

## Strategia palveluna – strategiamalli kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin

Maria Eskelinen

Opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan  
johtamisen koulutusohjelma  
YAMK  
2019



<b>Tekijä(t)</b> Maria Eskelinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma, yamk	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Strategia palveluna – strategiamalli kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 73 + 9
<p>Yrityksen strategian tulisi kuvastaa sitä, mihin yritys on menossa ja millaisin keinoin. Perinteinen lineaariseen malliin ja rationaalisuuteen perustuva tapa tehdä strategiaa tulee yhä ongelmallisemmaksi, kun jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä ympäristö vaatii organisaatioilta ennen näkemätöntä ketteryyttä ja muutosvalmiutta. Tähän eivät perinteiset tavat tehdä strategiatyötä osaa tarjota vastausta. Sen sijaan kompleksisuusteoreettinen, kytköksellisyteen ja yhteiskehittymiseen perustava ajattelu luo uusia näkökulmia strategiaprosessiin. Postmoderni strategia syntyy organisaation ja sen sidosryhmien diskurssissa, mikä tekee siitä myös dynaamisen ja ketterän.</p> <p>Tämän työn tavoitteena on luoda sisähuvipuisto FunZones Oy:n käyttöön edellä mainittujen tavoitteiden mukainen strategiamalli, joka pohjautuu palvelumuotoilun menetelmiin ja työkaluihin. Näin voidaan varmistaa, että diskurssi eri sidosryhmien välillä on jatkuvaa. Mallin ensimmäisessä vaiheessa (Ymmärrys) varmistetaan strateginen herkkyyys keräämällä tietoa eri lähteistä. Seuraavassa (Konseptointi-vaihe) esitellään tiedon käsittelytavat. Kolmannessa vaiheessa keskitytään siihen, miten tiedosta johdetaan strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä (Toteutus-vaihe). Operointi-vaihe esittelee, miten seurataan ja tehdään strategiatyötä käytännössä. Strategiatyössä käytetään myös Lean-ajattelun työkaluja ja filosofiaa strategiaprosessin virtaustehokkuuden varmistamiseksi.</p> <p>Jokaisen vaiheen osalta esitellään sekä työkaluja, että malli siitä, miten strategiatyötä FunZones Oy:ssä tehdään. Opinnäytetyön lopussa esitellään myös, miten strategiamallin hyödyntäminen FunZones Oy:ssä käynnistetään.</p> <p>Koska kyseessä on dynaaminen malli, jota ei voida toisintaa, strategiamallin toimivuutta ei testata tämän opinnäytetyön puitteissa. Strategiatyön malli sopii sovellettavaksi myös muihin vastaaviin yrityksiin, toki jokainen tapaus tulee tarkastella aina omista lähtökohdistaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strategia, palvelumuotoilu, kompleksisuus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimustavoitteet .....	2
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	4
2	FunZones Oy .....	6
2.1	FunZones Oy:n tuotteet ja palvelut .....	7
2.2	FunZones Oy:n liiketoimintaympäristö .....	8
2.3	Stakeholder Map – Fun Zones Oy:n sidosryhmätaulukko .....	10
3	Käsitteet FunZones Oy:n strategiamallin taustalla .....	12
3.1	Strategia-käsite .....	13
3.1.1	Strateginen johtaminen .....	14
3.2	Kompleksisuusajattelu dynaamisen strategiaprosessin lähtökohtana .....	15
3.3	Postmodernistisen maailmankuvan ajatukset strategiamallin käynnistäjinä .....	19
3.4	Muotoiluajattelu strategiamallin kulmakivenä .....	20
3.5	Lean tuo strategiamalliin virtaustehokkuutta .....	22
4	Strateginen herkkyys: ketterän strategiaprosessin perusta .....	24
4.1	Toiminta-ajatus ja arvot .....	25
4.2	Arvot .....	26
4.3	Lähtökohtana asiakkaat .....	27
4.3.1	Asiakkaiden antama palaute ja kehittämisideat .....	28
4.3.2	NPS (Net Promoter Score) .....	29
4.3.3	Asiakastyytyväisyystutkimukset .....	29
4.3.4	Haastattelut: Focus group ja non-focus groups .....	30
4.4	Skenaariot .....	31
4.5	Trendit .....	32
4.6	Makrotason analyysit / PESTEL .....	36
4.7	Sisäisen tehokuuden analyysit .....	39
4.8	Aamukahvi -tilaisuudet .....	41
5	Konseptointi: strategisten valintojen kiteytys .....	42
5.1	Strategiset tavoitteet .....	43
5.2	Organisaatio .....	45
5.3	Kollektiivinen sitoutuminen .....	48
6	Toteutus: strategian realisoituminen .....	51
6.1	Muutoksen synnyttäminen .....	52
6.2	Päätöksentekoprosessi .....	54
6.3	Jatkuvan kehityksen turvaaminen .....	55
7	Operointi: strategiaprosessi osaksi FunZones Oy:n arkipäivää .....	57
7.1	Strategiamalli .....	57

7.2	Strategian käyttöönottoprosessi .....	59
7.3	Mittarit .....	61
7.4	Kanban-menetelmä strategiaprosessin hahmottajana.....	62
8	Pohdinta.....	63
8.1	Tulokset ja kehittämiskohteet .....	65
8.2	Oma oppiminen.....	67
	Lähteet .....	69
	Liitteet.....	74

# 1 Johdanto

Strategia on itsestään selvä työkalu jokaisessa yrityksessä. Siihen liittyy jopa eräänlaista hohdokkuutta, ja useat strategiat ovat täynnä samanlaisia muoti-ilmauksia. Johdon strategiapuheet sisältävät monimutkaisia ilmauksia, joita vain osa henkilökunnasta ymmärtää. Kuitenkin strategian tehtävänä on kertoa tärkeistä asioista: siitä miksi yritys on olemassa ja mihin se on menossa. Silti usean yrityksen strategia koostuu samoista termeistä kuin muillakin vastaavilla yrityksillä, eikä sillä ole välttämättä juuri mitään kosketuspintaa yrityksen arkeen. Strategia ja sen käsitteet ovat omille työntekijöillekin vieraita, ja strategia laadittu vain, ”koska sellainen pitää olla”. (Juuti & Luoma 2009, 13; Suominen 2011, 17-19.)

Samaan aikaan strategiselta johtamiselta vaaditaan enemmän kuin koskaan ennen. Maailma ympärillä muuttuu nopeasti, ja yritysten tulee olla valmiita reagoimaan ketterästi. Vaikka hitaasti muuttuviakin aloja on, esimerkiksi digitaalisuus vaikuttaa myös niiden toimintaan. Muutokset ovat paitsi nopeita, myös vaikeaselkoisia. Yritysten tulisi pystyä tunnistamaan signaaleja muutoksesta yhä aiemmin, ymmärtää mitä ne tarkoittavat oman liiketoiminnan osalta ja tehdä johtopäätöksiä siitä, miten toimintaa muutokseen sopeutetaan. (Doz & Kosonen 2008, 16-17; Suominen 2011, 18-19.)

Perinteinen, lineaarinen strategiamalli nojaa ajatukseen, jossa yrityksen toiminta on pitkiä tasaisia jaksoja. Näin niiden sisällä voidaan välillä tehdä itsereflektointia ja implementoida uusia malleja. Todellisuudessa näin ei ole, vaan yritykset ovat jatkuvassa ”kangistumisen, kriisiytymisen ja uusiutumisen” syklissä. Ennen prosessissa oli aikaa miettimiselle, mutta nyt kangistumiseen ei ole aikaa. Sillä aikaa kun mietit muutosta, joku toinen on jo vienyt markkinasi tai asiakkaat ovat siirtyneet muualle. Ainoa vaihtoehto onkin luoda toimintakulttuuri- ja ympäristö, jossa muutokseen ollaan valmiita ja varautuneita. (Doz & Kosonen 2008, 34.)

Tämä kehitys näkyy luonnollisesti myös matkailu- ja elämystaloudessa. Puhutaan jopa hypersykliisyydestä, mikä tekee palvelujen ja tuotteiden elinkaarien analyysistä jopa mahdollonta. Menestystä ei voi ennakoida, ja trendien nopeassa muutoksessa lähitulevaisuus ja nykyhetki sekoittuvat. Syntyy kameleonttikuluttajia, joiden minä voi koostua hyvin erilaisista kulutustyyleistä. Kameleonttikuluttaja tekee välillä perinteisiä ostospäätöksiä, mutta voi seuraavassa hetkessä toimia täysin ennakoimattomasti etsiessään juuri sillä hetkellä omia tarpeitaan palvelevaa elämystä pirstoutuvilta markkinoilta. Hybridikuluttajaksikin kutsuttua uutta asiakasta on vaikea ennustaa tai segmentoida. (Heikkanen & Heikkinen

2014, 27-28, 58) Tarve rakentaa liiketoimintastrategioita, jotka mukautuvat nopeaan muutokseen ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin onkin ennennäkemättömän suuri, varsinkin asiakokemukseen perustuvassa elämystaloudessa.

## 1.1 Tutkimustavoitteet

Edellisessä kappaleessa esitelty muutos ja haasteet strategialle ovat toimineet lähtökoh-  
tana myös tälle työlle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää strategiatyön malli  
FunZones Oy:n käyttöön. FunZones Oy esitellään tarkemmin luvussa 2. Syntyvän mallin  
tuloksena FunZones Oy:lle taas syntyy jatkuvasti päivittyvä strategia. Syntyvä strategia-  
prosessi pohjautuu muotoilulähtöiseen ajatteluun, jossa kehittäminen lähtee monipuolisilla  
menetelmillä saadun tiedon analysoinnista.

Strategia on yksi liiketoimintaan liittyviä keskeisiä asioita, joten myös kirjallisuutta, termejä  
ja määritelmiä sen ympäriltä löytyy tuhansia ja taas tuhansia. Kuten Juha Näsi toteaa, ”sa-  
maan kysymykseen on monia hyviä vastauksia ja samaan pimeyteen monta hyvää valo-  
keilaa” (Näsi & Aunola 2001, 10.). Tämän työn tarkoituksena ei ole siis tutkia kaikkia mah-  
dollisia strategiaan liittyviä koulukuntia, eikä lähteä liian tarkasti määrittelemään lokeroaan  
strategisen ajattelun maailmassa. Kuten edellä mainittiin, työn tavoitteena on luoda vas-  
taus yhden yrityksen tarpeisiin strategian osalta niin, etteivät yrityksen omat lähtökohdat  
kuitenkaan määrittele tulosta liikaa valmiiksi. Syntyvää mallia voi soveltaa myös muihin  
yrityksiin, joskin valittujen tietolähteiden ja metodien kanssa tulee tällöin käyttää harkintaa.

Valittujen lähestymistapojen, määritysten ja metodien osalta on tehty rajauksia, jotta opin-  
näytetyö ei muuttuisi väitöskirjaksi. Työssä kuvataan strategista ajatusmaailmaa, jonka  
perusteella valinnat on tehty. Itse työ keskittyy perinteisen ajattelun mukaisesti strategia-  
prosessin kuvaamiseen. Tavoitteessa sanaa ”prosessi” ei kuitenkaan mainita, vaikka pro-  
sessimainen ajattelu työtä vahvasti leimaakin. Tavoitteena on jotain prosessia enemmän,  
malli joka yhdistää strategia-analyysin, strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen.

Työn keskeisin tutkimuskysymys siis on, millainen on strategiamalli, joka pystyy vastaa-  
maan kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Strategiatyön lähtökoh-  
ta on kom-  
pleksisuusteoreettinen, sillä yhä monimutkaisempaan ympäröivään todellisuuteen reagoi-  
minen vaatii uusia työkaluja myös strategiatyöhön. Työmenetelmien ja ratkaisuiden tulee  
olla joustavia, nopeasti reagoivia ja keskittyä tavoitteen saavuttamiseen. Luvussa kolme

pyritään ensin hahmottelemaan sitä, mitä nämä tätä hetkeä hallitsevat käsitteet kompleksisuus ja postmodernismi tarkoittavat? Millaisia vaatimuksia ne strategialle ja strategiatyölle asettavat? Millaisia asioita tulee ottaa huomioon? Luku neljä keskittyy strategisen herkkyyden lisäämiseen. Strateginen herkkyys tarkoittaa tässä työssä yrityksen valmiutta saada, ymmärtää ja hyödyntää tietoa, jota sitä ympäröivä maailma tuottaa. Mutta pelkkä tieto ei riitä. Luvussa 5 tietoa ja sen roolia tarkastellaan sekä sen käsittelyn näkökulmasta, että myös siitä, kuka tietoa käsittelee. Näillä molemmilla lähestymistavoilla on merkitystä, kun halutaan tehdä ketterää, ja ympäristöön reagoivaa strategiatyötä. Luku 6 esittelee työkalut, joilla strategiatyötä käytännössä tehdään, ja tuo esille esimerkiksi mallin toteuttamisen vaativat resurssit. Luku 7 esittelee syntyneen strategiamallin kokonaisuudessaan, sekä suunnitelman sen käyttöönottamiseksi. Läpi koko työn vastataan siis esimerkiksi siihen, millaisia työkaluja strategiatyössä tulee käyttää, miten strategiatyö tulee aloittaa tämän mallin mukaisesti ja miten strategiatyötä tulisi seurata.

Muotoilulähtöisen lähestymistavan vuoksi palvelumuotoilulla on keskeinen rooli työssä. Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen kehittämismenetelmä, jossa hyödynnetään eri menetelmiä. Strategia syntyy siis ikään kuin sisäisenä palveluna organisaatiolle huomioiden nekin tarpeet, joista organisaatiosta ei välttämättä olla oltu edes tietoisia. Palvelumuotoilun työkaluja ja metodeja käytetään strategiaprosessin eri vaiheissa, joten ne kuvataan aina kyseisessä strategiamallin kohdalla. Kyseessä ei ole siis opinnäytetyö, jossa ensin esitellään menetelmät, sen jälkeen niitä käytetään strategian luomiseen ja lopussa esiteltäisiin valmis strategia. Kun tavoitteena on jatkuvasti muuttuva ja päivittyvä strategia, tällaista ”pysäytyskuvaa” ei ole mahdollista edes ottaa. Keskeistä on siis syntyvä malli.

Mukaan on otettu myös Lean-ajattelun oppeja. Syntyvä malli tulee käsittämään useita eri prosesseja. Vaarana on, että myös itse strategiaprosessia alkaa vaivata kompleksisuus, ja tavoite (arvon tuottaminen sidosryhmille) hämärtyy. Lean on toimintastrategia, jonka keskeisenä ajatuksena on virtaustehokkuus. Se tukee syntyvää strategiamallia, ja vaikuttaa tehtyihin ratkaisuihin. Strategiamallissa on mukana Leanille ominaisia työkaluja, kuten Kanban-taulu.

Tähän tutkimukseen liittyy runsaasti laajoja aihealueita, joita kuitenkin käydään läpi vain strategiamallin vaatimassa laajuudessa. Esimerkiksi palvelumuotoilulla on luonnollisesti iso roolinsa myös muissa yrityksen toiminnoissa, mutta nyt muotoiluajattelua tarkastellaan vain strategiamallin vaatimalla tavalla. Työntekijäkokemus ja henkilökunnan osallistaminen ovat merkittävässä roolissa, mutta ne ovat tässä tutkimuksessa työkalu, eivät itse tavoite. Eittämättä mallin käyttöönotolla on vaikutuksensa myös näihin, mutta ne eivät ole

tämän tutkimuksen keskipisteenä. Asiakkaiden osallistaminen strategiaprosessiin on esitelty luvussa 4.3.. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole pohtia sitä, miten asiakkaat osallistumisen kokevat tai miten se vaikuttaa esimerkiksi mielikuviin yrityksestä. Sen sijaan asiakkailla on keskeinen rooli tiedon tuomisessa muotoilu-, tässä tapauksessa siis strategiaprosessiin. Lisäksi asiakkaiden edustajat osallistuvat myös itse strategiatyöhön vuosittaisessa strategiapäivässä. Myös hallituksen ja omistajien rooli on erilainen kuin perinteisessä strategiatyössä. Mallin esittelyssä onkin otettu kantaa siihen, miten esimerkiksi hallitus strategiatyöskentelyyn osallistuu. Syvempi pohdinta aiheen tiimoilta jää kuitenkin vasta jatkotutkimukseen. Mallin käyttöönotto tulee varmasti paljastamaan uusia ulottuvuuksia siinä, millainen vaikutus uudella strategiatyöllä on esimerkiksi omistajien rooliin strategisessa johtamisessa, ja kohdataanko sen osalta esimerkiksi uusia haasteita.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistavaksi opinnäytetyössä on valittu konstruktiiivinen tutkimus. Se sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun pyritään ratkaisemaan konkreettinen ongelma ja löytämään siihen ratkaisu, konkreettinen tuotos, tutkimustiedon pohjalta. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on uusi ratkaisu, joka perustuu paitsi teoriaan, myös käytäntöön. Siksi näiden kahden vuoropuhelu on erityisen tärkeää työssä. Ideaalista olisi, jos ratkaisu olisi toimiva myös muualla kuin tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa. Vähintäänkin tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tiedeyhteisöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65-66.)

Lähestymistavan lisäksi keskeistä on määritellä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Perinteinen jako menetelmien osalta on jakaa ne kahteen, laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.) Tässä työssä käytetään laadullisia menetelmiä, myös perinteisiä kuten haastatteluja. Merkittävässä roolissa on kuitenkin tekijän empiiristen havaintojen ja teorialähteiden vuoropuhelu, joka jatkuu läpi työn. Teoreettiseen analyysiin ei ole varsinaista metodia, mutta tässäkin työssä teorialähteitä on lähestytty filosofin Ilkka Niiniluodon laatimalla analyysirungolla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19-21). Sen mukaan teoreettisessa analyysissä on neljä vaihetta:

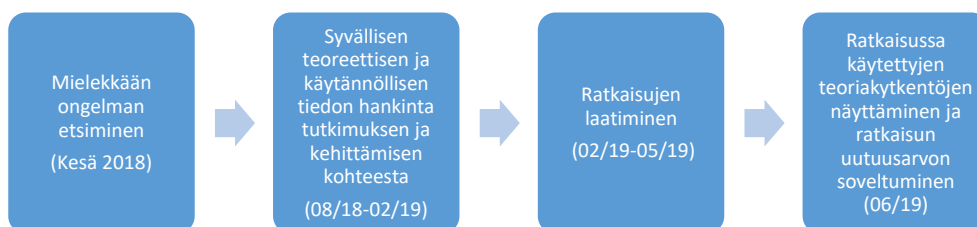
- problematisointi, jossa ongelma herätetään
- eksplikointi, jonka tehtävänä on selkeyttää, eritellä ja muotoilla monimielisiä tai epäselviä näkemyksiä
- argumentointi, jossa arvioidaan edellisessä vaiheessa saatujen näkemysten pätevyyttä.



Teorialähteiden valinnassa on painotettu niiden uskottavuutta tiedeyhteisön silmissä, ja niihin on perehdytty lähdekriittisyyttä noudattaen. Lähdeviittausten avulla on mahdollista arvioida käytettyä teoreettista aineistoa ja sen käyttöä. Empiiristä näkemystä kirjoittajalle on taas kertynyt työssä FunZones Oy:n johdossa sen perustamisesta lähtien. Läpi työn käydään siis diskurssia teorialähteiden ja empiiristen havaintojen välillä: ensin nostetaan esiin teorialähteiden esille tuoma näkökulma, eritellään siihen liittyviä näkemyksiä ja empiirisiä havaintoja ja argumentoidaan tehtyjä johtopäätöksiä. Vahva teorialähtöinen menetelmä takaa myös sen, ettei empiiristen havaintojen, jotka kuitenkin aina ovat jollain tasolla subjektiivisia objektisuuspyrkimyksistä huolimatta, merkitys pääse kasvamaan liian suureksi.

