
STRATEGIAN TARKASTELU YKSIKÖTASOLLA ERILAISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Hämeenlinna 13.3.2015

Jukka Anttila

Jukka Anttila



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä	Jukka Anttila	Vuosi 2015
Työn nimi	Strategian tarkastelu yksikkötasolla erilaisissa toimintaympäristöissä	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen rakennusyhtiö, jolla on toimintaa myös muualla Euroopassa. Tutkimus toteutettiin yrityksen kotimaassa toimivalle liiketoimintayksikölle.

Työn tavoitteena oli tutkia, kuinka liiketoimintayksikön strategian toteuttaminen huomioi omistaja- ja asiakasnäkökulmaa. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, kuinka tulevaisuuden ennakointia voidaan hyödyntää tulosityksikön strategiatyössä. Tulevaisuuden ennakointi toteutettiin skenaariomenetelmän avulla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui strategiaprocessista. Teoriaosuudessa käsiteltiin strategisen johtamisen ja tulevaisuuden ennakoinnin osalualueita. Teoriaosuudessa tarkasteltiin, mitä toimintatapoja strategiaproessiin liittyy.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin puolijäsennellyllä haastattelulla ja tutkijan osallistuvalla havainnoinnilla. Asiakasnäkökulman selvittämiseksi hyödynnettiin lisäksi kyselyä.

Tutkimustulosten perusteella tunnistettiin kehittämiskohteita, joihin keskittymällä liiketoimintayksikkö voi parantaa omistaja- ja asiakasnäkökulmaa. Yrityksen liiketoimintayksikön strategiatyöhön saatiin uusi näkökulma skenaariomenetelmän avulla. Tulosityksikölle laadittiin kolme vaihtoehtoista skenaariota toimintasuunnitelmineen.

Tutkimus selvitti, millä liiketoiminnan tasolla on järkevää käyttää skenaariomenetelmää. Konsernitason strategian määrittämisessä hyödynnetään eri liiketoimintojen näkemyksiä, joten skenaariotyöskentely voisi soveltua paremmin liiketoimintaryhmätasolle kuin yksikkötasolle.

Avainsanat Strateginen johtaminen, Tulevaisuuden ennakointi, Skenaarioprosessi

Sivut 43 s. + luottamukselliset liitteet 78 s.



VISAMÄKI

Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-Based Business

Author	Jukka Anttila	Year 2015
Subject of Master's thesis	The strategy review at the unit level in different environments	

ABSTRACT

This thesis was commissioned by a Finnish construction company with operations also elsewhere in Europe. The study was conducted for a business unit operating in the home country.

The aim was to examine the strategy of a business unit will take the ownership and client perspective into account. The aim was also to find out how foresight of the future can be utilized in a business unit strategy. Foresight of the future was carried out with a scenario method.

The theoretical frame of reference consisted of the strategy process. The theoretical part addressed the areas of strategic management and foresight. The theoretical part examined which practices are associated with the strategy process.

The research method used in this study is a case study with a qualitative research approach. The research was implemented with a semi structured and the researchers participating observations. Also an inquire was used to investigate the customer perspective.

Developable areas were identified based on the results and by focusing on these the business unit can improve the shareholder and customer perspective. The company's business strategy work gained a new aspect with the help of the scenario method. Three alternative scenarios with their own operation plans were composed for the business unit.

The research investigated on which level using the scenario method makes sense. The different views of business are utilized in defining the corporate level strategy in order for the scenario work to be better suited for a business group than unit level.

Keywords Strategic management, Foresight, Scenario process

Pages 43 p. + confidential appendices 78 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Konteksti	2
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
1.3.	Termit ja niille määritelmät	3
1.4.	Tutkimuskysymykset	4
1.5.	Opinnäytetyön rakenne	4
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN YHDESSÄ SKENAARIOIDEN KANSSA	5
2.1	Strateginen johtaminen	6
2.2	Missio, visio ja arvot	9
2.3	Strategiaprosessin pääkohdat.....	9
2.4	Analyysit	10
2.4.1	Ympäristöanalyysit	10
2.4.2	Sisäisen tehokkuuden analyysit.....	13
2.5	Brändin liittyminen strategiaan	15
2.6	Tulevaisuuden ennakointi	16
2.7	Skenaariomenetelmä	18
2.7.1	PESTE -analyysi	19
2.7.2	SWOT -analyysi.....	20
2.7.3	Megatrendit.....	21
2.7.4	Trendit.....	21
2.7.5	Heikot signaalit	22
2.7.6	Villi kortti	23
2.8	Skenaarioiden merkitys.....	27
2.8.1	Synopsis ("luuranko").....	28
2.8.2	Treatment ("kehitelty kertomus").....	28
2.8.3	Skenaario	28
2.9	Ideointi ja innovointi	29
2.9.1	Aivomyrsky työkalu.....	30
2.10	Yhteenveto strategisesta johtamisesta ja tulevaisuuden ennakoinnista	30
3	MENETELMÄT	30
3.1	Menetelmien teoriataustaa	30
3.2	Menetelmän valmisteltavat tehtävät.....	32
4	STRATEGIAN TOTEUTUMISEN SELVITTÄMINEN TULOSYKSIKÖSSÄ	33
4.1	Ryhmähaastattelu	33
4.1.1	Ryhmähaastattelun tulokset.....	34
4.2	Kysely asiakasorganisaatiolle.....	35
4.2.1	Kyselyn mittarin laatiminen	35
4.2.2	Kyselyaineiston keruu ja analysointi	36
4.2.3	Kyselyn tulokset.....	36



5 ENNAKOINNIN HYÖDYNTÄMISEN SELVITTÄMINEN TULOSYKSIKÖN STRATEGIATYÖSSÄ.....	37
5.1 PESTE – analyysi muutostekijöiden tunnistamiseen.....	37
5.2 Yksikön nykytilan SWOT -analyysi	37
5.3 Tulevaisuustaulun laatiminen ja skenaarioiden valinta	38
5.4 Skenaariokertomukset.....	38
5.5 Käytännön toimintasuunnitelma eri skenaariossa	39
6 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	41

Liite 1	Tutkimuskysymysten toteutus ja analysointi, luottamuksellinen liite
Liite 2	Tutkimuskysymyksen 1 ryhmähaastattelukysymykset, luottamuksellinen liite
Liite 3	Kyselylomake, luottamuksellinen liite
Liite 4	Kyselyn vastausten keskiarvotaulukko, luottamuksellinen liite
Liite 5	Kyselyn vastausten arvoasteikkoraportti, luottamuksellinen liite
Liite 6	Kyselyn vastausten yhteenvetoraportti, luottamuksellinen liite
Liite 7	Kyselyn avoimet vastaukset, luottamuksellinen liite
Liite 8	Tutkimuskysymyksen 2 ryhmähaastattelukysymykset, luottamuksellinen liite
Liite 9	PESTE – analyysi ja pisteytykset, luottamuksellinen liite
Liite 10	Nykytilan SWOT – analyysi, luottamuksellinen liite
Liite 11	Tulevaisuustaulu, luottamuksellinen liite



1 JOHDANTO

Yhteiskunta jossa elämme, muuttuu monelta osin nopeasti. Eri valtiot kokevat yhteiskunnan toiminnoissa murrosvaihetta, jolla on merkitystä yksittäisten yritysten ja ihmisten elämässä. Tämän päivän liiketoiminnassa ei riitä, että kehityksessä pysytään vain valtavirran mukana. Kiristynyt kilpailutilanne, julkisen hallinnon kestävyysvaje, valtion velkamäärän kasvu ovat tänä päivänä tuttuja termejä toimintaympäristössämme. Epävakaalla tilanteella Ukrainassa on suoria ja välillisiä vaikutuksia myös yritysten toimintaan. Menestyvää liiketoimintaa ei tänään ja tulevaisuudessa synny samoilla periaatteilla kuin lähihistorian aikana. Yrityksen päämäärä, visio ja arvot ovat olleet yrityksen liiketoiminnan onnistumisessa tärkeitä tekijöitä ja sitä ne ovat edelleenkin. Jotta pystymme vastaamaan muutokseen, on koko organisaation sitouduttava yrityksen strategiaan päämäärän saavuttamiseksi. Koska toimintaympäristö tulee muuttumaan nopeasti, on yrityksen kilpailukykyyn, henkilöstön osaamiseen sekä yhteistoimintaan että kykyyn ennakoida tulevaan panostettava. Kilpailukykyinen yritys syntyy oppivasta ja innovoivasta organisaatiosta. Johdon tulee varmistaa, että pystymme johtamaan muutosta eikä toisinpäin, että toimintaympäristön muutos johtaa meitä. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa olemme jatkuvasti toimimassa valtavirran mukana emmekä kehittämässä alaa, jossa toimimme. Yrityksen kilpailukykyä ei paranna se, että se osaa tehdä parempia ennusteita kuin kilpailijat. Menestyvän yrityksen kilpailukyky on reagoida nopeasti erilaisiin muutoksiin kilpailijoita nopeammin.

Tutkimustarpeena on selvittää kuinka yrityksessä määritetyt strategiset toimenpiteet ovat toteutuneet liiketoimintayksikön tasolla. Liiketoimintayksikkö koostuu usein eri työmaista. Työmaiden projektinhallinnassa onnistuminen tai siinä epäonnistuminen on riippuvainen pelkästään johtamisesta. Liiketoiminnan johtamisessa tulee varmistaa, että sovitut strategiset toimenpiteet on huomioitu työmaiden toiminnassa. Strategisista toimenpiteistä on erotettavissa kaksi osa-aluetta, jotka ovat asiakasnäkökulma ja omistajanäkökulma. Molemmat mainitut näkökulmat ovat yrityksen toiminnassa samanarvoisia. Kärjistäen ilman asiakasta yrityksellä ei ole tehtävää ja ilman omistajan saamaa hyötyä ei yrityksellä ole toimintamahdollisuutta.

Strateginen johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi eivät ole yksittäisiä ja omia toimintoja strategiaprosessissa. Ne tuleekin sisällyttää strategiaprosessiin, joita molempia yrityksen toimintaympäristön muutoksessa päivitetään.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty paljon tutkijan omia näkemyksiä, jotka perustuvat tutkijan työkokemukseen. Tutkijalla on yli 20 vuoden työkokemus toimialalta, jolla tutkittavan yrityksen liiketoimintayksikkö toimii. Tutkimuskysymysten ryhmähaastatteluihin osallistuneiden ryhmien jäsenten lukumäärät ovat pieniä. Ryhmähaastatteluihin valitut henkilöt edustavat työkokemuksensa perusteella osaamista, jota tutkimusongelmien ratkaisuisa voidaan hyödyntää. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka yhtenä kohteena on asiakasnäkökulma.

Asiakasnäkökulman selvittämiseen on tutkimuksessa hyödynnetty valitulle asiakasryhmälle lähetettyä kyselyä. Kyselyn avulla saatu kvantitatiivinen aineisto täydentää ryhmähaastatteluissa saatua kvalitatiivista aineistoa.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu julkisesta ja luottamuksellisesta osasta. Opinnäytetyön julkinen osio sisältää kontekstin, teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan valitseman tutkimusmetodin. Opinnäytetyön luottamuksellinen osio sisältää tutkimuskysymysten tulokset ja niiden pohdinnat.

1.1. Konteksti

Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus tapahtuu rakennusliikkeen¹ toimialan yksikkötasolla². Yritysesittely esitetään opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa. Työssä esille tuotu teoria pohjautuu tutkijan valinnan mukaan em. kontekstiin. Tutkijalla on tältä toimialalta kokemusta yli 20 vuotta. Tutkijan kokemuksesta on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä esille tuodussa teoriassa. Tutkija on hyödyntänyt tutkimuskysymysten muodostamisessa empiiristä tietoa osallistuvien havaintojen kautta. Tutkija toteaa kokemukseen perustuvan empiirisen tiedon olevan riski tutkia asioita liian rajallisesti. Tutkimustyötä tehdessä on tämä riski huomioitu.

Konteksti on varsin suppea siksi, ettei siitä voida julkisesti kertoa. Samasta syystä tässä työn julkisessa osiossa ei ole varsinaista kontekstilukua.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tarve tutkimukselle on tullut nopeasti muuttuvan toimintaympäristön huomioidemisesta tutkittavan yrityksen strategiatyöhön. Muuttuuko toimintaympäristö samalla lailla kaikissa yrityksen liiketoiminnoissa? Lisäksi tutkimuksella haetaan vastausta skenaariotyöskentelyn sopivuudesta yrityksen strategiatyöhön yksikkötasolla. Tutkimuskonteksti muodostuu tutkimusongelman sisällön mukaan strategiaproessiin.

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella kuinka rakennusliikkeen¹ strategia huomioi omistaja- ja asiakasnäkökulmaa tulosyksikkötasolla. Tämän tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan strategian toteuttamisen onnistumista rakennusliikkeen yksikkötasolla².

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella rakennusliikkeen¹ yksikkötasolla² toteutetun skenaariotyöskentelyn toimivuutta ja hyödynnettävyyttä konsernin strategiatyön avuksi. Tuotettu tietoa aikaansaadaan tunnistamalla yksikön näkökulmasta eri muutostekijöitä. Muutostekijöiden avulla muodostetaan vaihtoehtoisia skenaarioita yksikön toimialan näkökulmasta, joille jokaiselle valitulle skenaariolle laaditaan toimintasuunnitelmat. Tutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen voidaan arvioida menetelmän hyödyntämistä koko yrityksessä. Tätä arviointia ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa rajataan tulevaisuustiedon aikaan saaminen skenaariomenetelmään, jonka

avulla voidaan määrittää vaihtoehtoisia skenaarioita. Tässä opinnäytetyössä tulevaisuuden ennakoinnin menetelmänä käytetään siis skenaariotyöskentelyä.

Tavoitteena on, että tutkimustulosten avulla tulosityksikkötasolla löytyy uusi tarkastelunäkökulma strategiатыöhön. Tulokset voivat antaa yksikön toimintatapoihin erilaisia näkemyksiä, kun toimintaympäristön muutoksiin pitää reagoida nopeasti. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka hyvin strategian toteuttaminen toimii tutkittavan tulosityksikön osalta.

Yrityksen strategiатыöhön sisältyy kaksi osiota. Ensimmäinen osakokonaisuus on toimintaympäristön analysointi ja sen tulosten hyödyntäminen yrityksen strategian määrittelyssä. Strategiатыöskentelyn toinen osio sisältää strategian toteuttamiseen liittyviä asioita. Strategian päivittämisessä menneisyyden arviointi ja analysointi on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää strategiassa määritettyjen toimenpiteiden onnistumista tai epäonnistumista. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari 2006, 154). Strategian toteuttamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Tutkimukseen tehdyt rajaukset johtuvat tutkijan omasta ajankäytöstä, joka on varattu tämän tutkimuksen toteutukseen.

¹Yrityksen nimi ei ole esitetty julkisessa osassa

²Yrityksen toimialan yksikköä ei ole esitetty julkisessa osassa

1.3. Termit ja niille määritelmät

Opinnäytetyössä tulee esille mm. seuraavia termejä, joissa tässä luvussa tuodaan esille niille määritelmät. (liikennevirasto.fi).

