

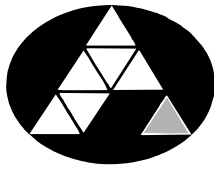
POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Pirjo Hartikainen  
Urpo Hartikainen

**STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MIKRO-  
YRITYKSESSÄ**

**Tapaus M-yritys**

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2012

Teknologiaosaamisen johtamisen kou-  
lutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

P. (013) 260 6800

Tekijä(t)

Pirjo Hartikainen, Urpo Hartikainen

Nimeke

Strategisen johtamisen kehittäminen mikroyrityksessä: tapaus M-yritys

Toimeksiantaja

Puualan yritys Pohjois-Karjalasta

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tutkii strategisen johtamisen kehittämistä mikroyrityksessä, miksi strategi-  
sen johtamisen kehittämistä tarvitaan ja mitkä menetelmät soveltuvat strategisen johta-  
misen kehittämiseen. Lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimusote.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on mikroyritys. Tutkimuksesta tuli esiin yhä kasvava stra-  
tegisen johtamisen merkitys nykypäivän haasteiden kanssa kamppailevan yrityksen toi-  
minnassa. Johtamisen haasteena yrityksessä on mm. osaamisen kehittäminen niin ny-  
kyisten kuin tulevaisuudenkin kilpailuetujen luomiseksi talouden ja kysynnän elpyessä.  
Lisäksi yrityksen toimintaa pitäisi pyrkiä tehostamaan ja etsimään strategisen johtamisen  
kehittämisen keinoin tapaa, jolla selvitä alueen yritysten keskuudessa yhä kovenevassa  
kilpailussa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategiaa ja strategista johtamis-  
ta ja sen kehittämistä eri teorioiden muodossa. Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin, että  
strategisen johtamisen kehittämisen vaikutus yrityksen toimintaan on suuri.

Kieli

suomi

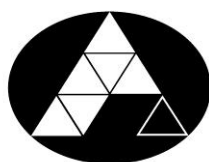
Sivuja

52

Liitteet 2

Asiasanat

strategia, strateginen johtaminen, strategisen johtamisen kehittäminen



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**May 2012**  
**Degree Programme in Technology**  
**Competence Management**  
**Master of Engineering**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. (013) 2606800

Author (s)  
Pirjo Hartikainen, Urpo Hartikainen

Title  
Development of Strategic Management in a Micro-enterprise: Case M-yritys

Commissioned by  
Woodworking company in North Karelia

Abstract  
This thesis deals with the development of strategic management in a micro-enterprise, why the development of strategic management is needed and what methods are suitable for the development of strategic management. The constructive research method was chosen as the research approach.

This thesis is commissioned by a micro-enterprise. The study brought out the growing importance of strategic management in an enterprise dealing with today's challenges. The managerial challenge in an enterprise includes the development of skills for creating both current and future competitive advantages when economy and demand are recovering. In addition, an attempt should be made to increase the efficiency of the operation of the company by means of the development of strategic management to deal with the ever increasing local competitive market.

In a theoretical frame of reference, strategy, strategic management and the development of strategic management are dealt with by means of various theories.

During this thesis process it was found out that the effects of the development of strategic management on an enterprise were great.

Language  
Finnish

Pages  
52  
Appendices 2

Keywords  
strategy, strategic management, strategic management development

**SISÄLTÖ**  
**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**

<b>1 Johdanto.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta.....</b>	<b>6</b>
2.1 Kohdeorganisaatio .....	7
2.2 Tutkimuksen rajaus.....	8
2.3 Tutkimusote .....	8
<b>3 Strategia, arvot, missio ja visio .....</b>	<b>10</b>
3.1 Strategia.....	10
3.2 Arvot, missio ja visio.....	13
<b>4 Strategian valinta .....</b>	<b>14</b>
<b>5 Strateginen johtaminen .....</b>	<b>16</b>
5.1 Strategisen johtamisen menestystekijät .....	17
5.2 Yrityksen strateginen päämäärä .....	19
<b>6 M-yrityksen nykytilanne liiketoiminnan kannalta.....</b>	<b>20</b>
<b>7 Strategisen johtamisen tulevaisuuden visio .....</b>	<b>22</b>
<b>8 Sidosryhmät .....</b>	<b>25</b>
8.1 Sisäiset sidosryhmät.....	25
8.2 Ulkoiset sidosryhmät .....	28
<b>9 M-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen .....</b>	<b>30</b>
9.1 M-yrityksen konstruktio strategisen johtamisen kehittämiseen .....	31
9.2 Kyselytutkimus.....	32
9.3 SWOT– analyysi M-yrityksestä strategisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta .....	34
9.4 M-yrityksen sidosryhmät .....	36
9.5 M-yrityksen arvojen, mission ja vision määrittäminen.....	38

9.6 Hiljaiset signaalit .....	39
10 Strategisen johtamisen kehittämisen mittarit ja arviointi.....	45
11 Johtopäätökset .....	47
11.1 Yhteenveto tutkimuksesta .....	47
11.2 Yhteenveto M-yrityksen ratkaisumallista .....	48
11.3 Loppupäätelmä.....	49
Lähteet .....	51

Liitteet

Liite 1	SWOT-analyysi
Liite 2	Strategia-ajattelun uudistuminen

## 1 Johdanto

Nykyajan yritysmaailma ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän muuttumiskykyä ja jatkuvaa tietojen ja osaamisen päivittämistä. Yrityksen johdon on oltava ajan hermolla ja pystyttävä vastaamaan jatkuvaan kilpailuun, markkinatilanteiden muuttumiseen ja kilpailun kovenemiseen markkinoilla. Yrityksen on löydettävä taloutensa pohjaksi entistä parempia kilpailukeinoja, pystyttävä reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin ja etsittävä ja tunnistettava hiljaiset signaalit, jotka osoittavat markkinoilla tapahtuvista tulevaisuuden muutoksista. Strategisen johtamisen kehittäminen on eräs yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, jolla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn, asiakkuuksiin ja henkilöstöön ja taloudelliseen menestykseen.

Opinnäytetyössämme tarkastelimme kysymyksiä, jotka käsittelevät strategisen johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyömme aineistoa etsiessämme havaitsimme, ettei mikroyritysten strategisen johtamisen kehittämistä ole aiemmin juurikaan tutkittu.

Ensimmäiseksi perehdyimme laajasti alaa käsittelevään kirjallisuuteen. Saadaksemme pohjaa yrityksen kehittämistehtäväämme, laadimme teeman mukaisen haastattelun yrityksen johdolle ja henkilöstölle. Laadimme M-yritykseen neljä erilaista skenaariota, joiden pohjana on yrityksen SWOT-analyysi, yrityksen arvo, missio ja visio ja tunnetut taustatiedot.

## 2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta

Opinnäytetyössä etsimme vastauksia mikroyrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen; miten mikroyrityksen strategista johtamista voidaan kehittää,

miksi mikroyrityksen strategisen johtamisen kehittämistä tarvitaan ja mitkä menetelmät soveltuvat mikroyrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelimme M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämistä teoreettisilla viitekehyksillä ja strategiaosiolla, sidosryhmien vaikutuksella sekä skenaarioilla. Laadimme teeman mukaisen kyselytutkimuksen yrityksen johdolle ja omistajataholla. Opinnäytetyö pohjautuu osittain Kaplanin ja Nortonin kehittämään Balanced Scorecard- menetelmään.

## 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pohjois-Karjalassa puualalla toimivalle mikroyritykselle. Jatkossa tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksestä käytetään nimitystä M-yritys.

M-yritys on toiminut puualalla yli 30 vuotta ja on kasvanut yhden miehen yrityksestä yritykseksi, joka työllistää nykyään 3–5 henkilöä. Yrityksen toiminta on taloudellisesti melko vakaalla pohjalla, joskin toimitusjohtaja tekee pitkää päivää laskematta työtuntejaan. Nykyiseen muotoonsa ja kokoonsa M-yritys on kasvanut vuosien saatossa ilman strategisia suunnitelmia. Yrityksessä valmistetaan lähinnä kodinkalusteita ja muita puusepäntöitä. Viimeisinä vuosina kalusteiden valmistus on noussut liikevaihdolla mitattuna yrityksen merkittävimmäksi tuoter ryhmäksi. Yrityksellä on paljon yksityisasiakkaita sekä yritysasiakkaita.

Kyseessä on perheyritys ja perheen vanhin poika toimii yrityksessä toimitusjohtajana. Muut omistajat toimivat osa-aikaisesti yrityksen palveluksessa. Toimitusjohtajan vastuulla on asiakassuhteiden hoitaminen, työnjohto, tuotteiden myynti ja markkinointi sekä raaka-aineiden hankinta. Taloudellisista ja hallinnollisista asioista huolehtivat kaikki omistajat. Yrityksessä on 3–5 ulkopuolista työntekijää, jotka kaikki työskentelevät tuotannossa.

Toimitusjohtajalla on halua kasvattaa ja lisätä yrityksen toimintaa ja volyyymia. Omistajataholla on ymmärretty, että yrityksen hallitun kasvun lisääminen vaatii

muutoksia yrityksen toimintatavoissa ja menettelyissä. M-yritykselle laadittavalla strategisen johtamisen kehittämisellä on tavoite antaa toimitusjohtajalle ideat ja välineet, joiden avulla voidaan systemaattisesti kehittää M-yritystä ja sen henkilöstön osaamista. Strategisen johtamisen kehittäminen on tärkeää yrityksen kilpailuympäristön muuttuessa ja tarvittaessa uutta ja erilaista näkökulmaa liiketoimintaympäristön asettamien haasteiden yhteensovittamiseen organisaation sisäisten resurssien kanssa.

Strateginen johtaminen on vaativa taitolaji, jossa on monia syviä ja salakavalia sudenkuoppia. On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa nämä sudenkuopat, jos yritys aikoo tehdä strategisesta johtamisesta itselleen yhden keskeisen menestystekijän. (Kamensky 2008, 16.)

## **2.2 Tutkimuksen rajaus**

Teoreettisessa osiossa käydään läpi strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyviä teorioita ja niihin liittyviä menetelmiä. Strategisen johtamisen kehittäminen muodostaa laajan kokonaisuuden tarkasteltavaksi, joten rajasimme tarkasteltavan aihealueen mikroyrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin.

Mikroyrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiä osa-alueita ovat yrityksen taloudellinen puoli, asiakkuuksien hallinta, henkilöstönäkökulmat ja yrityksen sisäiset resurssit. Strategisen johtamisen ja sen kehittämisen kannalta painopisteeksi rajattiin johtamisen kehittäminen mikroyrityksen taloudellisen kannattavuuden kannalta. Taloudellisen näkökulman kokonaiskuvaan liittyvät myös asiakkaat, henkilöstö ja sisäiset resurssit.

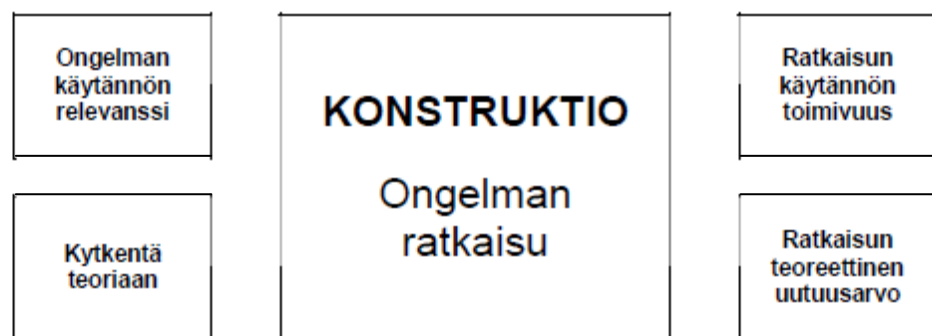
## **2.3 Tutkimusote**

Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusote on konstrukttiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksella pyrittiin löytämään mikroyritykselle toimiva strateginen johtamis-



tapa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Konstruktivisen tutkimuksen eri osat on esitetty kaaviossa (kuvio 1).

Konstruktivinen tutkimus on soveltava tutkimus, joka pyrkii ratkaisemaan todellisia ongelmia tarjoamalla ongelmaan teoriaa soveltavan ratkaisumallin. Konstruktivinen tutkimus on empiirinen tutkimus, joka suoritetaan läheisessä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tapaustutkimuksessa osa kerätystä materiaalista voi olla salaista ja sen julkaiseminen osana tutkielmaa ei ole suoraan mahdollista. (Kasanen 1991, s. 306.)



Kuvio 1. Konstruktivisen tutkimuksen osat (Kasanen 1991, s. 306)

Konstruktivisessa tutkimuksessa löytyy kiinteä vuorovaikutus tieteellisen tutkimuksen ja kohdealueen käytännön välillä. Konstruktivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää toimiva ratkaisu tutkimuksessa esitettyyn ongelmaan. Tässä opinnäytetyössä kerättiin tietoa yrityksen johdolta ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Tutkimukseen sisältyy myös empiiristä havainnointia usean vuoden ajalta, koska molemmat opinnäytetyön tekijät ovat mukana M-yrityksen toiminnassa. Tällä tutkimuksella haettiin M-yrityksen strategiselle johtamiselle toimivaa ohjenuoraa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Käytännön ongelmana lähdettiin kehittämään strategista johtamista M-yrityksessä. Aihetta on käsitelty laajemmin luvussa kaksi (2). Konstruktivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys on käsitelty luvussa viisi (5), jossa käydään läpi strategista johtamista eri näkökulmista. Strategisen johtamisen pohjaksi tarvitaan strategiakäsitteen ymmärrystä ja aihetta on käsitelty luvussa kolme

(3). Strategisen johtamisen kehittämisen konstruktioita käsitellään luvussa yhdeksän (9). Ratkaisumallia voidaan pitää nykytilanteessa vielä abstraktina, mutta vuosien myötä se konkretisoituu sitä mukaa, kun konstruktioita otetaan käyttöön M-yrityksessä. Konstruktio on esitetty tiivistettynä luvussa 11. Konstruktio toimivuutta käytännössä ei ole käsitelty tässä opinnäytetyössä, koska strategisen johtamisen kehittämisen tulokset tulevat esiin vasta vuosien kuluttua. Teoreettista uutuusarvoa ei voitu tuottaa, koska konstruktiossa sovellettua aikaisempaa teoriaa ei kehitetty eteenpäin.

### **3 Strategia, arvot, missio ja visio**

#### **3.1 Strategia**

”Strategia” on siis ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Sotateoriassa ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen”. Tosin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan ylimpänä strategisen johtamisen taitona on kyky välttää sota. Itse asiassa viime vuosien strategisen johtamisen hittikirja *Sinisen meren strategia* lähtee juuri tästä asetelmasta: miten päästä siniselle valtamerelle eli välttää kilpailua sen sijaa, että ollaan verenpunaisilla merillä hyperkovassa kilpailussa. (Kamensky 2010, 16.)

