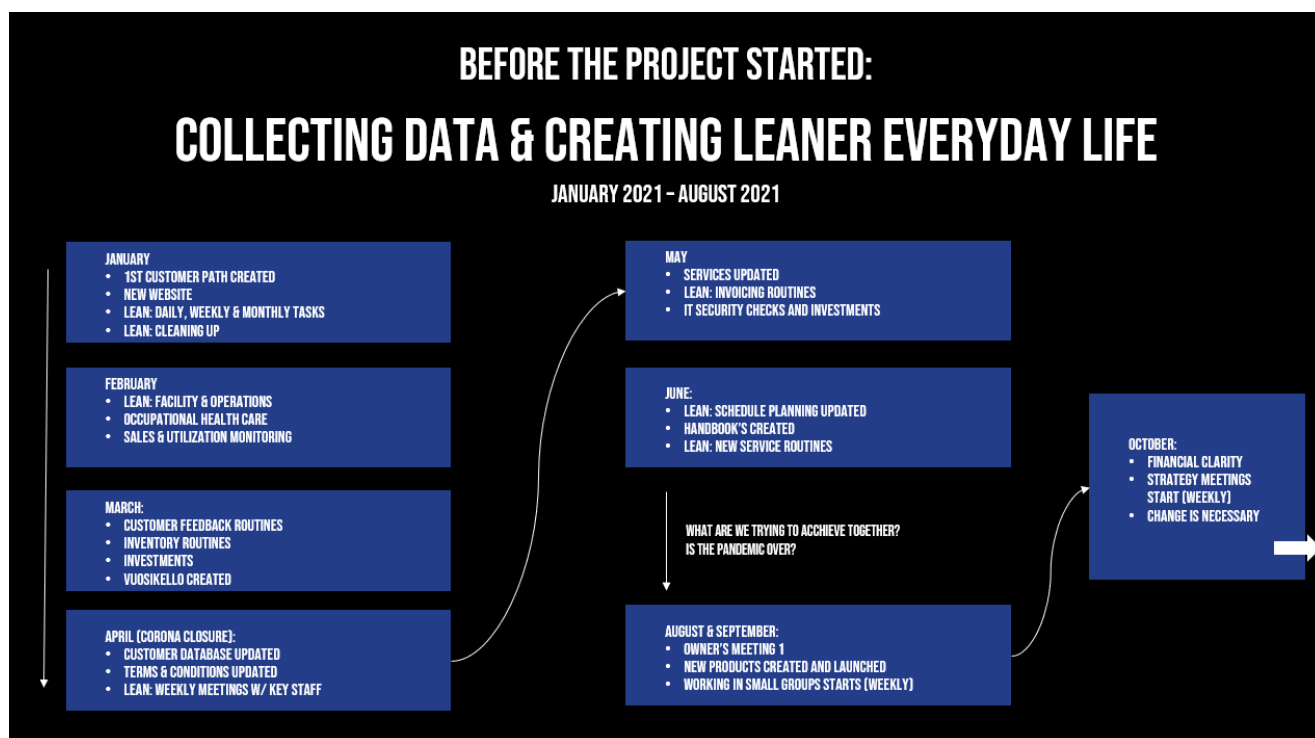


Taulukko 1. Opinnäytetyön vaiheet

5.1 Lähtötilanne ja taustatyö

Opinnäytetyön tilaaja on liikunta-alan pienyritys. Vuoden 2021 alkaessa yritys oli edennyt vaiheeseen, jossa toiminta oli lähtenyt käyntiin ja asiakaskunta oli alkanut vakiintua, mutta omistajien kädet olivat edelleen tiukasti sidottuna päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen ja perusasioihin. Toiminnan strategiselle johtamiselle oli nähtävissä jo tässä vaiheessa selkeä tarve. Jotta strategiseen ajatteluun ja toimintaan eteneminen oli mahdollista, tuli yrityksessä ensin käydä kriittisesti läpi olemassa olevat toimintatavat ja -mallit. Työn tekijä aloitti tammikuussa 2021 operatiivisen toiminnan läpikäynnin ja loi vuoden 2021 aikana toiminnalle uusia mittareita, seurantatyökaluja ja rutineja, joiden tarkoituksena oli saada selkeä kuva nykytilasta ja vapauttaa henkilöstön aikaa ja energiaa laajempien kokonaisuuksien haltuunottoon. Tämän pohjatyövaiheen voidaan katsoa jatkuneen elokuuhun 2021 saakka. Pohjatyön myötä saatiin ote siitä, millaisia olemassa olevia työtapoja ja järjestelmiä yrityksessä oli jo käytössä ja mitkä niistä olivat toimivia, turhia tai välttämättömiä.

Projektin vaiheissa esitetyt kuvat ovat englanninkielisiä, koska yrityksen työkieli on englanti. Ku-
vassa 11 havainnollistetaan, miten taustatyön vaiheet etenivät vuoden 2021 aikana tammikuusta
elokuuhun.



Kuva 11. Nykytilan ymmärtämisen ja taustatyön vaihe

Lean-ajattelu oli tärkeässä asemassa erityisesti taustatyön aikana. Ensin lean-ajattelua käytettiin tilojen toimivuuden ja siisteyden kehittämisen apuna. Sen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan asiakasjärjestelmiä, käyttöasteita, resursseja ja tuottavuutta ja luotiin yksinkertaisia seurantatyökaluja, joiden avulla saatiin kerättyä yhteen oleellinen tieto. Tavoitteena oli luoda toistuvien perusasioiden ympärille selkeät toimintatavat. Näin kunkin tehtävän tullessa ajankohtaiseksi käyttöön voitiin ottaa yksinkertainen malli, jota voitiin toistaa ja parannella tarpeen mukaan. Selkeiden toimintamallien tarkoituksena oli helpottaa henkilöstön työn- ja päätöksentekoa.

Järjestelmällisen lähestymisen myötä yrityksen työntekijöiltä vapautui aikaa ja huomiota vaativampiin tehtäviin, sillä esimerkiksi yksinkertaisen päivittäisten rutiinitehtävien ”rasti ruutuun” -mallin myötä yrityksessä oli helpompaa välttää päällekkäisen työn tekemistä, sopia vastuualueista ja huolehtia, että välttämättömät tehtävät tulivat tehdyiksi riittävän usein ja perusasioiden kuten siisteyden ja hygienian laatu pysyi tasaisena. Lähestymistapa koettiin hyödylliseksi myös pandemian myötä korostuneiden hygieniavaatimusten näkökulmasta. Lean-ajattelun mukaisesti järjestelmällisyyden tarkoitus oli vähentää hukkaa ja lisätä yrityksen tuottamaa arvoa asiakkaalle. Tilaajayrityksen malli rakennettiin päivittäisessä työssä havaittujen toistuvien rutiinien pohjalta.

Kuvassa 12 havainnollistetaan yksi osa yritykseen luodusta päivittäisen toiminnan mallista.

DAILY					
Daily tasks - morning/during the day	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri
Task 1					
Task 2					
Task 3					
Task 4					
Task 5					
Task 6					
Task 7					
Task 8					
Task 9					
Task 10					
Task 11					
Task 12					
Other daily tasks					
Task 1					
Task 2					
Task 3					
Task 4					
Task 5					

Kuva 12. Operatiivisen toiminnan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain toistuvat tehtävät

Samaan aikaan työn tekijä aloitti yrityksessä systemaattisen myynti- ja asiakasmäärien seurannan. Vuonna 2020 alkanut pandemia oli vuoden 2020 keväällä ehtinyt aiheuttaa jo yhden toimitilojen sulun. Sekä hallitus että myöhemmin Aluehallintovirasto määräisivät vuosina 2020-2022 toistuvasti uusia kokoontumisrajoituksia. Toimitilan yhtäaikainen sallittu asiakasmäärä oli rajattu kymmeneen henkilöön lähes koko talven 2021 ajan. Huhtikuussa 2021 toimitilat määrättiin jälleen suljettavaksi kuukauden ajaksi pahentuneen pandemiatilanteen vuoksi. Tilannetta oli vaikea ennakoida sen jatkuvan muuttumisen vuoksi, joten asiakasmääristä sekä tuotteiden menekistä haluttiin saada objektiivista tietoa päätöksenteon tueksi. Näin ollen sekä myynti- että asiakasmääriä alettiin seurata systemaattisesti. Kuvassa 13 havainnollistetaan myynnin seurantaan kehitetty ensimmäinen seurantatyökalu.

	2021 January	February	March
Total			
Product 1			
Product 1.1			
Product 1.2			
Product 2			
Product 2.1			
Product 2.2			
Product 2.3			
Product 2.4			
Product 2.5			
Product 3.6			
Product 3			
Product 4			
Product 5			
Product 6			
Product 7			
Product 8			
Product 9			
Growth / Loss % to prev. mo			
Sales 2021	January	February	March
Product 1-2			
Product 3-9			
Total 2020			
Total 2021			

Kuva 13. Ensimmäinen versio asiakas- ja myyntimääräseurannasta

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi samankaltaisia seurantatyökaluja otettiin vuoden 2021 aikana käyttöön esimerkiksi hallinnollisen työn sekä palveluntarjoamisen suunnittelun tueksi. Tarkoituksena oli yksinkertaistaa ja selkeyttää arkipäiväiset prosessit, jotka toistuivat samankaltaisina viikosta ja kuukaudesta toiseen huolimatta siitä, minkälaisia muutoksia yrityksessä ja toimialassa tapahtui. Vaikka toiminta tuntui välillä täysin ennakoimattomalta koronatilanteen vuoksi, toistuivat esimerkiksi henkilöstön lomat, työvuorojen suunnittelu ja laskujen maksaminen samanlaisina.

5.2 Systeemiälykäs pienryhmätyöskentely

Elokuussa 2021 yrityksen omistajat kutsuttiin koolle. Taustatyöprojektin aikana saadun tietopohjan sekä sisäisten ja ulkoisten muutospainoiden myötä oli ajankohtaista tarkastella, minkälaisia tavoitteita yrityksen toiminnalla olisi jatkossa. Omistajapalaverin myötä päätettiin aloittaa kahden ryhmän säännöllinen ryhmätyöskentely. Samat ryhmät toimivat myös opinnäytetyön kannalta oleellisessa osassa, sillä niissä käsiteltiin säännöllisesti sekä jatkuvaa strategiaprosessia että yrityksen toiminnan tarkoitusta, toimintatapoja ja visiota. Pienryhmät tapasivat opinnäytetyöprojektin aikana viikoittain. Ryhmissä oli mukana 2-4 henkilöä riippuen siitä, mitä asioita tapaamisissa käsiteltiin. Ryhmät koostuivat yrityksen johtoryhmästä ja avainhenkilöistä. Työn tekijä oli mukana kaikissa kummankin ryhmän tapaamisissa.

Jotta ryhmätyöskentelyssä oli mahdollista päästä syvemmän ymmärryksen tasolle, käytettiin työskentelyn apuna systeemiajattelua. Systeemiajattelun hyödyntämisen tavoitteena oli saada kiinni siitä, minkälaisia syy-seuraussuhteita yrityksessä oli ja millä tekijöillä oli joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Yritys oli kohdannut sekä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia. Jatkuva strategiaprosessi otettiin käyttöön aikana, jolloin koronapandemia vaikutti palveluiden tuottamiseen ja toiminnan reunaehtoihin jatkuvasti. Oli ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, minkälaisilla muutoksilla yrityksessä olisi mahdollista muuttaa tai pysäyttää olemassa olevia, negatiivisia kehityskulkuja ja saada voimavarat suunnattua oleellisiin ja yrityksen kehitystä vahvistaviin toimintoihin. Ryhmätyöskentelyssä käytiin yhdessä läpi systeemiajattelun peruseriaatteita, jotta yrityksessä ei sorruttaisi näennäisiin, nopeisiin ratkaisuihin, vaan hahmotettaisiin selkeästi minkälaisilla päätöksillä yritys voisi saada pitkällä tähtäimellä aikaiseksi aitoa, positiivista muutosta. Kuvassa 14 mainitaan muutamia esimerkkilauseita, jotka tiivistävät systeemiajattelun lähtökohtia.

SYSTEMS THINKING

- **FROM SEEING PARTS TO SEEING WHOLE:
THE STRUCTURES UNDERLYING COMPLEX SITUATIONS**
- **DON'T PUSH GROWTH; REMOVE THE FACTORS LIMITING GROWTH**

"But most of the outstanding leaders I have had the privilege to know possess neither striking physical appearance nor forceful personality.

What distinguishes them is the persuasiveness of their ideas, the depth of their commitment, and the extent of their openness to continually learning more.