ELY – keskus, tienpitäjänä toimii valtio, joka vastaa tienpidosta. ELY – keskus toimii tienpitoviranomaisena ja mm. valvoo alueurakoiden toteutusta. Liikennevirasto määrittelee väylien palvelutason. ELY muodostuu sanoista elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Teiden kunnossapito tarkoittaa tehtäviä töitä, joiden avulla tiet ja väylät pidetään liikennöitävässä kunnossa. Kunnossapidossa ylläpidon työt kohdistuvat tien rakenteisiin. Tienhoidon tehtävillä turvataan liikennöitävyys tieverkolla.

Teiden hoitoluokat määrittelee Liikennevirasto. Päätieverkon tiet on jaoteltu Talvihoitoluokkiin Is, I, Ib ja Tib. Alemman tieverkon tiet ovat seutu- ja yhdysteitä ja ne ovat tavallisesti jaoteltu talvihoitoluokkiin II ja III. Hoitoluokat määräytyvät pääasiallisesti liikennemäärien mukaan. Sorateiden hoidon tehtävissä ja liikenneympäristön hoidon tehtävissä tiestö on tarpeellisin osin jaoteltu eri luokkiin. Eri luokituksen avulla mm. alueurakat voidaan kilpailuttaa.

Alueurakoita on yli 80, joihin yleinen tieverkko on jaettu. Alueurakoissa toteutetaan kilpailun kautta tienhoidon töitä. Tienhoidon töitä ovat mm. talvihoito, sorateiden hoito ja liikenneympäristön hoito.

Alueurakoitsijat vastaavat maanteiden hoidosta Liikenneviraston määrittelemän palvelutason mukaan. Liikennevirasto on valinnut alueurakoitsijat kilpailun perusteella.

Omistajia voi pienemmissä yrityksissä olla yksi. Konsernitason yrityksissä omistajia voi olla kotitalouksista, julkisyhteisöistä ja ulkomailta. Yhteistä omistajille on tuotto-odotus sijoittamalleen pääomalle.

Tilajana eli alueurakoitsijan kannalta asiakkaana toimii ELY – keskus. ELY – keskus tekee urakkasopimuksen alueurakoitsijan kanssa. ELY – keskus valvoo alueurakoitsijan sopimuksen mukaisten töiden toteutusta.

Laadunvalvontakonsultin tehtävät ovat myös kilpailutuksen kautta hankittuja tehtäviä. Tilaja käyttää mm. sopimuksen toteutuksen laadunvalvonnassa laadunvalvontakonsulttia.

1.4. Tutkimuskysymykset

Työn tutkimusongelmina ovat:

- 1. Miten nykyinen strategia huomioi omistaja- ja asiakasnäkökulmaa tulosyksikkötasolla?*
- 2. Miten tulevaisuuden ennakointia voidaan hyödyntää tulosityksikön strategiatyössä?*

1.5. Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön sisältö muodostuu julkisesta ja luottamuksellisesta osasta. Työn julkisessa osassa esitellään konteksti vain lyhyesti, teoreettinen viitekehys ja tutkijan valitsema tutkimusmetodi.

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimustyön tavoitteita. Tutkimustulosten avulla haetaan uusi tarkastelunäkökulma strategian asettamisessa.

Toisessa luvussa tuodaan esille strategian johtamiseen ja tulevaisuuden ennakointiin liittyviä asioita. Tässä luvussa otetaan kantaa mitä eri analyysejä strategian määrittelyssä voidaan hyödyntää, kohdistamatta niitä tarkasti tiettyyn

toimialaan. Luvussa tuodaan esille strategiaprosessin eri vaiheita. Tässä luvussa tuodaan myös esille tulevaisuuden ennakoinnin merkitystä strategian johtamisessa. Opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa tuodaan esille tutkittavan yrityksen yksikkötason näkökulmasta hyödynnettäviä analyysejä.

Kolmannessa luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä määritellyille tutkimuksen tavoitteille. Luvussa esitellään menetelmät, joiden avulla tutkimuksen tavoitteet saavutetaan. Kolmannessa luvussa esitetään myös suunnitelmat, kuinka tutkimuskysymyksiin liittyvät haastattelut toteutetaan.

Neljännessä ja viidennessä luvuissa käsitellään haastattelujen ja kyselyn toteutuksen eri vaiheita ja laajuutta. Ensimmäisessä tutkimusongelmassa haastattelukysymykset perustuvat tutkijan ennakkoon laatimaan sähköpostiviestiin ja ryhmähaastattelua varten laadittuihin kysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan lisäksi vastauksia toteuttamalla kysely valituille asiakasorganisaation henkilöille. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen haastattelun ja kyselyn tavoitteena on selvittää kuinka tutkittavan yrityksen yksikkötasolla on huomioitu omistaja- ja asiakasnäkökulmat. Toisen tutkimuskysymyksen osalta ryhmähaastatteluja on useita. Toisen tutkimuskysymyksen ryhmähaastattelujen tavoitteena on selvittää tutkittavan tulosityksikön näkökulmasta kolmelle eri toimintaympäristövaihtoehdolle toimintasuunnitelmat. Vaihtoehtoisten toimintaympäristöjen valintaan vaikuttaneet tekijät tuodaan tässä luvussa esille.

Opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa on esitetty tutkimustulokset. Ennako- ja ryhmähaastattelujen kysymykset ja vastaukset ovat liitetietoina, jotka ovat myös opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa. Samoin opinnäytetyön luottamuksellisen osion liitteenä ovat järjestetyn kyselyn kysymykset ja niihin saadut vastaukset.

Opinnäytetyön luottamuksellisen osio sisältää myös tutkimuskysymysten tulosten pohdinnan ja hyödynnettävyyden tutkittavan yrityksen tulosityksikön näkökulmasta. Osiossa pohditaan millaista lisäarvoa tutkimuskysymysten vastaukset voivat tuoda tutkittavan yrityksen yksikkötasolla. Opinnäytetyön julkisessa osiossa luvussa kuusi tuodaan esille tutkimusten ja kyselyn onnistumista.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN YHDESSÄ SKENAARIOIDEN KANSSA

Tässä tutkimuksessa on kyse strategisesta johtamisesta. Strateginen johtaminen perustuu tavoitteilla johtamiseen. Tavoitteet ovat asioita, joita strategiassa on määritelty.

Opinnäytetyön sisältö on loogisesti rakennettu aloittaen strategisesta johtamisesta.

2.1 Strateginen johtaminen

Strategia-sana tulee kreikasta, jossa ”stratos merkitsi armeijaa ja –ag johtamista”, kuten Juuti toteaa. (Juuti 2013, 79).

Yrityksen strategia voidaan määritellä eräänlaiseksi poluksi yrityksen määrittämän vision saavuttamiseksi. Strategiakarttaan on kuvattu ne keinot ja toimenpiteet, joilla organisaatio aikoo tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja omistajilleen.

Strategiaproessilla tarkoitetaan, että yrityksen toimintaan haetaan erilaisten analyysien avulla kehittämistoimenpiteitä määritellyn vision toteuttamiseksi. Strategiatyön tulee pohjautua kauemmas tulevaisuuteen, eikä vain nykyhetkeen. Tarvittaessa strategiaan pitää pystyä tekemään muutoksia toimintaympäristön muuttuessa.

Strategian avulla kerrotaan mihin olemme menossa ja minkä vuoksi. Näistä kahdesta kysymyksestä ensimmäinen kuvaa yrityksen visiota ja jälkimmäinen kuvaa yrityksen missiota. Strategian määrittelyllä kuvataan keinoja, kuinka yritys pääsee visiossa määritettyyn tavoitteeseen. Määritetystä strategiasta tulee selkeästi tulla esille konkreettiset toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi. Muuten uhkana on, että strategian toteutus jää vain pinnallisiksi sanoiksi ilman henkilöstön siihen sitoutumista. Jokaisen yrityksen henkilön tulee ymmärtää oman yksikkönsä ja organisaationsa olemassa olon tarkoitus. Strategian jalkautus on onnistunut, kun yrityksen henkilö pystyy helposti vastaamaan kysymykseen, mikä rooli hänellä on yrityksen strategiassa.

Kamensky toteaa, että strategian määrittelyn lähtökohtana on tiedostaa, minkälaisessa toimintaympäristössä yrityksen toimiala tulee toimimaan. Lisäksi tulee huomioida strategian toteuttamiseen vaikuttavat sisäiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen menestymiseen vaikuttavia osa-alueet, joita ovat oikein valittu strategia, johtaminen, organisaation osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä neljä em. osa-alueita yhdessä menestyksekkäästi toteutuessaan ratkaisevat yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2012, 20, 28).

Seuraamalla pelkästään yrityksen omalla toimialalla tapahtuvia markkinoiden muutoksia, se ei mahdollista tarpeeksi hyvin yritykselle tärkeän kilpailuedun aikaansaamista. Kun yrityksessä seurataan muidenkin toimialojen muutoksia markkinoilla ja kuinka hyvin ne otetaan markkinoilla vastaan, auttaa se yritystä tiedostamaan oman toimialansa asiakaskunnan valmiuden sisäistää esimerkiksi uudistettua yrityksen visiota. (Merisalo 2012, 89).

Tänä päivänä on jo jonkin aikaa ollut nähtävissä markkina- ja toimintatapojen murros, joka vaikuttaa myös johtamisen eri osa-alueisiin. Ulkoisten verkostojen ja yrityksen sisäisten prosessien hallinta asettaa tänä päivänä erilaisia vaatimuksia johtamisessa. (Merisalo 2012, 98,100). Johtamisen prosessit tulevat painottumaan

- markkinoiden johtamiseen
- jakelukanavien ja verkostojen johtamiseen

- tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen
- prosessien johtamiseen.

Tulevaisuuden johtamisprosessien osa-alueet eivät rajaudu vain tuotantoon, henkilöstöön ja myyntiin. Verkostojen hallinta, organisaation osaamisen kehittäminen ja tiedon hallinta tulevat johtamisen osa-alueissa korostumaan. (Merisalo 2012, 99).

Organisaation johtamisen haasteena on johtajien ja työntekijöiden huomion kiinnittäminen asioihin joita voidaan mitata. Tämän haasteen ongelman ratkaisuun on jo aikaisemmin kehitetty tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard. Tasapainotetun mittariston avulla johto voi sanallisesti tuoda esille asiat, joissa tulee menestyä. Jatkossa tasapainotettu mittaristo kehittyi useissa yrityksissä kuvaamaan syy ja seuraus- suhteita. Strategian kuvaaminen neljän tasapainotetun mittariston näkökulman syy seuraus- suhteina nimettiin strategiakartaksi. (Kaplan, Norton 2004, 11, 13–14).

Balanced Scorecard – strategiakartan avulla voidaan kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvoa tuottaviin prosesseihin. Strategiakartan avulla mietitään mitä arvoa ja millä keinoin sitä tuotetaan asiakkaalle ja omistajalle.

Aineeton pääoma luokitellaan useissa yrityksissä seuraavasti:

- inhimilliseen pääomaan, joka viittaa henkilöstön osaamiseen
- suhdepääomaan, joka kuvaa organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita
- rakennepääomaan, joka kattaa organisaation toimintaan ja järjestelmiin sitoutuneen osaamisen (Wikipedia, aineeton pääoma, luettu 22.9.14).

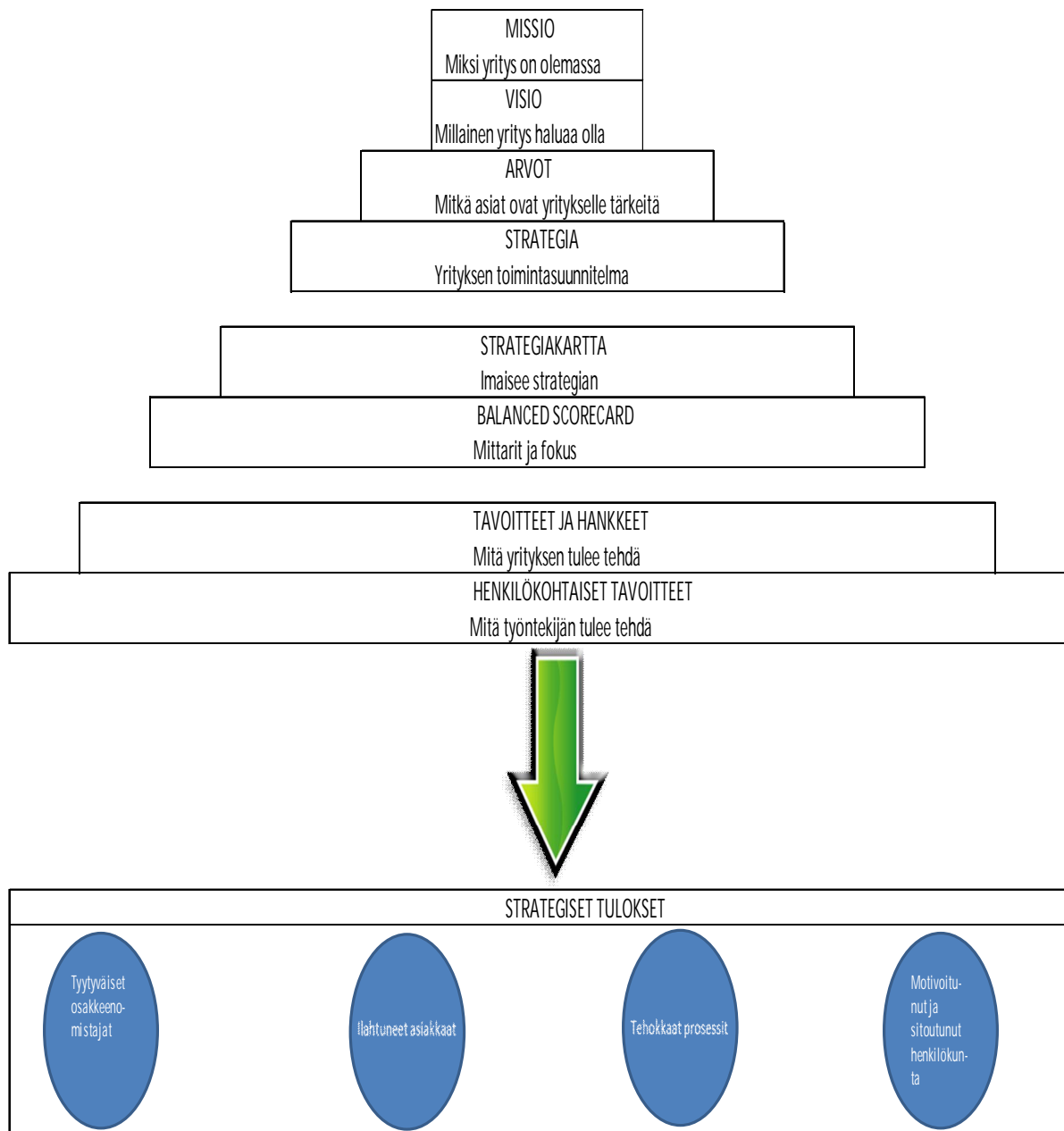
Strategiakarttaan liittyvät myös sisäisen prosessin näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Sisäisen prosessin näkökulmasta määritellään ne prosessit, joiden arvioidaan vaikuttavan strategiaan. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta määritellään tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät strategian kannalta. (Kaplan, Norton 2004, 54).

Arvoa tuottavia prosesseja ovat taloudellista ja asiakasnäkökulmaa kuvaavat prosessit. Nämä näkökulmat kuvaavat tavoitteita, joilla määritetyllä strategialla pyritään. (Kaplan, Norton 2004, 54).