Strategialla yhdistetään organisaation merkittävimmät toimintasuunnitelmat yhdeksi kokonaisuudeksi. Strategialla luodaan linjaus yrityksen toiminnalle ja strategia tulee jalkauttaa koko henkilökunnan tietoisuuteen. Strategian merkitys ja tarkoitus on ymmärrettävä organisaation kaikilla tasoilla. Strategian jalkautta-

mien organisaatiossa aiheuttaa yleensä muutoksia yrityksen totutuissa toiminnoissa. Muutokset puolestaan aiheuttavat henkilöstössä muutosvastarintaa. Uuden strategian laatiminen yritykselle on hyvin monitasoista suunnitteluvaiheessa ja silloin on mietittävä tarkoin kokonaisvaikutukset yrityksen tulevaisuuden kannalta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu uusi strategia on yritykselle aina mahdollisuus parempaan. (Kamensky 2010, 16.)

Strategia on kummallinen johtamisen väline. Parhaimmillaan se tarjoaa organisaation työskentelylle suuntaa, johdonmukaisuutta, koheesiota, koordinaatiota ja merkitystä. Pahimmillaan se lähettää epätarkkoja ja ristiriitaisia viestejä – tai jopa suorastaan johtaa organisaation jäseniä harhaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78.)

Kamensky (2008) on määritellyt strategiakäsitteen strategiamääritelmäksi, jossa strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus- ja kehittämissuhteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)

Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. On pystyttävä pärjäämään kilpailussa, mikä edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. Kansantaloustieteilijät ovat jo vuosisatoja sitten todenneet, että täydellisessä kilpailussa ei jää mitään ylijäämää sen jälkeen, kun tuotannon tekijöille on maksettu korvaus. Yksittäinen yritys tarvitsee kuitenkin ylijäämää esimerkiksi riskien kestämiseen, toiminnan kehittämiseen ja yrittäjyyden motivaatioon. (Kamensky 2008, 17.)

Suunnitteluprosessin läpikäynti ja yhteisen tahtotilan määrittäminen ovat kuitenkin useimmiten luoneet sellaisen yhteiseen päämäärään uskovan ryhmän — voittajatiimin, joka parhaiten selviytyy muuttuvassa, teknologisia mahdollisuuksia ja uhkia tarjoavassa ympäristössä. Parhaimmillaan strategia palvelee yrityksen henkilöstöä ja päätöksentekijöitä jokapäiväisissä tilanteissa, kun joudutaan

arkisten valinta- ja päätöstilanteiden eteen. Yrityksen strategian mukaisen vaihtoehdon valinnan pitäisi olla helppoa ja sen tulisi tukea muiden henkilöiden samaan päämäärään tähtäviä valintoja. (Sjöholm 2001.)

Jyrkösen (2009) mukaan strateginen ajattelu on henkilökohtaista uskoa ja uskoa siihen, että tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa. Strateginen ajattelu on asenne kokea tulevaisuus mahdollisuutena, taitoa nähdä useita haluttuja kuvia tulevaisuudesta, kykyä hahmottaa asian yhteys laajempiin viitekehyksiin, valmiutta tehdä tulevaisuutta koskevia valintoja. Tämä merkitsee luopumista jostain. Strategian avulla halutaan edistää yksikön (yritys, yhteisö tai yksilö) onnistumista, menestymistä tai selviytymistä. Strategian laadinnalla halutaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Strategia tulisi sisältää tietoisesti valittuja uusia oivalluksia tai toimintamalleja. Strategia näkyy operatiivisen toiminnan johtamista koskevassa päätöksenteossa. (Jyrkönen 2009.)

Väitän, että pitkällä tähtäyksellä strategia ratkaisee sekä kansakuntien ja organisaatioiden että yksittäisten ihmisten menestyksen – yhtä lailla Oy Suomi Ab:n kuin jokaisen henkilökohtaisen Oy Minä Ab:nkin. Onkin melkoinen paradoksi, että niin monilta puuttuu tietoinen strategia. Olen tehnyt yli 30 vuoden ajan strategiatyötä tuhansien ihmisten kanssa, mutta en ole vielä tavannut yhtään ihmistä, joka olisi kirjoittanut elämänsä henkilökohtaisen strategian. (Kamensky 2010, 14.)

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Ensivaikutelmaltaan mahdottomalta tuntuva määritelmä muuttuu hyvinkin merkitykselliseksi, kun ympäristön hallinta puretaan eri tasoiksi. Näitä hallintatasoja ovat seuraavat: yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, yritys muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä, yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 20.)

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu – halusimmepa sitä tai emme. Tämän vuoksi kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Yritysten muutosherkkyys vaihtelee kuitenkin suuresti. Pelkistäen voidaan yritysten tavat reagoida muutoksiin ryhmitellä seuraavasti:

1. Muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei edes huomaa sitä.
2. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta ei ymmärrä vaikutuksia eikä reagoi.
3. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset, mutta ei osaa tai halua muuttua.
4. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa.
5. Yritys havaitsee tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2008, 21–22.)

### **3.2 Arvot, missio ja visio**

Yritykseen tulee strategisen johtamisen kehittämisen tueksi ja pohjaksi laatia organisaation arvo, missio ja visio. Yrityksen omistajien ja johdon arvokäsitykset voivat olla erilaisia kuin työntekijöiden kokemat arvot. Työntekijöillä voi olla myös toisistaan poikkeavia arvoja. Arvokäsitysten esille ottaminen vuorovaikutteisissa kehityskeskusteluissa voi olla hyvä työkalu strategisen johtamisen näkökulmasta.

Arvot ohjaavat yrityksessä suoritettavia valintoja. Niistä on apua valintatilanteissa, kun yrityksessä totuttu toimintatapa ei ole riittävä ratkaisemaan uutta valintatilannetta. Yrityksen arvot nähdään apuvälineenä johtamiseen ja niillä pyritään nostamaan yrityksen imagoa ja myös niillä on nostattava vaikutus yrityksen tulokseen. Henkilöstön on myös ymmärrettävä ja sisäistettävä yrityksen arvojen merkitys. Arvoissa mainitaan usein adjektiivit; luotettavuus, vastuullisuus, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, innovatiivisuus ja joukkuepeli. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne ovat tärkeitä elementtejä, kun ollaan matkalle kohti yrityksen laatimaa visiota. Arvot ovat mukana aina, kun johtamisesta ja johtajuudesta puhutaan. Arvot ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja. Niitä käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen. (Puohiniemi 2010.)

Mission tarkoitus on kertoa miksi yritys on olemassa ja minkälaisia palveluja tai toimintoja yrityksessä tarjotaan. Missio kertoo myös, miksi yrityksen olemassaoloa voidaan pitää oikeutettuna. Missio on eräänlainen perusta yrityksen toiminnalle ja olemassaololle. Missio on vastaus kysymyksiin: Miksi olemme täällä? Mikä oikeuttaa olemassaolomme? Pelkkä omistajien varallisuuden kartuttaminen on missiona köykäinen ja herättää oikeutetun vastakysymyksen: miksi juuri näille omistajille? Vastaaminen tuohon kysymykseen paljastaa jo todellisen mission; syyn siihen, miksi yrityksen olemassaoloa voidaan pitää oikeutettuna. (Puohiniemi 2010.)

Visiolla pyritään kuvaamaan yrityksen tilannetta tai kuvaa tulevaisuudessa. Vision ehkä tärkein ominaisuus on haluttavuus. Vision tulisi olla mukaansa tempaava. Vision tulisi kannustaa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä tekemään innostuneesti töitä tavoitteena saavuttaa yrityksen laatima visio. Visio on oman organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Se on asia, johon organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa. Hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.) Visio on näkemys siitä kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. (Kamensky 2008, 83.) Visio merkitsee sananmukaisesti näkyä, harhanäkyä tai tulevaisuuden kuvausta. Liikkeenjohdollisessa kielenkäytössä visiolle on vakiintunut yrityksen tulevaisuuden kuvaa tarkoittava merkitys. Visio ilmaisee sen, mihin yrityksessä pyritään tai millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Visio voidaan pukea sanoiksi monin eri tavoin. Sen tärkein ominaisuus on haluttavuus. Vision tulee olla päämäärä, joka todella tempaa kaikki organisaatiossa työskentelevät mukaansa. (Puohiniemi 2010.)

## **4 Strategian valinta**

Monilla yrityksillä, jotka väittävät, että heillä on strategia, ei valitettavasti todellisuudessa ole sitä. Liiketoimintastrategian ”happotesti” voidaan tehdä seuraavi-

en kysymysten avulla: Pystymmekö tuottamaan asiakkaille lisäarvoa? Onko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin? Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan? Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssit ja osaamisen sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua? Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä? (Kamensky 2008, 26.)

Kun yritys on määritellyt tilanteensa, sillä on kolme keskeistä tapaa toimia kilpailukykyisesti: hintajohtajuus, erikoistuminen ja fokusointi eli keskittyminen (Porter 1980, 36–39). Hintajohtajuus tarkoittaa, että yritys pystyy myymään tuotettaan kilpailijoitaan edullisemmin. Jotta tämä olisi mahdollista, pitää yrityksen kyetä myös valmistamaan tuotteet kilpailijoitaan halvemmalla. Hintajohtajuus vaatii usein suurtuotannon etuja, eikä se kovinkaan usein sovellu PK-yrityksille. PK-yritysten voittoisat strategiat perustuvatkin useimmiten erikoistumiseen ja fokusointiin. (Opetushallitus, 2011.)

Erikoistumisella yritys pyrkii tyydyttämään tuotteillaan tai palveluillaan asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin sen kilpailijat. Tämä saattaa perustua johonkin yrityksen tekemään innovaatioon, keksintöön tai pelkästään siihen, että se tuntee asiakkaansa paremmin kuin kukaan toinen. Fokusointi tarkoittaa keskittymistä johonkin tarkasti määriteltyyn asiakaskuntaan, jonka tarpeet, halut ja intressit tunnetaan ja ne pystytään tyydyttämään tarkasti. (Opetushallitus, 2011.)

Olennaista strategian valinnassa on pyrkimys löytää kilpailukykyinen toimintatapa. Yrityksen on vastattava kysymykseen, miten yritys saavuttaa, ylläpitää ja edelleen vahvistaa kilpailuetuaan. Yrityksen on pyrittävä löytämään strategia, jolla sen erityisosaaminen ja vahvuudet parhaiten tulevat hyödynnettyä. (Opetushallitus, 2011.) Ammattimainen strategiatyöskentely edellyttää, että yritys kiinnittää jatkuvasti huomiota kaikkiin menestyksen timantin särmiin: strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. Menestyminen vaatii kaikkien neljän särmän syvällistä ymmärtämistä ja jatkuvaa hiomista. (Kamensky 2010, 372.)

## 5 Strateginen johtaminen

Pasasen (2003) mukaan strateginen johtaminen oli perinteisesti keskittynyt liikeasioissa konseptiin, joka vaikuttaa yritysten suorituskykyyn (Hoskisson ym. 1999, 418). Bhidea (1996) mukaillen jokaisen yrittäjän täytyy vastata kysymyksiin: Mitkä ovat minun päämääräni? Onko minulla oikea strategia? Voinko toteuttaa strategiani? Saavuttaakseen korkean suorituskyvyn yritysten pitää muokata strategiansa ympäristöönsä. Strateginen johtamisprosessi koostuu kolmesta pääelementistä: strategian tarkastelu, strategian valinta, ja strategian toteutus. (Pasanen 2003, 34.)

Strategisessa johtamisessa on kysymys yhteisen tavoitteen, päämäärän ja tahotilan määrittämisestä. Strateginen johtaminen ei ole 3- tai 5-vuotissuunnitelman tekemistä, vaan organisaation ja erityisesti sen avainhenkilöiden yhteinen näkemys siitä, missä liiketoiminta- ja teknologiaympäristössä yritys toimii ja mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittää omaa toimintaansa. Ympäristö ja kilpailutilanne ovat yleensä niin yllätyksellisiä ja nopeasti muuttuvia, että hyväkään suunnitelma ei jälkepäin tarkasteltuna ole täsmällisesti vastannut reaalielämän kulkua. (Sjöholm 2001.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010) kuvaavat strategia-ajattelun uudistumista (liite 1) kysymyksillä mitä strateginen johtaminen on, milloin strategista johtamista harjoitetaan, keitä strateginen johtaminen työllistää ja miten strategista johtamista kehitetään. Asioita tarkastellaan perinteisen ja uuden mallin mukaan. Uudessa mallissa mm. strategista johtamista kehitetään lisäämällä strategisen ajattelun valmiuksia kaikilla organisaatiotasolla, ruokkimalla organisaation jäsenten kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan liiketoiminnan ja yrityksen tehtävää koskevaan dialogiin.

Strateginen johtaminen on organisaation pitkän aikavälin suunnittelua, suurien linjojen vetämistä, ja siitä vastaa yrityksen ylin johto. Strategiseen johtamiseen kuuluu yrityksen toiminnan määrittely, näkemys yrityksen tavoitteista ja tulevaisuudesta, yrityskulttuurin muokkaaminen sekä kokonaiskuva yrityksestä ja sen



toimintaympäristöstä. (Yrityssuomi 2012.) Strateginen johtaminen on tietoista tavoitteellista toimintaa jonkin toiminnallisen yksikön, kuten esimerkiksi yrityksen aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi kilpailutilanteessa (Laurila 2008). Strategisella johtamisella tarkoitetaan johdon päättämää yrityksen tahtotilaa ja pitkän aikavälin suuntaa, johon yritys tekemillään tietyillä toimenpiteillä pyrkii. Strategisen johtamisen kannalta onkin oleellisempaa ymmärtää, miten strategiat nivELYTvät johtamiseen päivittäistyönä. (Nurmi 2000, 44.)

Strateginen johtaminen nähdään tietoisena strategisten päätösten tekemisenä ja keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valintana, jotta menestyttäisiin muuttuvassa kilpailuympäristössä. Strategia kuvaa niitä keinoja, joilla visio saavutetaan, sen elementit ovat mitattava tavoite ja tietoinen linjaus. Se on kaikkien olennaisimpien asioiden etsintää, jolloin tähtäin on tulevaisuudessa ja tavoitteena on sekä olla asiakkaan silmissä kilpailukykyinen että tuottaa voittoa. (Åhman 2004,63.) Strateginen johtaminen on strategian ja tulevaisuusvisioiden rakentamista, tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Strateginen johtaminen on johtamisen ydinalueita, ja se määrittää muiden johtamisen osa-alueiden, henkilöstö-, yhteistyö-, talous- ja laatutyön johtamisen keskeiset toimintalinjat. (Jyväskylän yliopisto, 2012.)