Keskeisintä on tehdä ero siinä, että tässä opinnäytetyössä ei siis tehdä valmista strategiaa, vaan mallia, jolla strategia syntyy. Mallin ja valittujen työkalujen esittely tapahtuu prosessimaisesti edeten. Työssä tavoiteltu herkkyys syntyy siis vasta itse prosessissa valittujen työkalujen kautta. Koska työn laatija on johtavassa asemassa FunZones Oy:ssä, työ toteutetaan tiiviissä vuoropuhelussa koko organisaation kanssa. Syntyneen mallin toimivuutta ei testata tämän työn puitteissa, vaan se jää työn laajuuden vuoksi jatkotutkimuksen aiheeksi. Todennäköisesti seuranta tulee tehdä vähintään vuosi, jotta konkreettisia tuloksia voi arvioida.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi työ sisältää runsaasti myös muiden menetelmien esittelyä. On kuitenkin tärkeää tehdä ero tämän työn tekemiseen käytettyjen, sekä itse syntyvässä strategiamallissa käytettävien menetelmien välillä. Erilaisia menetelmiä löytyy läpi koko työn, mutta tällöin ne liittyvät itse malliin ja strategiaprosessiin. Nämä menetelmät ja niiden käyttö on esitelty aina sen strategiamallin vaiheessa, johon niiden käyttö sijoittuu.



Kuvio 1. Tutkimuksen prosessi ja aikataulu (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 11.)

Kuvio 1 esittelee tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin, ja sen jakautumisen eri ajanjaksoille. Vaativien työolosuhteitten takia työhön ei ollut varattavissa pitkää yhtenäistä ajanjaksoa, vaan työ valmistui muiden työtehtävien ohessa.

## 2 FunZones Oy

FunZones Oy on osa Tampereen Särkänniemi Oy -konsernia, ja ymmärtääkseen sen toimintaa, on syytä aloittaa emoyhtiön historiasta. Tampereen Särkänniemi Oy perustettiin vuonna 1966. Yhtiön tavoitteena oli rakentaa Tampereelle Akvaario-Planetaario ja näkötorni, ja vastata näiden kohteiden pyörittämisestä. Sen tärkein tavoite oli lisätä Tampereen tunnettavuutta ja matkailua kaupunkiin, joka aiemmin oli tunnettu lähinnä teollisuudestaan. Ensimmäiset elämyskohteet Akvaario ja Planetaario avattiin yleisölle huhtikuussa 1969, Lasten Eläintarha kesällä 1970 ja Näsinneulan näkötorni keväällä 1971. Tänä päivänä Särkänniemen elämyskohteista tunnetuin on huvipuisto, joka avautui vuonna 1975. Nykyään Särkänniemi koostuu useista elämyskohteista, joihin kuuluvat Akvaario, Planetaario, Näsinneulan näkötorni, huvipuisto sekä Koiramäen eläinpuisto. Särkänniemi on maamme suosituimpiin kuuluva matkailukohde yli 600 000 vuosittaisella kävijällään. Tampereen Särkänniemi Oy on Tampereen kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka liikevaihto oli vuonna 2018 19,5 miljoonaa euroa (Tampereen Särkänniemi Oy 2019). Vuonna 2012 toteutetun Pirkanmaan alueen matkailun tulo- ja työllisyys selvityksen mukaan Särkänniemen tuoma välitön tulovaikutus alueelle on yli 53 miljoonaa euroa (Manka 2014, 45).

Vuonna 2017 toiminnassa tapahtui merkittävä muutos. Yhtiö päätti aloittaa sisähuvipuisto-toiminnan, ja perusti tarkoitusta varten tytäryhtiön, FunZones Oy:n lokakuussa 2017. FunZones Oy:n omistajina ovat Tampereen Särkänniemi Oy (2/3), sekä hyvinvointi-, terveys-, matkailu- ja vapaa-ajan yrityksiin sijoittava pääomasijoitusrahasto Nordia Rahasto Oy (1/3). Yhtiön toiminta käynnistyi marraskuussa 2017 kun sen palveluksessa aloitti ensimmäinen työntekijä.

FunZones Oy:n SärkänniemiZones -konseptin avulla pyritään tarjoamaan viihteellistä tekemistä useille eri kohderyhmille. SärkänniemiZones on monistettava konsepti, joka mukautuu tilaan ja paikkaan sekä sisällöltään että kohderyhmäkohdistukseltaan. Zones mahdollistaa niin nopean poikkeamisen arki-iltana, kuin koko päivän huvittelun lomapäivänä. Sen tarjonta sopii niin lapsiperheille, kaveriporukoille kuin aikuisia sisältäville yritysryhmille. Ensimmäinen konseptin mukainen sisähuvipuisto avattiin Lempäälän Ideapark-

kauppakeskukseen toukokuussa 2018. Ensimmäisen vuoden aikana puistossa vieraili arviolta 95 000 kävijää. Yrityksen palveluksessa on n. 25 työntekijää, joista suurin osa osa-aikaista työtä tekeviä, esimerkiksi opiskelijoita.

FunZones Oy:llä ei ole laadittua strategiaa. Strategiaan liittyviä keskusteluja käydään hallituksessa, jonka puheenjohtajana toimii Tampereen Särkänniemi Oy:n toimitusjohtaja Miikka Seppälä. Omistajien edustajien lisäksi hallituksessa on edustettuna myös Tampereen Särkänniemi Oy:n hallituksen edustaja.

## **2.1 FunZones Oy:n tuotteet ja palvelut**

FunZones Oy avasi ensimmäisen SärkänniemiZones-sisäpuiston Lempäälän Ideaparkiin keväällä 2018. Lempäälän Ideapark on maamme suosituimpiin kuuluva kauppakeskus, ja sijaitsee vilkkaasti liikennöidyn Helsinki-Tampere -moottoritien varressa. Matkaa Tampereelta Lempäälään on vajaa 20 kilometriä, joka moottoritietä sujuu parhaimmillaan varvartissa. Kauppakeskuksen keväällä 2018 lanseeraama uusi slogan ”Enemmän kuin erilainen” kuvaa hyvin kauppakeskuksen strategiaa: tavoitteena on tarjota elämyksiä ostomahdollisuuksien lisäksi, ja tehdä jopa uusia ennakkoluulottomia avauksia. SärkänniemiZones sisäpuisto tukee erinomaisesti kauppakeskuksen erottautumisstrategiaa.

SärkänniemiZones sisäpuisto käsittää 10 000 m<sup>2</sup> alueen ostoskeskuksen toisessa kerroksessa. Alueella on aiemmin sijainnut sisähuvipuisto, jonka operatiivisesta toiminnasta on vastannut HopLop Oy. Alueella sijaitsi myös HopLopin konseptin mukainen pienten lasten seikkailupuisto. Liiketoiminnan siirtyessä FunZones Oy:n omistukseen, siirtyivät kaupassa myös kaikki edellisen omistajan huvilaitteet, pelit sekä attraktiot. Näin ollen SärkänniemiZonesin sisältö perustuu hyvin pitkälle samoihin sisältöihin kuin edeltäjällä.

SärkänniemiZones konseptissa suuri alue jaettiin kolmeen eri kokonaisuuteen, perheen pienimmille suunniteltuun Kid Zoneen, koko perheen Family Fun Zoneen sekä teini-ikäisille ja aikuisille suunniteltuun Action Zoneen. Näin asiakas voi valita joko koko SärkänniemiZonesin valikoiman, tai vierailla vain yhdellä zonella. Valikoimaa löytyy tämän myötä myös niille asiakkaille, joiden aika- tai taloudelliset resurssit ovat rajalliset. Jokainen zone on siis pieni oma puistonsa. Huvilaitteita löytyy niiltä kaikilta, mutta ”hurjuus” vaihtelee kohderyhmän mukaan. KidZonella pienille on tarjolla suuri kiipeilyrata, kun taas Action Zonella on aikuisille tarjolla esimerkiksi karaokehuoneita. Alueet on teemoitettu kohderyhmää ajatellen, ja myös sijainnissa on otettu huomioon eri kohderyhmien tarpeet. Kolmen

edellä mainitun zonen lisäksi alueelta löytyy Game Zone, jossa on laaja valikoima erilaisia viihdepelejä. Vuoden 2019 alussa osana Action Zonea avattiin Pirkanmaan ensimmäinen Pikseli VR-puisto. Pikseli VR -puiston omistaja on VirvaVR Oy, mutta FunZones Oy vastaa sen operoinnista Ideaparkissa.

SärkänniemiZonesin suosituin tuote on koko alueen sisältävä Zones-ranneke. Myös yhden zonen käsittävien lippujen myynti kasvaa tasaisesti, vaikka konsepti onkin vielä melko tuntematon. Puistossa on myös neljä yksityistilaa, jotka toimivat erityisesti lasten synttäreijuhlien viettopaikkana. Myös yritystilaisuuksien määrä kasvaa tasaisesti. Tammikuussa 2019 osalle alueesta myönnettiin anniskelulupa, mikä mahdollisti uusien yritys- ja ryhmätuotteiden suunnittelun. SärkänniemiZonesissa on kahvila, joka myy pientä suolaista, grilliruoka-annoksia, kahvilatuotteita sekä huvipuistoherkkuja kuten hattaraa. Kahvilassa on myös oma jäätelöbaari, sekä makeisten myyntiä.

FunZones Oy:n toiminnan keskeisin osa tällä hetkellä on siis SärkänniemiZones sisäpuiston operoiminen Lempäälässä. Täytyy kuitenkin huomioida, että kun puhutaan FunZones Oy:n tavoitteista, on myös konseptin kehittäminen ja eteenpäin vieminen tärkeää. Ei siis voi keskittyä ainoastaan kyseisen puiston sisältöihin ja malleihin, vaan pitää koko ajan silmät ja korvat avoinna uusille tavoille toimia. Vaikka SärkänniemiZones Ideaparkissa toimii yhdellä tavalla ja tietyillä sisällöillä, ei ole itsestään selvää, että seuraava puisto toimii täsmälleen samoin. Myös tästä syystä on tärkeää, että strategiaprosessi on avoin, ja sisältää mahdollisuuden myös uusille näkökulmille ja ajatuksille. FunZones Oy ei ole sama asia kuin SärkänniemiZones -puisto Lempäälässä, ainakaan tulevaisuudessa.

## **2.2 FunZones Oy:n liiketoimintaympäristö**

Huvipuistoalan kansainvälisen kattojärjestön IAAPAn (The Global Association for the Attractions Industry) luokituksen mukaan huvi- tai teemapuistoksi lasketaan kohde, jonka pääasiallinen attraktio ovat huvilaitteet. Näin ollen esimerkiksi vesipuistot ja Yhdysvalloissa suosittu ”perhepuistot” (Family Entertainment Center, FEC) jäävät tämän luokituksen ulkopuolelle. (IAAPA 2017a, 8.) SärkänniemiZonesin sisällöt ovat osittain hyvin samankaltaisia kuin FEC:eissä, mutta huvilaitteiden määrän vuoksi sitä voidaan tarkastella myös huvipuistona. Suomessa täysin vastaavaa konseptia ei ole toista, maassamme on ainoastaan kourallinen varsinaisia huvipuistoja, ja sisäpuistojen sisältö keskittyy yleensä toiminnallisiin attraktioihin.

Huolimatta taloudellisesta epävakauudesta, huvi- ja teemapuistojen suosio on ollut kasvusuunnassa jo useita vuosia. Nopeinta kasvu on ollut Aasian ja Tyynenmeren alueella, jossa kasvun voidaan nähdä korreloivan kasvavan bruttokansantuotteen kanssa. Hitainta kasvu on Euroopassa, mutta myös siellä huvi- ja teemapuistomarkkinat ovat olleet muuttaman prosentin kasvussa. (IAAPA 2017a, 8-10.) Suomessa bruttokansantuotetta merkittävämpi tekijä puistojen suosiossa on sää, sillä suurin osa tuloksesta tehdään kesäkaudella. Tarkkoja kokonaislukuja suomalaisten huvipuistojen kehityksestä on mahdoton saada, sillä objektiivisia kävijä- tai myyntilukuja ei kaikilta toimijoilta ole saatavissa. Yleisesti ottaen huvi- ja teemapuistojen suosio on varsin tasaista, minkä vuoksi sään merkitys kasvaa. Hyvä huvipuistokeli on näkynyt puistojen suosion kasvussa, mutta tilanne muuttuu nopeasti, mikäli sää ei suosi. Näin ollen puistojen todellisesta suosiosta on vaikea saada kuvaa.

FunZones Oy:n operoiman SärkänniemiZonesin voidaan kuitenkin katsoa olevan lähempänä Family Entertainment Centeriä kuin huvipuistoa, kun sisältöjä tarkastellaan alan sisältä. Family Entertainment Center (FEC) on yleensä alaltaan pienempi, ja usein myös avoinna ympäri vuoden. FEC voi olla ulko- ja/tai sisätilaa, ja sisältää useita eri tyyppisiä aktiviteetteja. Yleisimmät FECien attraktiot ovat erilaiset video- ja arcadepelit, simulaattorit, leikki- ja kiipeilyalueet sekä esimerkiksi minigolf. Myös syntymäpäiväjuhlat ovat usein merkittävä tulonlähde. FECit eivät normaalisti ole varsinaisia matkailukohteita, vaan ne sijaitsevat tiheästi asutetulla alueella, ja pääosa asiakaskunnasta tulee lähiseuduilta. (IAAPA 2017b, 39; 43-45.) Family Entertainment Centerit ovat suosittuja kohteita erityisesti Pohjois-Amerikassa, mutta myös Keski-Euroopassa niiden määrä kasvaa tasaisesti. Suomessa tähän kategoriaan kuuluvia kohteita on kuitenkin vähän. Tätä työtä varten on tehty kilpailija-analyysi (Liite 1) alueen kohteista, eikä niiden joukossa ole yhtään tähän kategoriaan luettavissa olevaa yritystä. Sisäpuistoista suurimmat toimijat ovat HopLop Oy sekä SuperPark Oy. Niiden sisältö on kuitenkin merkittävästi erilaista, vaikka asiakaskunta on toki pitkälle samaa. Sen sijaan että kilpailua syntyisi vastaavien yritysten kanssa, on haasteena yleensä ihmisten vapaa-ajanvietto, josta kilpailu on kokoajan kiristymässä.

Kun FunZones Oy perustettiin, ei toiminnan alkuvaiheessa tehty laajaa analyysia toimintaympäristöstä. Siksi myöskään strategiaa ei voida perustaa puutteellisen tiedon varaan. Toimintaympäristöstä saatava tieto muuttuu myös koko ajan, ja todennäköisesti perustamisvaiheessa kerätty tieto sisältäisi jo runsaasti virheitä ja vääriä olettamuksia. Myös tästä näkökulmasta tarve strategiamallille, joka jatkuvasti havainnoi toimintaympäristöä, on suuri. Luvussa 4 tullaan esittelemään erilaisia työkaluja, joilla strategiamallissa havainnoidaan ja kerätään tietoa toimintaympäristöstä. Osana työtä on myös jo tehty esimerkiksi

PESTEL-analyysi, jossa tuodaan esille toimintaympäristön makrotasolla vaikuttavia tekijöitä. PESTEL-analyysi esitellään tarkemmin luvussa 4.6.

### **2.3 Stakeholder Map – Fun Zones Oy:n sidosryhmätaulukko**

Tässä työssä strategia on palvelu, jota tuotetaan palvelumuotoilun menetelmin. Keskeistä prosessissa on selvittää, ketkä osallistuvat kyseisen palvelun tuottamiseen tai kuluttamiseen, tai ovat muuten sen vaikutuspiirissä. Lisäksi olisi hyvä huomioida miten nämä eri ryhmät ovat yhteydessä toisiinsa, jotta voidaan löytää uusi mahdollisuuksia tai toisaalta potentiaalisia ongelmakohtia. Tarkastelussa otetaan monesti huomioon myös sidosryhmien mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan, sekä heidän kiinnostuksensa yritystä kohtaan. (Juutinen & Steiner 2010, 82-83, 85-87; Stickdorn 2011, 150.)

Jotta seuraavissa luvuissa esiteltävät toimenpiteet ovat perusteltuja, on lähtökohdaksi suunnitteluun tehty FunZones Oy:n sidosryhmäanalyysi. Työn laajuuden vuoksi tässä vaiheessa on keskitytty vain listaamaan eri sidosryhmät, jotta voidaan varmistaa, että ne ovat tulleet huomioiduksi tässä strategiamallissa. Sidosryhmäanalyysi on tehty tämän työn tekijän puistonjohtajana saaman tiedon, sekä kahden haastattelun pohjalta (Aarresuo 8.4.2019; Hämäläinen 18.4.2019). Haastateltavat on valittu sillä perusteella, että molemmilla on laaja kokemus toiminnasta, mutta he edustavat myös hieman eri näkökulmia. Haastattelut toteutettiin lyhyinä avoimina haastatteluina, joissa haastateltavia pyydettiin nimeämään FunZones Oy:n sidosryhmiä. Tulokset kirjattiin suoraan sidosryhmätaulukkoon (Kuvio 2).



Kuvio 2. FunZones Oy:n sidosryhmät

Kuvio 2 esittelee FunZones Oy:n tunnistetut sidosryhmät, jotka on myös otettava huomioon strategiamallia suunnitellessa. Erilaisten sidosryhmien määrä on suuri, niiden koko ja merkittävyys toiminnan kannalta hyvin erilainen, ja niiden joukosta löytyy niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin toimijoita. Tässä työssä ei lähdetä syvemmin perehtymään sidosryhmien välisiin verkostoihin, ja niiden merkitykseen yritykselle, vaan seuraavissa luvuissa

tehtävät valinnat pohjautuvat tämän työn laatijan näkemykseen. Mielenkiintoinen jatkokutkimuksen aihe olisikin se, miten vaikutuksia eri sidosryhmien kenties keskinäisillä intresseillä ja vaikutteilla on, ja miten niitä voitaisiin hyödyntää strategiamallissa.

### **3 Käsitteet FunZones Oy:n strategiamallin taustalla**

Sana strategia tulee Kreikasta, jossa sillä tarkoitettiin sodankäyntiin liittyviä taitoja. Sotilaskäytön ulkopuolelle sana laajeni ensimmäisen kerran tiettävästi 1600-luvulla, ja sen käyttö noudatteli sotilaskäytön tapoja. Seuraavan parin sadan vuoden aikana oli jo nähtävissä varhaisia muotoja strategisesta johtamisesta, kun teollistumisen aika muutti maailmaa. 1920-luvulle tultaessa yritykset ja organisaatiot olivat jo muuttuneet niin paljon, että perinteisten hierarkkisten järjestelmien avulla niiden hallitseminen kävi haastavaksi. Ensimmäisiä selkeitä strategioita alettiin luoda mm. autoteollisuudessa. Toinen maailmansota taas loi ajatukselliset puitteet strategian soveltamiselle ja kehittämisellä kaikilla aloilla. Kun sota-ajan jälkeen talous alkoi kasvaa ja yrityksistä muodostui yhä monimutkaisempia organisaatiota, alkoi strateginen ajattelu olla osa kaikkien yritysten maailmaa. (Juuti & Luoma 2009, 15-16; Kamensky 2010, 16; Vuorinen 2014, 20-21.)