Strategian laadinta ei ole vain yksittäinen vaihe johtamisprosessissa. Strategia-prosessiin liittyvät yrityksen missio, visio ja arvot. Strategia-prosessiin kuuluu konkreettiset toimenpiteet, joita yrityksessä tulee tavoiteltavaan visioon pääsemiseksi tehdä. Määritetyt toimenpiteet on vietävä koko organisaatiossa henkilöille tulostavoitteiksi. Asetetut tavoitteet tulee olla niin selkeät, että niitä pystytään mittaamaan ja seuraamaan.

Kuvassa 2 on esitetty johtamisprosessiin eri vaiheita, jotka liittyvät asiakas- ja omistaja-arvon tuottamiseen. (Kaplan, Norton 2004, 54–55).

Strategian tarkastelu yksikkötasolla erilaisissa toimintaympäristöissä



Kuva 1. Asiakas- ja omistaja-arvon tuottaminen. (Kaplan, Norton 2004, 55).

Organisaation henkilöiden tulee omassa toiminnassaan tietää perustehtävänsä ja mihin suuntaan yrityksessä ollaan menossa. Tämän vuoksi strategian sisältö ei voi eikä saa olla liian hankalaa ymmärtää. Hyvin laaditun strategian avulla voidaan selkeyttää liiketoimintaa ja saada ihmiset työskentelemään yhteiseen

päämäärään pääsemiseksi. Aula toteaa, että strategisen johtamisen tulee vahvistaa ihmisten uskoa ja sitoutumista organisaation visioon ja missioon. (Aula 1999, 200).

2.2 Missio, visio ja arvot

Missio kuvaa yrityksen toiminta-ajatusta ja vastaa kysymyksiin miten ja kenelle yritys tuottaa perustehtävänsä mukaista hyötyä. Yrityksen toiminta-ajatus kuvaa tarvetta tuottaa hyötyä asiakkaalle ja omistajalle. Näihin kahteen tahoon tuotettava hyöty tulee olla kilpailukykyistä, jotta yritys pärjää markkinoilla. Ulkoista kilpailukykyä kuvaa asiakashyöty. Sisäistä kilpailukykyä kuvaa omistajahyöty. Näille kahdelle taholle tuotetusta hyödystä aikaansaadaan yrityksen toiminta-ajatus ja sen olemassaolon syy.

Mission avulla kuvataan yrityksen elämäntehtävää, joka muodostuu kolmen tekijän

- toiminta-ajatuksen eli mission
- vision ja
- arvojen

yhteisvaikutuksesta. (Kamensky 2012, 55).

Vision avulla organisaatio kuvaa tulevaisuutta, joka on sille paras mahdollinen tulevaisuus. Yhdessä perustehtävän toteuttamisella vision tulevaisuuden tilaan pääsemiseksi, yrityksellä on suunniteltu tähän keinoksi etenemispolku. Tätä etenemispolkua kutsutaan strategiaksi. Länsisalmi toteaa, että hyvän visio kertoo mikä lopputuleman kannalta on tärkeää ja on linjassa yrityksen brändin kanssa. (Länsisalmi 2013, 24).

Visio määrittellään nykyisten markkinoiden lähtökohdista ja kysynnän perusteella. Markkinat voivat omaksua tai hyväksyä uusia käytäntöjä, kun nykyisiä tottumuksia kehitetään. (Merisalo 2012, 35). Totuttujen toimintatapojen muuttamisesta ostokäyttäytymisessä ja markkinoilla olevien tuotteiden kehittämisessä on luonnollisesti riskinsä, kuinka hyvin ne otetaan markkinoilla vastaan. Tämä edellyttääkin yrityksiltä pitkäjänteistä työtä markkinoinnin osa-alueilla.

Arvojen avulla yritys kuvaa eri tapoja, kuinka organisaatio visioon aikoo päästä. Yrityksissä toiminnan suunnittelu ja toiminta pohjautuvat yrityksen arvoihin. Toimintaympäristömuutokset voivat antaa tarpeen tarkistaa arvoja. (Kamensky 2012, 55).

2.3 Strategiaprosessin pääkohdat

Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työjaksoa. Ne ovat:

- strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- strategian määrittelyvaihe

- strategisten projektien määrittelyvaihe
- strategian toteutusvaihe
- strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategiaa määritettäessä huomioidaan yrityksen perustehtävän tuottama hyöty asiakkaalle ja sisäisen kilpailukyvyn edellyttämä kannattavuushyöty omistajalle. Tässä kohtaa on myös tiedostettava toimintaympäristön muutokset strategiakaudella, jolloin määritelty strategia ei saa olla ”kiveen hakattu”. Tarvittaessa kesken strategiakauden on strategiaa voitava muuttaa niin, että yritys tuottaa hyötyä asiakkaalle ja omistajalle. Ei tule olettaa, että toimintaympäristö ei muutu tai asiakkaiden kokemaa hyötyä tuotteisiin ja palveluihin ei muutu. Toimintaympäristön muutoksia ei pidä ottaa yritykselle uhkina, vaan ottaa muutokset mahdollisuuksina vastata tullessiin haasteisiin.

Strategian luonti siis edellyttää, että ensin arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä, sen jälkeen kiteytetään visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan, sitten täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa, ja lopuksi valitaan, millaisilla resursseilla ja kehityshankkeilla toteutusta tuetaan. (Lindroos ja Lohivesi 2010, 29 - 30). Lähtökohtana onnistuneen strategian aikaansaamiseksi on, että panostetaan mahdollisimman kattavaan analyysityöhön.

2.4 Analyysit

Analyyseistä voidaan tarkastella kahden eri pääryhmän avulla, joita ovat ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit. Näiden kahden pääryhmän analyysien tulkinnan avuksi on muodostettu synteesianalyysit. Synteesianalyysien avulla saadaan muodostettua kokonaisnäkemys ympäristöanalyysien ja sisäisen tehokkuuden analyysien eri tekijöistä. (Kamensky 2012, 115).

Analysointityöhön liittyy kulutusarvojen muutoksen selvitys ja sen kehittyminen niin omalla kuin muillakin toimialoilla. Kulutustottumusten ja sen kehittymisen seuranta ja analysointi tulee olla jatkuvaa yrityksissä tapahtuvaa analyysityötä.

Yrityksen kilpailustrategian luomisessa on huomioitava mille liiketoimintatasolle se tehdään, jotta kilpailussa pärjätään.

2.4.1 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysi on toimintaympäristön muutoksien seuranta auttava strategiatyökalu. Muutoksien seuranta ei tule tehdä ainoastaan strategiakauden alussa, vaan tulee käsitellä säännöllisesti liiketoimintojen kokouksissa.

Ympäristöanalyysit jaetaan kolmeen pääryhmään, joita ovat

- PESTE -analyysi
- Toimiala-analyysit
- Sidosryhmät ja verkostokumppanit (Kamensky 2012, 56).

PESTE – analyysin avulla jaetaan toimintaympäristöön vaikuttavat muutostekijät poliittisiin (P, Political), taloudellisiin (E, Economic), yhteiskunnallisiin (S, Social), teknologisiin (T, Technological) sekä ympäristöön (E, Environment) liittyviin ryhmiin. Tunnistetuilla eri muutostekijöillä yritys pystyy suunnittelemaan toimintaansa huomioimalla toimintaympäristön muutokset. PESTE – analyysin avulla yritys voi suunnitella toimenpiteitä toimintaympäristön muuttamiseksi yritykselle positiivisen kehityksen aikaansaamiseksi. (Kamensky 2012, 131).

Toimiala-analysointiin kuuluvat

- kysyntäanalyysit
- asiakasanalyysit
- toimittaja-analyysit
- kilpailuanalyysit
- verkostokumppanianalyysit

Asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat yrityksessä toimialan palvelujen tai tuotteiden kysyntään. On erittäin tärkeää tietää, miten toimialan markkinapotentiaali kehittyy. Yrityksessä on harkittava millä organisaation tasolla asiakas- ja kysyntäanalyysit tehdään. Pelkästään konsernitasolla tehtynä se ei tuota riittävän tarkkaa analyysitietoa. (Kamensky 2012, 57;133).

Toimialan kysynnän ja markkinaosuuden muutoksen seuraamiseen voi hyödyntää oheisen taulukon mukaisia tekijöitä. Oheisen esimerkin taulukossa 1 on muutoksen kehittymiseen otettu mukaan vain yksi vuosi ennen nykyhetkeä ja kaksi vuotta nykyhetken jälkeen. Yrityksessä on pohdittava kuinka pitkän kehityksen seuraaminen on järkevää ja kuinka pitkälle sitä voidaan ulottaa, riippuen toimialan muutoksen herkkyydestä.

Taulukko 1. Kokonaiskysyntä ja sen kehitys. Lähde: mukailtu Kamensky 2012, 134

	2014 t - 1	2015 kuluva vuosi	2016 t + 1	2017 t + 2
1. Kokonaiskysyntä toimialalla				
2. Markkinaosuutemme				
3. Suurimman kilpailijan markkinaosuus				
4. Toiseksi suurimman kilpailijan markkinaosuus				
5. Muiden myynti yhteensä				
	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset			

Kamensky jakaa asiakasanalyysit viiteen eri tarkasteltavaan pääalueeseen:

- asiakaslähtöisyyden analyysit
- asiakastuntemusanalyysit
- analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta
- asiakaskannattavuusanalyysit ja
- vuorovaikutusanalyysit (Kamensky 2012, 137).

Usein yritykset kokevat toimivansa asiakaslähtöisesti, mutta näin ei käytännössä tapahdu. Asiakasnäkökulman tulee selkeästi näkyä liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Edellä lueteltu asiakasanalyysien runko ei muutu riippumatta millä toimialalla yritys vaikuttaa. Asiakasnäkökulman huomioiminen strategiaprosessin aikana on hyvin tärkeää ja sen hallitsemiseksi edellä lueteltua pääalueiden analyysejä voi liiketoiminnoissa hyödyntää. Tässä opinnäytetyössä ei edellä mainittuja asiakasanalyysien pääalueita käsitellä laajemmin.

Asiakasnäkökulman huomiointi on jokaisessa yrityksessä tärkeää riippumatta toimialasta. Toimittajien rooli ja merkitys taas vaihtelee sen mukaan millä toimialalla yritys toimii. Joillakin toimialoilla yritys on ulkoistanut lähes kaikki toimintonsa, huolehtien toimituksen laadun tuottamisesta asiakkaalle. Joillakin toisella toimialalla ulkoistuksen osuus on taas vähäinen tai sitä ei ole lainkaan. Niillä yrityksillä, joilla ulkoistuksen osuus on toiminnassa merkittävää, on toimittajilla strateginen merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Toimittaja-analyysissä käsitellään verkottumista, ulkoistamisen ja oman osaamisen laajuutta. (Kamensky 2012, 145).

Toimialan analysoinnin tarkastelussa mukana olevalla kilpailuanalyysillä on yrityksissä strateginen merkitys. Kilpailuanalyysissä pohditaan keinoja, joilla

voidaan erottautua toimialan kilpailijoista. Kamensky jakaa kilpailuanalyysin viiteen eri pääryhmään, joiden avulla yritys voi hallita yrityksen kilpailutilannetta eri liiketoiminta-alueilla. Pääryhmät ovat:

- kilpailijatuntemusanalyysit
- toimialan kilpailuvoimakkuus
- analyysi kilpailijoiden draivereista
- kilpailijoiden strategioiden analyysit ja
- kilpailuanalyysien synteetit (Kamensky 2012, 151).

Kamensky toteaa, että kilpailukäsitteen monimuotoisuus helposti pirstaloi kilpailuanalyysit. Kilpailuanalyysit yhteen kokoavia synteesejä ovat:

- toimialan menestystekijäprofiili
- kilpailuasemointi
- SWOT – analyysit
- analyysikartat (Kamensky 2012, 160).

Sidosryhmien ja verkostokumppanien analysointi Kamenskyn mukaan helpottaa yritystä näkemään millaisessa arvoverkostossa se toimii ja millaiset vuorovaikutussuhteet eri toimijoiden välillä on. (Kamensky 2012, 57).

Toimintaympäristön seuraamiseen ei tarvitse kehittää laajoja ohjelmia tai sovelluksia. Tärkeää on, että toimintaympäristön seuraamista ja sen analysointia tehdään säännöllisesti ja osallistutetaan seurantaan liiketoiminnon organisaatiosta henkilöitä. Tällöin saadaan toimintaympäristön muutoksista arvokasta ja päivitettyä tietoa. Taulukossa 2 on esimerkki toimintaympäristön muutoksen arvioimisesta.

Taulukko 2. Toimintaympäristön muutosten analyysi. Lähde: mukailtu Lindroos, Lohivesi 2010, 216

Muutoksen vaikutus/ Muutoksen kuvaus	Vaikutus toiminnalle	Vaikutus tarjontaan	Vaikutus osaamistarpeisiin	Vaikutus tietotekniikkaan	Muutoksen ajoitus	Kuka vastaa
1...5	1...5	1...5	1...5	1...5	1...5	N.N

(Arvo 1 = pieni – 5 = suuri)

2.4.2 Sisäisen tehokkuuden analyysit

Kamenskyn mukaan sisäisen tehokkuuden analysoinnin avulla seurataan yrityksen toiminnan tehokkuutta. Kokonaiskuvaa yrityksen toiminnan tehokkuudesta selvitetään organisaation, prosessien toimivuuden ja talouden osa-alueilta. Sisäisen tehokkuuden analysointitietoa saadaan myös paljon, kuten saa-

daan myös ympäristöanalyyseistä. Kokonaisuymmärryksen saamiseksi on analyysitietojen hahmottamiseksi hyvä käyttää ns. synteesianalyysien tietoja. Synteesianalyyseissä yhdistetään sisäisen tehokkuuden ja ympäristöanalyysien tietoa. Esimerkki synteesianalyysistä on SWOT – analyysi, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta. (Kamensky 2012, 57).

Strategiaprosessi kokonaisuudessaan on hyvin monimuotoinen ja sisältää monia erilaisia tarkasteltavia tekijöitä. Usein muodostuva riski on, että yritys käsittelee kerrallaan vain yhtä strategista elementtiä, jolloin loput valmistellut elementit jäävät huomioimatta. Strategisen elementtien käsittelyä ja hahmottamista hyödyntää oheinen Kamenskyn toteama strategioiden valintakartta. (Kamensky 2012, 287).



Kuva 2. Strategioiden valintakartta. Lähde: Kamensky 2012, 286.

Strategisen johtamisen kannalta yrityksen toiminnan analysointi ja toimintaympäristön analysointi säännöllisesti tehtynä ja varmistaen niiden toimivuus prosesseissa, antavat varmuutta yrityksen menestymiseen markkinoilla. Kilpailussa menestymiseen vaikuttaa myös, kuinka erottautua kilpailijoista. Asiakkaiden tekemiin ostopäätöksiin yritys pystyy vaikuttamaan ottamalla mukaan strategisen johtamisen näkökannaksi brändiajattelun.

2.5 Brändin liittyminen strategiaan

Brändi liitetään usein mm. tavara- tai tuotemerkkeihin, yrityskuvaan tai imagoon. (Åhman ja Runola 2006, 40). Brändi liittyy strategiaan strategian toteutuksen aikana. Asiakkaan saama kokemus palvelun tuottamisesta tai tuotteen ominaisuudesta antaa mielikuvan yrityksen toiminnasta. Jokaisen organisaation henkilön vastuulla on kuinka asiakas kokee saamansa palvelun.