### **5.1 Strategisen johtamisen menestystekijät**

Toimiva strategia näyttää suuntaa yritykselle ja koko organisaatiolle ja auttaa henkilöstöä suunnistamaan muutosten keskellä kohti yrityksen tulevaisuuden visiota. Kamensky (2008) on pelkistänyt strategisen johtamisen kymmenen keskeistä menestystekijää:

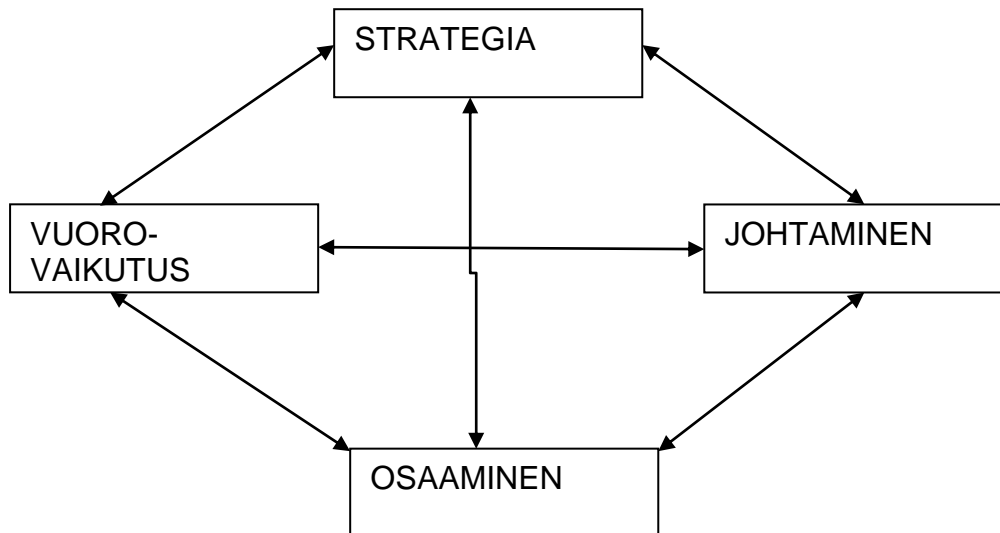
1. yhteinen strategia- ja bisneskieli
2. kyky, halu ja rohkeus uusiutua
3. tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
4. joukkuepelin sisäistäminen
5. kyky keskittyä olennaiseen
6. pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa

7. riittävä liiketoiminnan osaaminen
8. toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydessä muuhun ympäristöön
9. kokonaisnäkemys johtamisesta
10. verkosto- ja vuorovaikutustaidot. (Kamensky 2008, 31.)

Strategiset tavoitteet yrityksessä suuntaavat käytännön toimintaa kohti visiota. Ne kertovat, miten toimintojen tulee muuttua koko organisaatiossa, jotta vision saavuttaminen olisi mielekästä ja mahdollista. Strategiseen päämäärään pääsemisessä työkaluina toimivat yritykselle asetetut arvot, missio ja visio yrityksen tulevaisuudesta. (Kamensky 2010, 374.) Kamenskyn (2010) strategisen johtamisen huoneentaulun mukaan: Liiketoiminnassa johtaminen on teknologian, talouden ja ihmisten johtamista. On johdettava johdonmukaisesti ja rehellisesti organisaatiossa joka suuntaan: alaspäin, ylöspäin, sivulle päin ja sisäänpäin (=itseään). Ei voi johtaa hyvin, ellei pidä ihmisistä ja itsestään. On kohdeltava ihmisiä niin kuin toivoisit heidän kohtelevan itseään. Johtaminen on ammattitaito siinä kuin muutkin ammatit: syvälinen ammattitaito vaatii jatkuvaa pelaamista ja harjoittelua. (Kamensky 2010, 374.)

Johtamisella tarkoitettiin aiemmin sitä, kun johtajaksi kutsuttu henkilö toimi jollain tavalla saadakseen toiset, joita kutsuttiin alaisiksi, toimimaan tietyllä tavalla ja muuttamaan toimintaansa esimerkiksi käyttämällä määräysvaltaa. Tämä on jo historiaa. Nyt johtaminen on paljon monitahoisempi asia. Nykyajan uudistusjohtaja ei enää kysy itseltään, miten minä voin toimia saadakseni tiimini hyväksymään valtani ja toimimaan haluni tai ohjeideni mukaan. Hän kysyy paitsi itseltään myös muilta, mitä haluamme visiomme mukaisesti saavuttaa ja miten tämä joukko voi parhaiten edistää strategian toteutumista yhdessä. Pohdintaan kuuluu sen miettiminen, millaisia rooleja tämä vaatii ja mikä on tehokkain johtamisprosessi sen aikaansaamiseksi. Sikäli organisaation tilanne vaikuttaa aina johtamiseen. Johtaminen ei enää ole yhden henkilön asia vaan yhä enemmän yhdessä tehtyä. Hierarkian pyramidit kaatuivat jo, mutta vasta nyt ylhäältä – alasmalli on oikeasti muuttumassa rinnakkain - malliksi. Se vaatii asennemuutosta kaikilta. Menestyvä johtaminen vaatii sekä ajattelun että tekemisen kehittämistä. (Åhman 2004, 14–15.)

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus (kuva 1), ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä (Kamensky 2008, 29).



Kuva 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008)

Strategisen johtamisen kehittämiseen vaikuttavat myös strategiset tavoitteet jotka voivat olla Kamenskyn (2008) viitekehyksen mukaan: taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet (Kamensky 2008, 62).

## 5.2 Yrityksen strateginen päämäärä

Yrityksen strateginen päämäärä on sijoitetun pääoman tuotto. Jos tuotto ei ole tyydyttävä pitkällä tähtäimellä, tilanne on korjattava tai toiminnasta on luovuttava. (Sloan 1963.) Peltosen (2007) mukaan tarkoituksena on etsiä organisaatiolle suotuisa asemointi suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. Tähän pyritään tutkimalla yrityksen ulkoisessa ympäristössä vaikuttavia mahdollisuuksia ja uhkia ja muotoilemalla niiden perusteella organisaation strateginen profiili. Toisaal-

ta kilpailuetua voidaan rakentaa keskittymällä organisaation sisäisten resurssien ja osaamisen vahvistamiseen. (Peltonen 2007, 65.) Pasasen (2012) mukaan strategia prosessina tarkoittaa liiketoiminnan, tavoitteiden ja strategian määrittelyä, jossa lähtökohtana ovat yritystä kontrolloivien sidosryhmien odotukset ja päämäärät, toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, harjoitettava tai suunniteltu liiketoiminta. Lisäksi strategia prosessina tarkoittaa toimintaedellytysten luomista, jossa on huomioitava tarvittavien resurssien varmistaminen ja kriittisten menestystekijöiden ymmärtäminen. Se tarkoittaa myös konkreettisen toiminnan ohjaamista, johon kuuluvat operatiiviset suunnitelmat, budjetit, tietojärjestelmät ja operatiiviset kysymykset, jotka voivat olla myös strategisia. (Pasanen, 2012.)

## **6 M-yrityksen nykytilanne liiketoiminnan kannalta**

Ennen varsinaista strategisen johtamisen kehittämistyöskentelyn aloittamista oli ensin mietittävä M-yrityksen nykyistä tilaa liiketoiminnan kannalta. Selvittämällä ja arvioimalla yrityksen nykytilaa voitiin löytää linjaus strategisen johtamisen kehittämistyölle.

Yrityksen on huomioitava omat taloudelliset tavoitteensa, kuinka paljon yritys tekee tulosta suhteessa liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan ja kuinka paljon yrityksellä on velkaa suhteessa omiin varoihin tai liikevaihtoon. Lisäksi yrityksen on huomioitava suhde asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin ja tuotteiden tai palvelujen laadun taso ja tasaisuus sekä kiertonopeudet. Yrityksen on havainnoitava omat kehittämistavoitteensa, kuten organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmät, resurssit ja osaaminen (Opetushallitus, 2011.)

### **M-yrityksen SWOT- analyysi liiketoiminnasta**

SWOT- analyysillä (liite 2) saadaan tiivistettyä ja syvennettyä nykytilakartoituksen antamia tuloksia. Tässä SWOT- analyysissä tarkasteltiin yrityksen toiminto-

ja liiketoiminnan kannalta ja se antaa hyvää pohjatietoa strategisen johtamisen kehittämiseen. Tarkastelupohja on jaettu taloudelliseen, asiakas, prosessi- ja henkilöstönäkökulmaan. Hyvän analyysin suorittaminen edellyttää yrityksen ja toimintaympäristön luotettavaa tuntemusta sekä yrityksen toiminnan monipuolista ja tasapuolista tarkastelua.

Taloudellinen näkökulma ilmaisee, pärjääkö M-yritys taloudellisesti ja onko sen toiminta kannattavaa. Asiakasnäkökulma antaa kuvan siitä, kuinka asiakas näkee M-yrityksen toiminnan asiakkaan kannalta katsottuna. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset pyritään toteuttamaan M-yrityksen yrityksen käytännön toiminnan avulla. Sisäisten prosessien toimiessa loistavasti se heijastuu asiakkaisiin positiivisesti ja ennakoii myös M-yrityksen taloudellista tilanteen kohentumista. Henkilöstön ja osaamisen näkökulma ilmaisee, kuinka henkilöstö, tilat, laitteet ja organisaation ilmapiiri toimivat yhdessä strategian kohentamiseksi.

## **Talous**

Toimitusjohtaja ei ole tyytyväinen yrityksen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen ja on huolissaan siitä, milloin on kannattavaa tehdä mahdollinen laajenus. Hän kokee tarvitsevänsä lisää tietoa yrityksen laajentamisen kustannuksista ja siitä, milloin M-yrityksen laajentaminen on järkevää nykyisen taloudellisen taantuman kannalta. Toimitusjohtaja kokee myös jatkuvan hinnan nousun raaka-aineissa suureksi uhkaksi. Miten hinnankorotukset saadaan siirrettyä tuotteiden hintoihin. Materiaalitoimittajien kilpailuttamisen toimitusjohtaja kokee tärkeäksi, mutta valinnan kriteerinä on se, että hankittavien tuotteiden on oltava laadukkaita.

## **Asiakas**

Yrityksen asiakassegmentti on ollut hyvin monipuolinen. Toimitusjohtaja, jonka vastuulla on hoitaa myynti ja markkinointi yksin, kokee jatkuvan ajan puutteen vaikuttavan olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Olisi tärkeää tehdä päätös siitä, mitkä asiakasryhmät ovat M-yritykselle taloudelliselta kannalta tärkeimmät.

## Prosessit

M-yrityksen tuotantoprosessit ovat toimivat. Tuotannon ohjauksessa on kuitenkin parantamisen varaa. Toimitusjohtajaa kiinnostaisi, voisiko tuotantomäärää kasvattaa nykyisillä resursseilla jos tiedonkulkua ja tuotantoprosessia organisoidaisiin tehokkaammaksi.

## Henkilöstö

Ongelmat prosesseissa johtuvat lähinnä puutteellisesta tiedon kulusta ja työn ohjauksesta. Työntekijöiden ammattitaito ja motivaatio ovat huippuluokkaa. Ongelmaa helpottaisi jos toimitusjohtaja ehtisi olla mukana tuotannossa enemmän, mutta kalusteiden suunnittelun vaativuus ja yrityksen johtaminen vie liikaa aikaa. Toimitusjohtaja pyrkii jakamaan vastuuta tuotannon työntekijöille esimerkiksi siten, että he ovat enemmän yhteydessä asiakkaisiin valmistusprosessin aikana.

## 7 Strategisen johtamisen tulevaisuuden visio

Mannermaan (1998) mukaan tulevaisuus ei ole ennakoitavissa. On siis muodostettava käsityksiä tulevaisuudesta kuvailemalla mahdollisia kehityspolkuja: ”Mikä on mahdollista?” Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Seurauksena on, että on tutkittava todennäköisiä vaihtoehtoja ja niihin johtavia kehityspolkuja yksityiskohtaisesti: ”Mikä on todennäköistä?” Tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa valinnoilla, on tehtävä valintoja vaihtoehtojen välillä ja tutkittava valittuihin vaihtoehtoihin johtavien polkujen toteuttamista: ”Mikä on toivottavaa?” (Mannermaa 1991,16–17.)

Tulevaisuus muotoutuu yhteiskunnan eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen, mutta toisaalta myös niistä riippumattomien tiedostamattomienkin tekojen, myös suoranaisten sattumien

kautta. Osa näistä prosesseista on rationaalisia, mutta osa myös irrationaalisia, minkä vuoksi niitä on erityisen vaikeaa ennakoita. Lisäksi osa tapahtumista on tietyn toimijan – esimerkiksi suomalaisten viranomaisten tai yritysten ja yksittäisten kansalaisten – kannalta ympäristössä tapahtuvia muutoksia, joihin voidaan vaikuttaa vain vähän tai ei lainkaan. (Mannermaa 1999, 18–19.)

M-yrityksen on strategista johtamista kehittäessään ajateltava kuinka nykyhetken valinnat vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Yrityksen on ennakoitava toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset mm. ekologisesti kestävä kehitys ja mietittävä niiden vaikutus yrityksen kilpailukykyyn panostamalla etenkin uusien osaamisalueiden kehittämiseen.

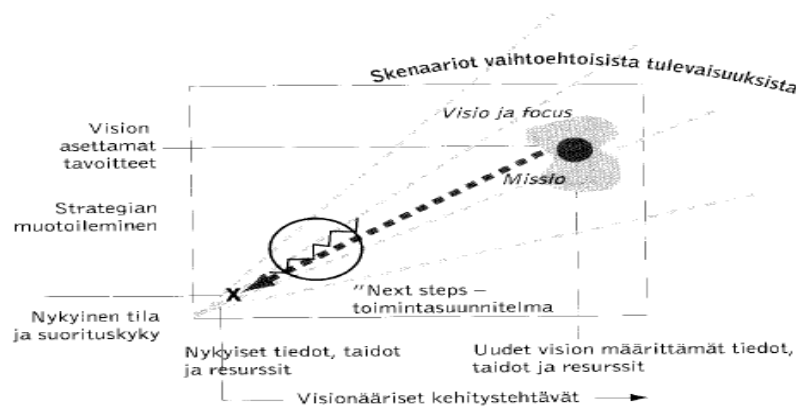
Mannermaa luonnehtii ekologisesti kestävästä kehityksestä; kestävä kehitys perusehtona on luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttaminen maapallon luonnonvaroihin ja luonnon sietokykyyn (Mannermaa 1998, 57).