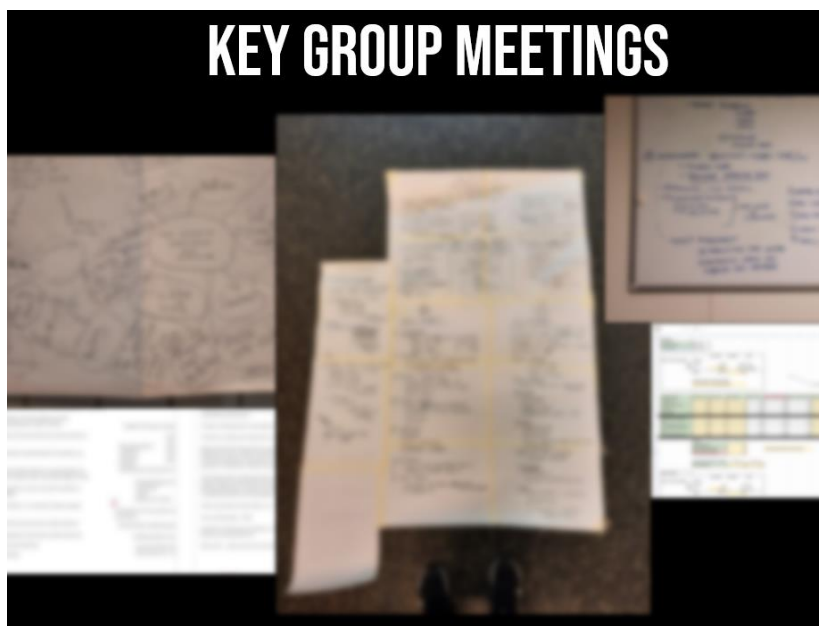
They do not "have the answer," but they seem to instill confidence in those around them in that, together, "we can learn whatever we need to learn in order to achieve the results we truly desire."

Peter M. Senge.

Kuva 14. Systeemiajattelun peruseriaatteita

Kokonaisuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen lisäksi yhtenä oleellisena ajatuksena oli pohtia, miten toimintaa saataisiin kehitettyä kestäväällä tavalla. Tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla itse työnteosta voitaisiin tehdä mielekästä, eikä kasvu tarkoittaisi jatkuvaa uusien tuotteiden lanseerausta ja uupumuksen rajamailla työskentelyä. Sen sijaan kokonaisuutta alettiin tarkastella siitä näkökulmasta, mikä yrityksen silloisessa rakenteessa oli vision ja toiminta-ajatuksen mukaista ja mitkä tekijät estivät yritystä ja yksilöitä toistuvasti onnistumasta tavoitteissaan. Rakenteiden monimutkaistamisen sijaan prosesseja haluttiin yksinkertaistaa, jotta pienen henkilökunnan voimavarat saataisiin suunnattua tavoitteiden, arvon tuottamisen, laadun ja merkityksellisyyden näkökulmista oikeisiin tehtäviin. Lisäksi systeemiajattelun avulla haluttiin korostaa ajatusta elinikäisestä oppimisesta. Kellään yrityksessä ei ollut hallussaan selkeää kuvaa siitä, miten haluttuun lopputulokseen voitaisiin päästä tai takeita siitä, että onnistuminen olisi varmaa. Keskiöön päätettiin nostaa halu ja rohkeus yrittää ja oppia yhdessä.

Viikoittaisissa pienryhmätapaamisissa päätettiin systeemiajattelun käyttöönoton myötä pitää ideariihä, joissa alettiin systemaattisesti käymään läpi muun muassa yrityksen rakennetta, tuotteita, resursseja, visiota ja tavoitteita. Yrityksen visio ja missio sekä arvot oli päivitetty pari vuotta aiemmin pidetyssä työpajassa. Materiaalit olivat olemassa, mutta niistä puuttui konkretiaa ja tarttumapintaa. Ryhmätyön myötä esiin nousi nopeasti kysymys siitä, mitä yrityksen visio ja missio ovat ja miten yrityksen toiminta tulisi organisoida, jotta ne toteutuisivat. Kuvassa 15 nähdään esimerkkejä johtoryhmän viikoittaisissa tapaamisissa tehdyistä käsitekarttoista, laskelmista ja muista listoista, jotka pyrkivät löytämään kysymykseen vastauksia tutkimalla olemassa olevaa toimintaa ja sen vahvuuksia, heikkouksia ja mahdollisuuksia.



Kuva 15. Ideariihien muistiinpanoja, käsitekarttoja ja laskelmia

Ideariihien myötä työn tekijä ja muut ryhmäläiset alkoivat saamaan otetta siitä, mitä yrityksen haasteet ja vahvuudet olivat. Tavoitteena oli seuraavaksi ymmärtää, miten heikkouksia voitaisiin vahvistaa niin, että vahvuudet pääsisivät esille ja muuttuisivat yrityksen kilpailueduiksi. Kuvassa 16

esitetään, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen toiminnasta oli löydettävissä, ja miksi niiden tunnistamisen myötä muutos toimintatavoissa oli välttämätön.



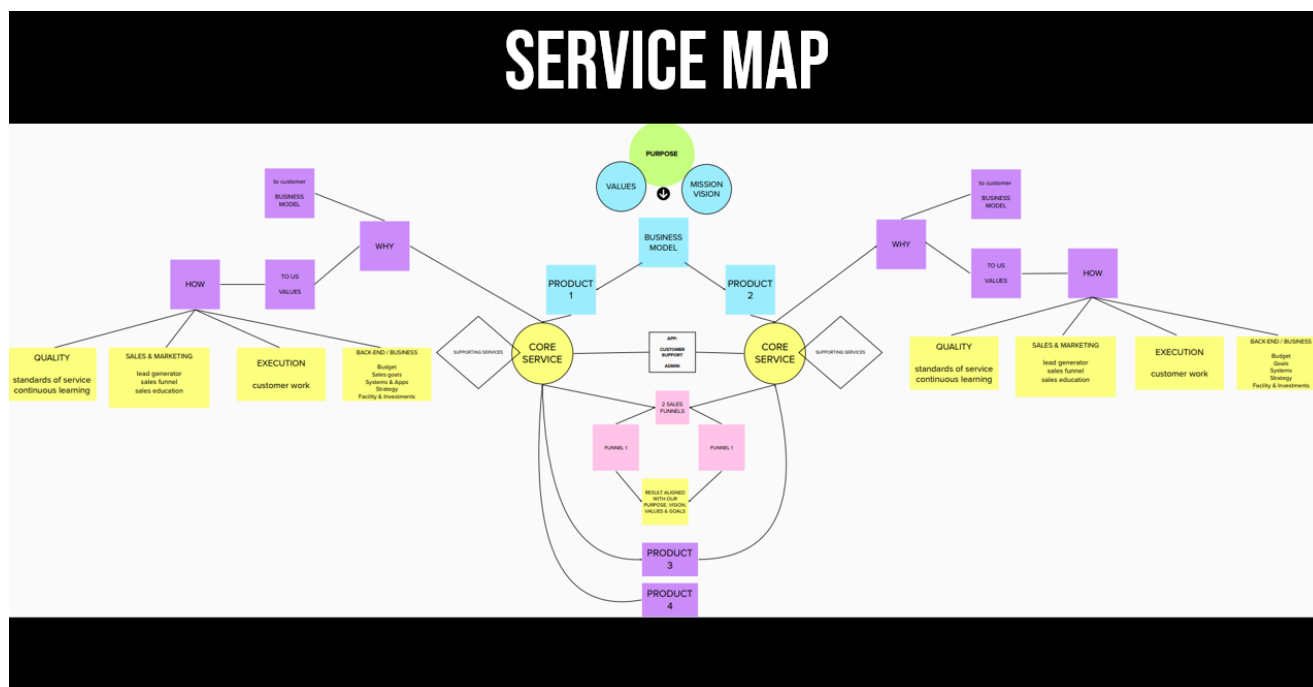
Kuva 16. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet

Esteiden ja heikkouksien puolelta oli selkeää, että sekä sisäisillä että ulkoisilla muutoksilla oli ollut suuri vaikutus. Siksi jatkossa olisi löydettävä keinoja, joilla yritys voisi jatkaa toimintaansa pandemiasta huolimatta. Lisäksi yrityksen sisäisiin toimintoihin tarvittiin lisää selkeyttä. Operatiivista toimintaa edistämään tarvittiin vastuuhenkilöt, joilla oli selkeä käsitys omista työtehtävistään. Lisäksi tarvittiin suunnitelma, jotta pienellä henkilökunnalla olisi mahdollisuus suunnata voimavaransa ja aikansa oikeisiin asioihin. Yrityksellä oli ympärillään loistava henkilö- ja asiakaskunta sekä eri alojen ammattilaisten verkosto. Tavoitteena oli, että muutoksen eteenpäinviennin avulla yrityksen kilpailuetuja voitaisiin jatkossa hyödyntää paremmin.

5.3 Ensimmäinen toimintasuunnitelma ja budjetti

Viikoittaisissa ryhmien kokoontumisissa tehtyjen linjauksien ja prosessin aikana syventyneen ymmärryksen myötä työn tekijä loi marraskuussa 2021 yritykselle toimintasuunnitelman ensimmäisen version vuosille 2021-2023. Suunnitelman luomisen ensimmäinen askel oli koota viikoittain koostuvien ryhmien palavereiden anti käsitekartaksi, jossa yrityksen arvot, missio ja visio muodostivat toiminnan perustan. Niistä juontuivat avaintuotteet sekä niiden rinnalle tukituotteet, joiden tehtävä oli sanoittaa ja konkretisoida yrityksen toiminnan tarkoitus ja tavoitteet. Kummallakin avaintuotteella oli omat asiakaspolkunsä, mutta tuotteiden perustarkoitus ja haluttu tulos oli yrityksen näkökulmasta yhtenäinen. Lisäksi kummastakin avaintuotteesta juontuivat vasemmalle ja oikealle tuotteiden olemassaolon syyt, jotka jakautuivat asiakkaan ja yrityksen näkökulmiin. Asiakkaan näkökulmasta syyt olivat yrityksen tuottamassa arvossa. Yrityksen näkökulmasta syyt olivat yrityksen toiminta-ajatuksen toteutumisessa arvojen mukaisesti. Tämän "miksi" -vaiheen myötä kaavio jakautui "miten" -vaiheeseen, jossa kumpikin tuotelinja jakautui toimintoihin ja vastuuhenkilöihin.

Kuvassa 17 havainnollistetaan toimintasuunnitelman pohjana toiminut tavoitteiden, palveluiden, vastuuhenkilöiden ja halutun tuloksen käsitekartta.



Kuva 17. Toimintasuunnitelman 1. versio käsitekarttamuodossa

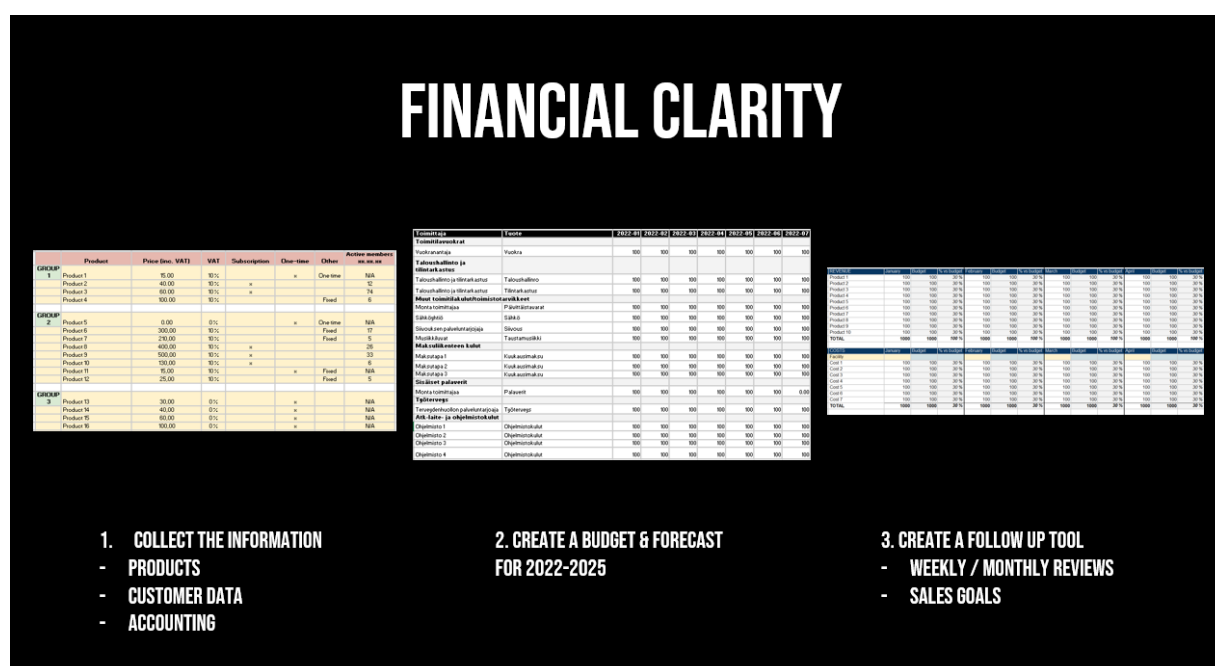
Käsitekartan pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma vuosille 2021-2023 PowerPoint -esityksen muotoon. Suunnitelmassa määritettiin muun muassa seuraavat konkreettiset askeleet ensimmäiselle kuudelle kuukaudelle, jotta suunnitelma saataisiin vietyä käytäntöön mahdollisimman nopeasti:

- Marras-joulukuu 2021 sekä tammikuu 2022:
 - Suunnitelman läpikäynti henkilökohtaisesti kaikkien avainhenkilöiden kanssa
 - Budjetti ja tavoitteet vuodelle 2022 ja vuosikello 2022
- Helmi-, maalisk- ja huhtikuu 2022:
 - Resurssien ja suunnitelman tarkastelu ja päivitys
 - Roolien ja vastualueiden päivitys

Lisäksi suunnitelmassa määriteltiin mitattavissa olevia väli- ja kokonaistavoitteita vuosille 2022-2023. Vaikka tavoitteena oli kasvaa, haluttiin mukana pitää systeemiajatteluun perustuva ajatus siitä, että kasvun prosessien rinnalla olivat mukana myös tasapainottavat prosessit. Mahdollisen kasvun tapahtuessa haluttiin varmistaa, että henkilökunnan jaksaminen olisi vakaalla tasolla. Pitkäaikaisten suunnitelmien luominen koettiin vielä tässä vaiheessa haastavaksi, sillä muutoksen ensimmäisiä askeleita oli vasta otettu ja pandemiatilanne ei rajoitusten hetkellisestä helpottumisesta huolimatta vaikuttanut täysin vakaalta. Siksi strategista johtamista haluttiin lähestyä pienemmällä, puolen vuoden pituisella suunnitelmalla taktisine toimenpiteineen, jotta rajoituksista ja muuttuvasta tilanteesta huolimatta projektia saataisiin vietyä mahdollisimman tehokkaasti eteenpäin.