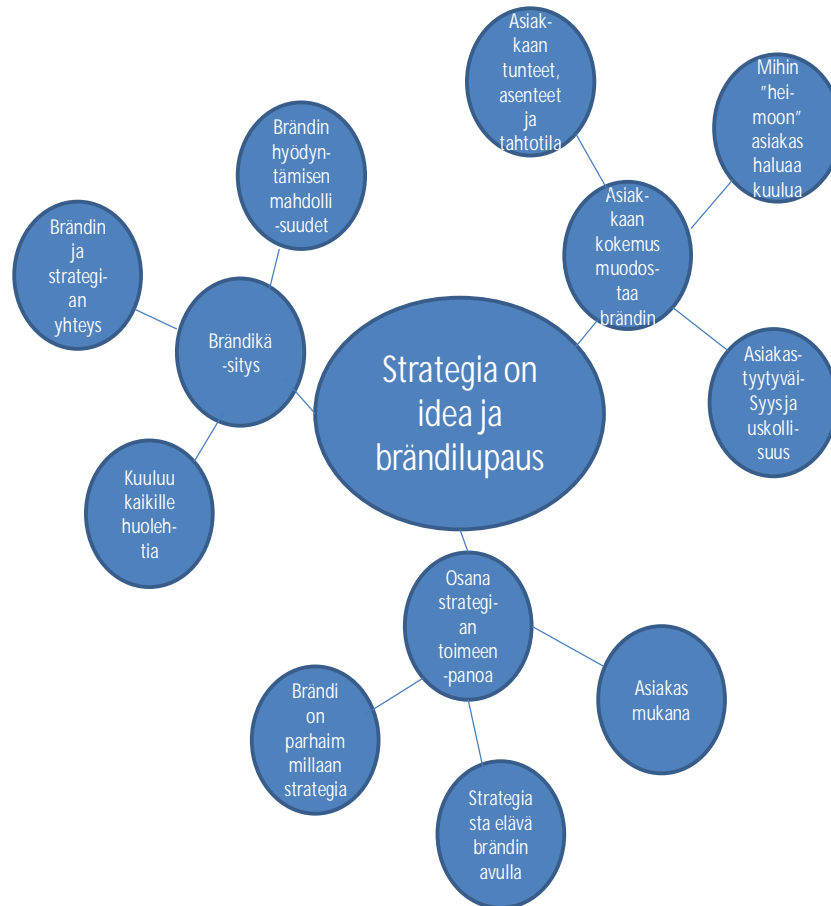
Asiakkaan saama kokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Saamallaan kokemuksella on merkitystä brändin muodostumiselle ja siksi se tuleekin ottaa huomioon strategian toteutusvaiheessa. Kun tarpeeksi paljon ja useammalle asiakkaalle tulee myönteisiä kokemuksia yrityksen palveluista ja toimintata- vasta, parantaa se yrityksen mainetta. Tällöin jo yrityksen logo kertoo yrityksen toiminnan luotettavuudesta.

Tänä päivänä toimintaympäristön nopeat muutokset vaikuttavat liiketoiminnan sopeuttamiseen, jolloin myös brändin rooli on muuttunut tärkeämmäksi. Koska brändi liittyy vahvasti asiakkaan saamaan kokemukseen, on tärkeää tietää asiakkaiden tarpeet. Kun asiakkaiden tarpeita tunnistetaan ja huomioidaan niitä yrityksen toiminnassa, ovat tällöin myös asiakkaat mukana toteuttamassa yrityksen strategiaa. Asiakkaiden tunnistetut tarpeet omalta osaltaan ohjaavat yrityksen toimintaa, millainen sen pitäisi tulevaisuudessa olla. Trendien kautta pystytään saamaan käsitys ihmisten käyttäytymisien muutoksista, jotka myös on otettava huomioon strategiatyössä.

Yritysten liikeideoita ei voi keskenään vertailla, vaikka ne toimisivat samalla toimialalla. Liikeidean perusteella ei myöskään asiakas voi yrityksiä vertailla. Asiakkaan mielikuva yrityksestä muodostuu yrityksen tuottaman laadun perusteella, ja mitkä ovat yrityksen käyttämien resurssien ominaisuudet tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Mielikuvaa muokkaa myös kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan. (Rope ja Mether 2001, 210–211).

Brändiin vaikuttaa ulkoisen mielikuvan lisäksi yrityksen sisäinen henkilöstön kokemus yrityskuva. Sisäiseen yrityskuvaan vaikuttaa prosessien toimivuuden lisäksi työilmapiiri. Yrityksen sisäistä ja ulkoista imagoa tulee mitata säännöllisesti samanlaisilla mittarien muuttujilla. Tällä tavalla saadaan suhteutettua henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset yrityksestä. Kun mittaus tehdään säännöllisesti, saadaan yrityskuvan kehittämiseen tarkempia kehittämiskohteita. Sisäisen ja ulkoisen mielikuvan tulee olla keskenään mahdollisimman paljon samanlaiset, koska silloin yrityksen on mahdollista rakentaa helpommin ulkoista mielikuvaansa. (Rope ja Mether 2001, 212; 214).

Kuvassa 3 Åhman ja Runola kuvaavat brändin merkitystä ja liittymistä strategisessa johtamisessa.



Kuva 3. Brändin merkitys strategiassa. Lähde: Åhman ja Runola 2006, 98.

Strategian muodostamisessa ei riitä pelkästään toimintaympäristön nykytilan huomioiminen, vaan lisäksi on huomioitava millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii tulevaisuudessa. Tämän mahdollisen tulevaisuuden ennakkointiin on tässä tutkimuksessa haettu vastauksia tutkittavan yrityksen yksikön näkökulmasta.

2.6 Tulevaisuuden ennakkointi

Tulevaisuuden ennakkointi ei tarkoita, että arvataan vain asioiden tai tapahtumien ennustamista. Tulevaisuuden ennakkointiin sisältyy halu vaikuttaa millainen tulevaisuus tulisi olemaan. Ennakkointi antaa näkökulmia tehdä valintoja

toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi. Ennakoinnin avulla voidaan myös kyseenalaistaa yrityksen strategian toimivuutta. Ennakointi on siis yksi strategisen johtamisen apuväline.

Ennakoinnin lähtökohtana on tunnistaa yhteiskuntaan vaikuttavat muutostekijät. Pelkästään yrityksen toimintaan vaikuttavien muutostekijöiden tunnistaminen ei riitä, koska yhteiskunnassa tapahtuvilla muutoksilla on laajempia vaikutuksia myös yrityksen toiminnan tarkastelussa. (Majjala, Levonen 2008, 9-10).

Aula toteaa esimerkkinsä avulla ”Sopivan viileässä vedessä kultakala voi hyvin, mutta jos kala on liian mukavuudenhaluinen ja sokea omassa ympäristössään tapahtuville muutoksille, se ei huomaa, jos vettä ruvetaan pikkuhiljaa lämmittämään”. (Aula 2000, 16). Aulan mainiota esimerkkiä voi hyvin verrata yrityksiin, joissa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei havaita tai niiden vaikutuksia ei ennakoida toiminnan suunnittelussa.

Ennakointityöskentelyn aikana saattaa syntyä erilaisia innovaatioita ja voidaan tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Ennakointityössä tunnistetaan uhkia ja riskejä, joita ei kaikkia välttämättä muuten olisi tullut esille. Tärkeää ei ole toteutuuko tai jääkö jokin vaihtoehtoinen tulevaisuus toteutumatta, tärkeää on ennakoida, valmistautua ja olla halu vaikuttaa erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin.

Ennakoiminen ja markkinatrendien seuraaminen ei organisaatiossa voi olla pelkästään toimitusjohtajan tai ylimmän johdon tehtävänä. Tulevaisuustiedon kerääminen on järkevää hajauttaa ja vastuuttaa organisaatiossa alemmille tasoille. Tämä lisää henkilöstön motivaatiota ja innovointia. (Aaltonen, Jensen 2012, 166).

Ennakointi on käytännössä tulevaisuustiedon keräämistä ja niiden analysointia, joka sitten huomioidaan skenaariotyöskentelyssä. Yrityksessä on tarpeellista miettiä käytäntö, jolla organisaatiossa työskenteleviltä henkilöiltä saadaan havaintoja ja näkemyksiä ennakointiin ja tulevaisuustiedon keräämiseen. Saadun tiedon yritys voi esimerkiksi kerätä näkyvään paikkaan intranetissä. Organisaatiossa henkilöiden on helppo käydä esimerkiksi intranetistä lukemassa toisten huomioita ja saada niistä vastaavasti ideoita omiin oivalluksiin.

Yhtä tärkeää tiedon saannin ohella on, että kerättyä tietoa analysoidaan jatkuvasti ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Analysoitua tietoa on siten hyödynnettävissä strategiaprosessissa. Analysoitua tietoa pitää tuottaa myös organisaatiolle, jolloin sen innostaa yrityksen henkilökuntaa tuottamaan tätä arvokasta tietoa. (Hiltunen Kauppalehti blogi 31.3.2014).

Yhteiskunnassa ihmisten eri asioiden arvostus ja niiden priorisointi niin esineiden, työ- ja vapaa-ajan suhteen kehittyvät eri aikakausina erilalla ja siten vaikuttavat tapoihimme toimia päämäärien toteuttamiseksi. Nämä asiat muuttavat megatrendejä ja trendejä. (Merisalo 2012, 17).

Monet aikaisempina ajankohtina nousseet heikot signaalit eivät päässeet ihmisten tottumuksiin kovin vahvasti. Saman tai samantapaisen signaalin vastaanotto yhteiskunnassa 10 – 20 vuotta jälkeenpäin esille tuotuna on usein saanut päinvastaisen kokemuksen. Esimerkkinä kierrätys- ja ekomateriaalien valitseminen 1990-luvulla ei saanut ihmisiä muuttamaan toimintaansa tähän suuntaan. Tänä päivänä ekologisista materiaaleista valmistetuista tuotteista markkinoilla maksetaan jopa enemmän. Tässä esimerkissä hiljainen signaali on muuttunut trendiksi. (Merisalo 2012, 32).

Tulevaisuuden ennakointiin liittyvät tehtävät ja siitä aikaansaavat tulokset eivät ole organisaatiossa kenenkään yksilötyötä. Strategiatyö, johon myös tulevaisuuden ennakointiin liittyvä työvaihe kuuluu, on tiimityötä. Mitä enemmän ja tarkempaa analyysitietoa saadaan strategiatyössä hyödynnettyä ja systemaattisesti kerättyä, sen varmemmalla pohjalla yritykseen aikaansaatua strategia on. Yrityksen liiketoiminta saattaa mahdollistaa ennakoimiseen vaikuttavien signaalien saamisen Suomen ulkopuolelta. Suomen ulkopuolella tapahtuneet asiat voivat olla vasta tulossa Suomeen. Jotta havaittuja muutoksia voi hyödyntää, on ymmärrettävä mitä ja mihin ne mahdollisesti vaikuttavat ja kuinka niitä saadaan huomioitua ennakointityössä.

Ennakointimenetelmiä on useita. Tunnetuin ja yleisimmin käytetty menetelmä on skenaariomenetelmä. (Räsänen, opetusmoniste 2013, 31).

Tämän opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen sovelletaan skenaariomenetelmää. Tutkija on valinnut tämän menetelmän, koska tutkimuskohteena olevan yrityksen tulosityksikön johdon henkilömäärä on määrältään sopivampi skenaariotyöskentelyyn, kuin esimerkiksi Delfoi-menetelmällä suoritettu tulevaisuuden ennakointityö. Skenaariotyöskentelyn ajatuksena on kuvitella, miten asiat voivat tapahtua tai miten toivomme niiden tapahtuvan. Mitä paremmin ympäristökijät tunnetaan, sitä helpompi on kuvitella erilaisia vaihtoehtoja. Skenaarioita voidaan laatia yrityksissä toimialoittain, jolloin työskentelyssä viitetietoina käytetään PESTE – analyysin tekijöitä ja toimialan kilpailutekijöitä. (Kamensky 2012, 162 - 163).

2.7 Skenaariomenetelmä

Räsänen toteaa, että skenaariomenetelmän esikuva pohjautuu teatterimaailmaan. Skenaariomenetelmän avulla voidaan laatia erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tai toimintaympäristöjä. Menetelmän avulla tunnistetaan erilaisia toimintaympäristöön, toimialaan tai vaikka yritykseen vaikuttavia muutostekijöitä. (Räsänen, opetusmoniste 2013, 32 – 33).

Räsänen esittää skenaariomenetelmän vaiheet seuraavasti:

- Toimijan / toiminnan määrittäminen ja kuvailu
- Toimijan / toiminnan nykytilan ja sen toimintaympäristön nykytilan tutkimus ja kuvaus

- Muutostekijöiden tutkimus, tunnistaminen ja valikoiminen
- Muutostekijöiden vaihtoehtoisten arvojen tunnistaminen / muodostaminen
- Muutostekijöiden muokkaaminen ja järjestäminen
- Skenaarioiden rakentaminen, arviointi ja valinta
- Reimareiden eli kehityksen suunnan indikaattoreiden tunnistus
- Käytännön toimintasuunnitelmien muotoilu eri skenaarioissa (Räsänen, opetusmoniste 2013, 36).

Toiminnan nykytilan määrittämisen kuvaaminen voidaan esittää SWOT – analyysin avulla. Kohdassa 2.7.2 on kuvattu SWOT – analyysiä tarkemmin. Skenaariomenetelmässä SWOT – analyysi laaditaan kuvaamaan toimijan nykytilaa. Tarvittaessa SWOT – analyysiä päivitetään eri skenaarioiden osalta.

Toiminnan muutostekijöitä tunnistetaan PESTE – analyysin avulla. PESTE – analyysiä on kuvattu laajemmin kohdassa 2.7.1. Jokainen tunnistettu muutostekijä sijoitetaan PESTE – analyysitaulukkoon. Analyysitaulukkoon määritetään skaala-arvot. Skaala-arvoihin sijoitetaan jokainen tunnistettu muutostekijä. Tämän jälkeen on mahdollista muodostaa muutostekijöistä eri skenaariot. Jokaisesta skenaariosta on tunnistettavissa reimareita eli suuntamerkkejä. Reimareiden avulla voidaan päätellä mihin kehityksen suuntaan toimintaympäristö on muuttumassa. Skenaarioiden muodostamisen jälkeen laaditaan jokaiselle toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmien tarkoituksena on valmiiksi miettiä käytännön toimenpiteet, kun toimintaympäristö muuttuu rakennetun skenaarion kaltaiseksi.

2.7.1 PESTE -analyysi

Ennakointiin ja ympäristön analysointiin voi hyödyntää PESTE – analyysia. PESTE – analyysin avulla jaetaan toimintaympäristöön vaikuttavat muutostekijät poliittisiin (P, Political), taloudellisiin (E, Economic), yhteiskunnallisiin (S, Social), teknologisiin (T, Technological) sekä ympäristöön (E, Environment) liittyviin ryhmiin. Nämä aihealueet pitävät sisällään vielä erilaisia alaluokitteluja. Esimerkiksi yhteiskunnalliseen luokkaan kuuluvat arvojen ja asenteiden muutokset, poliittiseen kategoriaan esimerkiksi kuluttajatrendit. Trendejä löytyy jokaisesta PESTE-luokasta. (Hiltunen 2012, 96.) Vastaava analyysinimitys on STEEP-analyysi. PESTE-analyysin avulla voidaan muutosvoimia tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista.