Kestävä kehitys mukaisesta toiminnasta on yhä selvemmin tulossa taloudellisesti kannattavaa yritystoimintaa. Yritystoiminnan tasolla voidaan tässä yhteydessä puhua yrityksen ympäristötehokkuudesta, jossa yleisesti ottaen on kyse siitä, mikä on tietyn yrityksen panos-tuotos-suhde aineellisiin mittareihin mitattuna. Toisin sanoen miten tehokkaasti materiaalisista panoksista, raaka-aineista ja energiasta saadaan syntymään tietty aineellinen tuotos ja mikä on tuotantojärjestelmän kyky kierrätykseen. Ympäristötehokkuuden maksimointi on tulevaisuudessa keskeisiä kilpailutekijöitä. Tältä osin voidaan myös sanoa, että kestävä kehitys ja menestyksellinen bisnes ovat samansuuntaisia asioita tulevaisuudessa. (Mannermaa 1993, 171–172.)

M-yrityksen tavoitteita ovat osakkeenomistajien (omistajien) sijoittaman varallisuuden kasvu, yrityksen kasvu ja markkinaosuuden lisääminen, toimialan kannattavuus ja hyvä tulevaisuuden visio ja menestyminen huomisen markkinoilla kestävä kehitys ehdoin. Tulevaisuuden tavoitteisiin päästäkseen M-yrityksen on kehitettävä strategista johtamista siten, että ennakoitavissa tapahtuvissa muutoksissa ja osaamisesta aktiivisesti, esimerkiksi ennakoiva

henkilöstösuunnittelu, suorituksen johtaminen ja henkilöstön taloudellisen osaamisen syventäminen. Lisäksi suoritetaan säännöllisesti arviointia siitä, onko onnistuttu strategian suunnittelussa, eli näkykö se käytännön operatiivisessa työssä.

Strategisen johtamisen kehittämisessä on mietittävä, mikä on yrityksen nykytilanne esimerkiksi toimintaympäristöanalyysin, kuten markkinat, kilpailijat, teknologia, lainsäädäntö pohjalta ja luotava erilaisia skenaarioita M-yrityksen tulevaisuuden tilasta. Tulevaisuuden ennakoinnin keskeinen tehtävä on tuottaa yritykseen sellaiset valmiudet, että yritys ei missään olosuhteissa ajaudu paniikinomaisesti tilanteeseen, jota ei ole ennakoitu (Aaltonen & Wilenius 2002, 76). Aaltonen ja Wileniuksen (2002) (kuva 2), mukaan yrityksellä täytyy olla ymmärrys keskeisistä tulevaisuudessa vaikuttavista liikevoimista, jotka muokkaavat toimintaympäristöä ja asettavat sille haasteita ja mahdollisuuksia.



Kuva 2. Kehittämispöcessin osat (Aaltonen ja Wilenius 2002)

Aaltosta ja Wileniusta (2002) mukailien skenaariotyöskentelyllä muodostetaan kuvaa siitä, miten ympärillä oleva maailma muuttuu ja millaiset ovat mahdolliset tulevaisuudet, joissa saatamme elää. Lähtökohdaksi tulee ottaa sellainen tulevaisuus, jossa useampi tulevaisuus on mahdollinen. Skenaariot antavat yritykselle käsitystä siitä, millaisissa olosuhteissa toiminta tulee liikkumaan. Skenaarioita tulevaisuuteen tulee rakentaa usealta eri pohjalta. Skenaarioissa nimetään yrityksen eri tulevaisuudet omalla nimellään ja niissä muodostetaan ja tarkastellaan erilaisia yrityksen tiloja tulevaisuudessa.



## 8 Sidosryhmät

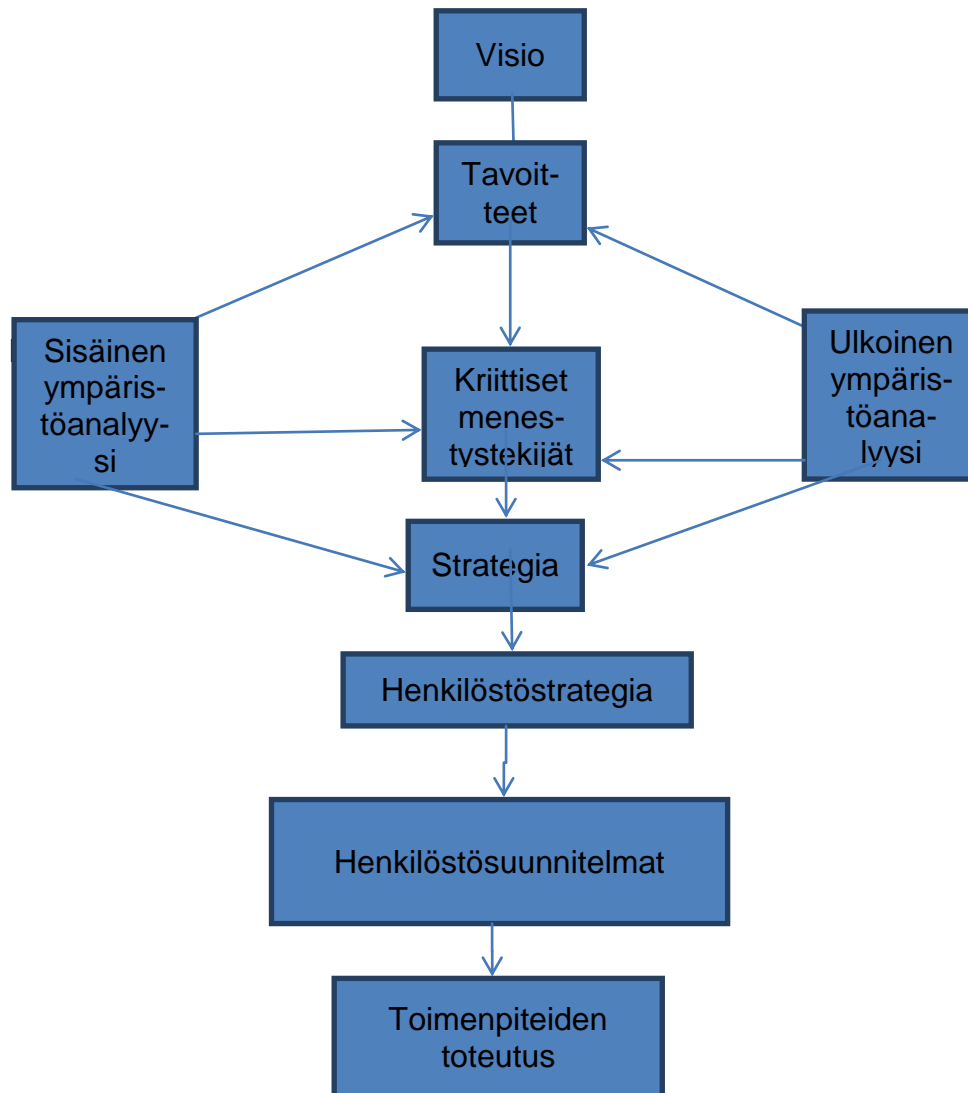
Strategisen johtajuuden kehittämisen yhtenä kulmakivenä voisi pitää verkostoitumista. Yrityksen verkosto voidaan jakaa kahdenlaisiin toimijoihin. Toisten toimijoiden kanssa yritys voi toimia omaehtoisesti ja vapaasti, mutta toiset toimijat vaikuttavat yritykseen, haluttiinpa sitä tai ei. Yritystoiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että sillä on sidosryhmiä ympärillään. Yritys voi muodostaa yhteisen strategian jonkun sidosryhmäänsä kuuluvan toimijan kanssa. Tämän päivän toimintaympäristö on helposti muuttuva ja yrityksen ulkoiset sidosryhmät voivat muodostua hyvin tärkeiksi. Yrityksen kannalta etenkin arvokkaammat sidosryhmät olisi tärkeää saada sitoutettua oman toiminnan ympärille. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta olisi tärkeintä tunnistaa avainsidosryhmät yrityksen näkökulmasta.

### 8.1 Sisäiset sidosryhmät

Sidosryhmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, jossa ensinnäkin on sisäinen sidosryhmä. Sisäiseen sidosryhmään kuuluvat yrityksen omistajat, johtajat, työjohto ja henkilöstö yleensä. Yrityksen yksi suurista haasteista omien sisäisten sidosryhmien kanssa on se, että saadaan oma sisäinen viestintä riittävän hyvälle tasolle. Operatiivisella tasolla on vähintään kerran viikossa pidettävä palaveri jolla varmistetaan, että viestintä on läpinäkyvää kaikille toimijoille. Yrityksen kannalta on tärkeää, miten strategisen johtamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen henkilöstön asenteisiin, motivaation ja osaamiseen. Strategian luotuaan yritys saavuttaa tavoitteet motivoituneen henkilöstön avulla.

Strategisessa johtamisessa (kuva 3) voidaan hyödyntää henkilökohtaista valmennusta. Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöfunktio on tietoinen kuvan kokonaisuudesta. Se tuntee yrityksen liiketoimintastrategian sekä vision ja tavoitteet. Se rakentaa henkilöstöstrategian tälle pohjalle. Henkilöstöstrategiassa määritellään esimerkiksi henkilöstöresurssien määrään,

laatuun, sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. (Sydänmaanlakka 2007,138 )



Kuva 3. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Sydänmaanlakka 2007)

Yhtenä strategisen johtamisen työvälineenä voidaan käyttää keskustelua työnjohdon ja henkilöstön välillä, joista Pirneen (2003) mukaan kehityskeskustelu on hyvä yhteisnimitys keskusteluille, jotka sisältävät ainakin seuraavat neljä ulottuvuutta:

- 1) Tavoitekeskusteluosa, jossa sovitaan tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta.
- 2) Tulokeskusteluosa, jossa tarkastellaan aikaansaatuja tuloksia, todetaan kehittämistarpeita ja etsitään tulosten parantamismahdollisuuksia.

3) Henkilöarviointiosa, jossa tarkastellaan henkilöstön suorituksia, pätevyyttä ja osaamista suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin.

4) Kehittämisoisa, jossa todetaan henkilön kehittymistarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta. Urakehityksen tarkastelu on olennainen osa tätä vaihetta. (Pirnes 2003, 213.)

Strategisessa johtamisessa on huomioitava myös työntekijöiden kokemat sosiaaliset ja fyysiset tarpeet, joista esimerkiksi työntekijän tyytyväisyyteen näyttäisi vaikuttavan paljon hänen kokemansa itsearvostus. Itsearvostuksessa on kuusi osatekijää;

1. Fyysinen turvallisuus (työtä ei koeta vaaralliseksi ja terveyttä uhkaavaksi).
2. Emotionaalinen turvallisuus (työntekijä ei koe pelkoja tai uhkia esimiesten tai työkavereiden taholta).
3. Identiteetti (työntekijä tietää oman roolinsa tärkeyden ryhmässä ja kokonaisuudessa).
4. Yhteenkuuluvuus (tyydyttää työntekijän sosiaalisia tarpeita kuulua johonkin ryhmään).
5. Kompetenssi (työntekijä kokee osaamisensa tärkeäksi ja pystyy tyydyttämään haluaan kehittyä ihmisenä).
6. Päämäärä (saavuttaminen tuo onnistumisen elämyksiä ja vastaa osaltaan tarpeeseen saavuttaa jotain elämässä). (Kesti 2005, 23.)

Hyvä palkitsemiskulttuuri ja- järjestelmä voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu, jolla houkutellaan yhtiön palvelukseen hyvää henkilökuntaa ja yhdenmuikaistetaan kilpailutilanteen, henkilöstön ja omistajien tärkeimpiä intressejä. Palkitsemisen tavoitteenahan on ensisijaisesti parantaa konsernin, yhtiön tai sen eri yksiköiden strategisia, operatiivisia sekä taloudellisia suorituksia ja tuloksia sitouttamalla avainhenkilöt ja mielellään koko henkilökunta yhtiön keskeisten tavoitteiden toteuttamiseen. Taitavasti laaditulla palkitsemisjärjestelmällä tähdätään usein myös kilpailijoita parempaan henkilöstön työmotivaatioon ja ilmapiiriin. (Kamensky 2010, 351.)

## 8.2 Ulkoiset sidosryhmät

Yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset sidosryhmät. Tyypillisimpiä ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, kilpailijat, viranomaiset, pankit ja vakuutusyhtiöt.

### Asiakkaat

Mannermaan (1999) mukaan kotimaisten, lähialueiden ja globaalien kysynnän kehityksellä on ratkaiseva merkitys yrityksen menestymiselle. Keskeisessä asemassa ovat vaativat ”kasvolliset” asiakkaat, joiden odotukset edellyttävät jatkuvaa kehitystyötä ja yhteistoimintaa. (Mannermaa 1999, 168–169.) Työyhteisön tyytyväisyyttä voidaan havainnollistaa Kanon mallia soveltaen. Kanonmallilla kuvataan asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä. Siinä asiakastyytyväisyydessä on kolme luokkaa, eli tyytymättömät asiakkaat joilla tuote täyttää itseltään selvät tarpeet, tyytyväiset asiakkaat joilla tuote täyttää asiakkaan vaatimukset ja erittäin tyytyväiset asiakkaat jotka kokevat, että tuote ylittää vaatimukset. (Kesti 2005, 23.)

### Yhteistyökumppanit

Yritykset toimivat nykyajan muuttuvassa moniverkostoympäristössä, jolloin toisinaan yrityksistä muodostuu kilpailijoita keskenään ja välillä yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppanit ovat tärkeitä sidosryhmiä, joiden kanssa yrityksen on pystyttävä toimimaan yhteistyössä. Saumattomasti toimiva yhteistyö on aina win-win, eli kumpikin osapuoli voittaa.

### Tavarantoimittajat

Yritysten välisessä kaupankäynnissä on mielenkiintoista se, ettei tarkasti tunnetta vastapuolen tilannetta ja näkemystä. Yleensä markkinoilta löytyy useita tavarantoimittajia, jotka kilpailevat asiakkuuksista. Markkinoille tulee välillä uusia toimijoita ja ne aiheuttavat ainakin hetkellisen heilahduksen vallitsevaan markkinatilanteeseen. Tavarantoimittajana toimiva yritys haluaa puolestaan laatutava-

raa mahdollisimman edullisesti. Pienyrityksen kannattaa usein keskittää ostokset vain muutamalle toimittajalle ja tarkastella kokonaistoimituksen arvoa vuositasolla. Tavarantoimittajan tuotteista täytyy löytyä riittävä laatu, ettei yritys joudu käyttämään aikaa ja rahaa reklamaatioihin ja selvittelyihin.