Toimintasuunnitelma käytiin marraskuun 2021 aikana henkilökohtaisesti läpi jokaisen omistajan kanssa. Omistajilla oli mahdollisuus kommentoida ja muokata suunnitelmaa, ja yhteisymmärryksen

muodostuttua projekti eteni kohti vuoden 2022 tavoitteiden asettamista ja budjetin luomista. Työn tekijä laati yhdessä yrityksen asiantuntijaverkostosta koostuvien henkilöiden kanssa yritykselle budjetin vuodelle 2022. Budjetin tietoperustana toimivat muun muassa vuoden 2021 työn tekijän toimesta kerätyt tilastot asiakkaista ja myyntimääristä. Lisäksi siinä pyrittiin realistisesti arvioimaan kasvun mahdollisuuksia ja saamaan selkeä kuva yrityksen kiinteästä kulurakenteesta. Jotta budjetti ei olisi jäänyt unholaan, työn tekijä laati sen rinnalle kuukausiseurannan, jonka avulla voitiin missä tahansa vaiheessa kuluvaa kuukautta tarkastella yrityksen tulojen ja menojen suhdetta, sekä ennustaa tulevien kuukausien kulurakennetta ja kassavirtaa. Kuvassa 18 havainnollistetaan taloustilanteen kirkastamisen vaiheet.



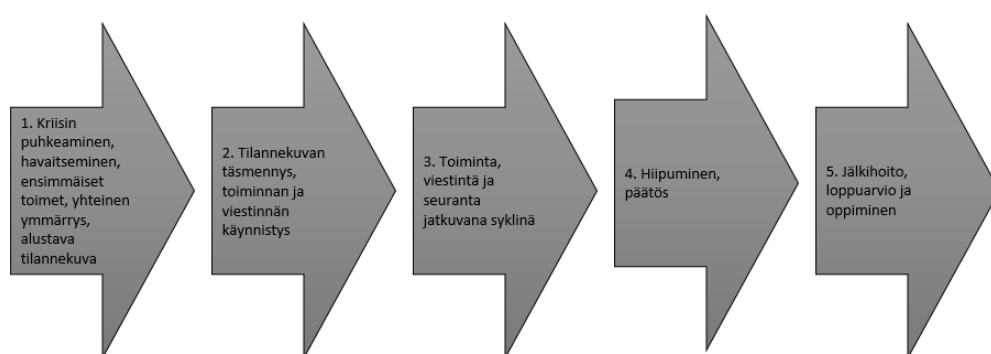
Kuva 18. Taloustilanteen kirkastamisen kolme vaihetta

Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin yhteen kaikki olemassa oleva tieto. Tämä tarkoitti vuoden 2021 aikana kerätyn tilastotiedon, tuotetietojen ja kirjanpitoaineistojen analysointia. Tietojen perusteella voitiin luoda budjetti ja ennuste vuosille 2022-2025. Kun budjetti oli luotu, työn tekijä vei samaan tiedostoon sekä budjetin kulu- ja tuloennusteet että reaaliaikaisen seurannan toteutuneesta liikevaihdosta ja kuluista. Näin saatiin luotua ajantasainen mittaristo sille, millainen taloustilanne yrityksessä oli. Lisäksi tiedon avulla oli helpompaa seurata reaaliajassa, miten pandemian aiheuttamat tulot tai muut muutokset vaikuttivat yrityksen tulovirtaan tai kiinteään kulurakenteeseen. Yksi lukujen ja seurannan aloittamisesta seurannut konkreettinen päätös oli tiettyjen toimintojen ulkoistaminen.

5.4 Kriisi johtaminen

Joulukuussa 2022 viikoittain tavanneiden ryhmien kokouksissa hahmoteltiin oppivan organisaation teorian mukaista toiminnan vuosikelloa vuodelle 2022. Lisäksi keskustelut toimintojen ulkoistamisesta olivat käynnistyneet. Joulukuun loppupuolella pandemiatilanne vaikeutui nopeasti. Viikkoa ennen vuodenvaihdetta Aluehallintovirasto tiedotti, että yrityksen tuli sulkea ovensa ennalta määritelmättömäksi ajaksi. Toimitila suljettiin asiakkailta 28.12.2021. Tammikuu tunnetaan yleisesti

alan parhaana kuukautena, jolloin yritykset rakentavat myös puskuria hiljaisemmille kesäkuukausille. Sulkupäätös käänsi yrityksen suunnitelmat pääläelleen. Yrityksen toiminta kääntyi parissa päivässä kasvun tavoittelusta ja tulevaisuuden suunnittelusta koronasulusta selviytymiseen. Sulku ei kuitenkaan ollut ensimmäinen laatuaan ja yrityksen henkilökunta oli jo aiemmin onnistunut vaikiinnuttamaan tapoja, joilla voitiin nopeasti kartoittaa mitkä toiminnot tuli sulkea, minkä palveluiden tarjoamista voitiin yhä jatkaa ja miten koko henkilökunta ja asiakkaat voitiin saada ajan tasalle mahdollisimman nopeasti. Kuvassa 19 havainnollistetaan, miten tilanne eteni tammikuun 2022 aikana.



Kuva 19. Kriisiviestinnän prosessi (mukaillen Juholin 2013, 382)

Käytännössä sulkutiedon saatuaan yrityksen kolme palveluista vastaavaa henkilöä pitivät palaverin, jossa käytiin läpi sulussa määritellyt toiminnan reunaehdot sekä toiminnot, joita voitaisiin yhä jatkaa esimerkiksi verkkototeutuksena sulusta huolimatta. Palaverissa sovittiin, mitä asioita henkilökunnalle ja asiakkaille tulisi tiedottaa ja kenen vastuulla kunkin ryhmän tiedottaminen oli. Samalla sovittiin käytettävistä viestintäkanavista. Lisäksi käytiin läpi käytännön toimenpiteet, kuten järjestelmien päivittäminen ja sovittiin, kenen vastuulla käytännön asioiden tarkistaminen ja päivitys oli. Asiakkaat ja henkilökunta saivat suunnitelman mukaiset ohjeet tilanteen etenemisestä seuraavana päivänä.

Aluehallintovirasto tiedotti joka toinen viikko sulun jatkumisesta ja mahdollisista muutoksista. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, ettei kellään ollut varmuutta siitä, olisiko toiminta pysähdyksissä pahimmillaan jopa useamman kuukauden ajan. Yrityksen resurssit päätettiin keskittää sulusta johtuvien poikkeustoimien ylläpitämiseen, tilanteen seurantaan, asiakaspalveluun ja tehokkaaseen viestintään. Viestintää olivat esimerkiksi joka toinen viikko asiakkaille lähetetyt infokirjeet, joissa tiedotettiin ajankohtaiset asiat, sekä henkilökunnalle viikoittain lähetetty tiedote. Kaikki ylimääräiset palaverit ja kehittämistyö asetettiin tauolle. Lopulta sulku päättyi viiden viikon jälkeen 31.1.2022. Aluehallintovirasto tiedotti sulun päättymisestä edellisenä päivänä. Sama ryhmä joka oli tiedottamasta sulun alkamisesta ja etenemisestä, loi yhdessä suunnitelman toiminnan avaamisesta. Tiedotus ja toimintasuunnitelmien laatiminen oli tässä vaiheessa rutinoitunut jo hyvälle tasolle. Asiakkaat ja henkilökunta saivat tiedotteen tilanteen etenemisestä vain muutama tunti sen jälkeen, kun Aluehallintovirasto oli antanut oman tiedotteensa.

5.5 Strategiatyökalut ja strategiset analyysit

Pandemiasulun päätyttyä helmikuussa 2022 oli aika kutsua omistajat jälleen koolle. Jo olemassa olevan suunnitelmaa tuli muokata ja sen etenemistä vauhdittaa, sillä pandemia oli tällä kertaa iskenyt aikaan, jolloin alan yritykset tekivät normaalisti vuoden parhaan tuloksen. Tehdystä strategiatyöstä huolimatta mahdollisiin äkillisiin muutoksiin ei oltu osattu varautua riittävästi. Lisäksi työnjakoa ja rooleja oli jälleen aika tarkastella objektiivisesti, sillä pandemian myötä yrityksen kustannustehokkuus oli noussut kriittisen tärkeäksi tekijäksi. Mahdollisuuksista ja haasteista päätettiin keskustella omistajapalaverissa. Omistajat olivat yksimielisiä muutosten välttämättömyydestä. Yrityksessä aloitettiin useita rinnakkaisia projekteja, joiden tarkoituksena oli tehostaa muutoksen läpivientiä, jotta yritys olisi jatkossa vahvempi uusien haasteiden, kuten koronasulkujen alla.

Vain muutamaa viikkoa sulun päättymisen jälkeen alkoi vaikuttaa vahvasti siltä, että koronapandemia ei jäisi viimeiseksi yritysten toimintaa haastavaksi ulkoiseksi muutosvoimaksi. Venäjän hyökäys Ukrainaan helmikuun 2022 lopulla sekä samanaikaisesti nousseet energian, polttoaineiden ja ruuan kustannukset alkoivat näkyä uutisissa. Jatkuvan strategiaproessin merkitys korostui entisestään sillä uutisoinnin myötä oli selkeää, että yrityksen perustoiminnot ja tuottavuus oli saatava vakaalle pohjalle, jotta yritys kestäisi myös jatkossa toimialaa ravistelevat muutokset.

Jotta jatkuva strategiaproessi ei olisi jäänyt pelkkien keskusteluiden ja johtoryhmän mielipiteiden varaan, tarvittiin sen tekemisen tueksi myös systemaattista yrityksen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden analysointia. Työn tekijä perehtyi strategian lähdekirjallisuuteen ja laadukkaan strategiatyön hyviin käytänteisiin. Tekijä valitsi yritykselle parhaiten sopivaksi katsomansa neljä strategiatyökalua, joilla jatkuva strategiaproessi käynnistettiin, ja joita voitiin myös jatkossa käyttää päätöksenteon tukena. Valitut työkalut hyväksyttiin tämän jälkeen työryhmissä.

Täysin yrityksen toiminnasta irralliset, ulkoiset voimat olivat muuttaneet toimialaa dramaattisesti. PESTEL-analyysin avulla yrityksessä pyrittiin ymmärtämään toimintaan vaikuttavia, merkittäviä muutosvoimia. Lisäksi PESTEL-analyysin avulla voitiin tutkia nousevia trendejä, jotka saattaisivat vaikuttaa myös toimeksiantajayrityksen strategiaan valintoihin. Samaan aikaan haluttiin korostaa entisestään yrityksen erottuvuutta markkinoilla. Siksi yrityksessä päätettiin tarkastella, miten muut alan toimijat sanoittivat toimintaansa.

Kuvassa 20 havainnollistetaan, mitkä ulkoiset muutosvoimat koettiin vaikuttavimmiksi ja mitkä saman alan kilpailevat yritykset valittiin lähempään tarkasteluun.