Seuraavina vuosikymmeninä strateginen ajattelu kehittyi, ja muovautui aina kulloiseen tilanteeseen. 1960-luvulla lähtökohtana toimivat erityisesti oma yritys ja sen tuotteet – mitä voisimme tuottaa ja miten tekisimme sen tehokkaammin. Osa edelleen käytössä olevista työkaluista syntyi jo tuolloin, kuten Kenneth Andrewsin SWOT-analyysi. Öljykriisin myötä 1970-luvulla ymmärrettiin, että nykytilanteen lisäksi täytyy keskittyä myös tulevaisuuteen. Skenaarioajattelu tuli mukaan strategiatyöhön. 1980-luvulla pääpaino oli löytää apua lisääntyvään kilpailuun, ja vuosikymmen lopulla alkoi teknologian suuri muutos. Innovaatioiden merkitys (erityisesti teknologisten) ja yrityksen kilpailuedun säilyminen tiedon muuttuessa yhä helpommin saatavaksi olivat vuosikymmenen keskeisiä kysymyksiä. Syntyi käsite ”ydinosaaminen”, joka on edelleen merkittävässä roolissa strategiatyössä. 2000-luvulle tultaessa mukaan tulivat verkostoituminen ja verkostot, aineeton osaaminen sekä vuorovaikutuksen korostaminen. Tänä päivänä puhutaan paljon postmodernismista myös strategian ja strategian johtamisen osalta. Eri strategisten koulukuntien rajat ovat sekoittuneet, ja niiden erottaminen toisistaan tulkinnanvaraista. Eri näkemykset ovat syntyneet kulloiseenkin tarpeeseen, kukoistaneet ja jääneet sen jälkeen vielä vaikuttamaan strategisen ajattelun kenttään. (Juuti & Luoma 2009, 17-21; Näsi & Neilimo 2006, 92-97; Vuorinen 2014, 23-26.)



Strategiamallin muodostumisen taustalla vaikuttaa useita eri ajatuksia ja käsitteitä, joita tässä luvussa tarkastelemme lähemmin ennen varsinaiseen strategiamalliin siirtymistä.

### 3.1 Strategia-käsite

Sanaa strategia viljellään runsaasti arkikäytössä, eikä sen määrittelyyn ole yhtä oikeaa tapaa. Useimpia määritelmiä yhdistää kiteytetysti kuitenkin ajatus siitä, että strategia kuvaa sitä, mitä olemme tekemässä, miten olemme tekemässä, mihin olemme menossa ja milloin olemme menossa. ”Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti” (Juuti & Luoma 2009, 25). ”Yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka” (Näsi 2006, 87.). ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2010, 18.). ”Strategia – käsitteiden kasvimaa” (Suominen 2011, 18.).

Strategian laatiminen nähdään yrityksissä usein välttämättömyytenä, strategian laatiminen nyt vain kuuluu asiaan. Valitettavasti tämä lähtökohta aiheuttaa myös sen, että eri yritysten strategiat alkavat muistuttaa toisiaan. Samalla niiden kosketus arkeen hämärtyy. Strategiasta tulee juhlapuhetta ja käsitteiden monimutkaisuus tekee strategioista liian vaikeatajuisia. Kun käsitettä käytetään monissa eri yhteyksissä, se kokee inflaation. (Suominen 2011, 19-22.) Esitetystä kriitikistä huolimatta strategiaa pidetään edelleen tärkeänä. ”Jos menestys on tärkeää organisaatiolle, on myös strategia tärkeä” (Juuti & Luoma 2009, 29.).

1. Strategia antaa organisaatiolle suunnan
2. Strategia kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemistä
3. Strategia määrittelee organisaation identiteettiä
4. Strategia tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan

(Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

Jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä ympäristö vaatii organisaatioilta ennen näkemätöntä ketteryyttä ja muutosvalmiutta. Sinänsä strateginen ketteryys ei ole uusi asia, vaan ollut tiedossa jo strategisen johtamisen alkua ajoista lähtien. Muutos on kuitenkin viime vuosina useilla aloilla nopeutunut, ja strategista ketteryyttä tarvitaan enemmän kuin koskaan aiemmin. (Doz & Kosonen 2008, 16-17; Marola 2012, 4-5.) Strateginen ketteryys voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: strategiseen herkkyyteen, kollektiiviseen sitoutumiseen ja resurssien liikkuvuuteen. Jokainen näistä on merkityksellinen, kun halutaan saada organisaation toiminnasta ketterää. (Doz & Kosonen 2008, 27, 33.) Näitä kaikki ulottuvuuksia käsitellään myöhemmin tässä työssä.

### 3.1.1 Strateginen johtaminen

Suomalaisissa yrityksissä strategiatyötä tehdään pääsääntöisesti hyvin samalla tavalla. Hallitus antaa työlle lähtölaukauksen ja raamit, sekä seuraa strategiatyön toteutumista. Johto, yleensä toimitusjohtajavetoisesti tekee ulkoisia ja sisäisiä analyysseja, asettaa päämääriä ja tavoitteita, sekä laatii niiden toteutumiseen tähtäävän toimenpideohjelman. Perinteisesti strategia tehdään noin kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Strategian laatimisen jälkeen sen jalkauttaminen yksikötasolle tapahtuu päälliköiden ja esimiesten kautta. Siitä viestitään kehityskeskusteluiden ja arkityön lisäksi erilaisissa työpajoissa tai seminaaripäivissä. Strategian toteutumista seurataan mittareilla, jotka on määritelty strategiaa laadittaessa. Strategiatyössä käytetään muutamia tunnettuja työkaluja, kuten SWOT-analyysia, benchmarkingia ja strategiakarttoja. Niitä käytetään kuitenkin monesti väljästi tulkittuina ja niitä juurikaan tuntematta. (Vuorinen 2014, 249-253.)

Seurauksena on strategiaproessi, joka on kankea ja kaavamainen, ja joka ei ota riittävästi huomioon henkilöstöä ja usein keskeisen tärkeitä sidosryhmiä ja näistä syistä tarkasteleekin tilannetta usein vain yhdestä näkökulmasta. Strategia jää pinnalliseksi ja irralliseksi päivittäisestä tekemisestä. Liian kaavamainen ja säädelty strategiaproessi ei myöskään ota huomioon esimerkiksi asiakkaiden epärationaalista toimintaa, eikä anna mahdollisuuksia luoda joustavampia ratkaisuja. Muutokseen sopeutuminen hidastuu, ja yritysten on yhä haastavampi pärjätä alati nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Suominen 2011, 24-26; Vuorinen 2014, 256-263.)

Strateginen johtaminen nähdään yleensä johtamistaidoista tärkeimpänä. Vähemmän kuitenkin käydään arkipäivässä pohdintaa siitä, millaiseen maailmankuvaan strateginen johtaminen perustuu. Itsestään selvän aseman tässä vie yleensä rationaalinen maailmankuva, jonka kontekstissa myös strateginen johtaminen keskittyy loogisuuteen, oleellisuuteen ja tyhjentävyyteen. Strateginen toiminta on ennen kaikkea järjestettyä, strukturoitua ja mittareilla mitattavaa. Hallittavuus ja ymmärrettävyys ovat keskeisiä arvoja. Strategi pysyy jokseenkin objektiivisesti tekemään havaintoja ja tuottamaan niistä tietoa organisaation käyttöön. Syy-yhteydet ovat selvitettävissä, ennustettavissa ja hallittavissa. (Juuti & Luoma 2009, 43-44.) Rationaalinen maailmankuva ylläpitää kuitenkin sitä käsitystä, että organisaatiolla on vain yksi ”oikea” strategia, joka muiden tulee vain ymmärtää ja sisäistää. (Juuti & Luoma 2009, 104.) Tällöin siis muut käsitykset ovat virheellisiä, jolloin strategiaproessista tulee hyvin yksisuuntainen. Kysymyksiksi nousee paitsi strategian pohjana

olevan tiedon riittävyys ja oikeellisuus, myös strategian toteutuksen onnistuminen. Kyse on aina tulkinnasta, sitoutumisesta ja muutosvastarinnan laajuudesta. (Laine & Vaara 2011, 33-35.)

Rationaalinen maailmankuva on monen strategian perusteena, eikä sen merkitystä voi väheksyä. Rationaalisen maailmankuvan ymmärtäminen, sekä teorioiden ja työkalujen hallinta antavat myös työkalut siihen, että osaa kieltä jota kaikki muut ympärillä puhuvat. Rationaalisen maailmankuvan ymmärtäminen antaa myös mahdollisuuden käyttää rationaalisia strategiatyökaluja oikein sekä parantaa johtamistyön mittareita. (Juuti & Luoma 2009, 104-105.) Tässä työssä ei rationaalista maailmankuvaa unohdeta, mutta työ keskittyy enemmän kompleksisen maailmankuvan tarjoamiin mahdollisuuksiin strategiatyössä. Myös postmodernistinen maailmankuva toimii osittain pohjana työssä syntyvälle strategisen ajattelun ja johtamisen mallille. Näitä käsitteitä käsitellään seuraavissa luvuissa.

### **3.2 Kompleksisuusajattelu dynaamisen strategiaproessin lähtökohtana**

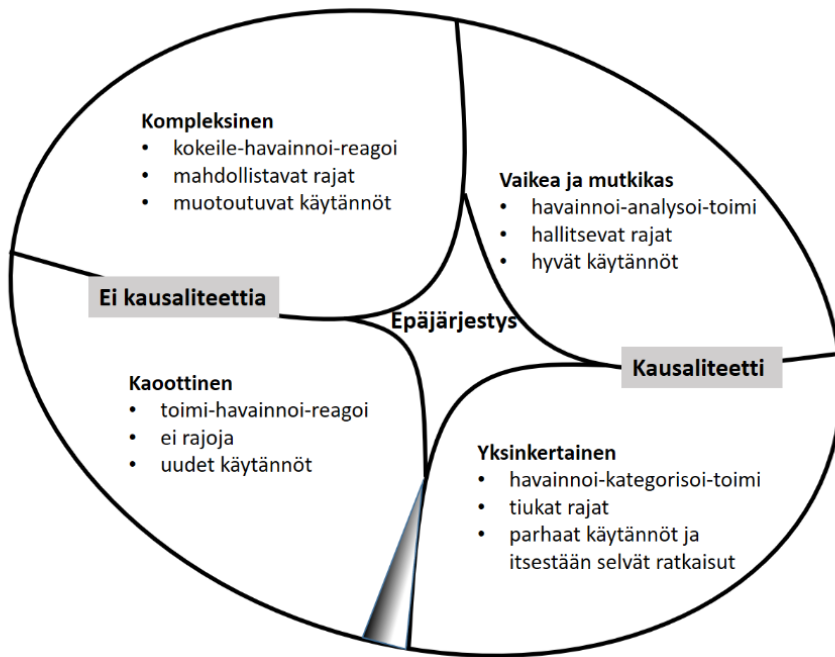
Sana kompleksisuus yhdistetään yleensä monimutkaisuuteen, sekavuuteen. Sana juontuu kuitenkin latinan kielen sanasta "complex", yhteen kietoutunut, mikä kuvaa kompleksisuuden ydintä huomattavasti paremmin. Kompleksisuusajattelu on lähtöisin luonnontieteistä, ja levinnyt sitä kautta laajemmalle. Kompleksisuuden voisi organisaatioiden toiminnan näkökulmasta tiivistää seuraaviin ajatuksiin: Lukuisista systeemeistä muodostuvat organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa. Muutos tulee paitsi sen sisällä olevien systeemien vuorovaikutuksesta, myös siitä, että organisaatiokin itsessään on osa lukuisia systeemejä. Energiavirtojen (esim. tiedon) myötä ne organisoituvat jatkuvasti tehokkaammiksi muodoiksi. (Juuti & Luoma 2009, 114-115.) Systeemejä ei voi lähteä pilkkomaan pienempiin ja/tai rationaalsiin kokonaisuuksiin, sillä systeemien vuorovaikutus muodostaa osan koko toiminnasta. (Hietaniemi 10.8.2016; Kurz & Snowden 2003.)

Tässäkin työssä keskeinen käsite on kompleksisuusajatteluun liittyvä kytköksellisyys (connectivity). On keskeistä ymmärtää, miten jokaisella osalla on lukuisia kytköksiä muihin osiin, joiden hahmottaminen kokonaisuudessaan on mahdotonta. Ei ole myöskään järkevää tarkastella vain yhtä yksikköä tai toimintamallia. Siksi haasteena onkin hahmottaa kokonaisuus, ymmärtää kytköksellisyys, mutta samalla hyväksyä käsityskykymme rajallisuuden osalta. Metodina kompleksisuuden kuvaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi kompleksisuuskarttaa. Menetelmän avulla voidaan tunnistaa keskeisempiä syklejä, mahdollisia haitallisia syklejä sekä esimerkiksi osia, joilla on vain vähän kytkentöjä muihin sykleihin.

Kompleksisuuskartan laatiminen ei ole helppoa, mutta se tuo hyvin esille organisaation sisäisiä ilmiöitä. (Juuti & Luoma 2009, 116-118, 139-142.) Kompleksisuuskartassa voidaan nähdä paljon yhtymäkohtia esimerkiksi palvelumuotoilussa käytettyihin mindmappiin ja blueprinttiin. Tässä työssä tavoitteena onkin synnyttää näitä yhdistävä ajattelumalli, jossa saadaan esille (ja korostettua) strategisen suunnittelun kannalta keskeistä kytköksellisyttä eri prosessien (systemien) välillä. Liitteenä kompleksisuuskartta, johon on nostettu tässä työssä esille nousevia kytköksiä FunZones Oy:n strategiaprosessiin. (Liite 2) Karttaa tulee täydentää strategiaprosessin aikana, jotta toisiinsa yhteydessä olevat prosessit voidaan tunnistaa.

Toinen kompleksisuusajattelusta nouseva, tässä työssäkin keskeinen termi on yhteiskehittyminen (co-evolution). Sen keskeinen ajatus on, että eri toimijoiden välillä olevat suhteet vaikuttavat niiden kehittymiseen, myös silloin kun ensinäkemältä ei siltä vaikuta. Näin jokaisella tekijällä organisaatiossa ja sidosryhmissä on valtaa siihen, miten organisaatio jatkossa kehittyy. Huomioon tulee ottaa myös toimintaympäristö, jolla myös on omat kytköksensä. Tämän ajattelun ilmentymä on käsite ”oppiva organisaatio”, jossa organisaatio pysyy jatkuvasti kyseenalaistamaan aiempaa toimintaansa ja uudistamaan sitä. Oppiva organisaatio -ajattelu ei ole saanut kovin suurta suosiota ylimmän johdon parissa, vaikka ajatukset ovat mitä keskeisimpiä usean yrityksen toiminnassa. Tässäkin työssä ovat keskeisessä roolissa oppivan organisaation perusteoksen ajatukset yhteisestä, yhteisesti syntyneestä ja jaetusta visiosta, tiimioppimisesta ja jo aiemmin esiintuodussa systeemiajattelussa. Nykyään nämä termit liitetään usein oppimisen sijaan uudistumiseen, muuttumiseen ja muutokseen, niin myös tässä työssä. (Juuti & Luoma 2009, 119-121, 133-138.)

Cynefin mallin kehitti David Snowden 1990-luvun lopulla työskennellessään IBM:llä. Mallin nimi tulee walesin kielestä, ja tarkoittaa vapaasti suomennettuna ”paikkaa, joka epäonnistuu tekemään oikeutta” tai ”paikka, jossa on monta perimää”. (Kurtz & Snowden 2003; Snowden 11.7.2010.) Haastavasta nimestään huolimatta mallin tavoitteena on yksinkertaistaa ja auttaa tunnistamaan toimintaympäristön luonne. Cynefin mallin kautta kompleksisuus avautuu hyvin, kun sitä vertaa muihin Cynefin mallin osa-alueisiin.



Kuvio 3. Cynefin malli. Hietaniemi 10.8.2016.

Yksinkertaisessa ympäristössä kaikki noudattavat samoja sääntöjä, tavoittelevat samaa lopputulosta ja ovat sitoutuneet tiettyyn toimintamalliin. Parhaat käytännöt toimivat, sillä ongelmat ja niiden ratkaisut noudattavat vanhoja malleja. (Hietaniemi 10.8.2016.) On selvää, että FunZones Oy:n toimintaympäristö ei kuulu tähän kategoriaan. Luonnollisesti siitä voidaan löytää elementtejä ja osia, jotka tähän kategoriaan istuvat, mutta esimerkiksi strategian perustaminen tällaiselle oletukselle olisi tuhoisaa.

Vaikeassa ympäristössä muuttujia on paljon ja niiden tunnistaminen on haastavaa. Avuksi täytyykin saada asiantuntijoita. Selvityksen jälkeen voidaan nähdä, että asioita on paljon ja niissä on monimutkaisuutta, mutta ne silti toimivat loogisesti. (Hietaniemi 10.8.2016.) Tämä lähestyminen on yleisestä myös strategiamalleissa. Huomioonotettavia asioita on runsaasti, mutta niiden oletetaan toimiva tiettyjen lainalaisuuksien mukaan. FunZonesin liiketoiminnassa keskeisellä sijalla ovat asiakkaat. Vaikka tiettyä säännönmukaisuutta asiakkaiden ja asiakasryhmien toiminnassa voidaankin havaita, mielestäni tähän

näkökulmaan perustuvat ratkaisut eivät ole riittäviä, kun mietitään strategiaa. Strategiassa tärkeää olisi ottaa huomioon esimerkiksi hiljaiset signaalit, joilla ei välttämättä ole vielä mitään säännönmukaisuutta. Ne kuitenkin viestivät tulevaisuuden kannalta tärkeistä asioista.

Kaoottisessa ympäristössä mikään ei toimi kuten odotamme. Ympäristön toimintaa ei ymmärretä, ja prosessit eivät toimi. Emme tiedä mitä tehdä, jotta saisimme haluamamme lopputuloksen. Valitettavasti yritysmaailmassa voi tällainenkin tilanne tulla eteen. Tällöin vaaditaan kriisijohtamista, ja nopeaa päätöksentekoa. (Hietaniemi 10.8.2016.) Myös luovan työn lähteenä voidaan käyttää kaaosta, toki hallitusti. Strategiaprosessiin kaos sopii varsin huonosti, sillä se sotii strategian olemassaolon merkitystä vastaan kaikin tavoin.

Kompleksisessa ympäristössä ei ole syy-seuraussuhteita. Hyvän ratkaisun ennustaminen on vaikeaa, kun kaikki vaikuttaa kaikean. Vaikka ympäristöä ja toiminnan seurauksia ei voi täysin ennakoita ja hallita, prosessi jossa niitä käsitellään voi olla suunniteltu. Se ei tarkoita, että asiat voitaisiin aina käsitellä samalla tavalla, tai vastaus olisi aina samantyyppinen. Siksi tietoa pitää kerätä jatkuvasti, jotta voidaan luoda mahdollisimman toden näköinen kuva siitä, mitä ratkaisuja pitäisi tehdä. Kun niitä tehdään, seurataan taas millaisia vaikutuksia niillä on, ja tehdään uusia ratkaisuja. Strategia elää ja muuttuu tilanteen mukaan. Kokeilemalla pystytään edistämään liiketoimintaa sillä hetkellä oikeaksi katsottuun suuntaan.