Toimintaympäristön muutostekijöiden analysoinnin lisäksi tarvitaan analyysi yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Tätä nelikenttä analyysiä kutsutaan SWOT – analyysiksi. PESTE – ja SWOT – analyysijä tarvitaan eri vaihtoehtoisten skenaarioiden määrittämisissä.

2.7.2 SWOT -analyysi

SWOT -analyysin tekijöitä on tärkeä ajatella juuri oman toimialan kannalta, jottei analyysistä muodostu liian ylimalkainen. Tällöin analyysistä ei ole paljoakaan hyötyä. SWOT -analyysi on synteisi yhteenveto pohjautuen PESTE -analyysiin.

SWOT -analyysin pohdinta on vaativaa työtä. Mika Kamensky tuo SWOT -analyysin pohdinnassa esille sudenkuoppia, joita tyypillisimpiä on esitetty ohessa:

- Todellinen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemus puuttuu
- Vertailuperustana ei ole todellinen kilpailutilanne
- Lukemattomien vaihtoehtojen oikea priorisointi ei onnistu
- Todellista kritiikkiä ei uskalleta tai haluta esittää
- Syntyy liian yleistä, ympärilyöreää sanahelinää
- Johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia ei tehdä tai ne ovat ylimalkaisia tai eivät perustu SWOT – tekijöihin. (Kamensky 2012, 193).

Seuraavassa taulukossa on Kamenskyn kirjoittama esimerkki yrityksen SWOT -analyysistä sekä johtopäätöksistä että toimenpiteistä. (Kamensky 2012, 194).

Taulukko 3. Esimerkki yrityksen SWOT – analyysistä. Lähde: Kamensky 2012, 194.

VAHVAT PUOLET	HEIKOT PUOLET
- Suuri koko	- Huolto
- Know-how, maine	- Organisaation hajanaisuus
- Monipuolisuus	- Tuotantokustannukset
- Laaja sortimentti	- Yleiskustannukset
- Synergia	- Laatu
	- Resurssien suuntauksen puute
	- Strategian puute
MAHDOLLISUDET	UHKAT
- Maailmanlaajuiset markkinat	- Korvaavat tuotteet
- Puunjalosteiden käyttö lisääntyy	- Kilpailijat
- Elintaso nousee -> työvoiman saanti vaikeutuu	- Suursarjatuotteet
- Projektit	- Suhdanteet
	- Protektionismi

Johtopäätökset:

- Strategia puuttuu
- Paljon mahdollisuuksia
- Laatua on parannettava
- Kustannuksia on pienennettävä
- Eliminoitava kilpailijoita
- Synergiaa lisättävä

Toimenpiteet:

- Asetettava tavoitteet
- Strategia kuntoon
- Laatua parannettava
- Hinnat alas – yhteiskustannukset alas
- Yritysostot

Eo. esimerkillä tutkija haluaa tuoda esille analyysin pohdinnan yrityksen toimialan näkökulmasta. Riskinä on, että analyysi pohjautuu vain yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin.

Tulevaisuuden ennakkointiin liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat myös: megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit kortit. Megatrendeilla kuvataan eri elämänalueiden laajoja muutoksia. Megatrendit koostuvat trendeistä ja erilaisista uusista nousevista asioista, jotka syntyvät heikoista signaaleista. Villillä kortilla voi olla nopea ja merkittävä vaikutus ympäristöön.

Tutkimuksen toteutusta varten tutkija tuo esille joitakin muista julkaisuista esille tuotuja megatrendejä ja trendejä, jotka ovat jo, kuuluvat ja näkyvät meidän kaikkien elämässä. Opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa esitetään tutkittavan yrityksen yksikön näkökulmasta em. asioita.

2.7.3 Megatrendit

”Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä. Ne ovat voimakkaasti läsnä ja vaikuttavat eri elämänalueille. Koska megatrendit ovat pitkäkestoisia, voidaan olettaa, kuitenkin varauksella, että ne kertovat tulevaisuudestakin.” (Hiltunen 2012, 79).

Jokaisena aikana megatrendit vaikuttavat tulevaisuuden suuntaan ja vaikuttavat näin toimintaympäristön muutoksiin.

Megatrendit saattavat kestää vuosikymmeniä, mutta väistyvät trendien tavoin. Megatrendit jättävät kuitenkin jälkensä elämään ja sitä kautta vaikuttavat kulttuurimme kehittymiseen. (Merisalo 2012, 17).

2.7.4 Trendit

Trendi kertoo uusista näkyvistä muutoksista, joita voimme havainnoida ympäristöstä. Muutokset voivat olla pysyviä tai sitten nopeasti ohimeneviä ilmiöitä. Joskus uudelle ilmiölle ei ole siinä hetkessä tilaa muuttua pysyväksi ilmiöksi. Joskus jo aikaisemmin ollut hetkellinen ilmiö saattaa muuttua pysyvämmäksi ilmiöksi, kun sille tulee yhteiskunnan eri elämänalueilla tilaa. Heikoista signaaleista saattaa klusteroitua trendi.

Usein koemme muutoksen uhkana toimintaamme, oli sitten kysymys yhteiskunnassa tapahtuvassa muutoksessa tai yrityksen toiminnassa tapahtuvassa muutoksessa. Riikka Merisalo toteaa julkaisussaan, että kaikki muutos on pohjimmiltaan itsekästä. Hän tuo esille trendien seuraamisen ja hyödyntämisen toimintaympäristön muutoksien analysoimisessa. Näiden avulla myös ohjaamme Merisaloon mainitsemia itsekkäitä tavoitteitamme, jona muutos koetaan. (Merisalo 2012, 11–12).

Merisalo toteaa julkaisussaan, että trendit elävät niin kauan kunnes niihin väsyttään. Nykyinen hektinen elämäntapa on totuttanut ihmiset, ettei asian tarvitse olla välttämättä kovin mullistava uutuus. Ihmiset innostuvat tänä päivänä pienemmästäkin uutuudesta. (Merisalo 2012, 18).

2.7.5 Heikot signaalit

Heikkojen signaalien tutkimuksen saralla on Igor Ansoff, joka puhui heikoista signaaleista jo 1970-luvulla. Hänen mukaansa heikot signaalit ovat ”yrityksen sisäisiä tai ulkoisia varoitusmerkkejä, tapahtumia ja kehityssuuntia, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden vaikutuksia voitaisiin määrittää.” (Hiltunen 2012, 111).

Kamensky toteaa heikoista signaaleista, että niillä tarkoitetaan alkuvaiheessa ilmiöitä, joiden tapahtumistodennäköisyys on alhainen, mutta toteutuessaan seuraukset ovat voimakkaat. (Kamensky 2012, 168 – 169).

Heikkojen signaalien keräämisestä saadaan hyötyä, kun kerättyä ja analysoitua massatietoa ryhmitellään trendiaihioiksi. Trendiaihioiden avulla voidaan hahmottaa erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 196).

Hiltunen toteaa, että heikot signaalit ovat merkkejä nousevista muutoksista, joista voi muodostua tulevaisuudessa mahdollisesti trendi tai megatrendi. Skenaariotyöskentelyyn heikot signaalit liittyvät mm. muutostekijöiden analysointivaiheessa. Heikkojen signaalien keräämiseen tulee yrityksissä muodostaa toimintatapa ja siihen tulee osallistuttaa koko organisaatio. Mitä enemmän heikkoja signaaleja saadaan analysoitavaksi, sitä varmemmin niistä nähdään nousevia ilmiöitä, joilla on merkitystä skenaarioiden muodostamisissa. Oman työn ohella henkilöstöä ei usein saada motivoitua keräämään heikkoja signaaleja. Eräs keino saada henkilöstö keräämään tätä tietoa on asettaa tuloskortteihin se tavoitteeksi. Lisäksi asia pitää tuoda henkilöstölle johdolta asti. Ilman johdon sitoutumista, ei haluttua toimenpidettä saada organisaatiossa käynnistettyä. (Hiltunen 2012, 108; 129 – 130; 135 - 136).

Hiltunen jatkaa, jotta yhteiskunnassa, ja vielä laajemmin ympäri maailmaa ja toimialan toimintaympäristössä voitaisiin havaita muutoksia ja heikkoja signaaleja, täytyy yritykselle rakentaa systeemi, jossa ympäristössä olevaa informaatiota kerätään ja analysoidaan. Tätä kutsutaan ympäristön luotaamiseksi

(environmental scanning). Hiltunen toteaa strategiaguru Gary Hammelin kommentoineen, että yritysten muutossoikeus johtuu siitä, että he ovat haluttomia tai kykenemättömiä katsomaan omien kokemuksiansa ulkopuolelle. (Hiltunen 2012, 177 - 178).

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti toteavat, että heikkoja signaaleja on yrityksessä pohdittava, kannattaako havaittua tietoa käsitellä yrityksen strategisen aseman pohjalta. Toimialan markkinajohtaja voi tarkastella ja odottaa signaalin vahvistumista ja tarpeen vaatiessa ostaa kehittäjiä aikaisemmilta reagoijilta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 137).

2.7.6 Villi kortti

Villi kortti kuvaa äkillisesti ilmaantuvaa muutostekijää, jolla on merkittävä vaikutus esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöön. Villin kortin tapahtumisen todennäköisyys on siis pieni, mutta sen aiheuttama vaikutus on suuri. (Räsänen, opetusmoniste 2013, 27).

Heikkojen signaalien kerääminen on hyvinkin mahdollista, mutta villien korttien tapahtumia onkin jo hankalampi ennakoita, usein jopa mahdotonta. Ihmisen aikaansaamien villien korttien, esimerkiksi terrori-iskujen, osalta voi tilannetta simuloida erilaisilla harjoituksilla. Tarkoituksena on harjoitella tilannetta, jossa vastaavanlainen villin kortin tilanne tapahtuisi yrityksen kohdalla. Joihinkin luonnon aiheuttamiin viileihin kortteihin voi vastaavanlaisilla harjoituksilla varautua ja huomioida niitä skenaariokohtaisissa toimintasuunnitelmissa. (Hiltunen 2012, 145 – 147).

Kuvassa 4 on Hiltusen kuvaamia villiin korttiin liitettyjä käsitteitä. Kuvan perusteella helppo kuvitella mitä esimerkiksi yrityksen kohdalla saattaisi merkitä ennalta arvaamaton tapahtuma, johon ei ole millään lailla osattu varautua.



Kuva 4. Villeihin kortteihin liittyviä käsitteitä. Lähde: Hiltunen 2012, 145

Seuraavat 13 kohtaa on kerätty Sitran 2013 – 2014 trendilistasta. Trendilistausta hyödynnetään tämän opinnäytetyön toisen tutkimuskysymyksen osalla, kun tutkittavan yrityksen yksikkötasolle selvitetään skenaariotyöskentelyn avulla kolme vaihtoehtoista skenaariota.

Globaali kohtalonyhteys

- Äkilliset tapahtumat, shokit, joilla on yllättäviä systeemisiä ja laajoja vaikutuksia yleistyvät.

Euroopan uudistumiskyvyttömyys

- Euroopan poliittinen ja taloudellinen järjestelmä pysyvässä kriisissä
- Kriisi kytkeytyy suoraan ihmisten kokemaan turvallisuudentunteeseen, joka rakentuu harhaanjohtavasti pysyvyydelle

Kamppailu luonnonvaroista kiihtyy

- Vuoteen 2050 mennessä maapallon väkiluku saavuttaa 9 miljardin rajan
- Niukkuus voi luoda uudenlaista resurssinationalismia ja konflikteja sekä vaikuttaa vahvasti ohjaavana voimana investointeihin että hinnan heilahteluihin
- Toisaalta niukkuuteen sopeutuminen ja siihen liittyvät innovaatiot voivat olla Suomelle mahdollisuus

Data vaurauden ja vallan lähteenä

- Tieto ja informaatio ovat vallan ja vaurauden lähde maille, organisaatioille ja yksilöille. Resurssi, joka ei koskaan lopu.
- Olemmeko rakentamassa digitaalisen vapauden ja siitä syntyvien innovaatioiden kulta-aikaa vai isoveli valvoo – yhteiskuntaa?

Länsimaisen työn radikaali murros

- Länsimainen työ on murroksessa johtuen tuotannon siirtymisestä ja talouden digitalisoitumisesta
- Myös kysymykset vauraudenjaosta ja länsimaisen keskiluokan kiristymisestä ovat tämän uuden talouden kysymysten ytimessä
- Aasiassa samaan aikaan tapahtuva keskiluokkaistuminen

Suuri vallan uusjako

- Suuri vallan uusjako; lännestä itään, instituutioilta yksilöille, hierarkioilta vertaisille
- Aasian huikea talouskasvu ja uuden roolin ottaminen maailmanpolitiikassa
- Samalla länsimaissa vallan hajautuminen verkostoihin

Talousjärjestelmä oirehtii

- Maailmantalouden kasvu yskii globaalisti, myös kehittyvillä markkinoilla
- Samaan aikaan useiden länsimaiden julkinen velka kasvaa ja palvelujen rahoittaminen on haasteellista

Polarisaatio ja eritahtisuus energiamurroksessa

- Maailman energiakulutus kasvaa 56 % vuoteen 2040 mennessä

Sosiaaliset ja henkiset tarpeet korostuvat

- Joka viidennellä suomalaisella psyykkisen sairauden diagnoosi
- Uudenlaiset hyvinvoinnin tarpeet: kuuluminen, osallisuus, sosiaalinen pääoma, onnellisuus, mahdollisuudet, hyvä elämä

Jopa 4 – 6 astetta kuumempi ilmasto

- 4 – 6 asteen lämpeneminen maapallolla on vääjäämätön nykyisillä toimilla hiilidioksidipäästöjen hillitsemiseksi
- Tämä tarkoittaa muuttuneita elinolosuhteita ja yhteiskunnallisia kysymyksiä myös Suomelle

Megakaupungit

- Maailman nopeinten kasvavat megakaupungit syntyvät Aasiaan ja Afrikkaan

Superseniorit

- Väestö ikääntyy nopeasti ja Suomi on tämän kehityksen etujoukoissa. Japani elää jo tätä tulevaisuutta.

- Superseniorit suurena kansanosana luovat uudenlaisia tarpeita, palveluja ja voivat olla merkittävä yhteiskunnallinen voima.

Älyteknologia arjessa

- Hyvinvoinnin ratkaisut. Esim. terveydenhuollossa potilaat keräävät dataa älypuhelimien avulla ja osallistuvat aktiivisesti oman terveytensä hoitoon ja ratkaisujen etsimiseen.

Seuraavat kuusi trendiä on kerätty hyödyntäen Merisaloon julkaisua (Merisalo 2012, 94 – 97).