Kuva 20. Ulkoiset muutosvoimat ja kilpailutilanne

PESTEL-analyysin myötä päädyttiin siihen lopputulokseen, että merkittävimpiä yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen vaikuttavia muutosvoimia olivat pandemia ja sen myötä tulleet lakimuutokset, kuten esimerkiksi Aluehallintoviraston mahdollisuus sulkea myös yksityisiä toimitiloja lyhyellä varoitusajalla. Ukrainan sota sekä inflaatio alkoivat vaikuttaa elinkustannuksiin ja hintatasoihin, joilla taas saattoi olla vaikutuksia ihmisten haluun käyttää palveluita, jotka eivät ole välttämättömiä. Samaan aikaan hyvinvointi- ja terveystalveluiden alalla oli ollut toistuvasti nähtävissä, miten suuret yksityisen terveydenhuollon toimijat yhdistyivät pienempien liikunta- ja hyvinvointipalveluita tarjoavien ketjujen kanssa. Kaikki tämä viittasi siihen, että olisi äärimmäisen tärkeää, että yritys tuntisi tarkkaan, minkälaisia palveluita se haluaisi tarjota, mitkä sen erottuvuustekijät ovat ja se voisi saada menestystekijänsä esille. Siksi yrityksessä haluttiin tarkastella, miten samankaltaiset alan huipputoimijat sanoittivat ja tuottivat palveluitaan. Tarkastelussa käytettiin net scouting -menetelmää, jonka ytimessä on kartoittaa internetistä olemassa olevia toimintatapoja ja ratkaisuja sekä käytettyä termistöä. Tarkoituksena ei ollut tehdä kilpailijaseurantaa tai kopiointia, vaan katsella yrityksen toimintaa mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta. PESTEL-analyysin ja muiden toimijoiden tarkastelun myötä viikoittain kokoontuneissa pienryhmissä tehtiin seuraavaksi yhteenveto siitä, mitkä yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat olivat.

Kuvassa 21 havainnollistetaan yhteenvedon tuloksia.

CURRENT / FUTURE STRENGTHS	CURRENT / FUTURE WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • BRANDING • SOCIAL MEDIA • EXPERTISE • MOTIVATION • LOCATION • AWARENESS OF STRATEGY & "BIGGER PICTURE" • 1-ON-1 SERVICES • EXISTING CUSTOMERS 	<ul style="list-style-type: none"> • VAGUE • LACK OF STRUCTURE • TOO HARD TO START AS A NEW CUSTOMER • INCONSISTENCY • EFFORT TO NON-PROFITABLE SERVICES • LOCATION • WEAK BRAND • LACK OF CLARITY
FUTURE OPPORTUNITIES	FUTURE THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • CHANNELLING EXPERTISE • FUTURE OF FITNESS • COMPANIES • ONLINE SERVICES • IP IE. RESOURCES, EDUCATION 	<ul style="list-style-type: none"> • PANDEMIC • INFLATION • SOTE + HEALTH CARE MARKET

Kuva 21. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat

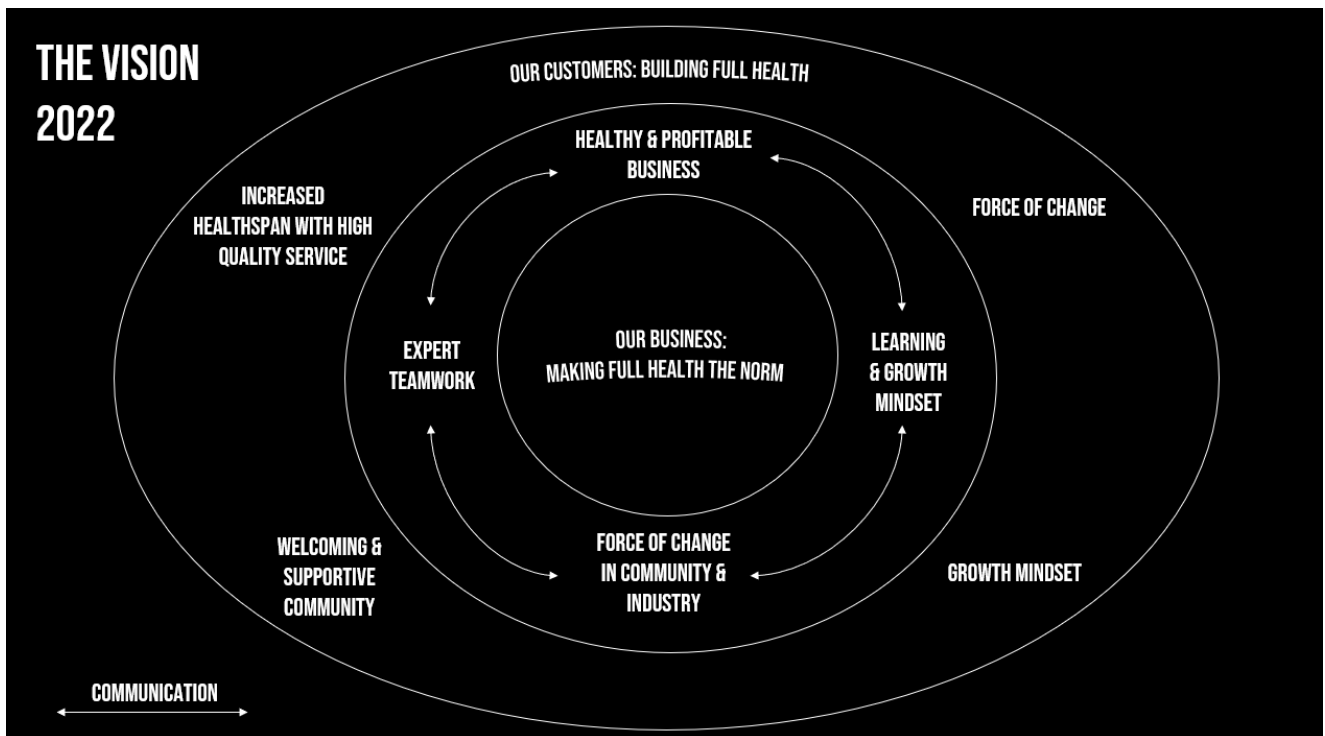
Analyysin pohjalta oli helppo todeta, että yrityksen oli edelleen kirkastettava olemassaolonsa tarkoitusta ja toiminta-ajatustaan sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Markkinoilla oli runsaasti vahvoja toimijoita, joten yrityksen oli löydettävä oma väylänsä, jossa sen palveluille olisi kysyntää. Yrityksen vahvuuksiksi katsottiin muun muassa motivoitunut ja osaava henkilökunta sekä yhteisöllinen asiakaskunta. Selkeitä heikkouksia taas olivat esimerkiksi osaltaan pandemian aiheuttama projektien kesken jääminen. Vaikeasti ennakoitava tilanne oli useampaan kertaan aiheuttanut suunnitelmien kariutumisen. Lisäksi pandemian myötä yleistynyt verkkopalveluiden tarjoaminen osoitti selkeästi, että osa alan toimijoista oli ottanut jo huomattavia askeleita eteenpäin kohti palveluita, joiden kysyntään pandemia vaikutti positiivisesti. Siksi myös tilaajayrityksen yhtenä tulevaisuuden mahdollisuutena nähtiin esimerkiksi online-palvelut. Myös megatrendien näkökulmasta niiden merkitys osana ihmisten arkea tulisi tuskin vähenemään ajan kuluessa.

5.6 Vision kirkastaminen

Syksyllä laaditun toimintasuunnitelman 1. version käyttöä jatkettiin, sillä monet siinä määritellyt toimenpiteet olivat yleishyödyllisiä toiminnan painopisteiden muuttumisesta huolimatta. Viikoittain koontuneiden ryhmien kanssa käytiin läpi budjetin toteutumisen seurantatyökalun dataa vuoden 2022 ensimmäisen kvartaalin osalta. Sen pohjalta voitiin arvioida, miten pandemian aiheuttama sulkua oli vaikuttanut yrityksen toimintaan. Lisäksi saman tiedon avulla oli helpompaa arvioida, min-kälaisia toimia tarvittaisiin, jotta menetetty liikevaihto voitaisiin kuroa kiinni loppuvuoden aikana.

Seurannan avulla saadun tiedon sekä strategisten analyysien avulla viikoittain koontuneissa pienryhmissä otettiin seuraavaksi työn alle vision, mission ja toiminta-ajatuksen päivittäminen.

Kuvassa 22 havainnollistetaan päivitetty visio.

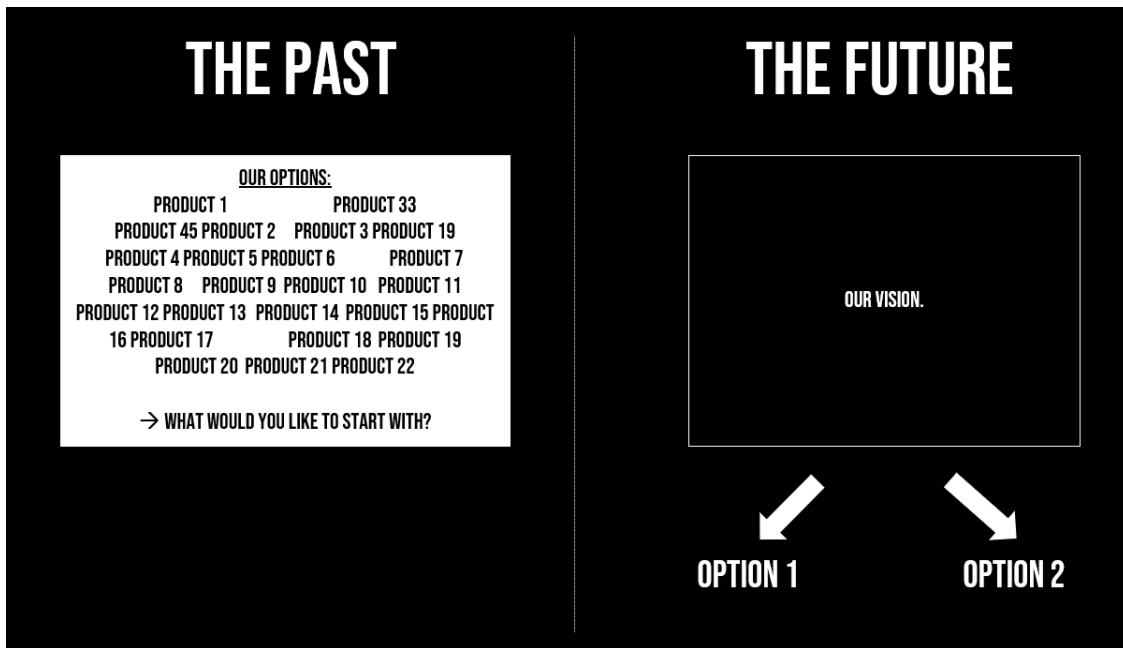


Kuva 22. Visio 2022

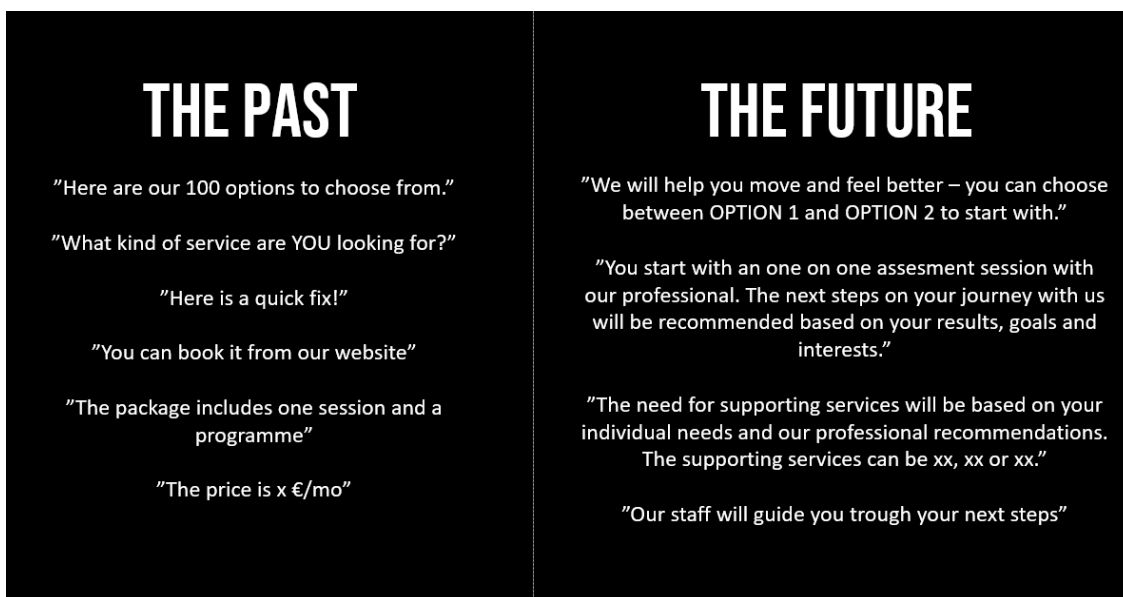
Toiminnan keskiöön haluttiin nostaa yrityksen olemassaolon syy. Keskiön ympärillä olivat neljä yrityksen sisäisen toiminnan linjausta, joiden avulla olemassaolon syy voisi toteutua. Osa syistä nostettiin olemassa olevista arvoista ja visiosta. Projektin aikana oltiin kuitenkin tultu siihen lopputulokseen, että substanssiosaamisen lisäksi vision ja toiminta-ajatuksen yhteydessä haluttiin korostaa myös systeemiälykästä toimintaa ja jatkuvaa oppimista. Lisäksi keskiöön haluttiin nostaa taloudellisen menestyksen ja henkilökunnan hyvinvoinnin tasapaino, joiden lisäksi yrityksen tarkoituksena on toimia alallaan omaäänisenä muutoksen ajurina. Kaikkien näiden neljän tekijän välillä kulkivat nuolet, sillä kommunikaatio yrityksen sisällä oli oleellisessa osassa, jotta nämä linjaukset voisivat toteutua. Näiden linjausten avulla voitaisiin päästä kuvion ulkokehälle, jonka tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle. Tätä arvoa on tarkoitus tuottaa yksilön hyvinvoinnin, oppimisen, yhteisöllisyyden ja yhteiskunnallisen arvon näkökulmista.