Kun mietitään matkailualaa, on selkeää että muuttujia on runsaasti. Jari Hietaniemi on artikkelissaan (Hietaniemi 10.8.2016) esitellyt, miten esimerkiksi lomamatkaa voidaan tarkastella pieninä osina, jolloin eri osien voidaan katsoa noudattavan Cynefin mallin eri ympäristömalleja. Siinä missä matkan ostaminen ja varaaminen on vaikea ympäristö, itse lentomatka voi olla yksinkertainen, tuttu ympäristö. Tai ainakin siihen saakka, kun tulivuorenpurkaus sotkee lennot, ja siirrytäänkin äkkiä kaaottiseen ympäristöön. Kun mietitään matkailuyrityksen strategiaa, ei voida tarkastella vain pieniä pistemäisiä osioita, sillä kaikilla osioilla on yhteys toisiinsa, kompleksisuuden mukaan tuomaa kytköksellisyyttä. Osaan kytköksistä vaikuttaa vielä toisten asioiden kytköksellisyys. Kaiken keskiössä on ihminen, joka kameleonttimaisesti voi edustaa eri rooleja, mieltymyksiä tai tunnetiloja päivästä, matkustusseurasta tai vaikka matkan tavoitteesta riippuen. Mielestäni ainoa tapa vastata tähän on hyväksyä kompleksisuus, ja miettiä tapoja joilla strategiatyö voi vastata juuri tähän.

Kompleksisuusteoriaa voidaan lähestyä eri tieteenalojen näkökulmasta, mikä vaikuttaa myös käsitteen argumentointiin. Teoria ei ole tarkkaan määritelty kokonaisuus, vaan enemmän useiden näkökulmien yhteenliittymä, joilla kaikilla on vielä omat kytköksensä. Jokainen kompleksisuusteorian ja johtamisen linkitys luo uuden lähestymistavan, johon vaikuttavat tehdyt valinnat ja painotukset. (Juuti & Luoma 2009, 132.) Niin tapahtuu myös tässä työssä. Työ tulee painottumaan muutokseen ja ketteryteen, ja ottaa runsaasti vaikutteita palvelumuotoilusta. Näillä tulee siis olemaan vaikutusta siihen, miten kompleksisuusteoria tässä nähdään, ja millä nimillä eri ilmiöitä kutsutaan. Näillä ei mielestäni ole risiiriitä, vaan kompleksisuusteorian perusajatukset kulkevat perustana koko työssä.

### **3.3 Postmodernistisen maailmankuvan ajatukset strategiamallin käynnistäjinä**

Postmodernismin käsitettä on käytetty ensimmäisen kerran 1950-luvun lopulla, jolloin sillä viitattiin kirjallisuuden rappioon. Sittemmin sanaa on käytetty niin taiteessa, arkkitehtuurissa kuin yhteiskunnallisessa keskustelussakin. Ei siis ole olemassa vain yhtä tapaa hahmottaa tätä käsitettä, sillä se voi viitata niin ajattelutapaan kuin yhteiskunnan kehitysvaiheeseenkin. Nimi jo kertoo, että se irrottautuu sitä edeltäneestä ajasta. (Juuti & Luoma 2009, 176, 180-181.)

Postmodernismi suhtautuu kriittisesti perinteiseen tieteelliseen tietoon, realistiseen maailmankuvaan, lineaarisiin jatkumoihin, yleistettävyyteen sekä yksilön tuottamaan tietoon. Hyppelevyys, pirstaleisuus, irrallisuus, sosiaalisuus ja kollaasimaisuus ovat taas sille tyyppisiä piirteitä. Epävarmuus ja epäjatkuvuus jonka jatkuva muutos tuo, on keskeistä ajattelussa. Onkin siis selvää, että suunnitelmallisuutta ja pitkäaikaisuutta korostava strateginen johtaminen ja postmodernismi nähdään helposti toisensa poissulkevinä. Näin ei kuitenkaan ole. Postmodernismin näkökulmasta katsottuna strategia nähdään osaksi organisaatiossa käytävää diskurssia, ja kiinnittyy sitä ympäröivään sosiaaliseen kontekstiin. Strategia syntyy arkisen vuoropuhelun kautta, jota voidaan kehittää vaikuttamalla esimerkiksi arkisen vuorovaikutuksen olosuhteisiin. Postmoderni strategia tuottaakin tuotteen sijaan mielikuvia, jotka antavat tukea asiakkaan identiteetille. Strategiasta on tullut viesti, joka nykyisen kaltaisten, ihmisten väliseen nopeaan vuorovaikutukseen perustuvien viestintävälineiden kautta leviää hyvin nopeasti eteenpäin. (Juuti & Luoma 2009, 181; 200; 206-207; 248-249)

Postmodernissa ajassa ei siis puhuta massamarkkinoista tai segmenteistä. Jokainen ihminen kohdataan yksilönä. Kun ei ole enää tapaa (systeemiä) toteuttaa monen asiakkaan

haluamia palveluita, on siirryttävä yhteiseen vuoropuheluun, jossa keskiössä on samanlainen arvopohja ja tunne. Strategia ei tällaisessa ympäristössä voi kiteytyä yhteen ajatukseen tai lauseeseen. (Juuti & Luoma 2009, 252-253.)

Postmodernin ajattelutavan ollessa elämystuotannon ytimessä, ei sitä voi ohittaa mietittäessä strategiamallia yritykseen, jonka päätuote ovat ihmisille tarjottavat elämykset. Tärkeää onkin työssä ottaa huomioon, miten postmodernistisen maailmankuvan ajatukset, ja niille pohjautuva strateginen johtaminen voidaan asettaa tulevaisuuden tavoitteeksi. Koska yritys on tällä hetkellä osa useampaa, hyvin perinteistä ja lineaarisella tavalla toimivaa konsernia, suora hyppy tähän strategiatasoon ei ole mahdollinen.

### **3.4 Muotoiluajattelu strategiamallin kulmakivenä**

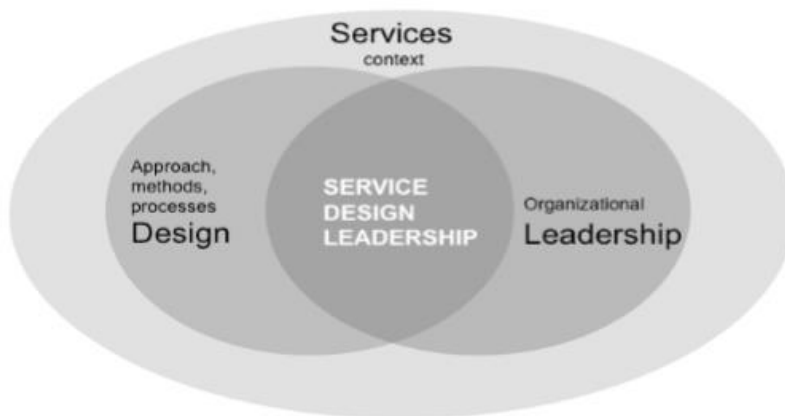
Palvelumuotoilu terminä lanseerattiin 1990-luvun alussa Saksassa, Köln International School of Designissa. Vaikka lanseeraajana pidetään professori Michael Erloffia vuonna 1991, vahvimmin alkutaipaleella vaikutti palvelumuotoilun professorina vuonna 1995 aloittanut Birgit Mager. Suomessa palvelumuotoilun juuret ovat IT-alalla, Talentumin tytäryhtiöksi perustetussa Satama Interactivessa. Palvelumuotoilun juuret ovat vahvasti eurooppalaiset, ja Suomessa osaaminen on maailman huippuluokkaa. Suomalaiset ovat olleet myös alusta saakka aktiivisesti mukana alan kansainvälisen toiminnan keskipisteessä, Service Design Networkissa. (Tuulaniemi 2016, 62-63.)

Vaikka palvelumuotoilu käsitteenä on uusi, on palveluja toki kehitetty jo aiemminkin. Tuotteiden ja raaka-aineiden saatavuuden parantuessa, niiden ominaisuuksien kehittyessä ja kilpailun lisääntyessä, ei fyysisen tuotteen kehittäminen erottanut niitä enää kilpailijoista. Tuotteiden ympärille kehitettiin palveluja, jotta ne paitsi erottuisivat kilpailijoiden vastavista, nostaisivat myös niiden arvoa. Tämä taas mahdollistaisi tuotteiden paremman kannattavuuden, kun hintatietoiset asiakkaat alkoivat vertailla tuotteiden hintoja. Kun kehitys kiihtyy, ja palveluita syntyy yhä enemmän, alamme myös pitää osaa palveluista itsestään selvyytenä, eivätkä ne enää luo kilpailuetua muihin nähden. Emme myöskään kilpaile enää vain paikallisesti, vaan globalisaatio ja teknologia tekevät toimintakentästämmme entistä laajemman. Haluamme, että palvelumme tarjoavat asiakkaille elämyksiä, joita ei muualta saa, ja tämä on mahdollista vain ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita ja toiveita. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20; Moritz 2005, 23; Ojasalo 2014, 72; Pine & Gilmore 1999, 9-14.)



Tuotteiden muotoilussa on aina ollut vahvana käyttäjälähtöisyys, joka edellyttää kehitettävän tuotteen käyttökontekstin laajaa ymmärrystä. Palvelumuotoilussa tuotteiden suunnittelijoiden ydinosuamista on alettu hyödyntää palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Palvelumuotoilu ei ole yksittäinen projekti tai kehitysehdotuksia, vaan jatkuva prosessi, jossa kehitetään hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia, tehokkaita ja vaikuttavia palvelukokeimuksia. Se auttaa ymmärtämään asiakkaita, markkinoita, resursseja sekä asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja kokemuksia. Keskeisiä ominaispiirteitä palvelumuotoilulle ovat edellä mainitun käyttäjälähtöisyyden lisäksi osallistaminen, poikkitieteellisyys, systemaattisuus, holistisuus, interaktiivisuus ja prosessimaisuus. Tuloksena prosessissa syntyy myös uusia ideoita, vastauksia haasteisiin sekä uusia konsepteja. Kaikissa vaiheissa keskeistä on ketteryys, nopeus ja testaus, joka mahdollistaa kehitystyön uudelleen suuntaamisen tarvittaessa. (Moritz 2005, 32-40; Ojasalo 2014, 71-72; Tuulaniemi 2016, 58, 63.)

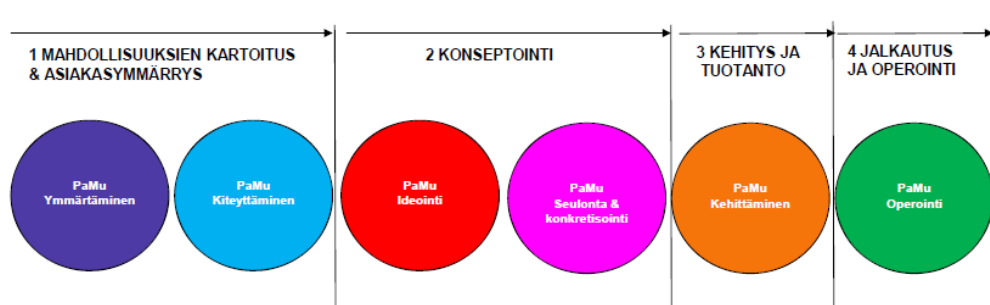
”Service Design Leadership” on lähestymistapa, jossa palveluita tuottavien yritysten johtajat käyttävät ja ymmärtävät muotoilun työkaluja. Tuloksena saadaan visionäärinen strategiaprosessi, joka tuottaa innovatiivisia palveluita. Kuviossa 4 näkyy tämän lähestymistavan sijoittuminen muotoilun ja johtamisen välille. Kaiken taustalla ovat palvelut, jotka useine muuttujineen on todella kompleksisia. (Gloppen 2009, 2-3.) Tässä työssä syntyvässä strategiamallissa muotoiluajattelun jalkauttaminen, ei ainoastaan johtoon vaan koko henkilöstölle, on keskeistä. Syntyvän strategiamallin myötä strategiaprosessin punaisena lankana on juuri ”Service Design Leadership”, malli jossa strategiaa tuotetaan muotoiluosaamiseltaan kyvykkäissä organisaatioissa sen sisäisenä palveluna.



Kuvio 4. Service Design Leadership. (Gloppen 2009, 2.)

Palvelumuotoilun prosessimalleja on useita erilaisia, mutta tässä työssä syntyvän strategiamallin pohjana käytetään Moritzin mallia. Eri malleja yhdistävät laaja tiedonhankinta,

yhteisöllinen ideointi, erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi sekä uudelleen määrittely oppimisen pohjalta (Ojasalo 2014, 74.) Kuviossa 5 nähtävän prosessin osa-alueina ovat mahdollisuuksien kartoitus ja asiakasymmärrys, konseptointi, kehitys ja tuotanto sekä jalkautus ja operointi (Moilanen 29.1.2016).



Kuvio 5. Palvelumuotoilun prosessi. (Moilanen 2016; mukailen Moritz 2015, 123.)

Jokaiseen prosessin vaiheeseen on käytettävissä suuri joukko erilaisia menetelmiä, jotka luonnollisesti valitaan aina tarpeen mukaan. Strategiatasolla palvelumuotoilun tarjoama ymmärrys asiakkaista ja sen tulevaisuuteen painottuva näkökulma antavat mahdollisuuden kehittää tulevaisuuden tarpeita vastaava kasvustrategia. Palvelumuotoilun tuominen organisaation kaikille tasoille kehittää myös yrityksestä asiakaskeskeisemmäksi. (Ojasalo 2014, 73.) Tässä työssä palvelumuotoilu tuodaan kaikille tasoille: se toimii strategisen herkkyyden kasvattajana lisäten ymmärrystä ja tuoden tietoa, mutta myös sitoutumisen lisäämisessä. Kun kollegat aletaan nähdä palveluiden tuottajina, syntyy verkosto, jonka asiakaslähtöinen toimintamalli takaa myös kollektiivisen sitoutumisen. Strategia on palvelu, jota koko organisaatio yhdessä sidosryhmien kanssa tuottaa.

### 3.5 Lean tuo strategiamalliin virtaustehokkuutta

Leanin lähtökohta pidetään Toyota Production System -tuotantofilosofiaa (TPS), joka syntyi autovalmistaja Toyotan omasta suunnittelutyöstä 1930-luvulta alkaen. Kun vuonna 1988 julkaistiin eri autovalmistajia käsittelevä artikkeli Sloan Management Review -lehdessä, artikkelin kirjoittaja John Krafcik käytti termiä "lean production" kuvaamaan Toyotalta käytössä ollutta tuotantojärjestelmää. Artikkelin on osa International Motor Vehicle Program -tutkimusohjelmaa, jonka työn pohjalta julkaistiin vuonna 1990 "The Machine that Changed the World" -teos. (Krafcik 1988, 41, 48-49.; Modig & Åhlström 2013, 75-87.)

Kyseisessä teoksessa kuvattiin vuosien tutkimuksen perusteella, mitä Toyotan menestyksen takana ollut, teoksessa lean-tuotannoksi nimetty malli tarkoittaa. Vuonna 1996 julkaistiin "Lean Thinking", joka jatkoi aiheen kehittelyä. Nämä kaksi teosta muodostivat pohjan leanille ollen kansainvälisiä myyntimenestyksiä. Tämän jälkeen leanin suosio lähti räjähdysmäiseen kasvuun, ja sitä on sovellettu teollisuuden lisäksi muihin toimintoihin. Nyt määritelmiä onkin lähes yhtä monta kuin kirjoittajia, ja niissä liikutaan eri tasoilla. Toiselle lean tarkoittaa (lähinnä Toyotalla käytössä olleita) työkaluja, toiselle se on filosofia. Suosio on johtanut myös siihen, että lean alkaa olla synonyymi niin kaikille hyville käytännöille kuin kaikelle hyvälle, mitä yrityksen kehittämisessä tapahtuu. (Modig & Åhlström 2013, 75-87.)

Leanille keskeinen käsite on virtaustehokkuus. Kun aiemmin tuotannossa keskityttiin arvoa tuottavien resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön, keskitytään nyt aikaan, mikä kuluu tarpeen tunnistamisesta tarpeen tyydyttämiseen, eli jalostettavaan yksikköön. Arvoa katsotaan siis tämän yksikön, esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta, ja pyritään optimoimaan sitä. Tätä kutsutaan virtaustehokkuudeksi. Virtaustehokkuudessa on tärkeää ymmärtää miten prosessit toimivat, sillä ne ovat virtaustehokkuuden perusta. Prosessit koostuvat useista eri yksiköistä, joihin vaikuttavat useat eri lait. Lait vaikuttavat niihin siitä huolimatta, miten prosessit on muodostettu, tai millaisia virtausyksiköjä niissä kulkee. Kaikille tuttuja ovat esimerkiksi pullonkaulat, joissa asiat eivät vain etene suunnitellusti. (Modig & Åhlström 2013, 17-19, 26, 28-29, 37-38.)

Lean ei siis ole kokoelma menetelmiä tai työkaluja, vaan toimintastrategia, jossa keskitytään optimoimaan virtaustehokkuutta. Mikä on yksikkö, johon keskitymme? Keinoja on paljon, ja ne liikkuvat eri abstraktiotasoilla. Ylimmällä tasolla olevat arvot kertovat millainen organisaation on oltava, kun taas alimmalla tasolla olevat työkalut määrittelevät mitä organisaation tulee käyttää. Kaiken taustalla tulee olla ajatus virtaustehokkuuden kasvattamisesta, keskittyen yksikköön. (Modig & Åhlström 2013,23-26.)

Tässä työssä syntyvän strategiamallin tulee keskittyä virtaustehokkuuden parantamiseen. Tämä tapahtuu ensisijaisesti siten, että itse strategiamalliin on valittu dynaaminen lähestymistapa. Tavoite ei siis ole virtaustehokkuuden absoluuttisessa parantamisessa, vaan parannukset jatkuvat kaiken aikaa. Asiat itse strategiamallissa virtaavat tehokkaasti, mahdollistaen siten jatkuvan strategian kehittymisen, mikä puolestaan näkyy konkreettisessa toiminnassa. "Tätä on Lean" -kirjan esimerkkiä lainaten: strategia ei ole tehty sitä varten, että saisimme ison kalan, vaan siksi että kaikki oppisivat kalastamaan (Modig & Åhlström 2013,152-153).

## 4 Strateginen herkkyys: ketterän strategiaprosessin perusta

Strateginen herkkyys tarkoittaa yrityksen valmiutta saada, ymmärtää ja hyödyntää tietoa, jota sitä ympäröivä maailma tuottaa. Vaikka tiukkaan nauulatut tulevaisuusskenaariot eivät kuulukaan ketterään strategiaprosessiin, on silti tärkeää yrittää ymmärtää mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Kun pyritään strategiseen herkkyyteen ja sitä kautta ketteryyteen, pitää muistaa, että strategian tekemisen rytmi voi muuttua yllättäen. Välillä voi olla pidempiä jaksoja, jolloin toimia ei vaadita, välillä taas signaaleja tulee nopealla tahdilla ja niihin pitää olla valmis. Muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi uudet tekniset innovaatiot tai uudet trendit. (Doz & Kosonen, 46-47.) Siksi on tärkeää, että tavoitteena tulee olla organisaatio ja strategia, joka mahdollistaa tulevaisuuden skenaarioiden tuntemisen, mutta myös ennen kaikkea niiden jatkuva päivittämisen.