### **Kilpailijat**

Kova kilpailu pakottaa voimakkaaseen kehitystyöhön ja menestyksellisimpien innovaatioiden tuottaminen vaatii usein kilpailijoiden välistä yhteistyötä. Kilpailukentän dynamiikka muodostuu paitsi kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista myös asiakkaiden, hankkijoiden, uusien tulokkaiden ja korvaavien tuotteiden jatkuvasti muuttuvista asemista. (Mannermaa 1999, 168–169.) Yrityksen on huomioitava ympäristönsä ja siellä toimivat kilpailevat yritykset. Parhaimmillaan kilpailija voi olla erinomainen yhteistyökumppani, mutta pahimmillaan pahanlaatuinen kiusantekijä. Yleensä kilpailijan ilmestyminen samalle toimialalle aiheuttaa positiivista otetta ja omaakin toimintaa pitää tarkastella uudesta näkökulmasta.

### **Pankit, vakuutusyhtiöt**

Rahoitus- ja vakuutusyhtiöt elävät suurten muutosten ja murrosten aikaa. Vakuutuslaitosten toimintatapa on muuttunut radikaalisti. Yritykset tarvitsevat rahoitusta tai lainoitusta monessa eri yrittämisen vaiheessa. Yrityksen alkuvaiheessa on yrityksen perustamiskustannukset ja jatkossa tulee rahoituksen tarvetta laajennukseen, toiminnan ylläpitämiseen ja erilaisiin investointeihin. Laina on yrityksessä vierasta pääomaa. Vakuutusyhtiöiltä tarvitaan pakollisia ja vapaaehtoisia vakuutuksia yrityksen eri tarpeisiin.

### **Viranomaiset**

Yrityksistä ovat omalta osaltaan kiinnostuneet kuntien, kaupunkien ja valtion eri hallintojen viranomaiset. Yrittäjän on osattava tehdä hyvin monimuotoista yhteistyötä erilaisten viranomaisten kanssa. Julkinen valta luo puitteet yritysten toiminnalle. Nykyisin markkinatalousmaissa vallitsevan näkemyksen mukaan

julkisen vallan tulisi puuttua mahdollisimman vähän markkinoiden toimintaan. Julkisen vallan tulee edistää kilpailua, puuttua markkinahäiriöihin, asettaa mm. turvallisuus- ja ympäristöstandardeja ja luoda yksityiselle yritystoiminnalle mahdollisimman suotuisat toimintaedellytykset. Julkisen vallan odotetaan myös panostavan infrastruktuuriin. Lisäksi sen odotetaan rahoittavan mm. perustutkimusta, jonka taloudelliset hyödyt ovat välillisiä tai toteutuvat pitkällä aikavälillä, jolloin se ei yksityisen yrityksen näkökulmasta ole houkuttelevaa, vaikka onkin kansakunnan kilpailuedun kannalta välttämätöntä ja muutenkin toivottavaa. (Mannermaa 1999, 169–170.)

## **9 M-yrityksen strategisen johtamisen kehittäminen**

M-yrityksen toiminnan tulevaisuuden turvaamiseksi ei riitä pelkkä tuotannon prosessien osaaminen, vaan M-yritys tarvitsee myös pitkän aikavälin strategisen suunnitelman, jossa pääpainona on strategisen johtamisen kehittäminen. M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämistehtävä on linjata yrityksen strategisen johtamisen eri osa-alueet.

Strategisella johtamisella kehitetään tulevaisuuden visioita ja arviointimenetelmiä, asetetaan tavoitteita ja luodaan edellytykset yrityksessä jo entuudestaan olevan tietämyksen jakamiselle ja uuden omaksumiselle.

Laatimalla vaihtoehtoisia skenaarioita tulevia tilanteita varten, voidaan varautua tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. Muutokset voivat olla nopeita ja vaikeasti ennalta arvattavissa. Strategiset suunnitelmat laaditaan usein aikavälille kolmesta viiteen vuoteen, mutta yritykselle aikaväli voisi olla hivenen lyhyempikin. Yritykselle voisi olla tärkeää luoda skenaario kymmenen vuoden päähän tulevaisuuteen tämän hetken nykytilanteesta.

Parhaatkaan strategisen johtamisen järjestelmät, arkkitehtuurit ja strategiaprosessit eivät auta, ellei yritys tee strategiatyötään pitkäjänteisesti. Organisaatiolta vaaditaan pitkäjänteistä strategiatyötä, paljon aikaa ja järkeä, ennen kuin yritys

saavuttaa strategisen johtamisen, ajattelun ja osaamisen kulttuurin. Igor Ansoff väitti aikanaan, että tällaisen kulttuurin luominen vie seitsemän vuotta ja Michael Porter on joskus viitannut viiteen vuoteen. ”Kun ryhdyin päätoimiseksi neuvonantajaksi, halusin panna paremmaksi ja sanoin, että strategisen käyttäytymisen juurruttaminen vie kolme vuotta. On pakko myöntää, että olimme kaikki väärässä – ja minä kaikkein eniten. Oikeampi aika-arvio olisi ollut 10–15 vuotta, mikä näyttää vastaavan aikaa, missä ihmisestä voi kehittyä urheilussa huippuammattilainen.” (Kamensky 2010, 365–366.)

Strategisen kehitysohjelman laatiminen tarkoittaa sitä, että aikaperspektiivi lyhennetään keskipitkään ja lyhyeen aikaväliin, viiteen ja yhteen vuoteen. Tämä prosessi vaatii asiantuntemusta, ja siinä arvioidaan strategisia linjauksia ja mahdollisesti hahmotettua strategiaskenaariota sen perusteella, millaisia lyhyen ja keskipitkän aikavälin toimenpidelinjauksia niistä voidaan johtaa. Valittuihin linjauksiin sitoudutaan ja ne konkretisoidaan samalla lyhentäen aikaperspektiiviä. (Mannermaa 1999, 68.)

Yrityksen kasvaessa sen toiminnasta vastaavat avainhenkilöt – mikä M-yrityksessä tarkoittaa omistajia – eivät enää ehdi osallistua kaikkien päivittäisten työtehtävien hoitamiseen ja hallita yritystoimintaa pelkästään oman tietotaitonsa avulla. Strategisen johtamisen kehittämisen tavoitteena on luoda yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin sopiva johtamisjärjestelmä, jonka avulla liiketoiminnan eri osa-alueiden hallinta helpottuu ja vastuuta päätöksenteosta pystytään jakamaan M-yrityksen työntekijöille ja muulle organisaatiolle. Strategisen johtamisen kehittämisen kautta yrityksessä odotetaan saatavan lisäetua strategian uudistumiseen. Tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn parantuminen.

## **9.1 M-yrityksen konstruktio strategisen johtamisen kehittämiseen**

M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämisen ratkaisumallia laadittaessa suoritettiin Oulun ammattikorkeakoulun laatima Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakin kyselytutkimus (kuviot 2) yrityksen johdolle. Lisäksi tehtiin SWOT-analyysi strategisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta ja käsiteltiin

M-yrityksen sidosryhmät, arvo, missio ja visio. Etsittiin myös tulevaisuutta ajattelun hiljaisia signaaleja ja tulevaisuuden skenaarioita.

## 9.2 Kyselytutkimus

Strategisen johtamisen kehittämisen suunnittelun pohjaksi käytiin systemaattisesti läpi yritystoiminnan tärkeät osa-alueet ja mietittiin niiden fokusta ja tämänhetkistä tilaa. Käytössä oli sarja relevantteja kysymyksiä, jotka pisteytettiin sen mukaan, kuinka tärkeäksi ja kehittämistä vaativaksi omistajataho aiheen koki. Tarkoitus oli luonnollisesti puuttua yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin, jotka vaativat eniten kehittämistä.

Kyselytutkimuksen vastaajina olivat kaikki M-yrityksen omistajat. Kysymyksiä laadittaessa kiinnitettiin huomioita niiden hyödyllisyyteen ja tarpeellisuuteen. Kysymykset pyrittiin tekemään sellaisiksi, että tuloksista saataisiin luotettavaa tietoa. Kysymyksillä haettiin henkilöiden mielipiteitä M-yrityksen kehittämistoiminnasta ja osittain myös tämän hetken tilanteesta. Oletuksena oli, että jokaisella vastaajalla oli edellytys muodostaa kantansa kysyttävään asiaan. Vastaminen tapahtui laaditun taulukon mukaisesti. Kysymyksenä oli "Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yrityksessänne?" Kyselylomakkeesta saadut vastaukset kerättiin ja vastauksista tehtiin yhteenveto. Tuloksista saatiin selkeä ja yhtenevä omistajatahon mielipide. Saaduista vastauksista muodostettiin keskiarvo, josta saatiin kaikkien vastanneiden yhteinen linjaus M-yrityksen kehittämistarpeisiin. Päätelmänä voidaan sanoa, että saaduista mielipiteistä on merkittävää apua suunniteltaessa linjausta strategisen johtamisen kehittämiseen M-yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

Kysymyslomakkeessa päädyttiin Likertin asteikkoon, jossa oli 5-portainen vastausasteikko seuraavasti:

1. Aihealueella ei ole juurikaan merkitystä yrityksellemme
2. Aihealue on tärkeä, mutta ei vaadi kehittämistä yrityksessämme
3. Aihealue on tärkeä, ja vaatii jossakin määrin kehittämistä yrityksessämme



4. Aihealue on tärkeä, ja vaatii merkittävää kehittämistä yrityksessämme

5. Aihealue on erittäin tärkeä, ja vaatii välitöntä kehittämistä yrityksessämme

Vastausten perusteella havaittiin selvästi, että kehittämistarpeita on kaikilla osa-alueilla. Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen huomattiin erittäin tärkeinä aiheina, jotka vaativat välitöntä kehittämistä yrityksessä. Asiakkaat ja markkinointi ja myynnin kehittäminen nähtiin tärkeinä ja ne vaativat merkittävää kehittämistä yrityksessä. Henkilöstö ja osaaminen tunnistettiin tärkeiksi, ja ne vaativat jossakin määrin kehittämistä yrityksessä. Kohdat 1 ja 2 eivät saaneet yhtään ääniä, josta voitiin päätellä, että M-yrityksessä on halua ja tarvetta kehittää kaikkia osa-alueita.

M-yritys 4.4.2012					
Omistajatahon vastaukset keskiarvoksi muutettuna					
Miten tärkeäksi koette seuraavien aihealueiden kehittämisen yrityksessänne?	1	2	3	4	5
Päivittäisten asioiden suunnittelu ja organisointi				X	
Pitkän tähtäimen suunnittelu ja strategioiden täsmentäminen					X
Tehtyjen suunnitelmien onnistunut toteuttaminen				X	
Henkilöstön vastuualueiden selkiyttäminen				X	
Osaamisen ja toimintatapojen dokumentointi			X		
Prosessien kehittäminen ja tehostaminen			X		
Toiminnan laadun parantaminen			X		
Yrityksen eri osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen			X		
Tuotteiden ja palveluiden kannattavuuden selvittäminen				X	
Asiakaskohtaisten kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen				X	
Työvaiheiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen				X	
Luotettavan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi				X	
Liiketoiminnan kasvattaminen					X
Asiakastyytyväisyyden parantaminen				X	
Yhteistyön kehittäminen kumppaneiden/toimittajien kanssa				X	
Johtamistaitojen kehittäminen			X		
Henkilöstön hyvinvointi ja viihtyvyys			X		
Henkilöstön osaaminen			X		
Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio			X		
Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen				X	
ATK-valmiuksien kehittäminen			X		

Kuvio 2. Kyselylomake Oulun ammattikorkeakoulu Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki

### 9.3 SWOT-analyysi M-yrityksestä strategisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta

SWOT-analyysissä (kuvio 3) tarkasteltiin yrityksen nykyistä olemassaoloa sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee strategisen johtamisen kannalta vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuuksia kannattaa vahvistaa, sillä ne auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat jotka yrityksen täytyy myös huomioida.

<b>M-yritys nykytilanne</b>	<b>M-yritys nykytilanne</b>
<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kehittymiskyky</li> <li>- tilannetieto</li> <li>- itsekriittisyys</li> <li>- resurssien tunnistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puuttuvat arvot, missiot ja visio</li> <li>- epäjohdonmukainen tapa toimia</li> <li>- puuttuva toiminnan fokus</li> <li>- puuttuva ajattelumalli</li> </ul>
<b>M-yritys tulevaisuudessa</b>	<b>M-yritys tulevaisuudessa</b>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- onnistunut skenaario</li> <li>- toteutunut visio</li> <li>- strategian jalkautus</li> <li>- lisääntynyt suorituskyky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- puuttuva sitoutuminen</li> <li>- taloudelliset vaikeudet</li> <li>- lainsäädännön muutokset</li> <li>- vääränlainen skenaario</li> </ul>

Kuvio 3. Strategisen johtamisen kehittäminen SWOT-analyysin avulla

### **Nykytilan vahvuudet**

M-yrityksen vahvuuksia on se, että johdolla on halu strategisen johtamisen kehittämiseen ja koko henkilöstö sekä yrityksen johto ovat kehittymiskykyisiä. Yrityksen tarvittavat menestystekijät ovat jo olemassa, ne on vain fokuoitava ja poimittava tarkemmin. Yrityksen toimijoilta löytyy nykytilan tilannetietoa ja riittävä itsekriittisyyttä. Lisäksi johdolla on tietoa ja näkemystä omista resursseista sekä tietoa siitä, millä resursseilla tavoitteet saavutetaan.

### **Nykytilan heikkoudet**

Johdon on selkiytettävä yrityksen arvot, missio ja visio. M-yritykseltä puuttuvat johdonmukainen tapa toimia sekä strateginen visio johtamisesta. Lisäksi yritykseltä puuttuu yhtenäinen ja selkeä fokus toiminnalle ja kyky skenaariotyöskenteilyn osaamiseen. Yrityksessä on vallalla myös ajattelu, että strategisen johtamisen kehittäminen ja siihen liittyvät päätökset kuuluvat vain ylimmän johdon toimialaan.

### **Tulevaisuuden mahdollisuudet**

M-yrityksessä yhdistetään päämäärät, strategiat ja toimintaohjelmat ja jalkauteaan ne organisaatioon. Tavoitteena on yrityksen vision toteutuminen skenaarioajattelun mukaisesti. Strategisen johtamisen kehittämisen tulee olla sitä, että hyvin kommunikoitu ja sisäistetty yhteinen visio lisää organisaation mahdollisuuksia toimia hyvin muuttuvissa olosuhteissa ja saa henkilöstön ylittämään suoritustasonsa.