5.7 Vision kommunikointi ja esteiden raivaaminen

Seuraavaksi kirkastuneet toimintatavat ja visio tuli kommunikoida koko avainhenkilöille. Työn tekijä tiivistä muutoksen konkreettisia vaikutuksia palvelutasolla henkilökunnan kanssa läpikäytävään esitykseen esimerkiksi kuvien 24 ja 25 mukaisesti.



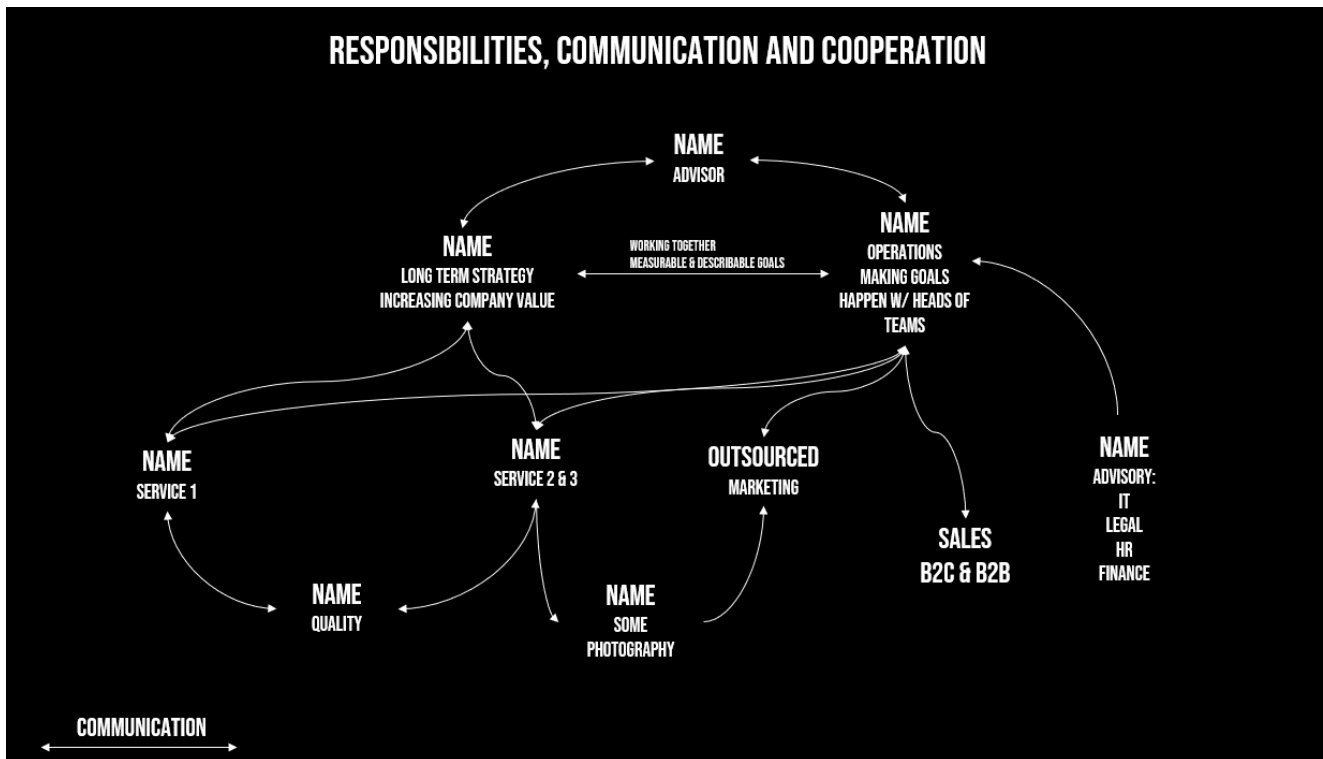
Kuva 24. Muutoksen konkretisoiminen henkilökunnalle



Kuva 25. Muutoksen konkretisoiminen henkilökunnalle

Käytännössä kuvien avulla pyrittiin havainnollistamaan henkilökunnalle, miten yrityksen tapa esittää asioita visuaalisesti ja kirjallisesti oli muuttumassa asiakkaan näkökulmasta. Tarkoitus oli yksinkertaistaa palveluvalikoimaa ja raivata tilaa laadulle valtavan valikoiman sijaan. Yksi yrityksen vahvuuksista olivat asiantuntijat, joten palveluissa voitiin korostaa esimerkiksi sitä, että asiantuntija auttaisi asiakasta tekemään oikeat valinnat ja että kaikki tarvittavat palvelut olisivat saatavilla saman katon alta.

Muutoksen myötä myös henkilökunnan rooleja ja vastuualueita haluttiin selkeyttää entisestään. Kuvassa 26 havainnollistetaan vastuualueet sekä henkilöiden välinen tiedonkulku ja yhteistyö.



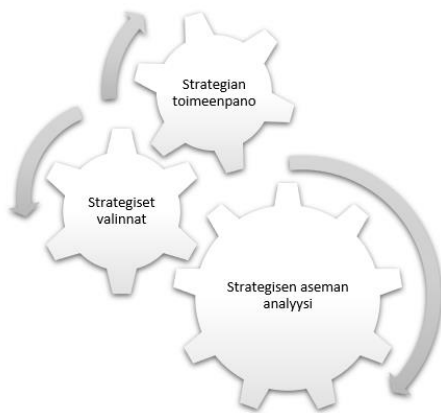
Kuva 26. Vastuualueet, kommunikaatio ja yhteistyö

Kaaviossa on määritelty toiminnan kannalta välttämättömät osa-alueet sekä niiden vastuuhenkilöt. Koska visiossa korostettiin kommunikaatiota, halutaan myös roolikartassa näyttää, miten henkilöiden ja vastuualueiden välillä pitäisi tapahtua kommunikaatiota ja yhteistyötä, jotta haluttuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä.

Toukokuussa 2022 opinnäytetyöprojekti päättyy. Yrityksen jatkuva strategiaprosessi tulee jatkumaan olemassa olevien pienryhmien kesken viikoittaisissa tapaamisissa. Seuraavaksi edetään vaiheeseen, jossa roolit ja tehtävät tullaan käymään läpi henkilökohtaisissa tapaamisissa henkilökunnan kanssa. Jatkuva strategiaprosessi tulee jatkumaan roolien vakiinnuttamisella ja tavoitteiden asettamisella. Tammikuussa 2022 kesken jäänyt vuosikello laaditaan uudelleen. Sen ytimessä tulee olemaan oppivan organisaation teorian mukainen henkilökunnan strateginen kehittäminen ja yhdessä oppiminen. Lisäksi projektin myötä saatua tietoa tilanteesta tullaan hyödyntämään toimintojen kehittämisessä ja strategisissa valinnoissa. Ulkoisia ja sisäisiä analyyseja tullaan toistamaan tarpeen mukaan, jotta yritys olisi valmiina, kun muutospaineet jälleen kerran haastavat sen olemassaoloa.

6 Projektin tulokset

Tämän opinnäytetyöprojektin tuloksena liikunta-alan pienyrityksessä otettiin käyttöön jatkuva strategiaprosessi. Strategiaprosessi on harvoin lineaarinen, kun kyse on jo olemassa olevasta yrityksestä. Tällöin toiminnan analysointi sekä strategisten valintojen teko ja strategian toimeenpano ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Myös ulkoiset muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja suunnitelmien etenemiseen. Kuvassa 27 havainnollistetaan, miten muutos yhdessä strategiaprosessin osa-alueessa vaikuttaa myös toisiin osa-alueisiin.



Kuva 27. Jatkuva strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2013, 44)

Koska kyseessä oli pandemian aikana käyttöönotettu prosessi jo olemassa olevassa yrityksessä, ei projekti edennyt ihanteellisessa järjestyksessä tai oppikirjamaisesti. Silti osat voidaan jälkikäteen koota yhteen. Työn tuloksena syntynyt jatkuva strategiaprosessi havainnollistetaan kuvassa 28.



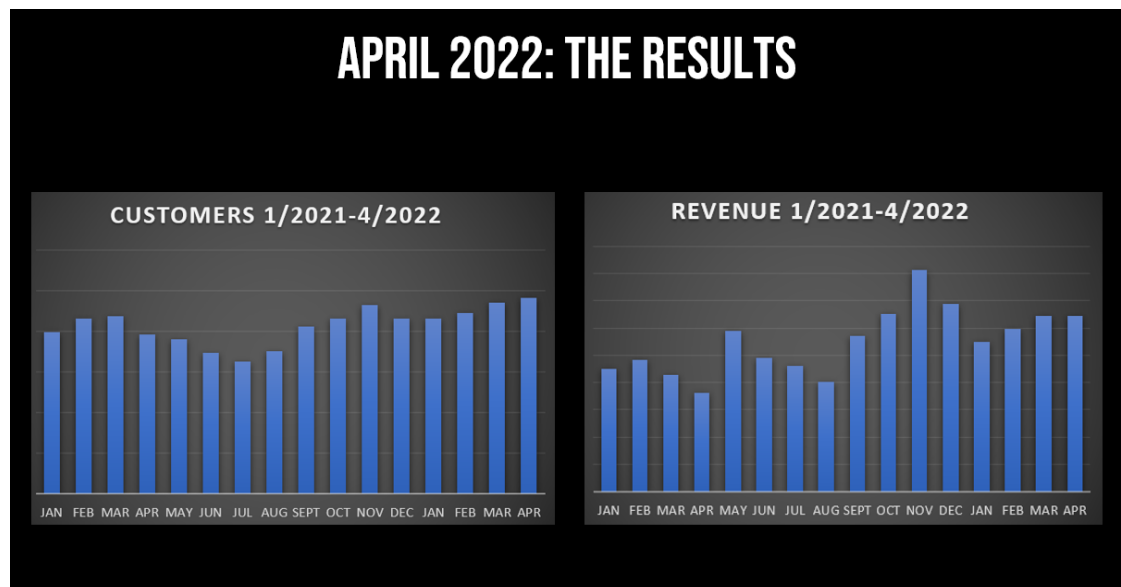
Kuva 28. Työn tulos: pienyrityksen jatkuva strategiaprosessi

Jatkuvaa strategiaprosessia kehystävät vasemmalla systeemiajattelu ja oikealla kriisijohtaminen. Kummallakin tekijällä oli suuri vaikutus projektin aikana tehtyihin valintoihin ja projektin etenemiseen. Itse taulukko etenee numerojärjestyksessä. Numerot edustavat Kotterin 8-portaisen muutosjohtamisen mallin portaita. Vaikka projekti etenikin Vuorisen esittämän strategiaprosessin mukaisesti ei-lineaarisenä toisiinsa vaikuttavina analyyseina, valintoina ja toimenpiteinä, voidaan jälkikäteen todeta, että toukokuuhun 2022 mennessä jatkuva strategiaprosessi on edennyt Kotterin vaiheeseen numero viisi.

Kotterin ensimmäisen vaiheen mukaisesti yrityksessä luotiin ensin tarve muutokselle. Muutostarvetta tutkittiin tarkemmin esimerkiksi PESTEL-analyysin avulla. Myös yrityksen talouspuolella tehty kartoitukset vahvistivat ja kirkastivat muutoksen tarvetta. Ennen tosiasioiden tunnustamista oli välttämätöntä tunnistaa tosiasiat. Siksi yrityksessä käytiin läpi, mikä osa toiminnasta oli järkevää, tuottavaa ja yrityksen menestystekijöihin nojaavaa, ja mitkä toiminnot sen sijaan hidastivat tai estivät yritystä pääsemästä tavoitteisiinsa. Ennen opinnäytetyötä toteutetun lean-projektin tuloksia käytettiin runsaasti hyödyksi tässä vaiheessa. Toiseksi vaiheeksi voidaan katsoa viikoittaisen ryhmätyön aloittaminen, joka johti selkeämpään roolitukseen, tiiviimpään yhteistyöhön ja parantuneeseen kommunikaatioon. Muutokselle saatiin kasvot ja vastuuhenkilöt. Kolmannessa vaiheessa vastuuhenkilöt loivat ryhmissä yritykselle päivitetyn vision, joka tiivisti yrityksen toiminta-ajatuksen ja tarkoituksen. Samalla tehtiin päätöksiä lyhyemmän ja pidemmän tähtäimen tavoitteista sekä kartoitettiin, mitkä tekijät tosiasiallisesti olivat yrityksen vahvuuksia, joihin henkilöstön voimavarat tulisi suunnata jatkossa. Teoriapohjassa mainittu luovuus ja intuitio olivat jatkuvan strategiaprosessin kaikissa vaiheissa tärkeässä osassa, sillä yrityksen tavoitteena oli säilyttää oma tapansa tuottaa kilpailijoiden toiminnasta poikkeavaa, omaäänistä arvoa asiakkailleen.