Energiatehokkuus ja hiilijalanjalan optimointi

- Luonnon energialähteiden kuten tuulen ja auringon hyötykäyttö energian tuottamisessa

Materiaalien kierrättämien uusiokäyttöön

- Tänä päivänä tuotteiden ja jätteiden lajittelu on jo arkipäivään kuuluvaa
- Kierrätysmateriaaleista tehdyt uudet tuotteet ovat ottaneet oman siivunsa markkinoista ja ala kehittyy kaiken aikaa

Palvelumallien kehittäminen ja verkostoituminen

- Monimuotoinen toimintaympäristö luo haasteita markkinoilla toimimisessa. Tämä haaste on tuonut uusia toimijoita ja konsultteja hakemaan toimialalta yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita yrityksen toimeksiantona. He ylläpitävät esimerkiksi tietopankkirekisteriä toimialan alihankkijoista, jotka on toimialalla hyväksi koettu

Internetin ympärille syntyvät innovaatiot

- Verkkopohjaiset pilvipalvelut yritysten tiedonhallinnassa lisääntyvät voimakkaasti. Tiedostojen arkistointi ja hyödyntäminen pilvipalvelujen kautta asettavat kasvavia vaatimuksia tietoturvan suhteen

Maatalous

- Kauppaketjut ja ravintolat hakevat kilpailuetua kotimaisilla tuotteilla ja luomutuotteilla. Näiden em. tuotteiden kysyntä on kasvanut lähivuosina ja kasvu jatkuu.
- Kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos näkyy nyt kotimaisen maatalouden toiminnan positiivisena kehittymisenä
- Kysyntä luo tarvetta maatalouden tuotteille, joka osaltaan vaikuttaa lähitulevaisuudessa ihmisten asuinpaikkojen sijoittumiseen ja sitä kautta infrastruktuurin kehittämiseen kasvualueilla.

Hyvinvointimatkailu

- Keskiluokan vaurastumisen näkyminen eri maissa näkyy myös matkailun lisääntymisenä

- Perinteinen lomamatkailu alkaa jäädä vähemmälle ja korvaavaksi tulevat aina vaan enemmän erilaiset terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät matkailupalvelut
- Muuttunut tai kehittynyt matkailun trendi toimialalla tulee nähdä myös eri toimialoilla mahdollisuutena kehittää olemassa olevia tuotteita tai uusien palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa

2.8 Skenaarioiden merkitys

Hiltunen toteaa, että skenaariot eivät ole visio tulevaisuudesta, vaan niiden avulla pohditaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Skenaarioiden avulla saadaan muodostettuja vaihtoehtoisia tapahtumaketjuja erilaisissa toimintaympäristöissä. Hiltunen kirjoittaa, että futuristi Peter Schwartz on määritellyt skenaarioita mm. seuraavasti:

- Skenaariot eivät ole ennusteita, koska tulevaisuutta ei ole mahdollista ennustaa varmuudella
- Skenaariot esittävät vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta
- Skenaariosuunnittelussa pohditaan sitä, miten tämän päivän päätökset vaikuttavat tulevaisuudessa
- Skenaarioiden tarkoituksena ei ole kuvata tulevaisuuden maailmaa mahdollisimman tarkkaan tai oikeasti vaan tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen. (Hiltunen 2012, 180 - 181).

Tulevaisuuden tutkimuksen soveltamisesta yrityksen suunnitteluun ja päätöksenteon tueksi on Tarja Meristö tehnyt tutkimuksen v. 1991. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kysymyksiin ”miksi yritykset tarvitsevat skenaariotyöskentelyä?”, ”mitä skenaariotyöskentely on sisällöllisesti?” ja ”miten skenaariotyöskentely liittyy liikkeenjohdon kenttään sekä käsitteellisesti että käytännön prosessina?” (Meristö 1991, 30). Tarpeet skenaariotyöskentelystä strategisen johtamisen apuna eivät ole uusia. Itse prosessina skenaariotyöskentelyä ei tarvitse muuttaa tai päivittää menetelmää nykyhetkeen. Se on hyödyllinen menetelmä, jonka avulla voidaan laatia toimintasuunnitelmia vaihtoehtoisille toimintaympäristöille. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta kuinka skenaariomenetelmä toimii tutkittavan yrityksen yksikkötasolla.

Skenaarioiden avulla kuvataan kehittämisspolkuja nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaario on tavallaan tulevaisuuden käsikirjoitus, jossa esitetään yrityksen toimintaympäristön vaihtoehtoinen tulevaisuus. Skenaariotyöskentelyssä pohditaan mitä yritys voi olla tai haluaa olla vaihtoehtoisissa toimintaympäristöissä. Kun skenaariotyöskentelyä on yrityksessä tehty, huomioidaan siitä saatu informaatio strategian määrittelyssä. Skenaarioiden mahdollisuutena on testata yrityksen strategiaa eri vaihtoehdoissa ja tarvittaessa muotoilla strategiaa, joka huomioi kuvatut vaihtoehtoiset kehittämisspolut. (Meristö 1991, 58).

Skenaarioilla voi rakentaa erilaisia kertomuksia:

- *Toiveskenaariot*
- *Uhkaskenaariot*
- *Business-as-usual – skenaario*
- *Tutkiva skenaario*
- *Oletuksia kyseenalaistava skenaario*
- *Aiheskenaario*. (Räsänen, opetusmoniste 2013, 35).

Meristö kuvaa skenaarion määritelmään teatterin avulla. Skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, jossa luonnostellaan yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristö. Tätä vaihetta hän vertaa teatterimaailmassa näyttämöksi ja kulisiksi. Yrityksen sekä kilpailijat että näiden toimenpiteet em. toimintaympäristöissä hän kuvaa ne repliikeiksi ja liikkeiksi näyttämöllä. Keinot ja kehittämispolut tavoitteiden saavuttamiseksi hän kuvaa juonen toteuttamiseksi. (Meristö 1991, 40).

2.8.1 Synopsis (”luuranko”)

Vuokko Jarva kirjoittaa Kuusi, Bergman, Salminen julkaisussa kuinka tuoda skenaarioajattelussa narratiivisuuden eli kertomuksellisuuden esille. Draamallisessa kertomuksessa synopsis on ajassa tapahtuvan toiminnan pääpiirteittäinen kuvaus. Siinä kuvataan kertomuksen osallistujat, juoni ja pääpiirteittäin toiminnan kulku. (Kuusi, Bergman, Salminen 2013, 160).

2.8.2 Treatment (”kehitelty kertomus”)

Vuokko Jarva kirjoittaa Kuusi, Bergman, Salminen julkaisussa, että ”luurankoa” rikastetaan kertomuksilla kohti skenaariota. Ilman tätä välivaihetta hänen mielestään on liian kunnianhimoista kirjoittaa skenaariota. (Kuusi, Bergman, Salminen 2013, 160).

2.8.3 Skenaario

Vuokko Jarva toteaa, että skenaariovaiheen viimeistelytehtäviä ovat skenaarion yhtenäisyyden, juonen käännekohtien ja toiminnan tarkistamiset. (Kuusi, Bergman, Salminen 2013, 160).

Strategian muotoilua voi Meristön mukaan tehdä viidellä eri tavalla: (Meristö 1991, 58).

1. *Valitse todennäköisin skenaario strategian muotoilun pohjaksi*
2. *Valitse ”paras” skenaario strategian muotoilun pohjaksi*
3. *Muotoile strategia, joka toimii tyydyttävästi kaikissa skenaarioissa (suojautuminen)*

4. Käytä eri skenaarioiden sisältämää informaatiota niin, että strategia on joustava yllättävienkin tapahtumien varalta
5. Vaikuta omalla toiminnalla niin, että haluttu skenaario toteutuu.

Tutkimustyönsä avulla Meristö selvitti, että skenaariotyöskentely auttaa yritystä seuraamaan ja hahmottamaan ympäristön muutoksia ja huomioimaan näitä strategisessa johtamisessa. (Meristö 1991, 58–59).

Skenaarioiden pääasiallinen tarkoitus on testata nykyisen strategian toimivuutta vaihtoehtoisissa toimintaympäristöissä. Skenaariot antavat näkemyksen tarvittaessa muotoilla nykyistä strategiaa tai jopa muuttaa sitä. Skenaarioiden ja niiden toimintasuunnitelmien avulla havaitaan mihin eri asioihin kannattaa vaikuttaa, jotta esimerkiksi pahin skenaario ei toteutuisi.

2.9 Ideointi ja innovointi

Toimintasuunnitelmien laatiminen on tiimityötä. Kun toimintasuunnitelmia laaditaan jokaiselle vaihtoehtoiselle toimintaympäristölle, on tiimityössä tapahtuvalle ideoinnille hyvä pohtia menetelmiä, joilla on vaikutusta toimintasuunnitelmien sisällölle. Ideointityön ollessa systemaattista on hyvinkin mahdollista, että joistakin ideoista saattaa syntyä innovaatio, jolla taas on merkitystä yrityksen toiminnalle ja kannattavuudelle.

Toimintaympäristön muuttuessa on myös yrityksen toiminnan muututtava tai kehityttävä, jotta se pärjää kilpailutilanteissa. Teknologian kehittyessä, ei ainoastaan yrityksen omalla toimialalla, vaan yhteiskunnassa sekä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen että lain ja asetusten muuttuminen aiheuttavat sen, että yrityksen toiminnalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin muuttua. Muuttuminen oikeaan suuntaan tapahtuu parhaiten innovoimalla. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 21).

Strategisessa suunnittelussa tavoitteena pelkistäen on nykyisten markkinoiden arvon kasvattaminen. Strateginen innovointi puolestaan perustuu mm. heikkoihin signaaleihin jonka tavoitteena on luoda uutta arvoa uusille markkinoille. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 37).

Strateginen innovointi yrityksessä edellyttää organisaatiossa kulttuurin muutosta. Tähän suuntaan kehitettävä muutos on johdon strateginen päätös, joka aikaansaadaan laatimalla innovointistrategia ja suunnittelemalla tämän viestintä organisaatiolle.

Innovoinnin ajatustyökaluja on useita. Tässä opinnäytetyössä ei esitellä laajemmin näiden sisältöä. Tämän työn ryhmähaastatteluissa tullaan käyttämään soveltuvien osin aivomyrskytyökalua, jota kutsutaan myös brainstormingiksi.

2.9.1 Aivomyrsky työkalu

Aivomyrskytyömiin osallistuu noin 3 – 10 henkilöä. Ryhmän vetäjä tuo esille ongelman tai ideoitavan asian. Esille tulleet asiat kirjataan isolle seinällä olevalle paperille tai siihen kiinnitetään post-it-lapuille kirjatut asiat. Tässä vaiheessa ideoita ei käsitellä eteenpäin. Ideat luetaan ryhmänvetäjän toimesta ääneen, jotta ne antavat seuraavalla kierroksella ryhmälle uusia näkemyksiä ideoille. Lähtökohtana pidetään, että kaikki ideat ovat samanarvoisia. Tähän prosessiin varataan aikaa n. 30 – 45 minuuttia. Seuraavassa vaiheessa ryhmä valitsee parhaat ideat, jotka vastaavat esille tuotuun ongelmaan tai ideoitavaan asiaan. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 133).

2.10 Yhteenveto strategisesta johtamisesta ja tulevaisuuden ennakoinnista

Tulevaisuuden ennakointi esim. skenaariomenetelmällä on iteratiivinen prosessi, jossa mahdollisten toimintaympäristöjen selvityksiin käytetään monia eri ryhmätyövaiheita ja tehdään useita valintoja. Koska tulevaisuutta ei voi tietää, on ennakointi ainoa ratkaisu aikaansaada hyödynnettävää tietoa strategian muodostamisessa. Ilman tulevaisuuden ennakointia strategian muodostus pohjautuu pelkästään tai suurelta osin nykyhetkeen.

Strategian muodostamiseen liittyy siis nykytilan analysointi ja tulevaisuuden ennakointi. Käytännössä strategian muodostaminen tulee aloittaa tulevaisuuden ennakoimisella, jotta yritys tiedostaa minkälaisissa toimintaympäristöissä se mahdollisesti tulee toimimaan. Näihin jokaisiin mahdollisiin toimintaympäristöihin tehdään oma strategia tai vaihtoehtoisesti yksi strategia, jossa on huomioitu vaihtoehtoisia toimintaympäristöjä. Tämän jälkeen strategian toteuttamiseksi muodostetaan käytännön strategisia toimenpiteitä. Toimenpiteet huomioivat näin ollen mahdolliset toimintaympäristöt, jotka on selvitetty esimerkiksi skenaariomenetelmän avulla.

3 MENETELMÄT

Luvussa esitetään tutkimusmenetelmät ja tuodaan esille kuinka opinnäytetyössä asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin vastaukset saavutetaan. Tutkimuskysymysten ryhmähaastattelukysymykset ja kyselylomakkeet esitetään opinnäytetyön luottamuksellisen osion liitteinä.

Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset on esitetty opinnäytetyön kohdassa 1.2.

3.1 Menetelmien teoriataustaa

Lähestymistapana tutkimuksessa on tapaustutkimus. Perusteluna valinnalle on tutkia ryhmähaastatteluissa saadun tiedon hyödyntämistä strategian määrittämisessä. Tutkimustuloksilla haetaan vastauksia tulosityksikön näkökulmasta tarkasteltuna. Näitä tutkimuksessa ratkaistavia kysymyksiä on esitetty kohdassa

1.4. Tutkimuksen kohteena on yrityksen liiketoimintayksikkö, johon tutkimuksen lähestymistapa soveltuu hyvin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Ryhmähaastatteluja käytetään molempien tutkimuskysymysten osalta ja lisäksi ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä hyödynnetään laadittua kyselyä. Kyselyn avulla saatu kvantitatiivinen aineisto täydentää kvalitatiivista aineistoa. Molempien tutkimuskysymysten osalta on hyödynnetty tutkijan havaintoja. Kun on käytetty useita eri menetelmiä, ei kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen erot nouse erityisen tärkeäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40).

Tieteenfilosofiset valinnat tulevat olemaan lähempänä subjektiivisia. Paradigma on tulkinnallis-hermeneuttinen. Tutkimusote on kvalitatiivinen. Metodologinen valinta on haastattelu. Metodien valintana on puolijäsennelty haastattelu. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta menetelmänä on asiakasnäkökulman selvityksessä käytetty lisäksi kyselyä.

Molempien tutkimuskysymysten haastatteluissa on käytetty tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu sopii tutkimuskysymysten menetelmäksi, koska haastatteluissa saadaan useammalta ihmiseltä näkemyksiä tutkimusongelman ratkaisemiseen ja ideoita kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42).

Kysely mahdollistaa yleistyksen tutkimuksen kohdejoukossa. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta. Kyselylomakkeen aiheet muokataan sisällöltään ja laajuudeltaan niin, että niissä tulee huomioitua ensimmäisen tutkimuskysymyksen asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulman selvityksessä ryhmähaastattelu olisi ollut hankala toteuttaa jo pelkästään asiakasorganisaation maantieteellisen sijoittumisen vuoksi. Ryhmähaastattelun järjestäminen tämän kokoiselle ryhmälle olisi ollut hankala yhteen sovittaa niin, että se sopisi kaikille haastateltaville. Asiakasnäkökulman toteutuminen tutkittavan yrityksen tulosityksikkötason strategisissa toimenpiteissä on helpompi toteuttaa kyselyn avulla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Kyselylomakkeeseen voidaan laatia tutkimusnäkökulman selvittämiseksi useita kysymyksiä, joilla asiakasnäkökulma saadaan selvitettyä. Kysely on mahdollista toteuttaa myöhemmin samoilla kyselylomakkeen tiedoilla samalle otannalle. Tällöin kyselyn tuloksista saadaan selvitettyä kehityksen trendi ja ovatko toteutetut kehittämistehtävät onnistuneet ja ovatko kehittämistoimenpiteet olleet oikeita asiakkaiden mielestä. Näiden esille tuotujen näkökulmien vuoksi räätälöity kyselylomake ensimmäisen tutkimuskysymyksen asiakasnäkökulman selvittämiseen sopii parhaiten aineiston keruumenetelmäksi. Strukturoitujen väittämien lisäksi kyselyssä on mukana avoimia kysymyksiä, joita analysoidaan laadullisin menetelmin.

Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen on päädytty metodologisen valinnan vuoksi, joka on haastattelu. Haastattelutilanteet on suunniteltu toteutettavaksi kahdelle eri ryhmälle ryhmähaastattelujen avulla. Metodina on puolijäsennelty haastattelu. Suunniteltu metodivalinta tarkoittaa, että käsiteltävät aiheet ja asiat pitää suunnitella tarkkaan ennen haastattelun tapahtumista. Tutkimusongelma tulee

analysoida tarkoin oikeanlaisten kysymysten aikaansaamiseksi, jotka palvelevat tutkittavaa ongelmakysymystä. Kysymysten asettamisessa tullaan hyödyntämään tutkijan empiiristä tietoa osallistuvan havaintojen kautta. Lisäksi on tarkkaan määriteltävä haastateltava ryhmä tai ryhmät, ryhmän koko ja ajankäyttö, jotta haastattelutilanteesta saa tehokkaan. Kohderyhmään tulee myös ennakkoon ottaa yhteyttä, jossa kerrotaan tutkittavasta ongelmasta, ennen haastattelua tehtävästä yksilötyöstä ja haastattelutilanteesta. Ennakkoyhteydenotto voi tapahtua sähköpostitse. Ryhmäkohtaiset haastattelukysymykset ja ryhmäkohtaisten haastattelujen tavoitteet on esitetty tämän opinnäytetyön luottamuksellisissa liitteissä.

Tutkimuksessa hyödynnetään tutkijan omaa havainnointia. Havainnointia voidaan käyttää niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa.

Mikäli havainnoinnin kohdehenkilöt eivät tiedä, että saatua tietoa hyödynnetään tutkimuksessa, on kysymyksessä havainnointi. Jos tutkija itse osallistuu esimerkiksi projektissa yhdessä havainnoitavan kohteen kanssa, on kysymyksessä osallistuva havainnointi. (Solatie 2001, 102). Havainnointi tuo tutkimukseen enemmän varmuutta, toimivatko haastateltavat ja kyselyyn vastanneiden kohderyhmä kuin he sanovat toimivansa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Tässä tutkimuksessa tutkija käyttää osallistuvaa havainnointia molempien tutkimuskysymysten osalta.

3.2 Menetelmän valmisteltavat tehtävät

Kahteen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia kahden eri tutkimusryhmän avulla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avuksi tehdään lisäksi kysely asiakasnäkökulmaan liittyen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”*Miten nykyinen strategia huomioi omistaja- ja asiakasnäkökulmaa tulosityksikkötasolla?*” tutkimuksessa haetaan vastauksia empiirisen tiedon perusteella ja haastatteleamalla erikseen valikoitua kohderyhmää tutkittavasta yksiköstä. Haastattelun lisäksi asiakasnäkökulmaan haetaan vastausta laadittavalla kyselyllä asiakkaan organisaatiosta valikoiduille henkilöille. Kysely lähetetään asiakkaan organisaatiosta tutkijan valitsemille henkilöille. Valikoidut henkilöt edustavat tutkittavan yrityksen yksikön toimintaan kuuluvia asiakkaan vastuuhenkilöitä. Tämän tutkimuskysymyksen haastatteluosuuden laadullisen tavoitteen toteutumiseksi tutkijan näkemyksen mukaan tulee osallistua 5-7 toimihenkilöä yksikön eri työmailta. Haastateltavat henkilöt ja henkilömäärä perustuvat tutkijan näkemykseen ja edustavat keskimäärin yksikön työmaiden työmaatoimihenkilöitä. Tutkijan empiiristä tietoa osallistuvan havaintojen kautta voidaan hyödyntää tutkimuskysymyksen ongelman vastauksissa, koska tutkija työskentelee samassa yksikössä, kuin haastateltava ryhmä. Haastateltavalta ryhmältä kysytään myös kommentteja PESTE – analyysin liittyvistä muutostekijöistä tutkittavan yksikön toimialan näkökulmasta. Saatuja kommentteja verrataan toisen tutkimuskysymyksen ryhmähaastatteluissa selvitettyihin muutostekijöihin.

Toiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten tulevaisuuden ennakointia voidaan hyödyntää tulosityksikön strategiatyössä?” haetaan vastausta haastattelemalla valittuja henkilöitä toimialan johdosta ja tukipalveluista. Ryhmähaastatteluun osallistuvien henkilöiden määräksi tutkija on suunnitellut 4-6 henkilöä. Tutkijan näkemyksen mukaan valittu ryhmä eri tehtävistä kuvaa keskimäärin yksikön johtoa ja yksikön tukipalveluja.

Haastatteluryhmän henkilöille tutkija lähetti kalenterimerkinnät kolmelle eri haastatteluajankohdalle. Ryhmähaastatteluja varten tutkija lähetti osallistujille tutkimuskysymyksen taustatiedot sähköpostiviestinä. Sähköpostin lähettämisen jälkeen tutkija otti jokaiseen haastateltavaan henkilöön yhteyttä ja varmisti haastattelutilanteiden ymmärtämisen.

Ryhmähaastatteluja oli kolme, jotka ajoittuivat noin kahden viikon välille. Ennen jokaista ryhmähaastattelua oli lähetetty tutkijan laatima ennakkokysely haastatteluryhmän jäsenille, jonka tuloksia hyödynnettiin ryhmähaastatteluissa.

4 STRATEGIAN TOTEUTUMISEN SELVITTÄMINEN TULOSYKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyön ensimmäisessä tutkimuskysymyksen avulla haetaan vastausta, kuinka yrityksen strategiassa esitetyt toimenpiteet toteutuvat yrityksen liiketoimintayksikössä. Omistaja- ja asiakasnäkökulmien osalta vastauksia haetaan ryhmähaastattelun perusteella. Lisäksi asiakasnäkökulmaan haetaan vastauksia asiakasorganisaatioon järjestetyn kyselyn avulla. Tutkimuskysymykseen saaduilla vastauksilla halutaan selvittää, ovatko liiketoimintayksikössä tehdyt toimenpiteet huomioineet riittävästi asiakas- ja omistajanäkökulmaa.

4.1 Ryhmähaastattelu

Tarkoituksena oli haastattelulla tutkia omistaja- ja asiakasnäkökulmien toteutumista strategian toimenpiteiden toteuttamisessa. Tutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia, kuinka yksikön toiminta on suunniteltu huomioiden strategiassa yksikölle määritetyt toimenpiteet.

Ryhmähaastattelua varten tutkija laati kohderyhmän henkilöille ennen haastattelua sähköpostiviestin, jossa esitetään tutkimuksen taustatiedot. Sähköpostiviestissä haastateltavia pyydetään pohtimaan omasta työnäkökulmastaan, kuinka yrityksen strategia palvelee asiakasta ja kuinka omistajaa. Tämän pohdinnan avuksi tutkija on laatinut lomakkeen, jossa on varattu pohdinnoille omat kohdat asiakas- ja omistajanäkökulmaa varten. Ennakkokyselyssä pyydetään myös PESTE -analyysin muutostekijöihin näkemyksiä. PESTE -analyysin tarkoituksen tutkija esittää lähettämässään sähköpostiviestissä. PESTE -analyysistä on sähköpostin liitetiedostona taulukko, jossa on esimerkin luontaisesti jokaiseen ryhmään kirjattu muutostekijä. Haastatteluryhmän jäseniä tutkija

pyytää ideoimaan muutostekijöitä yksikön näkökulmasta jokaiseen PESTE -kategoriaan. Ennakkokyselyssä saatuja tuloksia verrataan toisen tutkimuskyselyksen ryhmähaastattelussa selvitettyihin muutostekijöihin. Tällä vertailulla tutkija haluaa selvittää, kuinka paljon muutostekijöiden asiasisällöt poikkeavat tai poikkeavatko lainkaan yksikön työtehtävistä riippuen.

4.1.1 Ryhmähaastattelun tulokset

Asiakasnäkökulman osalta koettiin, että tulosityksikön asiakkaiden tyytyväisyyttä sopimusten toteuttamisessa on tarpeellista järjestettävällä kyselyllä tehdä. Samoin tulosityksikön innovatiivisuuden ja alueurakoiden laaduntuotto-kyvyn selvittäminen koettiin positiivisena. Haastattelussa todettiin, että asiakkaille järjestettäviä kyselyitä ei saa olla liian usein. Enintään kaksi kertaa vuodessa järjestetty kysely koettiin riittäväksi. Kyselyn sisältö pitäisi olla samanlainen, jotta vastausten kehitystä voidaan seurata. Jotta järjestettävän kyselyn perusteella toimintaa voidaan kehittää, todettiin kyselyn vastausten analysointiin panostamista. Vastausten analysointi koettiin tulosityksikön johdon tehtäväksi, koska toiminnan kehittäminen on tulosityksikön vastuulla.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin yksikössä tapahtuvasta innovoinnista ja sen tärkeydestä yrityksen toiminnassa. Keskustelun perusteella koettiin, että ideointi ja innovointi on järkevää toteuttaa yksikkötasolla, jolloin yksikköä palvelevat ideat tulevat paremmin esille. Yksikkötasolla tapahtuvaa ideointia tulee yksikön johdon markkinoida tehtäväksi ja huolehtia ideoiden analysoimisesta. Ryhmähaastattelussa epäiltiin, ettei ideoita käsitellä ja analysoida yksikössä riittäväällä painoarvolla. Yksikön johdon osoittama kiinnostus ideoiden analysoimiseen lisäisi aktiivisuutta tuottaa enemmän ideoita. Liiketoimintayksikköön kohdistuvien ideoiden ja innovaatioiden lisäksi yksikön henkilökunta voi tehdä ideoita ja parannusehdotuksia luonnollisesti muihinkin yrityksen yksiköihin.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin, kuinka strategiassa asetettujen toimenpiteet ovat yksikössä toteutuneet. Strategiakauden toimenpiteitä on yksikön toimihenkilöille esitetty strategiakauden alussa ja johdon katselmuksissa. Lisäksi toimenpiteitä käsitellään jokaisen toimihenkilön kanssa tulos- ja kehityskeskusteluissa. Tarkoin laaditut avaintulokset ja niille muokatut mittarit tukevat strategiassa määritettyjen toimenpiteiden toteutumista.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin tutkijan etukäteen lähettämän PESTE – analyysin sisällöstä. Todetut muutostekijät vastasivat pääasiassa ryhmähaastatteluryhmän näkemyksiä.

Laajempi yhteenveto ryhmähaastattelun tuloksista esitetään opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa.

4.2 Kysely asiakasorganisaatiolle

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen asiakasnäkökulmaan haettiin vastausta järjestettävän kyselyn avulla. Kysely lähetettiin valituille yrityksen yksikön asiakkaille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden näkemyksiä, kuinka tutkittavan yrityksen yksikön toiminta näkyy asiakkaiden ja käyttäjien osalta laaduntuottajana, keskimäärin verrattuna alan toisiin urakoitsijoihin. Kuinka innovatiivista yksikön toiminta on alan kehittämisessä, keskimäärin muihin urakoitsijoihin verrattuna. Ja kuinka asiakkaan tarpeet huomioidaan verrattuna keskimäärin muihin urakoitsijoihin. Kyselyllä haettiin vastauksia kuinka strategiassa asetetut toimenpiteet ovat yksikössä onnistuneet.

Kysely lähetettiin 28 asiakasorganisaation henkilölle. Ennen varsinaista kyselyä vastaajille lähetettiin ennakkotiedote tulevasta kyselystä. Vastausaikaa kyselylle annettiin viikko.

Kysely jakaantui kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat:

- yrityksen liiketoimintayksikössä laadun tuottaminen
- yrityksen liiketoimintayksikön innovatiivisuus
- yrityksen liiketoimintayksikössä asiakkaan huomioiminen

Kyselyssä ei pyydetty vastaajan sukupuolta, ikää tai vastaajan maantieteellistä sijoittumista, koska näillä ei tutkijan näkemyksen mukaan ole merkitystä tutkimuskysymyksen ongelman selvityksen osalta. Kyselyn vastaanottajat oli valittu tutkijan laatiman valinnan mukaisesti, jonka tavoitteena oli asiakasnäkökulman selvittäminen tutkittavan yrityksen liiketoimintayksikön näkökulmasta.

Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä, jota ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

4.2.1 Kyselyn mittarin laatiminen

Kyselyssä kysymyksien muotoilussa käytetään yleensä

- avoimia kysymyksiä
- monivalintakysymyksiä
- asteikkoihin ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198 - 200).

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara toteavat, että nk. Likertin asteikko on tavallisesti 5 – 7 portainen ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Avoimien kysymysten käyttäminen antaa kyselyn vastaajille mahdollisuuden kertoa mitä mieltä he ovat ao. kysymykseen liittyen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200 - 201). Tämän tutkimuskysymyksen kyselyssä on käytetty Likertin asteikkoa täydennettynä avoimilla kysymyksillä. Kysymyksissä asteikossa on käytetty esimerkiksi ”Huomattavasti paremmin”, ”Jonkin verran

paremmin”, ”Ei merkittävää eroa”, ”Jonkin verran huonommin”, ”Huomattavasti huonommin” ja ”En osaa sanoa”. Asteikkona skaala-arvon kysymyksissä on käytetty arvoja välillä 1 – 6, jossa arvo 1 vastaa ”erittäin huono” ja toisen ääripään arvo 6 vastaa ”erittäin hyvä”. Lisäksi kyselyssä haetaan vastausta suosittelemista kollegoille arvoilla 0 – 10, jossa 0 vastaa ”ei yhtään todennäköistä” ja toinen ääripää 10 vastaa ”erittäin todennäköistä”. Suosittelemista mittaamisessa käytetään NPS – lukua. NPS – luku lasketaan vähentämällä arvostelijoihin merkittyjen vastaajien prosenttiosuus suosittelemista merkittyjen prosenttiosuudesta. Eli suosittelemisten % - arvostelijoiden % on NPS. (<http://www.netpromotersystem.com>).

4.2.2 Kyselyaineiston keruu ja analysointi

Kysely toteutettiin Digium Enterprise – ohjelmistolla. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla kyselyn kohdejoukkoille viikolla 50 / 2014. Ennen kyselyn linkin lähettämistä, kohdejoukkoille lähetettiin kaksi päivää aikaisemmin sähköpostitse ennakkotiedote tulevasta kyselystä. Lisäksi kohdejoukkoille lähetettiin muistutussähköposti kyselyyn vastaamisesta kaksi päivää ennen kyselyn päättymistä. Kysely lähetettiin 28 henkilölle. Vastauksia saatiin 18 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 64,3 %. Kyselyn onnistumista voidaan tämän perusteella pitää onnistuneena.

4.2.3 Kyselyn tulokset

Vastausten yhteenvedona voidaan todeta, että ne olivat keskimääräistä hieman positiivisempia. Avoimissa vastauksissa esille tuli asiakkaan toivomus urakoitsijan omatoimisen tiedottamisen lisäämiseen. Laaduntuottamisessa kohdeyrityksestä todetaan, että pääsääntöisesti siinä on onnistuttu. Kohdeyrityksen toimintaa ei koettu ylimieliseksi, joka on hyvin positiivinen mielipide.

Laajempi kyselyn vastausten analysointi on esitetty opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa.