### **Tulevaisuuden uhat**

M-yrityksen henkilöstöltä puuttuu voimakas sitoutuminen strategian läpiviemiseksi. Mahdolliset taloudelliset ja lainsäädännölliset muutokset voivat vaikeuttaa yrityksen skenaarion toteutumista. Uhkana voi olla myös se, että on laadittu vain yksi skenaario joka pettää ja ehkä toteutumatta.

## **9.4 M-yrityksen sidosryhmät**

### **Sisäiset sidosryhmät**

Johdon haasteena organisaatiossa on strategisen johtamisen kehittäminen niin nykyisen kuin tulevaisuudenkin kilpailuetujen luomiseksi talouden ja kysynnän vaihteluissa. M-yrityksen johdolla tulisi olla määrätietoinen ote johtamisessa ja sen kehittämisessä kohti laadittua skenaariota. Tärkeää on onnistunut strategian jalkauttaminen henkilöstölle ja henkilöstön sitouttaminen strategiaan ja vision toteuttamiseen. M-yrityksen on myös pystyttävä pitämään yrityksen talous ja resurssit hallinnassa.

### **Ulkoiset sidosryhmät**

#### **Yhteistyökumppanit**

Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta tärkeä kysymys yhteistyökumppanien osalta on se, ketkä ovat yrityksen nykyiset yhteistyökumppanit ja keiden kanssa tai millaisissa verkostoissa M-yritys haluaa toimia tulevaisuudessa.

#### **Asiakkaat**

M-yritykseltä puuttuu asiakkuuksien johtamisen malli. Tietoja asiakkaista ei tallenneta järjestelmiin eikä niitä hyödynnetä jälkeenpäin. Nykytilan tallentamisesta voitaisiin johtaa oikeita asioita tulevaisuudessa ja saada yrityksen tilanteesta realistinen kuva. Kartoittamalla yrityksen asiakkaat esimerkiksi ikä, sukupuoli, perhetausta, menetetyt asiakkaat jne. (miksi on menetetty) saataisiin työvälineet uusien potentiaalisten asiakkaiden hakemiseen. Kestävä kehitys jossa ihminen, talous ja ympäristö otetaan huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa ei välttämättä toteudu silloin, jos taloudellinen tilanne on huono. Asiakas on M-yrityksen strategian kannalta tärkein sidosryhmä, koska yrityksen talous perustuu siihen, kuinka paljon asiakkaat ostavat yrityksen valmistamia tuotteita. Strategisen johtamisen kehittäminen vaikuttaisi kohentavasti yrityksen asiakkuuksiin ja johtaisi liikevaihdon ja tuloksen kasvamiseen. Asiakkuuksien kannalta strategisen johtamisen kehittämistehtävänä on varmistaa M-yrityksen menestys

sekä erottautuminen kilpailijoista tulevaisuuden markkinoilla. Yrityksen laatimissa missio toimii ohjenuorana, kun mietitään millaisia asiakkuuksia tulevaisuudessa yritys tavoittelee. Lisäksi tarvitaan tietoa mitkä tai millaiset olisivat ne avainasiakkaat, jotka toisivat lisätilauksia yritykseen ja kasvattaisivat liikevaihtoa ja sitä kautta kohentuvaa tulosta yritykselle. Hyvä palvelu ja tuotteen toimitusvarmuus merkitsee erittäin paljon asiakkaille. Hyvän palvelun saanut asiakas on yritykselle tärkeä markkinoija, jonka sana painaa kun esimerkiksi tuttava on hankkimassa samanlaista tuotetta itselleen. Mallintamalla kohdat asiakkuus nyt ja asiakkuus tulevaisuudessa sekä yrityksen osaamistason päivityksellä voisi olla merkittävä osuus yrityksen menestymisessä tulevaisuudessa. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeää miettiä, millaisia ovat nykytilanteessa yrityksen avainasiakkaat ja millainen on asiakkuussegmentti tulevaisuudessa.

### **Tavarantoimittajat**

M-yrityksen kannalta yhteistyökumppaneilta saatu palaute yhteistoiminnasta on erittäin tärkeää tietoa. Palautteen myötä voidaan yhteistyötä parantaa ja saada jopa lisää yhteistyökumppaneita. Kumppanuudesta on hyötyä molemmille osapuolille. M-yrityksen kannalta olisi tärkeää saada ohjausta yritysverkoston strategiseen kehittämiseen. Verkoston strateginen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja sen takia verkoston rakentaminen olisi aloitettava mahdollisimman nopeasti. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta tärkeä kysymys on, ketkä ovat yrityksen nykyiset avaintavarantoimittajat ja keiden kanssa M-yritys haluaa toimia tulevaisuudessa.

### **Kilpailijat**

M-yrityksen tulee huomioida, että kilpailija ei ole vain uhka vaan kilpailijan kanssa voi myös liittoutua, jos sillä pystytään muodostamaan ainutlaatuista vahvuutta ja uudenlaista osaamista. Kilpailustrategia on ainoa edellytys, jos M-yritys aikoo pärjätä kilpailussa muita kilpailijoita vastaan. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta tärkeä kysymys on arvioida potentiaaliset kilpailijat nykytilanteessa ja tulevaisuudessa.

## **Rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt**

Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta on seurattava näiden liikelaitosten kehittymistä ja pyrittävä olemaan ajan tasalla mahdollisten muutosten keskellä.

## **Viranomaiset ja muu ympäristö**

M-yrityksessä ei ole otettu vielä kestävästä kehitystä tarpeeksi paljon huomioon. Yrityksen on huomioitava entistä enemmän uusiutuvat luonnonmateriaalit ja kuinka luontoa rasitetaan mahdollisimman vähän. Ongelmaksi voi osittain muodostua hinta; mitä ekologisesti tuotetut raaka-aineet maksavat ja onko yritys valmis maksamaan niistä. M-yrityksen on huomioitava kestävä kehityksen merkitys tärkeänä osana yrityksen tulevaisuutta. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta olennainen kysymys on, muuttuvan yhteiskunnan ja ympäristön muutokset tulevaisuudessa.

### **9.5 M-yrityksen arvojen, mission ja vision määrittäminen**

Strategisen johtamisen kehittämisen avuksi määriteltiin M-yritykselle arvot, missio ja visio. Toimitusjohtaja määrittelee M-yrityksen arvoksi ”Vastuullinen yhdessä tekeminen”. Yrityksen missioksi valikoituu ”Rakentaa laadukkaita ja toimivia kokonaisuuksia asiakkaiden tarpeisiin”. Yrityksen visioksi tulee: Teemme ammattitaidolla ja ylpeänä laadukkaita tuotteita, jotka suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaan tarpeisiin. Kärsivällisellä ja pitkäjänteisellä kehitystyöllä haluamme turvata yrityksemme toimintaa, jatkuvuutta ja hallittua kasvua. Vision laadinnassa toimitusjohtaja halusi tuoda esille sen, mitä asioita hän näkee tärkeänä omassa yrityksessään. Tavoitteena on, että kaikki M-yrityksen työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät vision, joka toimii siten myös yleisenä toimintaperiaatteena ja sen vaikutus tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä. Kun visio on määritelty M-yritykseen, tulee se myös viestiä koko henkilöstölle siten, että he ymmärtävät vision olevan koko yrityksen yhteinen tahto- ja tavoitetila.

## 9.6 Hiljaiset signaalit

Oraalla oleva uusi ilmiö on hiljainen signaali, mikä voi synnyttää tulevaisuutta radikaalistikin muokkaavia prosesseja. Hiljainen signaali elää vain hetken ja on näkökulmasidonnainen. Oikealla hetkellä hiljaiseen signaaliin tarttuva toimija voi luoda menestyvää taloudellista toimintaa, estää uhkia tai synnyttää merkittävän yhteiskunnallisen liikkeen. Hiljaisilla signaaleilla tarkoitetaan siis ilmiöitä, jotka ovat ”oraalla” ja joilla ei yleensä ole historiaa, trendiä tai muuta selvästi tunnistettavaa menneisyyttä, mutta jotka voivat tulevaisuudessa muodostua aivan keskeisiksi ilmiöiksi ja vaikuttajiksi. Hiljaiset signaalit ovat erityisen kiehtovia, koska uskotaan, että niiden havainnoija on muita paremmassa asemassa varautumaan uusiin ilmiöihin ja toimimaan niiden mukaan. Yritysjohdaja voi odottaa menestyvää liiketoimintaa ja poliitikko menestystä, kun hän tuntee löytäneensä olennaisen heikon signaalin ennen muita. Moni menestystarina yrity maailmassa on syntynyt tarttumisesta oikeaan aikaan oikeaan hiljaiseen signaaliin. (Mannermaa, 2004.)

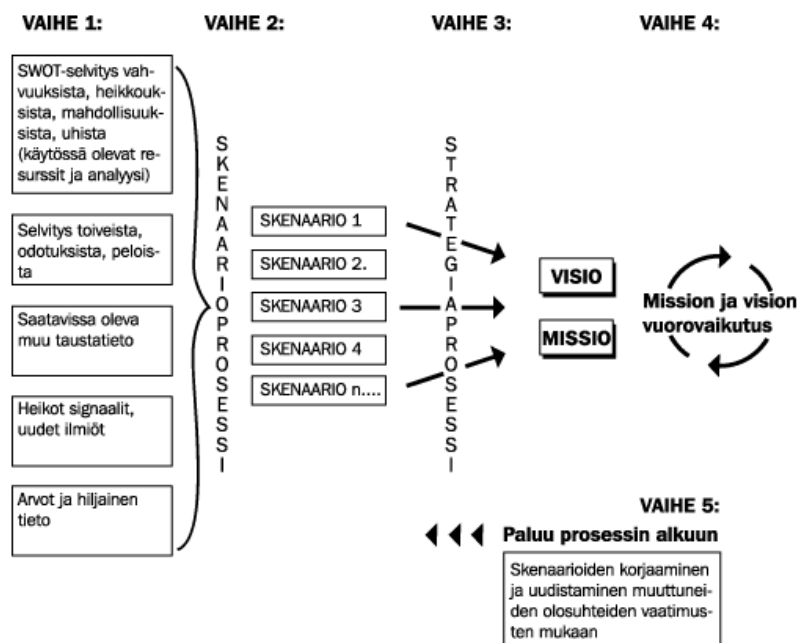
Hiljaiset signaalit ovat tärkeitä merkkejä, joihin yrityksen tulee reagoida välittömästi. Yrityksen on selvitettävä olemassa olevilla keinoilla, mitä hiljainen signaali voisi tarkoittaa ja onko se tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Hiljaisia signaaleja on tullut varmasti koko ajan, mutta M-yritys ei ole osannut tarttua niihin. Yritys tarvitsee sekä onnea että myös rohkeutta tarttua kohdalleen tulleen tilaisuuteen. Tulevaisuuden visioita on se, että yritys pystyy lisäämään liiketoimintaa ja takaamaan työntekijöilleen työllisyyden sekä yrityksen tulevaisuuden. Markkinoita seuraamalla tai omilla ideoilla tulisi huomata uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita, tuotteita tai trendejä, joihin voisi tarttua ensimmäisenä. Asiakkaiden kulutustottumukset muuttuva ja esimerkiksi ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa huomattavasti tulevina vuosina. Palvelun osuus lisääntyy ja kalusteita ostetaan suoraan internetin välityksellä valmiiksi asennettuina. Etenkin nuorten ihmisten ostotottumukset muuttunevat tähän suuntaan. Palvelu ja tuote halutaan heti ja mitään ei haluta odottaa. M-yrityksen on huomioitava, kuinka se varautuu tulevaisuuden muutoksiin. Työelämässä, ympäristöongelmien ratkaisuisissa, yhteiskunnallisessa elämässä ja vapaa-ajan viettovoissa on tapahtunut ja tapahtumassa voimakas muutos. M-yrityksessä on

huomattu, että sen täytyy parantaa valmiuksia toimia tehokkaasti muuttuvassa ympäristössä. Tulevaisuus ei ole pysyvää ja tietoyhteiskuntaamme syntyy koko ajan uusia lennokkaita ajatuksia ja niistä muodostuu uusia yrityksiä vastaamaan ihmisten yhä eneneviin tarpeisiin. M-yrityksen pitäisi pystyä havainnoimaan hiljaiset signaalit ja siltä pohjalta pystyä muuttamaan toimintatapaansa sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

## 10.7 M-yrityksen skenaariot

Laaditaan neljä erilaista skenaariota, jotka peilaavat M-yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Skenaarioajattelussa on näkökulma, jossa haetaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudentiloja M-yrityksen erilaisina mahdollisuuksina. Skenaario on eräänlainen käsikirjoitus, jossa hahmotetaan M-yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristö.

Oheisessa kaaviossa (kuvio 4) on kuvattu skenaariotyöskentelyn vaiheet.



Kuvio 4. Skenaarion laatimisen vaiheet (Mannermaa 1999)



Skenaariot rajataan neljään osa-alueeseen: taloudelliseen, sidosryhmiin, prosessi- ja henkilöstönäkökulmaan. Pohjaa näihin skenaarioihin saadaan M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämisen SWOT-analyysistä, yrityksen arvoista, visiosta, saatavissa olevista taustatiedoista, heikoista signaaleista, hiljaisesta tiedosta ja toiveista ja odotuksista. Skenaariossa pyritään huomioimaan globaalimmat ilmiöt mutta keskitytään M-yrityksen kannalta tärkeisiin aiheisiin.

### **Nykytilanteen skenaario – skenaario, jossa kaikki jatkuu niin kuin tähänkin asti**

Taloudellisesti M-yrityksellä menee entisellään. Liikevaihto riittää kattamaan muodostuneen kulurakenteen. Markkinointi osuu hyvin kohderyhmälle ja kauppa syntyy tasaisesti. Sidosryhmissä ei ilmene juurikaan ongelmia. Tutut luotettavat toimijat ovat ympärillä ja tavaran toimittajilta saa tavaraa sopivaan hintaan. Tavarantoimituksen ovat ajallaan. Koneet ja laitteet toimivat hyvin tuotantotilassa ja tilat ovat sopivat nykytoimintaan. Henkilöstö on luotettavaa ja ammattitaitoista. He tekevät työt sovitussa aikataulussa ja osaavat toimia asiakkaiden kanssa.

### **Tilanne globaalisti**

Globalisaatio jatkuu, löydetään uutta öljyä arktisilta alueilta jäiden sulaessa ilmastonlämpenemisen edetessä ja kehitetään öljyhiekasta uutta öljytuotantoa. Tuotteet, palvelut, toimintatavat ja hankintakanavat ovat yhä vähemmän riippuvaisia kansallisista rajoista. Ilmastonmuutos jatkuu ja kaupungistuminen lisääntyy. Kaupungit kasvavat, maaseutu tyhjenee ja joukkoliikenteen käyttöaste on pientä. Matala- ja passiivien energiarakentaminen on alkutekijöissään. Väestö ikääntyy, eläkeläisten määrä nousee korkeaksi suhteessa työssä käyviin ja yhteiskunnan maksukyky heikkenee. Verkostoituminen muuttaa yritysten ja kokonaisten toimialojen toimintoja. Yhteiskunta muuttuu entistä enemmän nopeatahtiseksi, on jatkuvan muutoksen tilassa ja ihmisten sietokyky vähenee entistään.