Toukokuun 2022 alkuun mennessä yrityksessä on käynnistetty henkilökunnan kehityskeskustelut. Myös muita oppivan organisaation mukaisia toimintatapoja, kuten koulutuksia, työyhteisön kehittämistä sekä erilaisia osaamisen hankkimissuunnitelmia tullaan seuraavaksi viemään osaksi yrityksen vuosikelloa. Myös päivitetty visio tulee jatkossa olemaan tiivis osa yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää. Oppivan organisaation teoria tulee jatkossa näkymään myös osana yrityksen rekrytointia ja perehdytystä. Tähän vaiheeseen kuuluu myös esteiden raivaaminen. Lean-ajattelu tulee jatkossakin olemaan selkeässä osassa yrityksen strategista johtamista ja tarkoituksena on tehdä arkipäiväisistä toimenpiteistä yhä selkeämpiä, jotta toimintatavat eivät olisi vain yhden ihmisen hallussa ja kuka tahansa henkilöstöstä voitaisiin tarvittaessa perehdyttää tekemään samat työtehtävät. Tähän liittyvät myös tarkoituksenmukaisten teknologioiden ja järjestelmien valinta ja käyttöönotto, sillä niiden tarkoitus on helpottaa työntekoa, ei hidastaa tai monimutkaistaa sitä.

Projektin konkreettisia tuloksia toukokuuhun 2022 mennessä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, joita ovat asiakasmäärät, liikevaihto, liiketoiminta ja henkilökunta. Kuvassa 29 havainnollistetaan, miten yrityksen asiakasmäärät ja liikevaihto ovat kehittyneet tammikuusta 2021 huhtikuuhun 2022.



Kuva 29. Asiakasmäärät ja liikevaihto tammikuusta 2021 huhtikuuhun 2022

Opinnäytetyön tilaajayrityksen tarkoitus on tuottaa laadukkaita palveluita suhteellisen pienelle asiakaskunnalle. Näin ollen yrityksen tavoitteena ei ole saada mukaan valtavia asiakasmassoja, vaan pikemminkin löytää palveluidensa piiriin sopiva asiakaskunta. Lisäksi tammikuusta 2021 alkaen käynnissä ollut koronapandemia on asettanut omat haasteensa uusasiakashankinnalle. Siksi asiakasmäärien suhteen tavoitteena on ollut ensisijaisesti pitää huolta olemassa olevista asiakkaista. Verrattaessa tammikuun 2021 ja huhtikuun 2022 kokonaisasiakasmäärää, on luku noussut 21 prosenttia. Projektin myötä yrityksessä tapahtuneet muutokset eivät toisin sanoen ole vaikuttaneet asiakasmääriin ainakaan negatiivisesti, vaan sen sijaan nähtävissä on positiivista kehitystä olosuhteista ja muutospaineista huolimatta. Huhtikuussa 2022 55 prosenttia asiakkaista oli ollut jäsenenä yhtäjaksoisesti yli 12 kuukauden ajan. Asiakaspsyvyyslukuja tullaan keräämään jatkossa säännöllisesti, sillä tällä hetkellä vertailudataa ei vielä ole saatavilla.

Taulukosta on havaittavissa, että huhtikuussa 2021 sekä tammikuussa 2022 määrätyillä liiketoimintasuluilla oli selkeä vaikutus yrityksen asiakasmääriin. Kummassakin tapauksessa sulkua edeltänyt hyvä asiakasmäärien nousun trendi kääntyi sulun alkaessa nopeasti laskusuuntaiseksi. Taulukosta on kuitenkin havaittavissa myös, että vuoden 2022 tammikuun sulun jälkeen määrät saatiin nopeasti käännettyä positiiviseen suuntaan. Vaikutusta oli toki sillä, että ensimmäinen sulku tuli juuri ennen kesää, joka on alalla perinteisesti rauhallisempaa aikaa. Taulukosta on kuitenkin nähtävissä, että strategiatyön myötä alkaneen uuden tuoteryhmän kehittäminen ja lanseeraaminen syksyllä 2021 auttoi osaltaan säilyttämään asiakasmäärän lähes ennallaan, kun sulku alkoi joulukuun 2021 lopussa. Näin voidaan olettaa siksi, että yksikään uuden tuoteryhmän asiakkaista ei asettanut asiakkuuttaan sulun aikana tauolle. Elokuusta 2021 alkanut liikevaihdon nousu johtui osin

sesonkivaihtelusta, mutta uuden tuotteen lanseeraamisella sekä uusilla työtavoilla oli todennäköisesti vaikutusta positiiviseen muutokseen, sillä tuotekohtaisista myyntimääristä oli nähtävissä, että uusi tuote nousi myynnissä jo lokakuussa 2021 yhtä merkittäväksi kuin yrityksen kaksi muuta päätuotetta. Strategisen lähestymistavan myötä tuotteen menekkiä sekä siihen tarvittavia resursseja voitiin arvioida ennalta paremmin. Tuotteen olemassaololla oli selkeä merkitys myös tammikuussa 2022 koittaneessa täyssulussa. Palveluiden organisoiminen helpottui, kun osa tuotteista oli rakennettu sille pohjalle, että niitä oli mahdollista tarjota asiakkaille muuttuvista olosuhteista huolimatta.

Verrattaessa yrityksen liikevaihtoa ajalta 1.1.-30.4.2021 ja 1.1.-30.4.2022 on liikevaihto kasvanut vertailuaikavälillä edellisvuoteen nähden 41,86 prosenttia. Kumpikin ajanjakso on ollut pandemian ja koronasulkujen rasittama. Voidaan siis todeta, että projektin myötä alkanut palveluiden ja tuotteiden selkeyttäminen sekä toiminnan tehostaminen ja muut projektin aikaiset toimet ovat osaltaan auttaneet yritystä kasvattamaan liikevaihtoaan. Työn tekijä ei kuitenkaan pysty objektiivisesti tarkastelemaan, minkälainen tilanne yrityksessä olisi tällä hetkellä, mikäli projektia ei olisi tehty, joten positiivisista luvuista huolimatta lopputulos on monen tekijän summa. Lisäksi liikevaihto ja toiminnan kannattavuus ovat kaksi eri asiaa. Tästä syystä lukuja tullaan seuraamaan myös jatkossa aktiivisesti ja liikevaihdon lisäksi yrityksen tulee tarkastella kriittisesti myös kustannustehokkuuttaan ja kulurakennettaan, jotta liikevaihdon kasvun lisäksi tuloksena olisi myös positiivinen liikevoitto.

Lukujen lisäksi projektin tuloksena voidaan todeta, että yrityksessä tapahtui projektin myötä myös aineetonta kehitystä. Kuvassa 30 listataan, minkälaisia aineettomia kehityskulkuja yrityksessä on havaittavissa huhtikuussa 2022.



Kuva 30. projektin tuloksia huhtikuussa 2022

Yrityksen näkökulmasta projektin tuloksena yritykseen on määritelty ja otettu käyttöön päivitetty visio ja tarkoitus, vastuuhenkilöt, yhteistyön ja kommunikaation malli sekä seurantatyökalut. Näiden lisäksi yrityksessä on käyty läpi strategiatyön ja systeemiajattelun perusperiaatteet ja sovittu yhdessä, minkälaiset toimet ja tavoitteet ovat jatkossa yrityksen toiminnan keskiössä ja mitkä jätetään tarkoituksellisesti sen ulkopuolelle. Henkilökunnan näkökulmasta tiimityöskentelyä, rooleja,

työtehtäviä ja vastuualueita on selkeytetty. Lisäksi yrityksessä on käynnistynyt oppivan organisaation teorian mukainen johtamistapa, jonka on tarkoitus sulautua kiinteäksi osaksi yrityksen vuosikelloa.

Lopulta projektin onnistumisessa oleellista oli inhimillinen ulottuvuus, eli se miten hyvin ihmiset toimivat yhdessä, kuinka merkityksellistä yhteinen onnistuminen oli mukana oleville yksilöille ja miten muutoksiin suhtauduttiin. Työn tekijä kokee, että projektin aikana tekijän omat kokonaisuuden hahmottamisen taidot sekä ymmärrys oman toiminnan vaikutusten merkityksestä kokonaisuuteen syveni. Oman toiminnan kehittymisellä oli suuri vaikutus siihen, miten kehitysehdotukset otettiin vastaan ja miten hyvin niiden täytäntöönpano onnistui. Kuten lähdekirjallisuudessa todettiin, tulee muutoksen ajajan itse seistä muutoksen takana sataprosenttisesti ollakseen uskottava. Saman ajattelutavan tärkeyttä käytiin yhdessä läpi myös työryhmissä. Vasta aika näyttää, millaisia mitattavia tuloksia yritys tulee saamaan vuosien kuluessa, sillä yrityskulttuuri ei muutu sormia napsauttamalla. Silti jo nyt yrityksen ilmapiirissä ja yhteistyön tavoissa on nähtävissä positiivisia kehityskulkuja.

Projektin myötä perustettuihin työryhmiin levisi olemassa olevan ammattitaidon pohjalta tehdyn arvioinnin tueksi erilaisia analysointitapoja. Uusien tuotteiden kehittämiseen on otettu käyttöön työn aikana luotuja työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida myös jatkossa uusien hankkeiden ja tuotteiden kannattavuutta ja ajankohtaisuutta. Niiden käyttö on jo nyt sulautunut osaksi arkea, mikä osoittaa, että projektin myötä yritykseen on onnistuttu kehittämään uusia päätöksentekotapoja. Niiden avulla voidaan välttää sokaistumista omalle ajattelutavalle, sillä käytössä on systeemejä, joiden avulla voidaan objektiivisesti arvioida onko houkutteleva idea oikeasti kannattava ja löytyykö sen laadukkaaseen toimeenpanoon riittäviä resursseja ja aikaa myös pitkällä tähtäimellä.

Lopulta voidaan todeta, että projektin tuloksena tilaajayritykselle luotiin tietoperustaan ja yrityksen johtoryhmän ja omistajien käytännön kokemukseen perustuva jatkuva strategiaprosessi. Jatkossa yrityksellä on käytössään yksittäisen suunnitelman sijaan suunnitelmapirosessi, jota se voi hyödyntää kohdatessaan muutospaineita tai halutessaan muovata liiketoimintamalliaan. Tarkoitus ei ollut luoda kiinteää, yhtä toimintamallia vaan perehdyttää avainhenkilöt ajattelu- ja analysointitapoihin, joiden avulla päätöksentekoa voitaisiin tehdä systemaattisesti, asiantuntevasti ja luovasti. Työn hyödyntäjiä ovat tulevaisuudessa yrityksen omistajat ja johtoryhmä. Työtapojen jalkauttaminen näiden ryhmien käyttöön jatkuu työn tekijän toimesta.

Opinnäytetyöprojekti päättyy toukokuussa 2022. Yrityksen jatkuva strategiaprosessi tulee kuitenkin jatkumaan Kotterin 8-portaisen muutosmallin mukaisesti. Kuten aiemmin mainittiin, yritys on nyt edennyt kohtaan neljä ja viisi, joissa luotu visio viedään käytäntöön ja sen toteutumisen esteitä aletaan raivaamaan. Näiden askelmien jälkeen yrityksessä halutaan siirtyä kohti lyhyen tähtäimen onnistumisten luomista. Lyhyen tähtäimen onnistumisten suunnittelun ja toteutuksen apuna tullaan käyttämään esimerkiksi lean-ajattelun PDSA-mallia ja Heidari-Robinsonin viittä tehokasta keinoa

muutoksen sisäänajossa, sillä kumpikin näistä malleista sopii hyvin eri kokoisiin projekteihin, jotka vaativat suunnitelmallisuutta ja analyysia, mutta eivät ravistele koko yrityksen rakenteita. Mahdollisten onnistumisien juhlistamista ei missään nimessä saa unohtaa, ja työntekijöiden kiittämisen ja palkitsemisen tulee olla kiinteä osa projekteja. Kotterin viimeiset kaksi askelta tulevat viemään aikaa, sillä lopulta tarkoituksena on juurruttaa päivitetty visio ja uudet toimintatavat osaksi yrityksen kulttuuria. Muutokseen tarvitaan mukaan koko henkilökunta, joten koko henkilökunnan pitäminen ajan tasalla sekä vastuuhenkilöiden valtuuttaminen muutoksen ajureiksi tulee ottaa osaksi kulttuuri-muutoksen läpivientiä. Prosessin kolme seuraavaa vaihetta tiivistetään kuvassa 31.