Myös perinteisempi lähestyminen yritysten strategiaan ja strategiaprosessiin korostaa analyysivaiheen ja tiedon merkitystä. Haasteellista on kuitenkin aina oikean tiedon, riittävän tiedon määrän ja tiedon analysoinnin hallinta. Analyysit muodostavat kivijalan, jonka päälle strategia ja sitä kautta menestyksekkäs liiketoiminta perustuu. Hyvästä analyysityöstä on tulossa myös yhä merkittävämpi kilpailuetu. (Kamensky 2010, 113-114.) Mika Kamensky jakaa kirjassaan ”Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti) analyysivaiheen kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on valmisteluvaihe, jossa päätetään, miksi analysoidaan, miten analysoidaan ja kenen toimesta analysoidaan. Toisessa, päätöksentekovaiheessa, tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Kolmas vaihe on sitten toteutusvaihe, jossa analysointia tehdään jatkuvasti. (Kamensky 2010, 117, 123-125.) Tässä työssä valmisteluvaihe nähdään osana ensimmäistä, tässä luvussa käsiteltävää strategisen herkkyyden vaihetta, jossa keskitytään tiedon hankintaan ja sen ymmärtämiseen. Kahta seuraavaa vaihetta käsitellään osana seuraavia lukuja, joissa esitellään miten tiedon käsittely ja analysointi on osa organisaation päivittäistä toimintaa.

Jotta tiedon seuraaminen ja jatkuva päivittyminen olisi mahdollista, tulee organisaation olla avoin ulospäin, ja samalla mahdollistaa myös työntekijöiden oman ymmärryksen kasvattaminen. Jäämme helposti tarkastelemaan vain lähiympäristöä ja meille tuttua maailmaa, sen sijaan että lähtisimme haastamaan itseämme uusilla asioilla. Tämä on monesti juuri varsinkin ylimmän johdon ongelma, sillä heidän kontaktinsa rajoittuvat yleensä kollegoihin vastaavissa rooleissa, ja tietoon joka on jo valmiiksi suodatettu. Merkittävässä roolissa ovatkin henkilöt, jotka ovat suoraan tekemisissä eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa. Toisaalta myös tässä on riskinsä, jäämme helposti kuuntelemaan tahoja, joiden

viesti vastaa omaa käsitystämme. (Doz & Kosonen 2008, 49-50.) Strateginen herkkyyden edellyttääkin ennen kaikkea taitoa kuunnella, varsinkin niitä viestejä, jotka poikkeavat omasta käsityksestämme tai omista ajatuksistamme tulevaisuuden suunnasta.

Palvelumuotoilun prosessissa ensimmäinen vaihe on kuviossa 5 (Moilanen 2016.) nimetty ”Mahdollisuuksien kartoittaminen & asiakasymmärrys”. Vastaavasti Moritz käyttää vaiheesta termejä SD Finding ja SD Understanding. Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa mihin organisaatio on menossa, millaiset sen arvot ovat, mitä sen ympärillä tapahtuu, mitä ihmiset haluavat, mistä he eivät pidä jne. Tämä on tärkeä vaihe, joka luo pohjaa kaikille seuraaville vaiheille. Tässä kohtaa tulee havaita mahdollisuudet ja mahdolliset uhat. Myös kontekstin, eli ympäröivän toimintaympäristön tuntemus korostuu. Ihmisten väliset vastuut, demografiset tekijät ja tarpeet tulee selvittää. (Moritz 2015, 123-126.)

FunZones Oy:n strategiamallissa tämän tarkoittaa ensimmäistä kokonaisuutta, joka on nimetty ”Ymmärrys” -vaiheeksi palvelumuotoilun termejä lainaten. Tässä vaiheessa eri menetelmillä kootaan tietoa, jotta tulevaisuusorientointunut ajattelu ja suunnittelu on mahdollista. Alla on esitelty tämän työn laadinnan hetkellä keskeisiä kohtia, mutta niitäkin tulee tarkastella vuosittain.

#### **4.1 Toiminta-ajatus ja arvot**

Oli malli tai lähestymistapa mikä tahansa, tavoitteen tulee olla selkeä. Toiminta-ajatus kiteyttää sen, miksi yritys on olemassa, ja yleensä elementti, joka strategiassa on kaikkein pysyvin. Luonnollisesti myös toiminta-ajatuksen tarkastelu on tärkeää aika ajoin, sillä myös se voi tarvita tarkennuksia tai muutoksia. Toiminta-ajatusta mietittäessä usein lähtökohtana on ainoastaan asiakas, mutta sen miettimisessä tulisi huomioida myös muut, kuten työntekijät. Toiminta-ajatuksen tulisi olla selkeä, innostava ja sisältää arvopohja. (Kamensky 2010, 67-69.)

FunZones Oy:llä ei ole kirjallista strategiaa, eikä näin ollen ylös kirjoitettua toiminta-ajatusa. Usein käytetty muoto on seuraava: ”SärkänniemiZones on Suomen suurin ja monipuolisin sisähuvipuisto ja -viihdekeskus, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisen valikoiman huvilaitteita, sisäaktiviteetteja sekä viihdemaailmoja. Zones by Särkänniemi -sisäviihdekeskuksen tavoitteena on tarjota elämyksiä eri ikäryhmille, ja erilaisiin tarpeisiin.” (FunZones Oy 2018a, 1.) Tämän tekstin on laatinut FunZones Oy:n hallitus. Teksti on nykymallin mukaisesti asiakaslähtöinen, mutta ei tulevaisuusorientoitunut, kovin innostava eikä

sisällä arvopohjaa. se ei myöskään tuo esille koko FunZones Oy:n toiminnan laajuutta. Koska teksti on laadittu hallituksessa, se ei liene kovin tunnettu edes työntekijöiden, saattikka asiakkaiden keskuudessa.

Ensimmäinen tehtävä onkin kirkastaa toiminta-ajatus. Jotta laadittavan mallin mukaiset tavoitteet täyttyvät, tulee prosessiin osallistaa eri sidosryhmät: asiakkaat, työntekijät, johdon edustajat sekä omistajien edustajat. Myös toimintaympäristön, kuten Ideaparkin edustajien läsnäolo on tarpeellinen. Toiminta-ajatuksen määrittelyssä on kaksi lähtökohtaa: tulevaisuusorientoituneisuus ja se, että toiminta-ajatus ei saa keskittyä resursseihin.

Tässä vaiheessa on hyvä nostaa esille kysymys visiosta. Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, joka halutaan toteuttaa pidemmällä aikavälillä. (Kamensky 2010, 78.) Tässä työssä ei kuitenkaan erikseen rakenneta visiota, sillä tulevaisuus on jatkuvasti läsnä tekemisen fokuksessa. Aikajänne menettää merkityksensä, kun strategia elää mukana, eikä tarvetta erillisille lyhyemmän tai pidemmän aikavälin tavoitteille ole. Sen sijaan määritellään erilaisia ”tarkastuspisteitä”, jossa tarkastellaan paitsi strategiaa, myös sen synnyttämiä tuloksia.

Toiminta-ajatuksen osalta järjestetään Focus group, jossa mukana ovat FunZones Oy:n hallituksen, johdon ja työntekijöiden edustajia. Lisäksi ryhmässä on mukana asiakkaiden edustajia. Työskentelymalli on esitelty liitteenä (Liite 3).

## **4.2 Arvot**

Arvojen määrittäminen tuli suosituksi 1930-luvulla, ja sen taustalla vaikutti ajatus yrityskulttuurista. Yrityksissä kulttuuri on kuitenkin kompleksinen käsite, sillä ilmaistujen arvojen lisäksi yrityksessä on aina runsaasti piiloarvoja ja -olettamuksia, eikä käytäntö aina vastaa kerrottuja arvoja. Lisäksi jokaisella asiakkaalla ja työntekijällä on omat arvonsa. Maailmassa, jossa arvot vaikuttavat yhä enemmän esimerkiksi hankintapäätöksiin, erottautuminen omien arvojen selkeällä esilletuonnilla on entistä tärkeämpää. Jotta yrityksen arvot ovat selkeitä myös ulospäin, vaaditaan koko organisaatiolta ja sidosryhmiltä sitoutumista näihin arvoihin. Näin ollen niiden määrittelyä ei voi jättää vain esimerkiksi hallituksen tehtäväksi. (Kamensky 2010, 71-75; Välikangas & Vaara 2011, 108.)

Arvot eivät voi siis olla vain jotain mitä viestitään työntekijöille, jotta kaikki voivat niihin todella sitoutua. Osallistaminen lisää ymmärrystä sekä myönteisyyttä omaksuttavaa asiaa

kohtaan. (Sinkkonen & Wallin 2018). FunZones Oy:llä ei ole tehty arvojen määrittelyä, mutta monet arvot ovat kuitenkin selkeästi yhdistäviä piiloarvoja. Jo tämä malli, jossa strategia nähdään yhdessä luotuna ja kulutettuna palveluna, viestii tietynlaisesta arvomaailmasta. Jotta arvot saadaan kuitenkin selkeiksi, ja myös helposti viestittäviksi, käynnistetään prosessi niiden auki kirjoittamiseksi. Työ tehdään laajalla ryhmällä, jotta syntyy laaja ymmärrys asiasta, ja samalla useat henkilöt pystyvät omassa ympäristössään toimimaan ”arvolähteiläinä”. Jatkossa arvot tuodaan esille jo esimerkiksi rekrytointiprosessissa, joka uudistetaan vastaamaan strategiamallia ja sitä kautta myös yrityksen tapaa toimia.

Arvojen osalta järjestetään työpaja, jossa Mind Mapping- ja Affinity Diagram -palvelumuotoilun menetelmillä kerätään ajatuksia FunZones Oy:n arvoista. Työpajan fasilitaattori tulee yrityksen ulkopuolelta, jotta valmiiksi annettuja ennakoasetelmia ei synny. Kiteyttäminen kautta syntyy 2-5 perusarvoa, jotka kiteytetään persooniksi, tai muuten visuaaliseksi materiaaliksi.

### **4.3 Lähtökohtana asiakkaat**

Palvelualalla kaiken toiminnan keskipiste on asiakas. Ilman asiakkaita yritystä ei ole enää olemassa. Niinpä asiakkailta ja asiakkaista saatava ymmärrys toiminnan osalta on ratkaisevan tärkeää menestyksen kannalta. Kuten kuviossa 2 esitellään, FunZones Oy:n asiakkaisiin tulee puiston nykyisten asiakkaiden lisäksi laskea myös Ideaparkin asiakkaat sekä emoyhtiön Särkänniemen asiakkaat. Nämä kaksi ryhmää ovat suorassa vuorovaikutuksessa joko yrityksen toimintaympäristön tai organisaation kanssa, ja siksi ne tulee myös huomioida, kun mietitään asiakkaita. Näiden lisäksi on myös suuri joukko ihmisiä, jotka eivät ole minkään edellä mainitun organisaation asiakkaita. ”Ilman elävää dialogia ei-asiakkaiden kanssa yrityksellä on iso riski jäädä perinteisten asiakassuhteiden ja näkökulmien vangiksi”, toteavat Yvez Doz ja Mikko Kosonen kirjassaan ”Nopea strategia” (Doz & Kosonen 2008, 92). Tästä syystä myös ei-asiakkaiden huomioiminen on tärkeää.

Palvelumuotoilun tavoite on palvella mahdollisimman hyvin palvelun loppukäyttäjää eli asiakasta. Lean-ajattelussa virtaustehokkuuden parantaminen ei ole olennaista resurssien käytön tehostamiseksi, vaan arvon (asiakkaalle) lisäämiseksi. Sen vuoksi asiakkaiden osallistaminen ja asiakkailta saatava tieto on keskeinen osa tätä strategiamallia.

Kamensky (2010) jakaa asiakasanalyysit viiteen eri pääryhmään: asiakaskannattavuus-analyysihin, asiakastuntemusanalyysihin, vuorovaikutusanalyysihin, analyysit asiakkaiden neuvotteluvoimasta ja asiakaslähtöisyyden analyysihin. Asiakaslähtöisyyden analyysissä selvitetään, kuinka asiakaslähtöinen yritys on. Kamensky tarjoaa teoksessaan tähän yhden esimerkkikyselyn. (Kamensky 2010, 136-139.) On selvää, että FunZones Oy:n tavoitteena on, että tarkastellaan toimintaa mistä näkökulmasta tahansa, toiminta on täysin asiakaslähtöistä. Täytyykin huomioida, että Kamenskyn malliin pohjautuva kysely tarjoaa meille vain oman mielipiteemme asiakaslähtöisyydestä, eikä siitä voi vetää luotettavaa johtopäätöstä siitä, olemmeko todella asiakaslähtöisiä myös asiakkaidemme mielestä. Kysely tarjoaa kuitenkin yhden mahdollisuuden selvittää, miten sisäinen näkemyksemme aiheesta kehittyi. FunZones Oy:ssä toteutetaan vuosittain asiakaslähtöisyyden analyysi, johon osallistuu koko henkilökunta. Malli kyselystä on tämän työn liitteenä (Liite 4).

Keskeinen analyysi on asiakastuntemusanalyysi, jolla voidaan selvittää ketkä ovat asiakkaitamme, ketkä ovat menetettyjä asiakkaita, miten voimme tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja ketkä voisivat olla potentiaalisia asiakkaitamme. (Kamensky 2010, 140-141.) Kamenskyn määritelmä asiakastuntemusanalyysistä jää varsin pinnalliseksi, eikä asiakkaiden tarpeita, motiiveja, demografisia tekijöitä tai arvoja juurikaan käsitellä. Kuitenkin juuri tällainen tieto voi olla ratkaisevassa roolissa, kun yrityksen strategisia linjauksia tehdään. Palvelumuotoilun avulla on mahdollisuus saada entistä tarkempaa tietoa asiakkaiden palvelutarpeista, myös tiedostamattomista.

Jotta strategiaprosessi saa riittävästi tietoa asiakastuntemuksen analyysistä, käytetään ensivaiheessa seuraavissa alaluvuissa esiteltyjä menetelmiä. Huomattavaa on, että jotta prosessissa säilyy ketteryys, tulee myös näitä valintoja säännöllisesti tarkastella. Lisäksi tieto voi tullessaan synnyttää uusia tarpeita, joihin tulee reagoida.

#### **4.3.1 Asiakkaiden antama palaute ja kehittämisideat**

Jotta asiakkailta saadaan palautetta ja kehittämisideoita, on niiden antaminen tehtävä helppoksi. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että saatu palaute kootaan yhteen ja käsitellään. (Löytänä & Korteso 2011, 189). FunZones Oy:ssä asiakkailta saatavaa materiaalia käsitellään mahdollisimman avoimesti. Palautetta voivat käsitellä useat henkilöt, samoin vastata asiakkaiden tiedusteluihin/kehittämisehdotuksiin. Nämä kaikki tulee kuitenkin aina vä-



littää tiedoksi myös puistonjohtajalle, jonka vastuulla on tehdä näistä koosteita sekä muutosehdotuksia. Koosteet käsitellään Filtteri-ryhmässä osana muuta tietoa. Filtterin toimintaa esitellään tarkemmin luvussa 5.2. Organisaatio.

### **4.3.2 NPS (Net Promoter Score)**

NPS eli Net Promoter Score -malli on Fred Reicheldin ja Bain Companyn kehittäämä, yksinkertainen tapa mitata asiakaskokemusta. Se perustuu suosittelemiseen, ja perustuu kysymykseen: ”Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä x ystävällesi tai kollegallesi?”. Vastaus annetaan asteikolla 0-10, jossa arvosanan 9-10 antaneet lasketaan suosittelijoiksi (promoter), 7-8 neutraaleiksi jotka eivät vaikuta tulokseen ja alle 7 ei-suosittelijoiksi. NPS-luvut vaihtelevat suuresti toimialoittain, joten lukua tulee aina verrata saman toimialan toimijoihin. (Löytänä & Korteso 2011, 202-204). Jatkuvalle seurannalle saadaan tietoa yleisesti asiakaskokemuksesta, ja tuloksia voidaan ristiintaulukoida esim. avoimen datan (mm-. säätilan) kanssa. Tieto NPS-luvusta ja sen kehityksestä on päivittäin nähtävillä henkilökunnan tiloissa. Puistonjohtaja koostaa Filtteri-ryhmään tiedon NPS:n kehityksestä.

### **4.3.3 Asiakastyytyväisyystutkimukset**

Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yksi käytetyimpiä asiakaskokemuksen tutkimusmenetelmiä. Niiden ongelmana on usein se, että selkeää kuvaa siitä, miksi tutkimus oikeastaan tehdään tai mitä sillä halutaan tutkia ei ole. (Löytänä & Korteso 2011, 193-194). Sen sijaan että FunZones Oy:ssä tehtäisiin iso asiakastyytyväisyystutkimus kerran vuodessa, tehdään joka viikko 10 kpl asiakastutkimuksia, joissa selvitetään myös asiakastyytyväisyyttä. Kysely suoritetaan padeilla, joihin on koodattu kyselylomake. Malli kyselylomakkeesta löytyy tämän työn liitteenä (Liite 5). Lisäksi asiakkaat visualisoivat kokemuksensa valokuvaamalla sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksiaan. Kyselyssä pyritään selvittämään myös vierailun vaikutusta tunnetasolla, sekä saamaan tietoa parannettavista kohteista. Valokuvaaminen ja kuvien yhdistäminen demografiatietojen antaa tietoa myös siitä, miten eri asiakasryhmät kokevat erilaisia asioita, ja mihin he erityisesti kiinnittävät huomiota. Lisää ristiintaulukointia voidaan tehdä myös muista lähteistä saatavalla tiedolla (kävijämäärä, säätila, myynti jne.) Valokuvat ovat nähtävillä henkilökunnan tiloissa reaaliaikaisesti, jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua välittömästi. Tulokset käsitellään Filtteri-ryhmässä.

#### 4.3.4 Haastattelut: Focus group ja non-focus groups

Jotta sidosryhmistä saadaan myös syvällisempää tietoa, käytetään tutkimusmenetelmänä myös haastatteluja. Haastattelumenetelmiä on hyvin erilaisia, ja syytä onkin aina selvittää, millaista tietoa erityisesti ollaan hakemassa. Myös haastatteluympäristö vaikuttaa saata-vaan tietoon; aidossa toimintaympäristössä tehtävistä haastatteluista saadaan usein syvällisempi kuva. (Ojasalo ym., 106.)

Strategiatyön alkuvaiheessa menetelmäksi on valittu ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelun etuna on se, että se voi nostaa esille asioista ja aihepiirejä, joita yksilöhaastatteluissa ei tule havaittua. Lisäksi tavoitteena on saada mahdollisimman laajasti asiakaskokemuksia aiheeseen liittyen. Ryhmähaastattelut antavat tähän yksilöhaastattelua paremmat lähtökohdat, myös resurssit huomioiden. Asiakasnäkökulman saamiseksi FunZones Oy:ssä muodostetaan joka vuosi kaksi haastateltavaa ryhmää, joihin valitaan 12 henkilöä kumpaanakin. Toinen ryhmä (non-focus group) koostuu henkilöistä, jotka eivät syystä tai toisesta ole FunZones Oy:n asiakkaita. Osa heistä voi olla Särkänniemen asiakkaita, mutta mukana pyritään saamaan myös henkilöitä, jotka eivät ole kummankaan asiakkaita. Toinen ryhmä (focus group) koostuu FunZones Oy:n asiakkaista. Henkilöt ryhmiin etsitään ulkopuolisen toimijan kautta, jotta valinta suoritetaan mahdollisimman objektiivisesti. Ryhmät kokoontuvat 2 kertaa vuoden aikana, jotta voidaan myös havainnoida muutoksia ryhmän asenteissa tai odotuksissa. Ryhmissä on kaksi vetäjää, jotka eivät ole FunZones Oy:n tai Särkänniemi Oy:n työntekijöitä.