## **Positiivinen skenaario, jossa useat mahdollisuudet toteutuvat**

Taloudellisesti M-yrityksellä menee erinomaisesti. Uusia tuottoisia aluevaltauksia löydetään. Toiminta perustuu kestäväan kehitykseen ja liikevoitto ei enää pelkästään yksin riitä motiiviksi. Yritys lanseeraa uuden tuotesarjan, joka saa valtavan kiinnostuksen ulkomaita myöten. Tilauksia satelee runsaasti ja liikevoiton myötä M-yritys saa uudet tuotantotilat käyttöönsä. Uudet tuotantotilat ovat riittävät lisääntyneeseen tilauskantaan. Sidosryhmissä yritys saa uusia asiakkaita, jotka tilaavat tuotteita viikoittain. Asiakasmäärät ja tilaukset lisääntyvät. Lisääntyneen volyymin myötä tavarantoimittajat kilpailevat yhteistyöstä ja yritys saa hyvää materiaalia edulliseen hintaan. Yrityksen imago on positiivinen. Prosessit ovat helpottuneet entisestään uusien tuotantotilojen myötä. Uudet koneet ja kalustot yritys hankkii samalla kun pääsee uusiin tiloihin. Kaksi CNC-työstöasemaa tekee työtä kolmessa vuorossa. Henkilöstöä palkataan lisää ja heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Henkilöstö saa enemmän mahdollisuuksia ajatteluun ja luovuuteen. Työtä ja vapaa-aikaa sovitetaan yhteen. Työpaikka on kuin toinen koti, jossa viihdytään ja yrityksessä on mielekästä työskennellä. Ilmapiiiri työpaikalla on erittäin hyvä.

## **Tilanne globaalisti**

Biomassan käyttö energiatarpeen tyydyttämisessä lisääntyy. Öljyn käyttöä vähennetään ja siirrytään käyttämään vaihtoehtoisia polttoaineita liikenteessä. Autojen energiatehokkuutta parannetaan hybriditekniikoin ja synteettisiä polttoaineita, biopolttoaineita ja maakaasun osuutta lisätään. Joukkoliikennettä lisätään, yksityisautoilua vähennetään taajamissa bussien ja kevyen ja raskaamman raideliikenteen avulla. Rakennetaan uusiutuvia energiamuotoja käyttäviä voimaloita kuten tuulivoima, aurinkovoima, aaltovoima, vuorovesivoima, maalämpö, vesivoima ja biopolttoaineet (biodiesel). Lisäksi turpeen käyttöä lisätään. Kaupungit ovat miellyttäviä elinympäristöjä ja niiden hallintorakenteet toimivat joustavasti.

### **Negatiivinen skenaario, jossa useat uhkakuvat toteutuvat**

Taloudellisesti menee todella huonosti. Rahoittajilta ei saa enää rahoitusta. En-tisiä velkoja on jäänyt maksamatta. Liikevaihto on pudonnut reilusti alle kipura-jan. Konkurssi hämöttää ja yrityksen maksettavaksi jäävät suuret velkamäärät. Toimitukset asiakkaille ovat myöhässä ja he tekevät reklamaatioita. Tavarantoimittajat eivät toimita tavaroita sovituissa aikataulussa. Suurin tavarantoimitta-ja irtisanoo sopimuksen yrityksen kanssa ja uusia ei löydy tilalle. Uuden toimitta-jan tavarat maksavat 30 prosenttia enemmän kuin edellisen. Lisäksi tavaroiden laatu on selvästi huonompaa. Prosessit ovat menneet sekaisin. Tärkein CNC-kone on osittain palanut ja uuden hankkimiseen ei ole rahaa. Tuotantohallissa on tulipalo ja samalla menee kaksi kallista työkonetta. Vakuutus ei korvaa tuli-palon vaurioita. Savuvaurioiden takia hallia ei voi käyttää. Puolet henkilöstöstä on irtisanoutunut ja tuotanto on pahasti ruuhkautunut. Jäljellä olevat henkilöt valittavat päivittäin työn raskautta ja huonoja olosuhteita.

### **Tilanne globaalisti**

Ilmastonmuutos pahenee ja kasvihuone ja kaasupäästöt lisääntyvät, joka johtaa siihen, että ilmaston lämpeneminen jatkuu. Osalla maapalloa kuivuus lisääntyy ja vaikuttaa viljasatoihin negatiivisesti. Merenpinnat kohoavat, hirmumyrskyt lisääntyvät ja kehitysmaissa ei saada satoja. Öljy ja maakaasu loppuivat maa-pallolta, josta syntyy poliittisia konflikteja öljy- ja kaasuvarantojen sijainnin takia. Öljystä riippuvat maanviljely, kulttuuri, nykyaikainen tietoyhteiskunta ja liikenne romahtavat ja tulee nälänhätä. Teollinen yhteiskunta romahtaa ja tulee maail-manlaajuinen lama. Hiilen käyttöä lisätään, josta syntyy paljon hiilidioksidia, joka lämmittää lisää ilmastoa. Ydinreaktoreissa tarvittava uraani loppuu.

### **Nykytilanteen skenaario, jossa kaikki jatkuu niin kuin tähänkin asti ja kuinka skenaario toteutuessaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen**

Ajatuksena on, että osalla ihmiskuntaamme ajattelutapa muuttuu hitaasti, mutta kuitenkin kymmenen vuoden kuluessa tapahtuu paljon parannuksia ajattelu- ja toimintatavoissa, etenkin nykyisen valveutuneen nuorison kasvaessa aikuisiksi.

M-yrityksessä on myös otettava kestävän kehityksen toiminta-ajatus entistä enemmän huomioon.

Globalisaation jatkuessa tuotteet ja hankintakanavat ovat yhä vähemmän riippuvaisia kansallisista rajoista, M-yrityksen on verkostoiduttava entistä enemmän. Kaupunkien kasvaessa ja maaseudun autioituessa on markkinointia tehostettava kaupunkeihin. Yrityksen on mietittävä tarkasti markkinointikohteet: yksityinen henkilö, toinen yritys vai kunta ja otettava harkittavaksi mahdollinen yrityksen siirto lähemmäksi suuria asutuskeskuksia tavaratoimitusten kallistuksessa (kestävä kehitys).

M-yrityksellä on kahdenlaisia asiakkaita, niitä jotka vaativat tuotteita entiseen tapaan (eivät usko uhkakuviin tai eivät halua muuttaa totuttua käyttäytymistä) ja niitä, jotka haluavat kestävän kehityksen tuotteita. M-yrityksessä on tehtävä tarkat asiakasanalyysit siitä, mille pohjalle asiakkuudet rakennetaan. Kannattamattomat asiakkuudet on myös karsittava pois ja panostettava tuottaviin asiakkaisiin. Matala- ja passiivienergiarakentaminen on huomioitava yrityksen tuotteissa ja tarjottava vaihtoehtoja asiakkaille. Yrityksessä on panostettava ikääntyvälle väestölle kehitettäviin asumista helpottaviin kalusteratkaisuihin. Nykyajan eläkeläiset (jotka elävät kolmatta ikäänsä) haluavat mukavuutta, ja heillä on myös maksuvalmiutta. Yrityksen varasto-ongelma on ratkaistava, kiireisille ihmisille on valmistettava valmiiksi kasattuina halutuimmat tuotteet ja kuitenkin niiden valmistuksessa on huomioitava kestävä kehitys.

Verkostoitumista on lisättävä kaikkiin sidosryhmiin. Yhteistyötä on tehtävä useiden tavarantoimittajien kanssa siksi, ettei yritys ole vain yhden toimijan varassa. Yhteiskunnan muutoksia on kuunneltava entistä tarkemmalla korvalla. Koneet ja laitteet on huollettava säännöllisesti ja ne on pidettävä toimintakuntoisina. Tuotantotilojen kunnossapidosta ja siivouksesta on huolehdittava säännöllisesti. Henkilöstö on entistä valveutuneempaa ja sitoutuu kestävän kehityksen periaatteisiin ja yhtiön tulokseen. Henkilöstön motivaatiota ja halua oppia uutta kannustetaan (mm. kehityskeskustelut ja koulutus). Johdon kouluttautumista on motivoitava.

## **Strategiat, joilla tilanteeseen sopeudutaan**

Yrityksessä siirrytään vuosineljännessuunnitteluun. Yrityksessä (johdon/hallituksen/koko henkilöstön) on mietittävä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Yrityksessä on mietittävä yhteistyösopimuksia niiden yritysten kanssa jotka toimivat samalla toimialalla. Yritysjohdon on opeteltava tunnistamaan ne kehittämiskohteet, joilla yrityksen tuloksetekokyky kehittyy. Yrityksessä on mietittävä, kuinka hyödyntää matala- ja passiivienenergiarakentamista yrityksen tuotteissa. Laatu on parannettava ja tuotteet on tehtävä samalla hinnalla kuin kilpailijat, mutta paremmin ja nopeammin. M-yrityksen on kehitettävä valtakunnallisesti kiinnostava oma tuote.

## **10 Strategisen johtamisen kehittämisen mittarit ja arviointi**

M-yrityksen keskeisille kehitystavoitteille laaditaan seurantamittarit, joiden avulla pyritään seuraamaan tavoitteiden toteutumista. Mittariston avulla kerätään jatkuvasti tietoa yrityksen sisäisestä toiminnasta ja ulkoisista tuloksista suorituskyvyn ja kannattavuuden parantamiseksi. Saadun tiedon pohjalta M-yrityksen toimintaa kehitetään uusien kehittämishankkeiden avulla. Strategisen johtamisen kehittäminen vaatii johdon sitoutumisen mittariston kehittämiseen ja niiden käyttö on elintärkeää.

Työntekijöiden sitoutuminen on keskeisessä asemassa mittariston käyttöönoton onnistumisessa. M-yrityksen toiminnan kannalta tärkeille osa-alueille laaditaan mittarit, joiden avulla saadaan yrityksen suorituskyvystä ajan tasalla olevaa tietoa päätöksenteon avuksi. Toimitusjohtajan näkemys on, että seuraaminen auttaa myös paljastamaan ongelmakohtia M-yrityksen toiminnassa. Mittariston avulla ongelmiin voi sitten miettiä ratkaisuja ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä niiden poistamiseksi. Mittaristo antaa myös palautetta toimenpiteiden onnistumisesta. Strategisen johtamisen kehittämisen seurantaan valitaan neljä yrityk-

sen kannalta tärkeitä näkökulmaa. Tutkinnan kannalta seurantaan otetaan taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma.

Taloudellisen näkökulman mittaamisessa tärkeimmät menestystekijät ovat liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvaminen. Toimitusjohtaja näkee riittäväksi mittariksi kirjanpitäjältä kuukausittain saatavat kirjanpitoraportit, joista ilmenee yrityksen liikevaihto ja liikevoitto.

Asiakasnäkökulmassa nostetaan esille asiakkaan kokema palvelun taso ja asiakkaan tyytyväisyys. Varmin tapa selvittää asiakastyytyväisyyttä on kysyä siitä asiakkaalta itseltään. Päätetään tehdä kirjallinen asiakaskysely joka tehdään kuuden kuukauden välein. Vaihtoehtona on laittaa M-yrityksen kotisivuille palautelomakkeen lisäksi täytettävä asiakaskyselylomake.

Sisäiset prosessit tuotannossa ovat tärkeä osa toiminnan kokonaisuutta. Tuotannosta otetaan mukaan laaturvirheet ja toimitusvarmuus. Laaturvirheet ja samoin toimitusvarmuus käydään läpi viikkopalavereissa. Molemmat asiat on helpointa selvittää tuotannon henkilöiden kanssa palavereissa ja samalla voidaan miettiä, miten kehittää toimitusvarmuutta ja vähentää laaturvirheitä. Henkilöstönäkökulman mittarina toimii laadullinen työtyytyväisyyskysely ja sitä täydennetään toimitusjohtajan ja työntekijöiden välisillä kehityskeskusteluilla.

Mittaristojen valinnan jälkeen määritellään niiden merkitys, jotta aineiston kerääminen on kaikille yksiselitteistä ja selkeää. Mittarit tulee nimetä kuvaavasti ja niihin annetaan tarkka määritelmä. Jokaiselle mittarille määritetään vastuuhenkilö, joka vastaa tiedon keräämisestä sekä systeemin ylläpidosta.

Yrityksen strategisten tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta realistisia eli toteutettavissa olevia. Tavoitteiden saavuttamista pitää seurata ja mitata säännöllisesti ja etukäteen sovitulla tavalla. Näin annetut ja sovitut tavoitteet pystytään pitämään.

## 11 Johtopäätökset

### 11.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja luoda keinoja M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen. Kyselytutkimuksessa oli mukana yrityksen omistajat ja vastauksista sai riittävän yksiselitteisen suunnan M-yrityksen kehitystarpeisiin. Kehitystarpeita oli kaikilla kyselylomakkeen osa-alueilla. Liiketoiminnan kasvataminen ja pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu koettiin kaikkein tärkeimmäksi. Pyrimme tekemään kohdeorganisaation johtamisen rakenteesta kokonaiskuvan sekä nykytilanteen että tulevaisuuden kannalta.

Strategisen johtamisen kehittämiseen ei oikeastaan löytynyt selvää konstruktioita, jonka avulla voisi edetä systemaattisesti eteenpäin. Strategisen johtamisen kehittäminen rakentuu niin monesta ja monitahoisista eri tekijöistä, että rajaamisen tekeminen oli välttämätöntä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin strategiaa ja strategista johtamista. Pyrimme kokoamaan strategiaosuuteen mielestämme tärkeimmät ja työn kannalta vaikuttavimmat kokonaisuudet. Johtamisen kokonaisuus on myös laaja ja rajaaminen oli tässäkin vaativa tehtävä. Jokaisella johtajalla on oma tyylinsä johtaa yrityksen ja henkilöstön toimintaa. Strategisen johtamisen kehittäminen on kokonaisuudessaan vaikea yhtälö ratkaistavaksi. Lähdimme kehittämään M-yrityksen strategista johtamista teoriapohjan, SWOT-analyysin, tunnetun tiedon ja skenaarioiden avulla.