Kuva 31. Projektin jatko opinnäytetyön päättyessä

Samat ryhmät, jotka aloittivat säännöllisen ryhmätyön syksyllä 2022, tulevat olemaan vastuussa jatkuvasta strategiaprosessista myös jatkossa. Avainasemaan ryhmien sisäisen ammattitaidon lisäksi tulevat myös henkilökunnan ja asiakkaiden toiveet ja palaute. Ryhmien on myös jatkossa tehtävä säännölliset perusanalysit, seurattava projektien etenemistä ja tavoitteiden toteutumista sekä pidettävä huoli siitä, että liiketoiminta on rakennettu inhimillisesti kestäväällä tavalla. Tasokas strategiatyö on ammattitaitoa ja kyvykkyyttä. Hyvin toteutetun jatkuvan strategiaproessin avulla yrityksen olemassaolon tarkoitus toteutuu sekä kustannustehokkaasti että yrityksen arvojen, vision ja tarkoituksen mukaisesti.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa käyttöön jatkuva strategiaprosessi pienyrityksessä. Opinnäytetyön tuloksena on käytännössä harjoiteltu ja hiottu suunnitelmaprosessi, jonka tarkoituksena on jatkossa toimia yrityksen nykytilan sekä mahdollisuuksien ja uhkien analyysien ja niihin liittyvän päätöksenteon tukena.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitelty tarkemmin esimerkiksi yrityksen päivittäisen arjen organisointia, viestintää, yksittäisiä koulutuksia tai budjetointia, jotka liittyvät strategiaprosessin sijaan lyhyemmän tähtäimen taktisiin valintoihin. Opinnäytetyö päättyy keväällä 2022. Jatkossa tavoite on, että jatkuva strategiaprosessi on koko ajan käynnissä toiminnan taustalla. Sen avulla voidaan tarpeen mukaan säännöllisin väliajoin analysoida, onko yrityksen toiminta pitkällä tähtäimellä edelleen matkalla oikeaan suuntaan. Käytettäviä strategiatyökaluja voidaan päivittää olosuhteiden, yrityksen sisäisten tarpeiden sekä mahdollisen kasvun edellyttämien muutosten mukaisesti. Jatkuva strategiaprosessi pyrkii myös jatkossa selkeyttämään toiminnan kannalta olennaisia asioita, tuottamaan asiakkaille mahdollisimman paljon arvoa sekä jäsentämään ja ilmaisemaan omistajien tahtoa tuloksellisesti.

Projektin alkaessa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ei ollut olemassa selkeää mallia. Koska yrityksen henkilökunta koostui alojensa pitkän linjan ammattilaisista, oli kokonaisuus toiminut riittävän hyvin yritystoiminnan ensimmäisinä vuosina. Työn mielekkyyden, pitkien työurien, työntekijöiden jaksamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmista oli kuitenkin järkevää luoda järjestelmä, joka vapauttaisi ajattelua ja voimia rutiinitehtävistä suurempien kokonaisuuksien ymmärtämiseen, kehittämiseen ja hallintaan.

Yrityksellä oli jo olemassa visio, missio ja arvot, mutta niiden vaikutus sekä arkisen toiminnan että pitkän tähtäimen suunnitelmien johtamiseen kaipasi selkeyttämistä. Toiminnan kokonaisuutta oli huomattavasti helpompi hahmottaa, kun projektin alussa saatiin pikkuasiat järjestykseen, jonka jälkeen otettiin tarkoituksella aikaa idearille ja pyrittiin ymmärtämään miksi yritys ylipäättään oli olemassa ja mitä omistajat yritykseltä odottivat. Systeemiajattelun ja oppivan organisaation teorian mukaisesti asiantuntijat pääsivät ryhmätyöskentelyn myötä myös tutustumaan toisiinsa ja oppimaan toisiltaan.

Pienryhmätyöskentelyn myötä johtoryhmän ja omistajien välisen hyvän kommunikaation merkitys alkoi korostua yhä enemmän. Yrityksen pääkieli on englanti, joten tapaamisissa haluttiin pysähtyä aiheiden äärelle ja varmistaa, että kaikki osapuolet olivat ymmärtäneet käytetyt termit oikein. Abstraktien termien, kuten laatu ja kommunikaatio, kohdalla huomattiin pian, että ne tarkoittivat jokaiselle ryhmän jäsenelle hieman eri asioita. Esimerkiksi siinä vaiheessa, kun yksi puhui laadusta myynnin ja markkinoinnin, toinen lean-ajattelun ja kolmas taloushallinnon näkökulmasta huomattiin, että strategiatyössä oli ensiarvoisen tärkeää tarkistaa, että jokainen ymmärsi termit puhujan tarkoittamalla tavalla. Samankaltaisia keskusteluja käytiin myös muun muassa tavoitteiden, vision,

mission ja arvojen ympärillä. Koska strategia tarkoitti toiminnan laajoja kaaria ja strategian kuvailussa helposti käytetään epätarkkoja termejä, piti termien käyttöä täsmentää. Siksi voidaan todeta, että täsmällisen kommunikaation merkitys ryhmien jäsenille syveni projektin myötä.

Myös lean-ajattelun hyödyt alkoivat näkyä toiminnan sujuvuudessa projektin aikana. Säännölliset tapaamiset vähensivät ryhmien välisten viestien ja sähköpostien tarvetta ja muovasivat ryhmätyöskentelyä napakammaksi. Säännöllisissä tapaamisissa tehtyjä linjauksia saatiin nopeasti vietyä käytäntöön, kun samanlaisia pienryhmiä perustettiin eri toimintojen, kuten palveluiden tuottamisen ja markkinoinnin ympärille. Tapaamisissa tehdyt päätökset, ajankohtaiset asiat sekä ohjeet koottiin järjestelmällisesti ja jaettiin koko henkilöstölle säännöllisesti.

Opinnäytetyöprojektin päättyessä jatkuva strategiaprosessi jatkuu ja sen tavoite on sulautua luontevaksi osaksi yrityksen päätöksentekoa. Johdon on oltava toimeenpanokykyistä ja pidettävä kirkkaana mielessä, mitä yritys tavoittelee ja miksi. Samaan aikaan on muistettava, että lopulta kaikki johtaminen on muutosjohtamista. Siksi opinnäytetyön toisessa teorialuvussa päätettiin käsitellä muospaineita. Kun johto tekee arjessa säännöllisesti perusanalyysit ja pitää huolta siitä, että työyhteisö voi hyvin ja työnteko on suunniteltu kestäväälle pohjalle, eivät muutoksetkaan välttämättä järkytä yrityksen tasapainoa liikaa. Silti muutokset ja uhat on hyvä tiedostaa ja niihin kannattaa varautua.

Projektin myötä työn tekijän ymmärrys osallistamisen merkityksestä syveni. Mitä enemmän avainhenkilöitä otettiin mukaan suunnitteluun ja pohdintaan, sitä paremmin ja vauhdikkaammin projektit etenivät. Toki pienen mittakaavan päätöksissä ei aina voi eikä esimerkiksi ajankäytön näkökulmasta kannatakaan kysyä jokaisen mielipidettä, mutta suuria linjoja piirrettäessä oli tärkeää varmistaa, että tavoitellussa lopputuloksessa näkyisi mukana olevien asiantuntijoiden kädenjälki ja ammattitaito. Systeemiajattelun mukaisesti oli ensiarvoisen tärkeää määritellä yritykselle jaettu visio sekä jaettu vastuu sen toteutumisesta, jonka jälkeen tuli tehdä suunnitelma ja luoda suunnitelman vaatimat roolit, jotta tavoitteet olisivat realistisia ja niiden saavuttaminen mahdollista.

Systeemiajattelun avulla pienryhmätyöskentelyssä alettiin pohtia, minkälaisia kauaskantoisia vaikutuksia omalla toiminnalla sekä tehdyillä päätöksillä voisi olla pitkällä tähtäimellä sekä hyvässä että pahassa. Ryhmän osallistujat haastettiin pohtimaan omaa toimintaansa ryhmässä, omaa tapaansa kohdata ihmisiä ja omaa suhtautumistaan ongelmiin. Omalla asenteella, päätöksentekotavoilla ja toisten kohtaamisella on lopulta suuri merkitys strategian toteutumisessa. Yrityksen tavoitteisiin sitoutuneet avainhenkilöt toimivat parhaimmillaan oman toimintansa kautta esimerkkeinä muille ja vievät siten yrityksen tavoitteita ja strategiaa eteenpäin.

Kuten strategiakirjallisuudessakin useasti mainittiin, muutoksia ja epävarmuutta on aina ollut ja tulee aina olemaan. Oli mielenkiintoista huomata, että huolimatta julkaisuvuosikymmenestä strategiakirjallisuudessa puhuttiin poikkeuksetta muutosvauhdin kiihtymisestä. Sekä tavalliset arkiset

muutospaineet että koronapandemian tuoma uudenlainen uhka ovat osoittaneet, että työn määrä ei suinkaan ole vähentynyt. Sen sijaan rinnakkaisia toimintatapoja ja uusia järjestelmiä tuodaan päivittäiseen työhön ja yksityiselämään kiihtyvällä tahdilla. On myös strateginen valinta päättää vaaditaanko yrityksen työntekijöiltä jatkuvaa resilienssiä, joustamista ja venymistä. Yrityksen on tunnistettava toimintatapansa ja pohdittava, toimitaanko yrityksessä tavoitteellisesti vain tavoitteellisuuden itsensä vuoksi. Systeemiajattelun periaatteiden mukaisesti on pystyttävä tunnistamaan mikä on tarvittavaa tavoitteellisuutta ja liiketoiminnallisesti välttämätöntä sekä eteenpäin vievää toimintaa, ja miten kaiken tämän inhimillistä kuluttavuutta voidaan tasapainottaa. Kuten teoriapohjassa mainittiin, esimerkiksi megatrendeistä on nähtävissä että jatkuva, kiihtyvä muutos tuo esiin myös vastareaktioita, kuten toiminnan tarkoituksellista yksinkertaistamista.

Jatkuvan strategiaprosessin avulla yritys voi pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaa ja ympäröivää todellisuutta kriittisesti. Varsinkin pienyrityksillä on käytössään rajallinen määrä resursseja joita ei kannata levittää liian laajalle. Yrityksen on pystyttävä fokusoimaan energiansa ja sanomaan ei. Kenenkään ei tarvitse myydä sieluaan yritykselle loputtoman kasvun tavoittelun kustannuksella. Vision äärelle pysähtymisen myötä yrityksen ymmärrys tavoitteiden asettamisen tärkeydestä syveni. On kaksi eri asiaa, halutaanko pienyrityksestä luoda hyvä työpaikka ystävyksille vai tulevaisuuden kasvuyritys, jonka liikevaihto on jonakin päivänä kymmeniä miljoonia euroja. Oli tavoite mikä tahansa, kannattaa toiminnan organisointia ja resursointia tehdä myös tavoitteen näkökulmasta. Tällöin tulee tunnistaa, mitkä toimenpiteet ovat sellaisia, jotka on pakko tehdä ja mitkä taas sellaisia, joita olisi mukava tehdä. Pienessä tai suuremmassakaan yrityksessä on harvoin resursseja toiminnoille, jotka eivät ole osa tuottavaa toimintaa.

Kuten ensimmäisessä pääluvussa mainitaan, tulee yrityksen ymmärtää paitsi omat tavoitteensa myös toiminnan laajempi merkitys siinä toimivien yksilöiden, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmista. Keväällä 2022 yrityksessä on käynnissä jälleen kokonaiskuvan rakentamisen vaihe. Yrityksen tärkein voimavara ovat sen työntekijät. Jotta työntekijöiden merkitys näkyisi myös käytännön tasolla, tulee oppivan organisaation teorian mukaisesti työntekijöiden tukemisen, kuulemisen ja kehittämisen olla kiinteänä osana yrityksen vuosikelloa. Kun yritys arvostaa työntekijöitään, tulee arvostuksen näkyä käytännön tasolla esimerkiksi niin, että tiukat kehittämisprojektit ja suvantovaiheet vuorottelevat. Jatkuvan muutoksen alla paitsi esihenkilöiden, myös työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää.

Yksi yrityksen tavoitteista on luoda eettisesti ja inhimillisesti kestävä yrityskulttuuri. Lähes jokainen työhön valittu strategiatyökalu korostaa osallistamisen tärkeyttä. Sen lisäksi oleellista on, että oikeat ihmiset valitaan oikeisiin positiioihin, jolloin pyritään mekaanisen suorittamisen sijaan tekemään aidosti merkityksellistä työtä. Työntekijöillä on myös hyvä olla mahdollisuus kasvaa ammattilaisina. Parhaimmillaan visio, missio sekä toimintaa tukevat arvot auttavat luomaan strategian, jonka avulla voidaan tuottaa paitsi arvoa asiakkaille ja voittoa omistajille, myös laatua ja hyvinvointia työntekijöille esimerkiksi mielenkiintoisen työn kautta. Kaiken muutoksen ja tavoitteiden keskellä

sekä yrityksen johdon että työntekijöiden tulee uskaltaa priorisoida työtehtäviä. Visio, missio, arvot sekä avoimuus ja ryhmätyöskentely auttavat työntekijöitä asettamaan rajoja ja arvioimaan, milloin työn jäljen on oltava priimaa ja milloin työn tehdyksi saaminen on tärkeintä.