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta joka antaa kuitenkin mahdollisuuden muokata haastattelun kulkua keskustelun pohjalta. Tarvittaessa kysymyksiä voidaan jättää myös esittämättä. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Haastattelut kuvataan, jotta niiden antama tieto voidaan jälkikäteen tulkita ja analysoida. Lopullinen tulkintatapa riippuu toki saatavasta materiaalista, mutta lähtökohteisesti materiaali puretaan teema-alueittain. Erityisen tärkeää on tehdä myös vertailua kahden haastateltavan ryhmän vastausten välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin, sillä niistä voi paljastua merkittäviä uusia mahdollisuuksia tai kehittämiskohteita. Ensimmäisiin haastatteluihin tehtyä mallia (Liite 6 ja Liite 7) on syytä tarkastella uudelleen ensimmäisten haastatteluiden jälkeen saatujen tulosten ja kokemusten perusteella. Myös haastatteluista saatava tieto käsitellään Filteri-ryhmässä.

#### 4.4 Skenaariot

Skenaario voidaan määritellä kuvaukseksi tapahtumien mahdollisesta kulusta tulevaisuudessa. Vaikka varmuutta siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ei ole, kyse ei ole ennustamisesta. Nykytilan ja tulevaisuuteen liittyvien tekijöiden analyysillä pyritään varmistamaan, että erilaisista tulevaisuudenkuvista muodostuu toden näköinen kuva. Tärkeää on siis aina tarkastella, millaisilla lähdetiedoilla skenaario on rakennettu. Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien avulla yritys voi tehdä paremmin strategisia ratkaisuja, kun tulevaisuutta tehdään konkreettisemmaksi. Toisaalta se auttaa myös näkemään mahdolliset ristiriidat suunnitelmien ja mahdollisten tulevaisuuden kuvien välillä. Yritys on siis paremmin valmistautunut ja pystyy nopeammin reagoimaan mahdollisiin muutoksiin. Tämä korostuu nykyaikana, kun teknologian uudistuvat kiihtyvällä tahdilla ja epävarmuus tulevaisuudesta on lisääntynyt. (Vuorinen 2013, 109-110, 117.)

Skenaariotyöskentelyssä voidaan käyttää kahta eri lähestymistapaa. Tutkivissa skenaarioissa (eksploraatiivinen) jatketaan menneisyydestä ja nykytilasta löytyviä trendejä, ja jatketaan niitä tulevaisuuteen. Tavoitteellisten skenaarioiden kohdalla luodaan puolestaan ensin visio halutusta tulevaisuudesta, josta käsin rakennetaan skenaario nykyhetkeen. Lopputuloksena on kuvaus siitä, miten nykyhetkestä päästään tuohon tavoiteltuun tulevaisuuden tilanteeseen. (Vuorinen 2013, 110-111) Skenaariot voidaan jakaa myös mahdollisiin, toivottaviin ja todennäköisiin skenaarioihin. Kaikki mikä on mahdollista, ei välttämättä ole todennäköistä. Skenaariotutkijalla tuleekin olla kyky poimia käyttöön ne skenaariot, jotka ovat mahdollisia myös käytännössä – huolimatta siitä, että emme voi täysin tietää mitä maailmassa tulee tapahtumaan. Samoin kaikki mikä on toivottavaa, ei välttämättä ole mahdollista. Myös tässä pitäisi keskittyä kehittymisen kannalta olennaisiin mahdollisuuksiin. Vaihtoehtoisia skenaarioita olisi hyvä luoda 3-5 kappaletta. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015, 8)

Skenaariotyö on aina prosessi, ja muutokset nykytilassa vaikuttavat aina myös tehtyihin skenaarioihin. Vaikka kertaluontoisesti tehdyistä skenaarioistakin on hyötyä organisaatioille, paras tulos saavutetaan, kun skenaariotyöskentelystä tulee osa strategiaprosessia. On jatkuvasti tarkkailtava hiljaisia signaaleja, seurattava uusia innovaatioita ja huomiotettava mikäli pitkän aikavälin trendeissä alkaa näkyä muutoksia. Skenaarioita tulee aina päivittää vastamaan tehtyjä havaintoja. Vanhentuneet skenaariot voivat jopa rajoittaa kehittämistä. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015, 5-6)

Skenaariotyöskentely aloitetaan valitsemalla ja rajaamalla tarkasteltava kohde ja aikajänne. (Vuorinen 2013, 112) Tämän jälkeen kartoitetaan nykytilanne: valitun kohteen heikoudet ja vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat, vaikuttavat trendit, heikot signaalit ja kerätään kaikki se osaaminen, joka aiheesta meillä on. Tämän jälkeen muodostetaan vaihtoehtoisia skenaarioita olemassa olevan tiedon pohjalta. Kun skenaariot on tehty, valitaan niistä yksi strategiatyön pohjaksi, ja muodostetaan sen avulla toivottu tulevaisuuden visio, tavoitetila. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015, 5)

Jotta skenaariotyössä olisi mukana vahvasti myös asiakkaiden näkemys, aloitetaan skenaarioiden rakentaminen vasta kun ensimmäiset haastattelut ja asiakastytyväisyystutkimukset on tehty. Näin saadaan riittävästi informaatiota myös asiakkaiden näkökulmasta nykytilanteen määrittelemiseksi. Myös heikkoja signaaleja voidaan kerätä asiakkaiden haastatteluista sekä kyselyistä. Itse skenaarioiden tekeminen on FunZones Oy:ssä ulkoistettu ulkopuoliselle yhteistyökumppanille, jotta skenaarioihin eivät vaikuta merkittävästi vanhat näkemykset ja uskomukset alasta. Skenaarioiden laatimisessa käytetään kuitenkin avuksi ”Ymmärrys” -vaiheessa saatua tietoa ja Filtteri-ryhmäläisten näkemyksiä. Skenaariot esitellään vuosittain strategiapäivässä, jotta ne ovat mukana, kun pohditaan tavoitteita ja seuraavia kehittämissuunnitelmia. Tätä vaihetta kuvataan tarkemmin luvussa 5.

#### **4.5 Trendit**

Trendit ovat pitkän aikavälin kehityssuuntia, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä. Eri lähteissä ne siis toistuvat varsin samanlaisina. Vaikka ns. megatrendeillä on vaikutusta kaikkiin aloihin, on eri trendien vaikutus eri yrityksiin ja toimialoihin toki eri suuruinen. FunZones Oy:n strategiatyö on vahvasti tulevaisuuspainotteista, minkä vuoksi trendit on huomioitava strategiaa tehdessä. Erityisesti skenaariotyössä niiden merkitys on suuri. FunZones Oy:n Filtteriryhmässä on trendivastaava, jonka tehtävänä on seurata trendejä, niissä tapahtuvia muutoksia ja tuoda tietoa Filtteriryhmään.

Kestävä kehitys on yksi varmasti tutuimpia trendejä. Viimeisen 150 vuoden aikana maapallon keskilämpötila on noussut 0,8 C. Maapallon keskilämpötilan nousu on jo lähtenyt käyntiin, ja voimme ainoastaan hidastaa kehitystä. (Hiltunen 2012, 87) Jopa 92 % maailman väestöstä asuu alueilla, joissa ilmanlaatu on huono. (Hiltunen 2019, 17.) Ilmastonmuutoksen näkyvät merkit, kuten esimerkiksi tulvat ovat saaneet ihmiset heräämään luonnonsuojelun merkitykseen. Tehokkaamman viestinvälityksen ja globalisaation myötä myös eri maiden sosiaaliset ongelmat ovat tulleet jokaisen tietoisuuteen. (Ilmatieteen laitos).

Siksi tulevaisuuden kuluttajalle on yhä tärkeämpää toimia ekologisesti, sosiaalista ja kulttuurisesti vastuullisesti, mikä näkyy vapaa-ajanviettotavoissa. Lähimatkailu kasvaa, mikä voi vaikuttaa myös pienempien kohteiden kävijämääriin. Paitsi omassa toiminnassa, tämä tulee huomioida myös yhteistyökumppaneiden osalta. Huvi- teema ja sisäpuistotoiminnassa keskeisiä haasteita ovat esimerkiksi energiankulutus ja kertakäyttökulttuuri.

Teknologian kehittyminen on nopeampaa kuin koskaan aiemmin, 90 % olemassa olevasta datasta on syntynyt viimeisen kahden vuoden aikana. Vaikka 1965 syntyneen Mooren lain mukaisen kasvun jotkut uskovatkin hidastuvan, elämme uutta teollista vallankumousta. (Pelkonen 2015.) Digitalisaatio tulee vaikuttamaan kaikkeen ihmisen toiminnassa. Älykkäät tuotteet, älykkäät ympäristöt, ihmisten kulutustottumuksista kerättävä data, uudet innovaatiot vapaa-ajanvietossa (kuten VR), sosiaalisen kommunikoinnin muutokset (sosiaalinen media) ovat vasta alkua niille konkreettisille asioille, joihin teknologian kehitys tulee vaikuttamaan. Kansainvälisen huvipuisto-organisaation IAAPAn raportissa kuitenkin uskotaan, että huvipuistoihin ei kohdistu niin paljon kilpailua digitaalisen median vuoksi kuin moniin muihin aloihin (IAAPA 2015, 10.) Sisäpuistoissa moni aktiviteetti on kuitenkin pienempi, ja esimerkiksi VR on muuttanut jo nyt puistojen sisältöjä. Todennäköistä onkin, että digitalisaation merkitys tulee sisä- ja teemapuistoissa olemaan suurempi kuin esimerkiksi perinteisissä huvipuistoissa.

Individualismi on ilmiö, joka vaikuttaa merkittävästi suomalaisten kulutustottumuksiin. Vaikka suuressa osassa maailmaa ihmiset ovat vielä osa yhteisöä, länsimaissa individualismi on koko ajan vahvistunut, Individualisti uskoo siihen, että hänellä on oikeus onneen, oikeus toteuttaa itseään yhteisöstä vapaana ja oikeus päättää itse omista asioistaan. Ei enää kysytä ”teenkö velvollisuuteni”, vaan kysymys kuuluu ”mitä minä haluan elämäältäni”. Valinnat tehdään omista lähtökohdista, eikä niihin kysytä lupaa. (Ojanen 19.7.2012.)

Yksilöllisyyttä länsimaissa on edistänyt valintojen mahdollisuuksien runsaus. Koska olemme voineet valita, olemme voineet kehittää omaa yksilöllisyyttämme. Sitä tukeaksemme vaadimme yhä enemmän mahdollisuuksia tehdä omia valintojamme, omista lähtökohdistamme, liittyvät ne sitten sosiaalisiin odotuksiimme, tunteisiimme tai fyysisiin tarpeisiimme. Toisaalta on myös todettu, että eri vaihtoehtojen tulee olla todella erilaisia, sillä liian samankaltaiset vaihtoehdot vähentävät esim. ostohalukkuutta. (Ojanen 19.7.2012.) Samaan aikaan individualismin kanssa on kuitenkin nähtävissä ”heimottuminen”. Vaikka haluamme tehdä omat valintamme, liitymme mielellämme samalla tavalla ajattelevien kanssa yhteen. Individualismi ei siis välttämättä vähennä kaipuutamme yhteisöllisyyteen, ainoastaan muuttaa yhteisöjen muotoa. (Korhonen.) Vapaa-ajanvietossa tulee ottaa tämä

huomioon, sillä ihmiset odottavat yksilöllisiä, juuri heidän tarpeisiinsa liittyviä kokemuksia. Kuitenkin samaan aikaan he mielellään kokevat niitä yhdessä muiden kanssa, joko paikan päällä tai jakamalla nämä kokemukset sosiaalisessa mediassa.

Urbanisaatio eli kaupungistuminen on yksi megatrendeistä ympäri maailman. Ihmiset muuttavat kaupunkeihin paremman toimeentulon ja parempien palveluiden toivossa. Joka sekunti kaksi ihmistä maaseudulta muuttaa kaupunkiin. Yli puolet maailman väestöstä asuu kaupungeissa, ja vuonna 2050 luvun ennustetaan olevan jopa 70 %. (Hiltunen 2019, 22.) Euroopan osalta tämä tarkoittaa, että maaseutu tyhjenee ja pienet kaupungit katoavat. Tampereen kasvuvauhti on ollut maltillista (+1440 asukasta/v. 2012), mutta Tampereen ympäristön skenaarioraportissa esitellään vaihtoehto, jossa kasvua v. 2050 mennessä olisi jopa tuplasti. (Kinnunen 2013, 48.) Kasvava väestö tuo merkittävästi lisää asiakaspotentiaalia.

Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat yksi megatrendeistä, vaikka selkeää omaa mittaristoa sille on vaikea määritellä. Kansainvälistymistä tapahtuu monella eri tasolla jatkuvasti, joten asioiden tarkastelukulma vaikuttaa siihen, miten tämä trendi pitää huomioida. Ulkomaalaisten määrä Suomessa on kasvanut, ja samaa kehitystä tapahtuu myös muissa OECD-maissa. Kansainvälinen kauppa lisääntyy, ja teknologia mahdollistaa paitsi nopeamman liikkumisen eri puolilla maailmaa, myös nopeat yhteydet pitkienkin matkojen päähän (Rajaniemi 23.12.2012.) Kun vielä 10 vuotta sitten ajatus ulkomaisista vapaa-ajanviettokehteistä kilpailijoina kotimaisille tuntui aika kaukaiselta, nyt nopeat yhteydet, helpommat rajamuodollisuudet ja tiedon saamisen helppous ovat tehneet niistä monien suomalaisperheiden matkakohteita. Helsingistä käsin monet keskieuropallaiset huvipuistot ovat nopeammin tavoitettavissa kuin esimerkiksi kotimainen Powerpark Pohjanmaalla. Toisaalta samaan aikaan kasvaa myös arvostus kotimaisuutta kohtaan, mutta tason osalta vertailukohteena on yhä useammin kansainvälinen kohde.

Vaikka globalisaation vaikutuksesta varallisuus maailmassa on lisääntynyt ja absoluuttisesti köyhien määrä on laskenut, on globalisaatio kuitenkin lisännyt myös taloudellista eriarvoisuutta. (Hiltunen 2019, 26.) Myös Suomessa ollaan huolissaan siitä, että taloudellinen eriarvoisuus kasvaa. Huvi- ja elämyspuistot ovat saaneet runsaasti kritiikkiä nousevista hinnoista, ja siitä, ettei huvipuistovierailu ole enää kaikille mahdollista. Samaan aikaan perinteisten, suurten ja samalla lipunhinnaltaan arvokkaiden puistojen rinnalle on kehittymässä joukko pienempiä toimijoita, joiden lippujen hinnat ovat maltillisempia. Voi hyvin olla, että tämä keskustelu nousee vielä enemmän esille jopa lähitulevaisuudessa.

Asiakkaan ensisijainen tavoite nykyään on löytää hyvän palvelun sijaan upea ja ainutlaatuinen kokemus. Alan uranuurtajien Pinen & Gilmoren mukaan elämys eroaa palvelusta yhtä paljon kuin palvelu eroaa hyödykkeestä. Palvelun kehittämisen sijaan onkin keskityttävä elämyksen tuottamiseen. Palvelussa keskeinen kysymys on mitä asiakkaalle tarjotaan, elämyksen kohdalla on olennaista miten se tarjotaan. Koska perustoiminnot (kuten esim. laiteajelut) ovat kenen tahansa ostettavissa, ja palvelua on yleensä helppo kehittää, on elämys ja sitä kautta asiakkaan saama kokemus keskeinen erottautumistekijä. Olemme siirtyneet palveluyhteiskunnasta elämysyhteiskuntaan. (Tarssanen & Kylänen 2009, 8-9.)

Elämysyhteiskunnan individualistille asiakkaalle on kyettävä tarjoamaan kokemus, joka vastaa juuri hänen tarpeitaan. Lisäksi siihen kaivataan tarinaa, joka koskettaa ja joka on helppo muistaa. Tarina on voitava viedä riittävän pitkälle, jotta se on uskottava, ja erottaa elämystuotteen muista, vastaavista elämystuotteista. Teemoitus on useissa sisäpuistoissa jo Euroopassa arkipäivää, mutta Suomessa vielä hyvin alkuvaiheessa. Todennäköisesti yhtenä selkeänä erottautumistekijänä tulevat olemaan eri teemapuistojen kertomat tarinat.

Turvallisuus on yksi matkailuelinkeinon tärkeimmistä trendeistä. Turvallisuus matkailussa tarkoittaa, että matkasta voi nauttia huolettomasti ilman loukkaantumisen tai kuoleman vaaraa. Matkailun turvallisuuteen vaikuttaa paitsi itse yrityksen toiminta, myös esimerkiksi ympäröivän yhteiskunnan turvallisuustilanne. (Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti.) Huvi- teema ja sisäpuistojen turvallisuus on ollut esillä lehdistössä säännöllisesti. Kuluvana vuonna onnettomuudet ovat maailmalla vaatineet jopa kuolonuhreja. Koska huvilaitteiden keskeisenä elementtinä on jännitys, aihe herättää säännöllisesti huolta puistojen vieraisissa. Teema- ja elämyspuistojen toiminnassa turvallisuus onkin keskeinen elementti. Huolimatta keskustelusta, huvipuistoissa vierailu on turvallisimpia vapaa-ajanviettopapoja. Vuonna 2015 amerikkalaisissa huvipuistoissa vierailtiin laitteissa 1,6 miljardia kertaa. Todennäköisyys vakavaan loukkaantumiseen oli tilastojen mukaan vain 1/16 miljoonaa. (IAAPA Amusement Ride Safety.) Nykypäivänä laiteturvallisuus ei ole ainoa huolenaihe. Matkailukohteet ja yleisötapahtumat ovat joutuneet esimerkiksi terroristi-iskujen kohteiksi. Yhteiskunnan eriarvoisuuden, rasismien ja mielenterveysongelmien lisääntyessä, on myös Suomessa tämän kaltaisten iskujen todennäköisyys kasvanut. Myös ihmisten kokemus turvattomuuden tunne kasvaa, ja voi alkaa vaikuttaa ihmisten liikkumiseen.

Demografiset muutokset ja niiden trendit vaikuttavat toki merkittävästi myös huvi- ja sisäpuistojen toimintaan. Yli 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä nousee merkittävästi suhteessa muihin ikäluokkiin. (Findikaattori (a)) Samaan aikaan lapsettomien perhekuntien

määrä kasvaa. (Findikaattori (b)) Vaikka usein ajatellaan, että tämä kehitys huvipuistojen osalta on ongelmallinen, asia ei ole näin yksiselitteinen. Ikääntyvä väestö on koko ajan paremmassa kunnossa, ja myös varallisuudeltaan usein hyvin toimeentulevaa. Heillä on myös jo runsaasti kokemusta huvipuistoista jopa omasta nuoruudestaan. Tärkeää on siis vain varmistaa, että heidän kiinnostuksensa ja tarpeensa on huomioitu strategiassa.

Trendien lisäksi skenaariotyössä tulee ottaa huomioon heikot signaalit ja villit kortit. Molemmat ovat tunnistettavia, mutta vielä varsin uusia ja arvaamattomia asioita ja ilmiöitä. Heikot signaalit ovat vielä liian uusia ja häilyviä, jotta niitä voisi pitää trendeinä. Kuitenkin ne ovat niitä, jotka tunnistamalla ja niihin varautumalla yritys voi saada merkittävää etua muihin saman alan toimijoihin nähden. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla valmius näiden heikkojen signaalien tunnistamiseen ja analysoimiseen. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015, 1) Usein heikot signaalit ovat informaatioltaan niukkoja, ja syy-seuraus –suhteet jäävät arvailuiden varaan. Siksi niitä kannattaa aktiivisesti kirjata ylös myöhempää tarkastelua varten esimerkiksi sähköiseen tietokantaan. (Vuorinen 2013, 121-123.)