Johtamiseen vaikuttavat monet eri osa-alueet ja niiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Henkilöstöjohtaminen on usein pienessä mikroyrityksessä heikoin osa-alue. Onnistuminen on kiinni eniten yrittäjästä ja hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Kohdeyrityksen strategisen johtajuuden kehittämisen varsinaiset tulokset näkyvät vasta usean vuoden kuluttua.

M-yrityksessä on strategista johtamista jo hieman käynnistetty. Toimitusjohtaja on määritellyt M-yritykselle henkilöstöstrategiaa ja selventänyt operatiivista toimintaa tuotantotiloissa. Tiedonkulku toimii näin kätevämmiin ja viestit menevät perille. Henkilöstön ilmapiiri on parantunut selkeästi tuotannossa ja työmotivaatio on kohentunut.

## **11.2 Yhteenveto M-yrityksen ratkaisumallista**

Lähdimme hakemaan ratkaisumallia M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämiseen vaiheittain. Ensiksi selvitimme yrityksen nykytilaa liiketoiminnan kannalta, ja siitä saimme hyvää pohjatietoa strategisen johtamisen kehitysohjelmaan. Hankimme tarpeeksi laajan teoreettisen viitekehyksen strategiasta ja strategisesta johtamisesta, joista saatiin tukea M-yrityksen kehitystehtävään. Kehittämistehtävä oli jokseenkin abstraktinen ja aiheen selvittämiseksi teimme SWOT-analyysin strategisen johtamisen kehittämisen kannalta. Nykytilan näkökulmasta M-yrityksestä löytyi hyvä tilannetieto, itsekriittisyys, resurssien tunnistaminen ja halua ja kykyä kehittää strategista johtamista. SWOT-analyysistä saatu tieto osoitti sen, että M-yrityksen strategisen johtamisen kehittämisessä painopistealueita on tulevaisuudessa useita. Yritykselle laadittiin arvot, missio ja visio, jotka ovat ohjenuorana koko henkilöstölle M-yrityksen kaikissa toiminnoissa. Yrityksen johdon tulee ratkaista oma viikoittainen ajankäyttönsä ja pyrkiä omalta osaltaan toimimaan johdonmukaisesti yrityksen toiminnan kehittämisessä. Yrityksen tulee ottaa huomioon nykyinen henkilöstö ja huolehtia, että hyvä ilmapiiri ja viihtyvyys sitouttavat henkilöstön yritykseen. Uusi strategia on tiedotettava henkilöstölle ja henkilöstö on sitoutettava yrityksen strategian ja vision toteuttamiseen. Yrityksen on huomioitava myös ulkoiset sidosryhmät ja annettava erityistä fokuksia niille, jotka ovat tärkeimmät M-yrityksen kannalta. Yrityksen olemassaolon kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat toimivat asiakassuhteet ja luotettavat tavarantoimittajat. M-yrityksen on laadittava toimiva asiakkuuksien johtamisen malli. Asiakkuudet tulee dokumentoida monipuolisesti ja tästä saadusta informaatiosta tulee työväline tulevaisuuden tarpeisiin. Tavarantoimittajia tulee olla useampia, ettei M-yrityksen toiminta kaadu yhden tavarantoimittajan



mahdollisiin ongelmiin. Yrityksen kannattaa kuitenkin keskittää hankinnat vain muutamalle toimittajalle ja tarkastella kokonaistoimituksen arvoa vuositasolla. M-yrityksen on huomioitava ympäristö ja siellä toimivat kilpailevat yritykset. Kilpailustrategian laatiminen on edellytys, jolla M-yritys pärjää kilpailussa muiden kilpailijoiden kanssa. Strategisen johtamisen kehittämisen kannalta tulee vision lisäksi laatia skenaariot mahdollisten erilaisten tulevaisuuksien varalta. M-yrityksen on ohjattava yritys tulevaisuuteen, jossa toteutuu sen kannalta paras mahdollinen skenaario. M-yrityksen on varauduttava myös pahimpaan skenaarioon. Hiljaisten signaalien näkeminen ja löytäminen on tärkeää yrityksen kannalta, koska niiden havainnoija on etulyöntiasemassa, kun varaudutaan uusiin tulevaisuuden ilmiöihin.

Strategisen johtamisen kehittämisessä on varauduttava mahdollisiin tuleviin vaikeuksiin. Laadittu skenaario on polku, joka johtaa uuteen tulevaisuuteen. Vääränlainen skenaario on tunnistettava hyvissä ajoin ja M-yrityksen on muutettava linjaustaan ja laadittava uusi skenaario muuttuneen tilanteen vaatimalla tavalla. Yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne voi muuttua lyhyelläkin aikavälillä ja M-yrityksen tulee seurata suuntauksia, jotka voivat vaikuttaa puualan yritys-toimintaan. Pahimmillaan strategian jalkautus voi aiheuttaa henkilöstössä muutostarintaa ja henkilöstön sitoutuminen epäonnistuu. Parhaimmillaan strategisen johtamisen kehittäminen M-yrityksessä tuo tullessaan uudenlaista tekemisen iloa. Onnistunut strategisen johtamisen kehittäminen palvelee yrityksen päätöksentekijöitä ja henkilöstöä päivittäin ja kokonaisuutena se ohjaa M-yrityksen menestykseen sen kaikilla osa-alueilla.

### **11.3 Loppupäätelmä**

Opiskelumme alkumetreillä oli selvää, että opinnäytteen aihealueeksi muodostuu jotakin, mikä liittyy oman yrityksen kehittämiseen. Oman yrityksen kehittäminen motivoi opiskelemaan ja oppitunneilta saa enemmän tietoa ja informaatiota, joka tulee ikään kuin omaan yrityksen käyttöön. Parityöskentelymme toimi mallikkaasti, koska meillä on yhteinen perheyritys, jonka eteen kehittämistyötä

tehtiin. Opinnäytetyön nimeksi valikoitui ”Strategisen johtamisen kehittäminen mikroyrityksessä”. Aiheen käsittelyn teki haastavaksi se, että aihe sisälsi neljää erillistä tutkittavaa asiaa; strategiaa, johtamista, kehittämistä ja mikroyrityksiä. Näistä muodostuu erilaisia vaihtoehtoja kymmenentuhatta jos otamme käsiteltäväksi vain kymmenen (10 x 10 x 10 x 10) teoriaa kutakin aihetta. Tämän ongelman ratkaisemiseksi käytimme melko paljon aikaa ja energiaa. Opinnäytetyön aihe on laaja ja aiheiden rajaaminen on välttämätöntä. Strategisen johtamisen kehittämisestä mikroyrityksessä on aiemmin kirjoitettu varsin vähän tietoa, koska aihe on liian abstrakti käsiteltäväksi. Skenaarioiden laatiminen yrityksellemme ja niiden hahmottaminen erilaisiin uusiin tulevaisuuden tiloihin oli mielenkiintoista. Koimme strategisen johtamisen kehittämisen yrityksessämme haasteelliseksi tehtäväksi, jonka tueksi tarvittiin koko opintokokonaisuuden opimäärä, runsaasti omaa innostusta ja paljon hyvää kahvia.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Jyrkönen, M. 2009. Strategisen johtamisen pyörteet, suunnittelun viitekehukset. Muistiinpanot yritysjohtajien koulutus. Kitee. 2.10.2009.
- Jyväskylän yliopisto. 2011. Strateginen johtaminen. <https://www.jyu.fi/edu/tiedekunta/laadunvarmistus/johtaminen/st>. 16.3.2012
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki. Talentum. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino.
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen Suomessa; eilen, tänään, huomenna (1970–2010). Suomen Strategisen Johtamisen Seuran 10-vuotisjuhlassa pidetty esitelmä. 20.1.1999. [http://lta.hse.fi/2000/1/lta\\_2000\\_01\\_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf). 11.11.2011.
- Kasanen, E., & Lukka, K., & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakausikirja 3/91.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Helsinki. Edita.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen: kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki. Wsoy pro.
- Laurila, J. 2008. Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja. 3.9.2007. Turun kauppakorkeakoulu. [http://lta.hse.fi/2008/1/lta\\_2008\\_01\\_d3.pdf](http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_d3.pdf)
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu Strategiassa. Juva. WS Bookwell Oy.
- Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Mannermaa, M. 1993. Murroksesta mosaiikkiin. Helsinki. Otava.
- Mannermaa, M. 1998. Kvanttihanke tulevaisuuteen. Helsinki. Otava.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo. Wsoy.
- Mannermaa, Mika (toim.) 1999. Toolbox – Työelämän ennakkoinnin työkalupakki. ESRjulkaisut. 41/99. Oy Edita Ab.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Wsoy. Porvoo.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen 1. Johtaminen ympäristössään. Tammer-Paino. Tampere.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen 2. Johtaminen ja esimiestyö. Tammer-Paino. Tampere.
- Opetushallitus. Etälukio 2011. <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=224>. 11.11.2011.
- Oulun ammattikorkeakoulu. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm> 15.3.2012.
- Pasanen, M. 2012. Strateginen johtaminen ja bsc. Pohjois-Karjalan ammattikor-

- keakoulu  
[http://moodle.pkamk.fi/file.php/4775/Strateginen\\_johtaminen\\_Mika\\_/Yamk\\_Strateginen\\_johtaminen\\_Yhteensopivuustila\\_.pdf](http://moodle.pkamk.fi/file.php/4775/Strateginen_johtaminen_Mika_/Yamk_Strateginen_johtaminen_Yhteensopivuustila_.pdf). 15.3.2012.
- Pasanen, M. 2003. In Search of Factors Affecting SME Performance The Case of Eastern Finland. Kuopio University publications h. business and information technology 1  
<http://www.uku.fi/vaitokset/2003/isbn951-781-980-3.pdf>. 8.1.2012.
- Peltonen, T. 2007. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Porter, Michael 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Export Edition 2004. Simon & Schuster, New York.
- Puohiniemi, M. 2010. <http://www.limor.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>. 2.12.2011.
- Savolainen, T. Strateginen vs. operatiivinen johtaminen hallituksen käsissäkö yrityksen menestys? (Sloan 1963) Joensuun yliopisto/Kauppatieteet.  
[http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/STR\\_lectures5.pdf](http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TSavolainen/STR_lectures5.pdf) 4.5.2012.
- Sjöholm, H. 2001. Teknologiastrategian laatiminen ammattikorkeakoulussa. Helsinki. Tekes.  
[www.tekes.fi/fi/document/43369/amk\\_strategiaopas\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43369/amk_strategiaopas_pdf). 31.1.2012.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yrityssuomi. Johtaminen. 2012. <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/johtaminen> 11.1.2012.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo. WS Bookwell Oy.

## LIITTEET

### Strategia-ajattelun uudistuminen

### Liite 1

Perinteinen malli	Uusi malli
Mitä strateginen johtaminen on?	
Tulevaisuuden toiminnan suunnittelua, usein käytännössä jo tehtyjen valintojen jälkikäteistä oikeellisuuden vahvistamista	Jatkuvaa innovaatiota ja valintaa, yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja mission kirkastamista
Milloin strategista johtamista harjoitetaan?	
Vuosisuunnittelukellon mukaisesti. Käytännössä toimintasuunnittelulla ja budjetoinnilla on usein visiointia ja strategioiden tuulettamista huomattavampi paino	Jatkuva strategiakeskustelu kaikilla organisaation tasoilla, jatkuva tasapainotettu toiminnan seuranta
Keitä strateginen johtaminen työllistää?	
Ylintä johtoa.	Kaikkia esimiehiä, keskijohdolla keskeinen rooli sekä strategisten valintojen arkikielistämisessä että päivittäistoiminnasta nousevien ajatusten välittämisessä ylempien organisaation tasojen strategiakeskusteluihin
Miten strategista johtamista kehitetään?	
Uudistamalla suunnittelun ja seurannan rutiineja	Lisäämällä strategisen ajattelun valmiuksia kaikilla organisaation tasoilla, ruokkimalla organisaation jäsenten kiinnostusta ja kykyä jatkuvaan liiketoimintaan ja yrityksen tehtävää koskevaan dialogiin

(Kirjavainen ja Laakso-Manninen, 2010)

<b>SWOT- NELIKENTTÄ ANALYYSI</b>	
<b>Yritys: M-yritys</b> (liiketoiminnan näkökulma)	
<b>VAHVUUDET</b> (nykytila)	<b>MAHDOLLISUUDET</b> (tulevaisuus)
<b>TALOUS:</b> Yrityksen talous on kunnossa. Kasvua on rakennettu hitaasti omarahoituksella.	<b>TALOUS:</b> Yrityksellä on mahdollisuudet hyvään kasvuun uusien asiakkaiden myötä.
<b>ASIAKAS:</b> Asiakaskunta muodostuu pääasiassa yksityisasiakkaista ja yritysasiakkaista.	<b>ASIAKAS:</b> M-Yrityksen tunnettuus pitkältä ajalta ja luotettavana toimijana tuottaa uusia asiakkaita.
<b>PROSESSI:</b> Tuotanto toimii hyvin ja kalusto on riittävä nykyiseen tuotantoon.	<b>PROSESSI:</b> Uusi tuotantohalli on valmiina ja mahdollistaa toiminnan laajentamisen.
<b>HENKILÖSTÖ:</b> Henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta.	<b>HENKILÖSTÖ:</b> Henkilöstölle voi jakaa vastuuta ja antaa toimitusjohtajalle enemmän aikaa kehitystyöhön.
<b>HEIKKOUEDET</b> (nykytila)	<b>UHAT</b> (tulevaisuus)
<b>TALOUS:</b> Muuttuvissa olosuhteissa on kustannusrakenteita mietittävä uudelleen.	<b>TALOUS:</b> Muuttuva ympäristö, hinnantoukka kilpailutilanne.
<b>ASIAKAS:</b> Asiakassuhteiden hyvä hoitaminen jää paljolti tekemättä arkikiireiden vuoksi. Markkinointitapa on mietittävä M-yritykselle sopivaksi.	<b>ASIAKAS:</b> Tiukan kilpailun takia menetetään liian monta tarjouskilpailua. Pieni yritys jää isompien toimijoiden jalkoihin. Sijainti vaikuttaa, myyntipisteiden puuttuu kasvukeskuksista.
<b>PROSESSI:</b> Työnjohto puuttuu toiminnasta ja tiedon kulku ja töiden ohjaus on puutteellista.	<b>PROSESSI:</b> Kapasiteettia ei tällä hetkellä pystytä suurentamaan ennen kuin laajennusosa otetaan käyttöön.
<b>HENKILÖSTÖ:</b> Huono tiedon kulku aiheuttaa väärinkäsityksiä. Viikkopalaverit puuttuvat.	<b>HENKILÖSTÖ:</b> Pienen yrityksen henkilöstön on oltava monipuolisia osaajia ja hyviä asiakaspalvelijoita.