Strategiatyökalujen avulla toteutetut nykytila-analyysit tuovat yritykselle mahdollisuuden kokeilla ja tutkia toimialan mahdollisuuksia ja raja-aitoja. Tämän työn keskiössä ovat olleet yhdessä tekeminen, luovuus ja uuden innon ja suunnan löytäminen raskaiden pandemian aiheuttamien rajoitusten keskellä. Siksi erityisesti megatrendien tarkastelu auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa, sillä tärkeä osa strategiatyötä on pystyä katsomaan nykytilaa ja tulevaisuutta eri näkökulmista. Esimerkiksi digitalisaation ja etäpalveluiden kääntöpuolena mainittu henkilökohtaisen palvelun muuttuminen luksukseksi on mielenkiintoinen välähdys siitä, mitä tulevaisuus voi tuoda tullessaan palvelualoille. Pandemia osoitti käytännössä, että villi kortti -analyysi ei nimestään huolimatta olekaan kovinkaan kaukaa haettu tapa analysoida muutoksia. Pienyrityksen näkökulmasta jatkossa esimerkiksi perinteinen SWOT-analyysi on erittäin käyttökelpoinen. Erilaisia toimintaa sekä mahdollisuuksia ja uhkia arvioivia malleja tuleekin myös jatkossa käyttää tarpeen mukaan.

Työn tietoperustassa ei käsitellä syvemmin viestintää, jonka merkitystä strategian luomisessa ei voida kiistää. Työn toteuttaminen oli hyvin käytännönläheistä ja usein muuttuvan tilanteen aiheuttaman kiireen vuoksi päätöksiä tai valittuja toimintatapoja ei voitu analysoida niin kattavasti kuin olisi haluttu. Lisäksi työn aikana olisi tullut seurata esimerkiksi ryhmätyöskentelyn hyötyjä ja työskentelyn kehittymistä esimerkiksi keräämällä ryhmien osallistujilta systemaattisesti palautetta toiminnan edistymisestä. Yrityksen asiakkailta kerättiin palautetta vuoden 2021 aikana kolme kertaa. Koska palaute kohdistui päivittäiseen palveluntarjontaan sekä asiakaspalveluun, eikä tietoa kerätty strategisesta näkökulmasta, jätettiin asiakaskyselyiden tulokset tämän työn ulkopuolelle. Asiakasnäkökulmaa ei käsitellä tässä työssä myöskään ajallisten rajoitteiden vuoksi.

Iso osa strategiakirjallisuudesta puhuttelee suuria organisaatioita ja pienyrityksen kohdalla monia lähestymistapoja piti soveltaa käytännössä. Esimerkiksi Kotterin 8-portainen muutoksen malli on varmasti toiminut hyvin, kun parikymmentä vuotta sitten suureen organisaatioon on ajettu esimerkiksi it-uudistus. Koronapandemian aallokossa tasapainottelevan pienyrityksen näkökulmasta siinä on kuitenkin paljon hyödyllisiä näkökulmia, joita ei kannata ohittaa. Kotter korostaa vision merkitystä sekä riittävän toimeenpanovaltaista ydinryhmää, jolla on valtuudet viedä muutoksia eteenpäin. Pienikin yritys voi pilkkoa suuren projektin osiin ja vauhdittaa sen etenemistä luomalla onnistumisia lyhyellä tähtäimellä.

Koska jokaisen yrityksen strategiaprosessi on omanlaisensa, ei tämä työ ole suoraan kopioitavissa toisen yrityksen käyttöön. Silti laadukkaan strategiatyön peruseräpäteet ja strategiatyökalut yleisesti sekä toimintamallit muutospaineissa ovat yleispätevää tietoa myös muille pienille tai isommillekin yrityksille. Mikäli työn tekijä nyt aloittaisi työn tekemisen alusta, käytettäisiin työssä ehdottomasti benchmarkingia, sillä olisi äärimmäisen mielenkiintoista tutkia, miten vastaavat alan yritykset

ovat toimineet koronapandemian aikana. Nyt benchmarkingin kaltaista net scouting -menetelmää ehdittiin sivuta pienessä mittakaavassa keväällä 2022. Lisäksi nykyisessä laajuudessaan työn systemaattisempaan tekemiseen olisi voinut varata huomattavasti enemmän aikaa. Toisaalta, myös Heidari-Robinsonin mallissa korostetaan, että jossakin vaiheessa työn on oltava valmis julkaistavaksi. Tärkeintä on luoda yritykseen kulttuuri, jossa henkilöstö uskaltaa kommentoida tuotosta, jotta se voidaan yhdessä hioa palvelemaan paremmin tarkoitustaan.

Työn tuloksena syntyi muutospaineiden alaiseen käytännön työelämään kehitetty jatkuva strategia-prosessi, joka tulee jatkumaan myös opinnäytetyöprojektin päätyttyä. Strategian tarkoitus on antaa toiminnalle suunta, tarkoitus ja tavoitteet. Jatkuvan strategiaproessin avulla yritys voi kuitenkin tarpeen mukaan muokata suunnitelmaa järjestelmällisesti, kun eteen tulee väistämättä jälleen uusia haasteita ja mahdollisuuksia.

Lähteet

- Battilana, J. & Casciaro, T. 2021. The Network Secrets of Great Change Agents. Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, Vol. 2, s. 51-60. Luettavissa: <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-IYmtfXz11MjExNDlfX0FO0?sid=cdd779d2-963b-41b9-a5a5-37e1b7cd85bb@redis&vid=4&format=EK&rid=1>. Luettu: 18.3.2022.
- Bell, G. 2020. The organizational resilience handbook: A practical guide to achieving greater resilience. Kogan Page. London, United Kingdom.
- Conti, R. & Schmidt, J. 2022. What is an NFT? Non-Fungible Tokens explained. Forbes Advisor. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/nft-non-fungible-token/>. Luettu: 23.4.2022.
- Coombs, W. T. 2015. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. SAGE Publications Inc. California.
- Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja K., & Wäyrynen A. 2020. Megatrendit koronan valossa. PunaMusta Oy. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>. Luettu: 12.3.2022.
- Dufva, M. & Wäyrynen, A. 2020. Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. Sitra Artikkelit. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>. Luettu: 3.4.2022.
- Eforte Oy. s.a. Miksi pk-yrityksellä kannattaa olla strategia? Luettavissa: <https://www.eforte.fi/ajankohtaista/miksi-pk-yrityksella-kannattaa-olla-strategia/> Luettu: 11.3.2022.
- Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.3.2022.
- Ericsson, A., & Prietula, M. & Cokely, E. 2007. The Making of an Expert. Harvard Business Review, July-August 2007, s. 117.
- Handolin, V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Teoksessa Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, s. 51-65. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research Reports.
- Harviainen, J. & Tienari, J. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille – Osallista ja hallitse. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 25.3.2022.

Heidari-Robinson, S. & Heywood, S. 2021. Getting Reorgs Right. Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, Vol. 2, s. 51-60. Luettavissa: <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI1MjExNDIhX0FO0?sid=cdd779d2-963b-41b9-a5a5-37e1b7cd85bb@redis&vid=4&format=EK&rid=1>. Luettu: 18.3.2022.

Helsingin Sanomat. 15.3.2022. Talouspakotteet kurjistavat tavallisten venäläisten elämää: Rajusti nousseita hintoja, tyhjiä hyllyjä ja kovaa hamstrausta. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008682850.html>. Luettu 15.3.2022.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä. Docendo. E-kirja. Luettu: 11.3.2022.

Iivari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriö. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf. Luettu: 1.3.2022.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Helsinki.

Juuriharja Consulting Group Oy. s.a. Lean leadership – tuottavaa johtamista. Johtamisen kehittämisen opas. Luettavissa: <https://www.juuriharja.fi/lataussivu-lean-leader?hsCtaTracking=02ebcf3b-e985-4a59-8beb-bc8275ff06be%7C1c23e363-21eb-446f-89a1-8e13251634ea>. Luettu 9.3.2022.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 5.3.2022.

Kantomaa, M. 2020. Koronapandemian vaikutukset väestön liikuntaan. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2020:2. Luettavissa: <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2020/10/Koronapandemian-vaikutukset-vaeston-liikuntaan-VLN-julkaisuja-2020-2.pdf>. Luettu: 1.3.2022.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WSOYpro. Juva.

Koskinen, K. & Vehmanen, P. 1998. Tehokas kustannushallinta. WSOY. Porvoo.

- Kotter, J. 2011. Leading change - Why transformation efforts fail. Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, s. 1-16. Harvard Business Review Press. Luettavissa: <https://search-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=675133&site=ehost-live&scope=site>. Luettu: 18.3.2022.
- Kotter, J. 2021. Accelerate! Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, Vol. 2, s. 8-22. Luettavissa: <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzl1MjExNDlfX0FO0?sid=cdd779d2-963b-41b9-a5a5-37e1b7cd85bb@redis&vid=4&format=EK&rid=1>. Luettu: 18.3.2022.
- Laaksonen, N. 2019. Benchmarking oppimisprosessina. Proakatemia essee pankki. Luettavissa: <https://essee pankki.proakatemia.fi/benchmarking-oppimisprosessina/>. Luettu: 28.3.2022.
- Laitila, E. 2015. Systeemiajattelun tekniikka tehostamassa arkiajattelua. GoodReason Tmi. Turku.
- Laki tilojen väliaikaisesta sulkemisesta asiakkailta ja osallistujilta covid-19-epidemian leviämisen estämiseksi 22.12.2021/1221.
- Lappalainen, N. s.a. Yritys kuntoon – tunnista ongelmat ja korjaa ne. PROINNO Oy. Luettavissa: <https://proinno.fi/blogi/yritys-kuntoon-tunnista-ongelmat-ja-korjaa-ne>. Luettu: 3.4.2022.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.
- Matalamäki, M., Petäjä E., Sorama, K., Tall, J., Varamäki, E. & Viljamaa, A. 2017. Pk-yrityksen omistajanvaihdosopas. SeAMK. Luettavissa: https://storage.googleapis.com/seamk-production/2017/12/seamk_omistajanvaihdosopas_low.pdf. Luettu: 3.4.2022.
- Meklin, S. & Ojala, L. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 9.3.2022.
- Nurmi, H. 2021. Toimitusjohtaja: Johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.4.2022.
- Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki. Alma Talent. E-kirja. Luettu 11.3.2022.
- Pentikäinen, M. s.a. Kriisi luo mahdollisuuksia. Hallituspartnerit. Luettavissa: <https://hallituspartnerit.fi/kriisi-luo-mahdollisuuksia/>. Luettu: 3.4.2022.

Piha, K. 2019. Kotter oli ehkä oikeassa – mutta ei ole enää. Ellun kanat. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>. Luettu: 18.3.2022.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Raeste, J. & Sokala, H. 2021. Maailman 50 vaarallisinta yhtiötä. Nemo. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.4.2022.

Ries, E. 2016. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign Oy. Latvia.

Roman, J. 2016. Systeeminen konstellaatio: Ihmisyhteisöjen näkymättömät voimat. Books on Demand. Helsinki.

Salonen, J. 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Teoksessa Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, s. 23-45. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research Reports.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum Media Oy. Hämeenlinna. E-kirja. Luettu: 10.3.2022.

Senge, P. 1990. Peter Senge and the learning organization. Rcuperado de. Luettavissa: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.9451&rep=rep1&type=pdf>. Luettu: 9.3.2022.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu: 1.4.2022.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki.

Tuominen, K. 2010. Lean käytännössä. WS Bookwell Oy. Juva.

Turunen, T. 2018. Kriisi voi kohdata sinunkin yritystäsi – mitä neuvoksi jos jotakin sattuu? Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/terveystalo/kriisi-voi-kohdata-sinunkin-yritystasi-mika-neuvoksi-jos-jotain-sattuu/ab219e13-81f5-5547-8da5-79b2f0e8140d>. Luettu 5.2.2022.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos. 2012. Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta/varautuminen-ja-jatkuvuudenhallinta>. Luettu: 12.3.2022.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.3.2022.

Vikman, A. 2019. Menesty muutoksessa. Proakatemia.esseepankki. Luettavissa: <https://essee-pankki.proakatemia.fi/menesty-muutoksessa/>. Luettu: 18.3.2022.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki. Talentum. E-kirja. Luettu 15.3.2022.

Welch, J. 2016. Five Assumptions You Have to Make When Managing a Crisis. Jack Welch Management Institute. Luettavissa: <https://jackwelch.strayer.edu/winning/crisis-management-five-assumptions/>. Luettu: 3.4.2022.

World Health Organization. 2022. Coronavirus disease (COVID-19). Luettavissa: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1. Luettu: 1.3.2022.