Villit kortit ovat tapahtumia, joiden todennäköisyys toteutua on pieni, mutta realisoitessaan vaikutus on suuri. (Vuorinen 2013, 111.) Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit tai vaikka mullistava keksintö sähköntuotantoon. SärkänniemiZonesin osalta tällainen voisi olla esimerkiksi Särkänniemi brändin osalta tapahtuva äkillinen muutos, tai sen taloudellisen tilanteen romahtaminen. Myös kuolemaan johtava onnettomuus voisi olla tällainen.

#### **4.6 Makrotason analyysit / PESTEL**

Ympäristön tunteminen ja ymmärtäminen on keskeinen osa strategiatyötä. Yrityksen tulee osata sopeutua ympäristöön, tarvittaessa muokata sitä sekä valittava oikea toimintaympäristö. Kun strategiatyössä painopiste on tulevaisuudessa, nykytilan tunteminen on todella tärkeää, jotta voimme sen pohjalta rakentaa skenaariota tulevaisuudesta. Vanha sanalasku ”Tunne vihollisesi” on edelleen yritysmaailmassa keskeinen, mutta vihollinen ei aina ole se, joka ensimmäisenä tulee mieleemme. Siksi on tärkeää tuntea myös toimintaympäristö, jotta osaamme etsiä mahdollisia uusia toimijoita omalle alallemme. Usein toimintaympäristöön liittyvät analyysit jaetaan kahteen, makrotason ja mikrotason analyysihin. Ensimmäisessä tarkastellaan kansantalouden kannalta keskeisiä tekijöitä, kansainvälisille markkinoille pyrkivien pitää toki tuntea myös kohdemaansa tai esimerkiksi kansainvälisen



kaupan toimintakenttää. Mikrotason analyysejä kutsutaan usein myös toimiala-analyyseiksi, sillä tarkastelun kohteena yritysten sijaan on yleensä toimiala. (Kamensky 2010, 131-132.)

Makrotason analyyseistä usein käytetty on PESTEL-analyysi. Sen tarkoitus ei ole listata kaikkea, vaan ainoastaan kyseisen yrityksen kannalta keskeiset asiat. Kuviossa 6 on esitelty FunZones Oy:n näkökulmasta tehty PESTEL-analyysi. Sen tarkoituksena on tuoda esille tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen strategiaan, mutta joihin yrityksen itse voi olla vaikea tai mahdoton itse vaikuttaa. Kirjaimet tulevat englanninkielestä, P viittaa poliittisiin tekijöihin, E taloudellisiin (economic), S sosiaalisiin, T teknologisiin, seuraava E ympäristötekijöihin (environmental) ja L lainsäädännöllisiin. Tässä strategiamallia varten työstetyssä PESTEL-mallissa on lähtötilanne, eli asioita joiden voidaan ajatella vaikuttavan FunZones Oy:n toimintaan. Esimerkkinä poliittisista tekijöistä voisivat olla käyty keskustelut koulujen loma-aikojen muutoksista. Koska loma on tärkeää sesonkiaikaa erityisesti talvella, lomien siirtäminen sään puolesta suotuisampaan aikaan voisi merkitä haasteita sisäpuisto toiminnalle. Tällöin voisi harkita esimerkiksi ulkoaktiviteettien ottamista osaksi FunZones Oy:n puistokonseptia. Taloudellisista suoraan vaikuttavat päätökset esimerkiksi palkkatasosta, tai talouden yleisistä suhdanteista. Sosiaalisista tekijöistä keskeinen on alueen väestön demografinen rakenne, eli esimerkiksi se, mille ikäryhmälle palveluita kannattaa kehittää. Teknologia on hyvin keskeisessä roolissa, sillä paitsi taustatoiminnoille (esimerkiksi myynnin järjestelmille ja markkinoinnille), sillä on suuri vaikutus myös huvi- ja elämyspuistoalan laitetarjonnalle. Hyvänä esimerkkinä on virtuaalitodellisuus, jota hyödynnetään monipuolisesti eri puistoissa. Ekologisuus saattaa positiivisena vaikutuksena lisätä lähimatkailua, asia jolla olisi suuri merkitys SärkänniemiZones -konseptille. Toisaalta huvipuistoihin liitetty ”kertakäyttökulttuuri” voi taas tuoda negatiivisia vaikutuksia. Lainsäädäntö vaikuttaa liiketoimintaan hyvinkin konkreettisesti, SärkänniemiZonesin kohdalla suoria esimerkkejä löytyy esimerkiksi anniskelulainsäädännön ja turvallisuuslainsäädännön puolelta. Anniskelulainsäädännön muutokset mahdollistivat anniskeluluvan saamisen, kun taas muutokset turvallisuuden osalta toivat merkittävästi lisäkustannuksia esimerkiksi lait tarkastusten laajenemisen osalta.



Kuvio 6. FunZones Oy:n toimintaympäristön PESTEL-analyysi

Tässä strategiamallin ja sitä kautta strategiatyön pohjaksi laaditussa PESTEL-mallissa muutosvoimia ei ole pisteytetty, mutta se voisi olla hyvä tehdä yhdessä jatkoa ajatellen. Koska FunZones Oy:n strategian on tarkoitus olla jatkuvasti päivittyvä, on tämä PESTEL-analyysi myös jatkuvasti päivittyvä työkalu. Yksinään PESTEL-analyysi ei tuo kovin suurta arvoa, mutta toimii hyvänä lähtökohtana strategisen aseman analyysille. (Vuorinen 2013, 221.) Tässä vaiheessa sitä tukemaan on tehty myös kilpailija-analyysi, jossa tarkastellaan kilpailijoita. (Liite 1) Jatkossa saatavien tulosten perusteella kilpailija-analyysia on syytä

tarkentaa ottamalla mukaan esim. tärkeimpien kilpailijoiden (asiakastutkimuksesta nousevien) strategioiden tarkastelua.

#### 4.7 Sisäisen tehokkuuden analyysit

Sisäisen tehokkuuden analyysit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: taloudellisiin analyysiin, organisaatioanalyysiin sekä toiminto- ja prosessianalyysiin. Kaikkien edellä mainituista voidaan katsoa jollain tavalla liittyvän tehokkuuteen, joten tätä analysointivaihetta nimitetään yleisesti sisäisen tehokkuuden analysoimiseksi. Vaikka tarkastelussa ovat yrityksen sisäiset prosessit, ei tätäkään näkökulmaa voida erottaa toimintaympäristöstä. (Kamensky 2014, 175.)

Taloudellinen analysointi on osuus, jota ei kompleksisessakaan strategiatyössä voida sivuuttaa. Talouden tilasta saatavien lukujen haasteena on kuitenkin se, että taloudelliset luvut suuntautuvat yleensä jo menneeseen, ja ne eivät vastaa kysymykseen ”miksi”. Tästä syystä ne toimivat usein operatiivisen johdon välineinä, ja sidosryhmistä kiinnostavat lähinnä sijoittajia ja viranomaisia. On kuitenkin selvää, että pääosan yrityksistä, myös FunZones Oy:n, tavoitteena on toimia liiketaloudellisesti kannattavasti, ja tuottaa arvoa omistajilleen. (Kamensky 2014, 191.)

Kysymys kuuluukin, miten asiakaslähtöiseen, vahvasti myös arvoihin nojaavaan ketterään strategiaprosessiin saadaan mukaan myös taloudellisen analyysin työkalut)?

Maailmalla on jo nähty esimerkiksi kahviloita, näyttelyitä ja levyjulkaisuja, joissa asiakkaat maksavat tuotteista ja palveluista omantuntonsa mukaisesti. Tällaisetkaan yritykset eivät kuitenkaan ole vapaita lukujen analysoinnista, sillä samat yritysmaailman lainalaisuudet koskevat myös näitä yrityksiä. Kaikki eivät osoittaudu kannattaviksi. (Peters 6.8.2018.)

Tapa suhtautua esimerkiksi hinnoitteluun kuvastaa kuitenkin näissä vahvasti yrityksen arvomaailmaa, ja kertoo erilaisesta asiakassuhteesta. Asiakas ei ole vain tuotteen tai palvelun ostava objekti, vaan mukana myös tuotteen taloudellisen arvon määrittelyssä.

Leanin mallien mukaisesti keskitymme virtaustehokkuuteen ja FunZones Oy:n osalta asiakkaisiin. Tästä syystä pelkästään taloudellisten lukujen seuraaminen ilman selkeää yhteyttä asiakkaisiin ei ole mielekäästä tehdä. Jotta kattava kuva taloudesta saadaan, sitä seurataan Kamenskyn mallin mukaisesti (Kamensky 2014, 192) viidellä eri osa-alueella.

Strategian alkuvaiheessa taloudellisen analyysin osalta seurataan seuraavia tunnuslukuja, jotka on esitelty Taulukossa 1.

Taulukko 1: FunZones Oy:n taloudellisen analyysin seurattavat tunnusluvut

Toiminnan laajuus ja kasvu	Kannattavuus	Pääoman käytön tehokkuus	Vakavaraisuus	Tuottavuus
Liikevaihto	Myyntikate %	Käyttöpääoma %	Omavaraisuusaste	Liikevaihto/asiakas
Liikevaihdon muutos %	Nettokate %		Vieraan pääoman osuus/liikevaihto %	Henkilöstökulut/h
Liikevaihdon kehitys suhteessa NPS:en	Liikevoitto %		Gearing	
Henkilöstömäärä	Nettotulos %			
	Nettotuloksen kehitys suhteessa NPS:en			

Taloudelliset tunnusluvut ovat koko henkilöstön seurattavissa päivittäin infotaululta. Lisäksi tulokset käsitellään säännöllisesti Filteri-ryhmässä.

Organisaatioanalyysien osalta tulee ottaa huomioon, mikä on tavoite. Tässä työssä pyritään eroon ajatuksesta, että on olemassa erillinen strategiaprosessi, josta vastaa esimerkiksi johto. Strategia on sisäistä palvelua, jota tuotetaan yhdessä. Sen vuoksi on tärkeää, että strategia ei sen kummempin määrittele kuin ole määrittelemättä FunZones Oy:n organisaatorakennetta. Pääsääntöisesti usein ajatellaan Chandlerin jo vuonna 1962 luomaa ajatusta mukaillen, että strategian toteuttaminen edellyttää oikeaa rakennetta. Jalostuneemmin ajatellaan, että ympäristöstä saatava tieto määrittelee strategian, ja sen oikea toteutus edellyttää oikeanlaista rakennetta. Tästä syystä tulisi analysoida myös organisaatiota, sen resursseja, kulttuuria ja esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä. (Kamensky 2014, 176.) FunZones Oy:n organisaatorakennetta suhteessa strategiaan tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.2, jossa pääpaino on pohtia, miten voidaan esimerkiksi varmistaa, että organisaatiossa tarkastellaan oikeita asioita, tai että työ ylipäätään on eteenpäin vievää ja

kehittävää. Tieto organisaatiosta ei siis ole osa tämän strategiaprosessin ”Ymmärrys” -vaihetta, vaan ennemmin vaihe joka syntyy, kun strategiaa tuodaan käytäntöön. Organisaatio ei ole siis stabiili asia, joka mahdollistaa tietynlaisen strategiamallin, vaan resurssi (tai resurssien kokoelma), joka mahdollistaa tarpeellisen toiminnan. Siksi järkevää on keskittää organisaatioanalyysit organisaatiossa olevien yksilöiden tasolle. Esimerkiksi muutoskyky, vuorovaikutustaidot, yksilön ja ympäristön vuorovaikutus sekä yksilön ja ympäristön vuorovaikutussuhteet ovat merkittäviä strategiatyön onnistumisen kannalta. Näidenkin tulosten osalta keskeisempää on miettiä niiden vaikutusta strategiaprosessin onnistumiseen, kuin itse strategian sisältöön.

Toiminto- ja prosessianalyysit tutkivat yrityksen sisäiseen tehokkuuteen vaikuttavia toimintojen välisiä vuorovaikutussuhteita. Monella yrityksellä on esimerkiksi laatujärjestelmä, jossa prosessit on kuvattu ja niiden tehokkuuteen on kiinnitetty huomiota. Prosessin tehokkuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla, ja samalla voidaan tutkia mitkä asiat kyseiseen prosessiin vaikuttavat. (Kamensky 2014, 187.) FunZones Oy:ssä ei ole käytössä laatujärjestelmää, ja uuden yritykset prosessit ovat muotoutuneet käytännön kautta. Niitä ei myöskään ole kuvattu. Tässä työssä keskitytään ainoastaan strategiamallin synnyttämien prosessien kuvaamiseen, mutta muidenkin prosessien kuvaaminen tulisi käynnistää mahdollisimman pian. Työstä saatava tieto on tärkeää myös strategiaprosessin kannalta. Kun työ on saatu käyntiin, tulee tulokset hyödyntää myös strategiatyössä – toisaalta strategia-työ toimii pohjana prosessien suunnittelulle. Kun tavoitteena on (Lean-ajattelun mukaisesti) tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa, on tärkeää ymmärtää mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu.

#### **4.8 Aamukahvi -tilaisuudet**

Edellä olevissa luvuissa on saatu strategian käyttöön kerättyä jo suuri määrä tietoa ja ajatuksia. Kun seuraavissa luvuissa strategiatyö jatkuu ja saatua tietoa hyödynnetään, saavat myös organisaation omat asiantuntijat, henkilökunta, suuremman roolin.

On kuitenkin tärkeää, että henkilökunnan ääni kuuluu myös jo ymmärrysvaiheessa, jolloin ideoiden luominen on vielä vapaampaa, ja esille voi nousta asioita joita kukaan muu ei ole tullut vielä ajatelleeksi. Vielä tärkeämpää on antaa henkilökunnalle mahdollisuus peilata omaa osaamistaan, ja kehittää omaa asiantuntemustaan.

IBM kehitti 2000-luvun alussa Global Innovation Outlook (GIO) -ohjelman, jossa yhteyksiä luodaan maailmaan johtaviin ajattelijoihin. GIO-kohtaamisia järjestetään ympäri maailmaa, ja niissä identifioidaan keskeisiä yhteiskunnallisia haasteita ei alojen huippuosaajien kanssa. Näin IBM saa käsityksen trendeistä, ja pääsee pohtimaan niihin ratkaisuja kärkijoukoissa. Ratkaisuja kehitetään esimerkiksi innovaatiojameissa, joissa IBM:n työntekijät ja kumppanit kokoontuvat ratkomaan haasteita 72 tunnin ajaksi innovaatioympäristöihin. Parhaiden ideoiden jatkojalostukseen on varattu sadan miljoonan dollarin rahasto. Ymmärrystä organisaation eri työtehtävistä lisää myös systemaattinen työnkierto, joka varmistaa johtoryhmää myöden laajan ymmärryksen yrityksen toiminnasta. (Doz & Kosonen 2008, 71-72, 79.)

FunZones Oy:n organisaatio on pieni, joten käytännössä yrityksen koko henkilökunta tekee kaikkia työtehtäviä, puiston johto mukaan lukien. Kiireisessä arjessa on kuitenkin vain vähän tilaisuuksia, joissa omista kokemuksista eri tehtävissä ehtii keskustella, saatikka ideoida uutta. Myös ulkopuolista sparrausta kaivataan omien ideoiden kehittämiseksi. Keran kuussa järjestetäänkin henkilökunnalle tarkoitettu Aamukahvi-tilaisuus. Aamukahveilla on ulkopuolinen asiantuntija avaamassa erilaisista, ajankohtaisista aihepiireistä, joilla katsotaan olevan vaikutusta toimintaan. Alustuksen jälkeen ideoiden keräämiseen käytetään palvelumuotoilusta tuttua ”co-creation” -menetelmää. Menetelmä vaatii aina suunnittelijan (Aamukahvi-vastaava), joka pohtii ennakkoon esimerkiksi kysymyksiä joilla avata keskustelua teemasta, pitää keskustelu fokuksessa ja varmistaa kaikkien osallistumisen. (Stickdorn & Schneider 2011, 198-199.) Syntyneet ajatukset ja ideat kootaan, ja käsitellään osana Filteri-ryhmän kokoontumista. Tilaisuus on avoin kaikille työntekijöille.

## **5 Konseptointi: strategisten valintojen kiteytys**

Päätöksen tekeminen yritysmaailmassa ei ole helppoa, eikä tule tulevaisuudessa helpotumaan. Asiat ovat yhä kompleksisempia, ja tehdyillä päätöksillä on vaikutuksia useaan eri asiaan. Lisäksi päätöksenteon tueksi saatavaa tietoa on yhä haastavampi saada niin, ettei epävarmuustekijöitä jäisi. Pahin tilanne syntyykin siitä, ettei päätöksiä saada ollenkaan tehdyksi tai päätöksenteko hidastuu. Yrityksissä tarvitaan yhä kollektiivisempää sitoutumista päätöksentekoon. Kun yhä useampi taho pääsee osallistumaan, myös tietoa on enemmän käytettävissä. Kollektiivinen päätöksenteko auttaa myös siinä, että kun päätöksentekoon pääsee osallistumaan, on myös sitoutuneempi päätöksen toteuttamiseen. Kahdenvälisen neuvotteluiden (esihenkilö-alainen) sijaan käydään neuvotteluja suoraan laajemmalla kokoonpanolla. (Doz & Kosonen 2008, 55-56, 58-59) Strategisesti ketterän

yrittäjien tuleekin miettiä, millaiset organisatoriset rakenteet parhaiten tukevat edellä mainittua toimintaa. Tapa, jolla päätöksiä tehdään vaikuttaa suoraan siihen, miten ketterästi yritys toimii.

Strategisen herkkyyden perusedellytys on maksimoida sekä tiedon laatu, että tiedon hankintaan käytettävien kanavien määrä. Tärkeää on myös huolehtia, että mahdollisimman suuri joukko yrityksen työntekijöitä altistuu erilaisille virikkeille. Kuitenkin pitää muistaa, että herkkyydestä on hyötyä vain, jos saatu tieto pystytään kiteyttämään koko johtoa sitoviksi ratkaisuuksi ja päätöksiksi. (Doz & Kosonen 2008, 90, 117.) Tiedon suuri määrä tuo kuitenkin omat haasteensa. Useissa yrityksissä on jo nyt saatavilla runsaasti dataa sekä asiakkaista että heidän näkemyksistään, mutta tiedon systemaattinen hyödyntäminen puuttuu.

Palvelumuotoilun prosessissa toinen vaihe on Kuviossa 5 nimeltään ”Konseptointi”, joka sisältää ideoinnin, ideoiden seulonnan ja konkretisoinnin (Moilanen 2016.). Teoksessaan ”Practical Access to Service Design” Stefan Moritz on nimennyt vaiheet käsitteillä ”SD Generating” and ”SD Filtering”. Näissä vaiheissa saadun tiedon pohjalta luodaan uusia ideoita ja konsepteja, ja valitaan niistä ne, jotka sopivat jatkokehittämiseen. Valinnan tulee pohjautua selkeään prosessiin ja kriteereihin, ja saatuja ratkaisuja pitää edelleen testata ja jatkokehittää. Ideoita joita ei siinä hetkellä lähdetä kehittämään ei unohdeta, vaan myös ne tallioidaan. Myös näillä ideoilla saattaa olla käyttöä myöhemmin ympäröivien olosuhteiden muuttuessa. (Moritz 2015, 132-139.)