Ryhmähaastattelussa kyselystä todettiin, että saatava tieto on hyödyllistä, kun yksikön toimintaa kehitetään asiakasnäkökulmasta. Järjestettävä kysely tulee olla saman sisältöinen ja se tulisi tehdä vähintään vuosittain. Tällöin vastauksien perusteella saadaan analysoitua mm. kuinka toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet.

5 ENNAKOINNIN HYÖDYNTÄMISEN SELVITTÄMINEN TULOSYKSIKÖN STRATEGIATYÖSSÄ

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tarkastella liiketoimintayksikkötasolla toteutetun skenaariotyöskentelyn toimivuutta ja hyödynnettävyyttä konsernin strategiatyön apuna. Tuotettu tieto aikaansaadaan tunnistamalla yksikön näkökulmasta eri muutostekijöitä. Muutostekijöiden avulla muodostetaan vaihtoehtoisia skenaarioita, joille jokaiselle laaditaan toimintasuunnitelmat.

5.1 PESTE – analyysi muutostekijöiden tunnistamiseen

PESTE-analyysi laadittiin ryhmän laatiman ennakkokyselyn vastausten ja ensimmäisen ryhmätyöskentelyssä tapahtuvan tulosten avulla. Ensimmäisen ryhmätyöskentelytilaisuuden tavoitteena oli saada laadittua analyysi, jolla haetaan yksikön toimialaan vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskysymyksiä varten tutkija oli laatinut listan toimintaympäristön pysyvyyksistä, megatrendeistä, trendeistä, shokeista ja heikoista signaaleista. Tutkijan laatimaa listausta hyödynnettiin muutostekijöiden tunnistamisen aikana. Ryhmähaastattelussa käsitelty lista on esitetty opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa.

PESTE- analyysiin kootuista muutostekijöistä valikoituivat parhaiten tutkittavan yrityksen toimialaan vaikuttavat muutostekijät. Näille muutostekijöille laadittiin muutostekijäkohtaisesti nouseva/laskeva arvo. Näiden tietojen pohjalta voidaan laatia tulevaisuustaulu. Tulevaisuustaulu laadittiin toisessa ryhmähaastattelutilaisuudessa. Tulevaisuustaulun tietojen avulla rakennetaan vaihtoehtoisia toimintaympäristöjä (skenaarioita) tutkittavan yksikön näkökulmasta. Tutkija lähetti ryhmähaastattelun jäsenille sähköpostitse eri skenaarioista skenaariokertomukset, näille toimintasuunnitelmat ja reimarit eli suuntamerkit tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi. Reimareiden avulla yrityksessä voidaan todeta mihin vaihtoehtoiseen skenaarioon toimintaympäristö on muuttumassa ja missä ajankohdassa muutosta ollaan menossa.

5.2 Yksikön nykytilan SWOT -analyysi

Seuraavaa ryhmähaastattelua varten tutkija laati samalle ryhmälle sähköpostissa ennakkokysymykset pohtia SWOT -analyysiä yksikön toimialan näkökulmasta. Analyysiin tunnistetaan nykyisen toimintaympäristön yksikön näkökulmasta vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Ennakkokyselyä varten tutkija laati SWOT -analyysitaulukon, johon ryhmän jäsenet voivat kirjata näkemyksiään.

Toisessa ryhmähaastattelussa käsitelty SWOT – analyysi on tutkimuksen liitteenä, jota ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

Skenaariokertomuksiin ja niiden toimintasuunnitelmiin hyödynnetään tarvittaessa muokattuja vaihtoehtoisten skenaarioiden SWOT – analyysijä. Nykytilan SWOT – analyysiä tarkastetaan erikseen jokaisen eri skenaarion osalta. Mikäli nykytilan SWOT – analyysi ottaa huomioon vaihtoehtoisen toimintaympäristön uhat, vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet, ei sitä tarvitse muokata. Jokaisen vaihtoehtoisen skenaarion osalta käsitellyt SWOT – analyysit ovat tutkimuksen liitteenä, joita ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

5.3 Tulevaisuustaulun laatiminen ja skenaarioiden valinta

Tulevaisuustaulu laadittiin toisessa ryhmähaastattelutilanteessa soveltaen aivo-myrsky työkalua. Tulevaisuustaulukon laatiminen pohjautui valittuihin muutostekijöihin, hyödyntäen tutkijan laatimaa trendi- ja heikkojen signaalien listausta. Tavoitteena oli laatia taulukko, jossa vaihtoehtoisten muutostekijöille on haettu alhaalta ylöspäin kasvavat sanalliset vaihtoehdot. Alhaalta ylöspäin kasvavaa vaihtoehtoa voidaan kutsua skaalaksi. Skaalan arvoksi pohditaan jokaisen muutostekijän osalta sanallinen muuttuva arvo. Muuttuvalla arvolla arvioidaan muutostekijän vaikutus huonoimmasta tilanteesta parhaimpaan tilanteeseen. Skaalan arvoilla on merkitystä skenaarioiden muodostamisessa.

Laaditun tulevaisuustaulun avulla ryhmätyöskentelyssä saatiin muodostettua vaihtoehtoisia skenaarioita. Jatkoa varten ryhmässä valittiin kolme skenaarioita, joille jokaiselle voidaan seuraavaksi laatia skenaariokertoukset ja toimintasuunnitelmat. Valitut skenaariot olivat:

- Paras skenaario
- Todennäköisin skenaario ja
- Pahin skenaario.

Laadittu tulevaisuustaulu ja valitut eri skenaariot ovat tutkimuksen liitteenä, joita ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

5.4 Skenaariokertomukset

Tutkija laati jokaiselle valitulle skenaariolle skenaariokertomukset. Ryhmähaastattelun jäsenille tutkija lähetti skenaariokertomukset sähköpostitse kommentoitavaksi. Kommenttien perusteella tutkija täydensi skenaariokohtaisia kertomuksia.

Tulevaisuustaulukon skenaariopolkujen perusteella kirjoitetut kertomukset kuvaavat sitä tulevaisuutta millainen kyseisen skenaarion tulevaisuus voi olla. Valituille skenaarioille tehtiin kullekin oma skenaariokertomus ja toimintasuunnitelma. Jokaisesta skenaariokertomuksesta on tunnistettavissa reimareita eli

suuntamerkkejä, joiden avulla voidaan päätellä mitä skenaariopolkua tulevaisuus etenee. Skenaariokohtaisia toimintasuunnitelmia hyödynnetään toiminnan suunnittelussa mm. arvioiden mitä käytännön toimenpiteitä toimintaympäristön muutos yritykselle aiheuttaa. Toimintasuunnitelmien avulla yrityksessä voidaan, riippumatta mitä skenaariopolkua pitkin tulevaisuus näyttäisi toteutuvan, vaikuttaa tulevaisuuden kulkuun.

Jokaiselle skenaarioille tehtiin kolmannessa ryhmähaastattelussa nykytilan SWOT – analyysin tarkastelu toimintasuunnitelmien laatimista varten. Toisessa ryhmähaastattelussa oli käsitelty nykytilan SWOT – analyysi, jota tarvittaessa täydennettiin ryhmähaastattelussa jokaisen valitun skenaarion osalta. Laadittujen SWOT –, PESTE – analyysien ja tulevaisuustaulun avulla tutkija laati jokaiselle valitulle skenaariolle skenaariokertomukset ja näille toimintasuunnitelmat. Skenaariokertomuksista tutkija tunnisti reimarit eli suuntamerkit.

Skenaariokertomukset ovat tutkimuksen liitteenä, joita ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

5.5 Käytännön toimintasuunnitelma eri skenaariossa

Toimintasuunnitelmien muotoilemiseksi hyödynnetään toisessa ryhmähaastattelussa käsiteltyä SWOT – analyysiä. Jokaiselle valitulle skenaariolle tarkennetaan nykytilan SWOT -analyysi. Lisäksi jokaista toimintasuunnitelmaa varten tunnistetaan skenaarioista tärkeimmät reimarit. Reimareiden avulla voidaan päätellä mikä skenaarioista on kyseessä, ja missä vaiheessa skenaariota ollaan menossa. Valituille skenaarioille laadittujen SWOT – analyysien ja tunnistettujen reimareiden avulla laaditaan skenaarioille toimintasuunnitelmat.

Valittujen skenaarioiden toimintasuunnitelmat ja tunnistetut reimarit ovat tutkimuksen liitteinä, joita ei ole esitetty tutkimustyön julkisessa osiossa.

6 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukselle asetetut tavoitteet olivat mielenkiintoisia. Tutkimuksen toteuttamista helpotti tutkijan saama kokemus toimialalta. Tutkimukseen sisältyi kaksi tutkimuskysymystä, joissa molemmissa teoria pohjautuu strategiaprosessiin. Molempien tutkimuskysymysten toteutuksen osalta edellytettiin paljon valmiitelevaa työtä, tutkijan osallistuvaa havainnointia ja tehtävää analysointityötä. Tutkimukselle asetetut tavoitteet onnistuivat hyvin ja niistä saatua tietoa voidaan hyödyntää yrityksen strategian kehittämistyössä. Tässä kappaleessa ei pohdita laajemmin tutkimuksen empiiristä osuutta. Tämä pohdinta tuodaan esille opinnäytetyön luottamuksellisessa liitteessä.

Tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta, joka osoittautui hyväksi valinnaksi. Valinta mahdollisti ryhmähaastatteluissa saadun tiedon hyödyntämistä strategian määrittämisessä. Valinta mahdollistaa myös kyselyn toteuttamisen täydentävänä aineistona. Laadullinen tutkimusote oli tutkimuksen onnistumisen kannalta oikea valinta. Toteutetun kyselyn avulla saatu kvantitatiivinen aineisto täydensi kvalitatiivista aineistoa. Toisen tutkimuskysymyksen osalta toteutus oli laaja, johon käytetty tiedonkeruumenetelmä ryhmähaastattelu soveltui hyvin. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää tulevaisuuden ennakoinnin menetelmän avulla vaihtoehtoisia toimintaympäristöjä. Ryhmähaastattelun aikana liiketoimintayksikkö pystyi tarkastelemaan oman toimialansa näkökulmasta vaihtoehtoisia toimintaympäristöjä 10 – 15 vuoden päähän tarkasteltuna. Saadut tulokset antoivat tulosyksikölle seuraavaan strategian päivitykseen uusia näkemyksiä ja käytännön toimenpide-ehdotuksien huomioimisia. Toisen tutkimuskysymyksen osalta jo ryhmähaastattelujen aikana tuli esille, onko tulevaisuuden ennakoinnin menetelmä näin toteutettuna yksikkötasolla liian laaja. Mahdollisesti enemmän hyötyä skenaariomenetelmästä saadaan liiketoimintaryhmän tasolla tehtynä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tulosten toistettavuutta. Työn julkisessa osiossa tuodaan molempien tutkimuskysymysten osalta tutkimuksen toteutus ja miten saatuja tuloksia analysoidaan. Työn luottamuksellisessa osiossa on haastattelujen ja kyselyn perusteella analysoitu saadut vastaukset, joiden perusteella on saatu esille liiketoimintayksikköön kehittämisehdotuksia. Molempien tutkimuskysymysten osalta menetelmät on laadittu niin, että tutkimuskysymyksiä voidaan toistaa jokaisessa yrityksen yksikössä.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä selvittää, mikä oli alun perin tutkimuksen tavoitteena saada selvitettyä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksikkötasolle asetettujen strategisten toimenpiteiden onnistumista ja tulevaisuuden ennakoinnin hyödyntämistä yksikkötason strategiatyössä. Molempien tutkimuskysymysten osalta saatiin selvitettyä yksikölle kehittämisehdotuksia niin strategisten toimenpiteiden kuin strategian päivityksen osalta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin lisäksi selvitettyä toteutetun kyselyn tarpeellisuus. Toisen tutkimuskysymyksen osalta selvisi myös, että skenaariomenetelmää on hyödyllisempää toteuttaa liiketoimintaryhmätasolla. Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimus on validi näiden onnistuneiden tulosten johdosta.

Tutkimuksen haasteena oli ryhmähaastatteluissa yhteen sovittaa ryhmän jäsenten kanssa haastatteluajankohdat. Tutkija pystyi toteuttamaan työaikana ryhmähaastattelut ja osittain tulosten analysoinnit. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kyselyosuudessa kyselyn valmisteluihin ja vastausten aineiston koostamiseen tutkija sai apua yrityksen toimihenkilöltä. Tämä nopeutti tutkimuksen valmistumista.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika. & Jensen, Rolf. 2012. Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Helsinki: Talentum.
- Aula, P., 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. Loki-Kirjat.
- Aula, P., 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Hiltunen, E., 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: BALTO print.
- Hiltunen, E. Kauppalehti blogi 31.3.2014. 10 käytännön vinkkiä yrityksille ennakkointiin. (luettu 21.4.2014)
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P., 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. tark. p. edn. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R., Norton, D. 2004. Translation 2004 by Talentum Media Oy.
- Kuusi, O., Bergman, T., Salminen, H. 2013 kolmas uudistettu painos, 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Sastamala: Vammalan kirjapaino.
- Lindroos, J-E., Lohivesi K., 2010. Onnistu Strategiassa. Juva: WSOYpro, WS Bookwell Oy.
- Länsisalmi. H., 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Maijala, H., Levonen, J. 2008. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osaamisen ennakkointi ja tulevaisuuden haasteet. Hämeenlinna: Publisher HAMK
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V., 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Merisalo, R., 2012. Sokaisevat trendit. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Meristö, T., 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät- Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rope, T., Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuva-markkinoinnilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Räsänen, H., 2013 Ennakointimenetelmiä ja toteutuksia. Opetusmoniste. (Luettu 5.10.2014).

Solatie, J., 2001. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.

Solatie, J., Mäkeläinen, M., toinen painos 2013. Ideasta innovaatioksi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Åhman, H., Runola, J. 2006 2. Painos. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!. Edita Prima Oy

Rantala, H., Kauppalehti 29.10.2014. Kikkailut pois, brändi itsessään on kova juttu. Luettu 29.10.2014.

www.autoalantiedotuskeskus.fi/tieliikenne/suomen_tiesto. Luettu 5.12.2014.

www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kartat-ja-liikenne/liikenteen-ymparistovaikutukset/hiilidioksidi/. Luettu 5.12.2014.

www.hs.fi/autot/a1305902172555. Luettu 5.12.2014.

www.infrakuntoon.fi/tiet.html. Luettu 5.12.2014.

www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx. Luettu 20.1.2015.

www.liikennevirasto.fi/. Luettu 5.12.2014

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/kunnossapito>. Luettu 15.1.2015.

www.questback.com/fi/digium-enterprise. Luettu 5.1.2015.

www.sitra.fi/tulevaisuus. Luettu 5.12.2014.

www.taloussanommat.fi/autot/2014/01/09/suomi-otti-ensiaskeleet-kohti-tietulleja/2014360/304. Luettu 5.12.2014.

www.tieyhdistys.fi/etusivu. Luettu 5.12.2014.

www.tieyhdistys.fi/atf/. Luettu 5.12.2014.

www.tieyhdistys.fi/binary/file/-/id/1/fid/32. Luettu 5.12.2014.

www.vaisala.fi/fi/products/roadweathersystems/Pages/default.aspx. Luettu 16.12.2014.

www.yrittajat.fi/fi-FI/kunnat/tavoitteita/sote-uudistuksessa-turvattava-palvelumarkkinoiden-kehittyminen/. Luettu 5.12.2014.