Tässä työssä strategiaproessin toisen osan nimi on ”Konseptointi”. Luvussa neljä esiteltiin laajasti erilaisia tapoja, joilla yrityksen strategista herkkyyttä lisätään. Tässä luvussa esitellään, miten saatu tieto näkyy organisaatorakenteessa ja miten se saadaan muutettua strategisiksi linjauksiksi sekä päätöksiksi.

## **5.1 Strategiset tavoitteet**

Pauli Juuti ja Mikko Luoma vertaavat kirjassaan ”Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?” kompleksisuusajattelun mukaista strategiaa orkesteriin, joka yhdessä sovittujen nuottien sijaan soittaa jammaillen, improvisoiden omaa soittamistaan muiden soiton mukaan. Improvisoinnissa keskeistä on kyky kuunnella

toisten soittoa, ja osata lisätä oma osuutensa siihen niin, että se lisää kokonaisuuden arvoa. Vastakohtana on perinteinen organisaatio, jossa avainsanoja ovat säännöllisyys, suunnitelmallisuus ja toistettavuus. (Juuti & Luoma 2009, 265-266.)

Tavoitteena on yhtä kaikki tuottaa täydellistä musiikkia, mutta kuten tiedämme, täydellisen musiikin määrittely yksiselitteisesti on mahdotonta. Jokainen kuulija muodostaa asiasta itse oman näkemyksensä. Jos kuitenkin musiikkia synnytetäessä mukautetaan omaa improvisaatiota kuulijoiden reaktioihin, kehittyy tuotanto enemmän ja enemmän kuulijoiden näköiseksi. Perinteistä strategiaa tehdessä voisi tilanteen kuvailla niin, että on ennakkoon pyritty miettimään millaista musiikkia kuulijat haluavat kuunnella, ja mukautetaan tuotanto siihen. Tässä työssä strategia on jatkuvasti päivittyvä, ja muuttuu saadun tiedon pohjalta. Tämä vaatii tekijöiltä jatkuvaa improvisaatiota ja kuuntelua, jotta improvisointi onnistuu. Samalla se edellyttää myös rohkeutta ja uskallusta heittäytyä tilanteeseen, jossa teoksen suunnasta ei ole varmuutta. Tämä taas edellyttää luottamusta omaan osaamiseen ja epävarmuuden sietokykyä, kun valmista suunnitelmaa, nuotteja seuraavasta osasta ei ole olemassa.

Kompleksisuusteoreettiseen ajatteluun pohjautuvaa strategiaa johdettaessa tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuukin organisaatiossa työskentelevien silmien avaaminen edellä mainitulle tavalle toimia, siihen vastaamiseen vaadittavien taitojen ylläpitäminen ja jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen. (Juuti & Luoma 268-269.) Toisaalta on keskeistä kaikkien ymmärtää, millainen on näyttämö, ja millaista musiikki siellä on tarkoitus soittaa. Vision ja arvojen merkitys nousee keskeiseksi, mutta ne eivät välttämättä anna vastausta siihen, mitä päivittäisen toiminnan tasolle edellytetään.

Kamensky jakaa tavoitteet neljään eri ryhmään: taloudellisiin, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämisen tavoitteisiin. (Kamensky 2010, 215-216.) Vaikka Kamenskyn päämääränä onkin perinteinen rationaaliseen ajattelutapaan perustuva strategia, voidaan tätä jaottelua käyttää hyvin pohjana myös FunZones Oy:n strategiamallissa. Vuosittain järjestetään strategiapäivä, jossa määritellään strategiset tavoitteet seuraavalle vuodelle noudattaen Kamenskyn ryhmittelyä. Filtteri-ryhmän jäsenet pitävät oman tilaisuuden, jossa Affinity Diagram -menetelmällä valitaan 5-10 ajatusta kustakin ryhmästä seuraavan vuoden tavoitteiksi. Nämä ehdotukset tuodaan strategiapäivään, jossa esittelyn ja taustoituksen jälkeen kaikki työntekijät valitsevat 1-5 tärkeiksi kokemaansa tavoitetta jokaisesta ryhmästä. Tämän jälkeen jokaisen tavoitteen osalta järjestetään Learning Cafe,

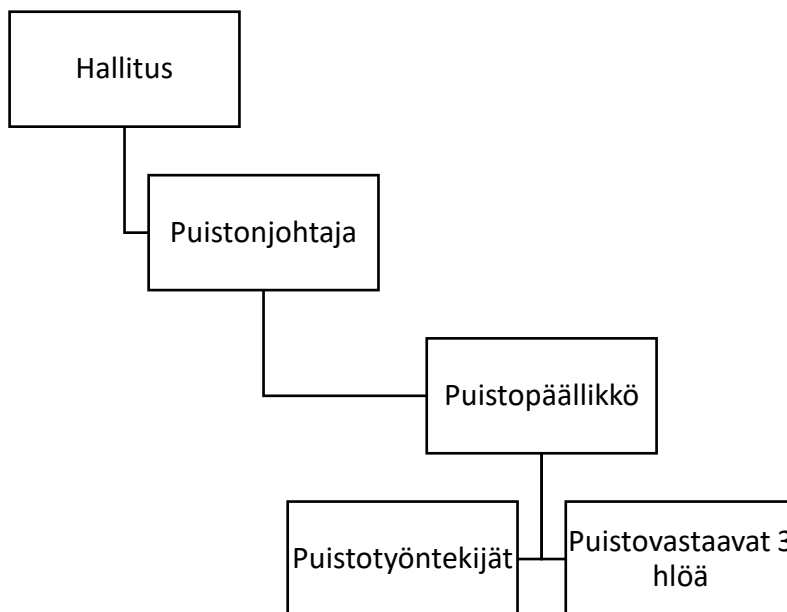


jossa fasilitaattoreina toimivat Filteri -ryhmän jäsenet. Learning cafen tavoitteena on määrittellä toimenpiteet, tavoitetasot ja mittaristot, joilla niiden toteutumista vuoden aikana seurataan. Puistonjohtaja seuraa ja raportoi Filteri-ryhmälle tavoitteiden toteutumisesta.

## 5.2 Organisaatio

Strategiaprosessi saa yrityksissä usein yllättävän pienen roolin. Vaikuttavan ja toimivan strategian sijaan monissa yrityksissä strategia on vain paperi, jonka hallitus kerran vuodessa käy läpi ja hyväksyy. Jotta strategia toteutuisi ja sen toteuttaminen olisi joustavaa ja ketterää, on tärkeää keskittyä myös prosessiin, jolla strategiaa yrityksessä käsitellään. (Kamensky 2014, 354.) Tämä strategia perustuu kompleksisuusajatteluun, jossa strategian johtaminen on itseasiassa ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen johtamista. Organisaation tarkasteleminen strategian näkökulmasta onkin keskeisessä roolissa.

FunZones Oy:n organisaatiokaavio on seuraava:



Kuvio 7. FunZones Oy:n organisaatiokaavio

Kuten kuvio 7 voidaan todeta, FunZones Oy:n organisaatiomalli on hyvin yksinkertainen, pienessä yrityksessä suosittu malli. Ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus, joka ei kuitenkaan osallistu operatiivisen toiminnan johtamiseen. Tästä roolista vastaa puistonjoh-

taja, joka raportoi suoraan hallitukselle. Puistonjohtajan alaisuudessa työskentelee puistopäällikkö, ja suurin osa tehtävistä on jaettu näiden kahden avainhenkilön välillä. Puistovastaavat toimivat taas puiston aukioloaikoina operatiivisen toiminnan vastuuhenkilöinä, mutta eivät siis toimi henkilökunnan esihenkilöinä. Puistovastaavilla on lisäksi omia henkilökohtaisia vastuualueita osaamisen mukaan, kuten EA, tilausten tekeminen tai vastuu tietystä sosiaalisen median kanavasta. (FunZones Oy 2018b.)

Vaikka piirrettynä malli vaikuttaa hierarkkiselta, käytännön toiminnan tasolla yhteistyö puistonjohtajan, puistopäällikön ja puistovastaavien kesken on todella tiivistä päivittäistä kanssakäymistä. Linjauksista, uusista toimenpiteistä ja hankinnoista keskustellaan aina tämän ryhmän kanssa, sillä puistovastaavilla (jotka itsekin tekevät myös puistotyöntekijän vuoroja) on laaja näkemys myös asiakasrajapinnasta. Organisaatiokaavio määrittelee lähinnä työnjohdollisia vastuita ja velvollisuuksia.

Strategian toteuttamisen osalta malli ei kuitenkaan toimi näin yksiselitteisesti, sillä strategiatyön tulee laajemmin koskettaa koko henkilökuntaa. Tässä työssä mallia strategiatyön organisointiin on otettu IBM:ltä, jonka strategiatyö perustuu kollektiiviseen sitoutumiseen ja vastuunkantamiseen. IBM:llä toimintavoiksi muodostuivat esimerkiksi työtehtävien kierto, uudistetut kokouskäytännöt, joissa osallistujat riippuivat aina käsiteltävistä aiheista, eivät titteleistä, sekä strategiaroolit myös alemmalla organisaatiotasolla oleville henkilöille. Jokaisen johtotiimin jäsenelle tuli vastuu aiheesta, joka edellytti perehtymistä koko yhtiön toimintaan, ei ainoastaan omaan erikoisalueeseen. (Doz & Kosonen 2008, 78-80.)

Kompleksisen ajattelun mukaan organisaation toiminta koostuu lukuisista systeemeistä. Ne ovat monella tavoin vaikuttamassa toisiinsa. Sama koskee myös itse organisaatiota. Kun rationaaliseen maailmankuvaan perustuvaa strategiaprosessia määrittää johdon toiminnan ja välineiden tietoinen tarkastelu, kompleksinen maailmankuva näkee organisaation ja sidosryhmät systeemisenä kokonaisuutena. Tähän ajatukseen liittyvät vahvasti myös työn alussa esitellyt käsitteet kytköksellisyys ja yhteiskehittyminen. Kysymys kaikessa toiminnassa on systeemien välisen toiminnan ohjaamisesta haluttuun suuntaan. Tällöin strategisen johtamisen voidaan määritellä olevan vuorovaikutukseen perustuvien myönteisten kehitysten aikaansaamista, ylläpitämistä sekä vahvistamista. (Juuti & Luoma 2009, 115, 278.) Siksi FunZones Oy:n strategiaprosessissa keskeinen rooli on eri systeemien vuorovaikutuksella. Näin ollen saadaan myös signaaleja siitä, mitä toimintaa on syytä ylläpitää, ja mitä toisaalta välttää nostamasta.

FunZones Oy:ssä tavoitteena on viedä strategiatyö koko organisaation kattavaksi toiminnaksi osallistamalla henkilökuntaa mukaan kaikilla tasoilla. Vastuun strategiatyöstä ja sen organisoinnista kantaa luonnollisesti roolinsa perusteella puistonjohtaja. Strategiatyön keskiössä on kuitenkin oma strategiaryhmä Filtteri, jonka tehtävänä on koordinoida strategiaan liittyvää toimintaa. Filtteriin toimii nimensä mukaisesti suodattimena sekä saatavalle tiedolle, että toimintaehdotuksille. Filtterin kokoonpano perustuu saatavaan tietoon, jonka lähteet alkutilanteessa on määritelty luvussa 4. Tulee huomata, että kun havaitaan tarve uudelle tietolähteelle, tulee myös Filtterin kokoonpanoa muuttaa vastaamaan saatavaa tietoa. Jokainen Filtterin jäsen edustaa siis tietoa, ei esimerkiksi organisaatiotasoa tai työtehtävää. Filtterin muodostavat seuraavat henkilöt:

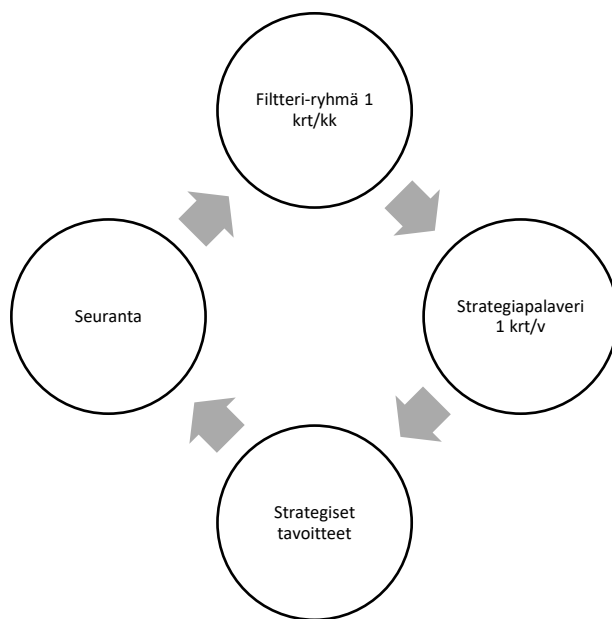
- Asiakastietovastaava (Puistonjohtaja)
- Trendivastaava
- Analyysivastaava
- Aamukahvivastaava

Asiakastieto on yrityksen toiminnan kannalta keskeisintä ja merkittävää, joten siitä vastaa puistonjohtaja. Samalla puistonjohtaja on yleensä kauimpana asiakasrajapinnasta, joten hänen näkökulmansa tietoon on erilainen kuin esimerkiksi puistotyöntekijän. Hänen tehtävänsä on siis koostaa yhteen asiakkailta saatu palaute, asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset, NPS:n antama tieto sekä haastatteluista saatu tieto. Trendivastaava koostaa havaintoja trendeistä, niiden kehityksestä sekä mahdollisista uusista signaaleista. Analyysivastaava vastaa puolestaan PESTEL-analyysistä, toiminto- ja prosessianalyyseista sekä kilpailija-analyyseista. Taloudellisen tehokuuden analyysien seuranta kuuluu puistonjohtajan vastuulle. Aamukahvivastaava puolestaan koostaa aina aamukahveilla saatavaa tietoa. Luonnollisesti jokainen Filtterin jäsen tuo ryhmään myös muun näkemyksensä toiminnasta.

Filtterin jäsenet valitaan vuosittain, ja halukkaiksi kannustetaan kaikkia henkilökunnan jäseniä. Koko Filtteri ei voi koostua vain johdon edustajista, vaan mukaan tulee valita aina vähintään puolet puistotyöntekijöitä. Sama henkilö voi olla mukana Filtterin toiminnassa vain vuoden, tämän jälkeen on pidettävä vähintään yksi välivuosi. Näin varmistutaan siitä, että näkemys pysyy tuoreena, eikä vanhoihin toimintamalleihin urauduta. Filtterin puheenjohtaja valitaan aina valittujen edustajien joukosta arpomalla. Näin myös puistonjohtaja saa mahdollisuuden olla tarkkailijan roolissa, ja keskittyä toiminnassa vain oman vastuualueensa esittelyyn. Filtteri -toimintaan varataan työaika, ja siihen käytetyistä työtun-

neista maksetaan erillinen korvaus. Filtteri kokoontuu kerran kuukaudessa, jolloin käydään läpi jokaisen vastualue, ja sen osalta keskeisimmät asiat. Kokouksissa käytetään tarpeen mukaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita ja konsultteja. Myös uuden filteriläisen on mahdollista saada ulkopuolisen tahon koulutusta tehtävään. Koulutus ostetaan talon ulkopuolelta, jotta malliin eivät vaikuta aiemmat tavat tehdä asioita. Filtterin kokouspöytäkirjat ovat kaikille avoimia, ja luettavissa taukotiloissa sijaitsevalta ”strategiaseinältä”. Myös hallituksen edustajalla on oikeus osallistua Filtterin kokouksiin, ja tuoda oma näkemysensä kehittämiseen.

Vähintään kerran vuodessa järjestetään strategiapäivä (strategiapalaveri), johon osallistuu koko henkilökunta sekä koko hallitus. Lisäksi mukaan pyritään löytämään myös 1-2 asiakaiden edustajaa. Strategiapäivässä määritellään strategiset tavoitteet luvussa 5.1. kerrotun mukaisesti, sekä mallinnetaan vähintään 3 erilaista tulevaisuuden skenaariota ulkopuolisen fasilitaattorin johdolla. Strategisten tavoitteiden seurantaan valittujen mittareiden antama tieto toimii taas pohjana Filtteri-ryhmän työskentelylle, ja strategiatyölle.



Kuvio 8. Filtteri-ryhmän toiminta osana FunZones Oy:n strategiaprosessia

### 5.3 Kollektiivinen sitoutuminen

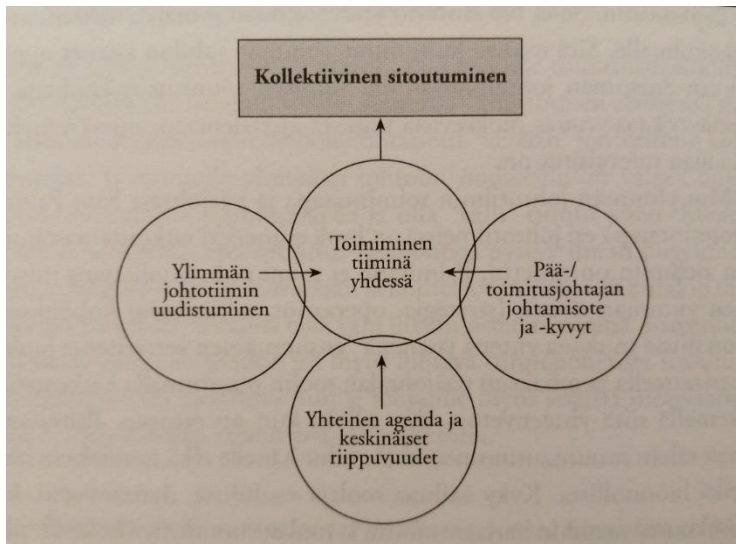
Edellä on kuvattu malli siitä, miten strategisen herkkyyden edellyttämä tieto saadaan kulkemaan organisaatiossa eteenpäin. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että tiedolla olisi vaikutusta, tai että sen perusteella tehtäisiin oikeasti päätöksiä. Merkittävää on myös se,

miten organisaation johdossa olevat henkilöt sitoutuvat prosessiin, ja miten varmistetaan tehtyjen päätösten toimeenpaneminen.

Sheila Heen puhui Nordic Business Forumissa 2018 siitä, miten ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään perustuen heidän tapaansa kohdata ongelmatilanteita. Toiset, "blame absorbers", ottavat ongelmatilanteissa kaiken syyn niskoilleen, "minun olisi pitänyt ymmärtää". Toiset, "blame shifters", alkavat taas etsiä syytä kaikista muista. Näiden kahden näkökulman välille voi syntyä kierre, joka päätty lopulta lopputulokseen jossa "kaikki olimme sitä mieltä, että tämä oli sinun syysi". Jotta voitaisiin päästä todella kiinni ongelman ratkaisuun, olisikin tärkeää löytää tasapaino sille, mistä asioista otetaan vastuu (omat teot) ja mistä ei. Tärkeää olisikin, että lähtökohta olisi "olimme kaikki tässä mukana". (Heen 24.9.2018.)

Samaa ajattelumallia tulisi käyttää myös organisaation strategisessa ajattelussa. Usein organisaatioiden johtohenkilöt ovat hyvin vahvoja persoonallisuuksia, joilla on vahva vallan ja riippumattomuuden tarve (Doz & Kosonen 2008, 117). Heille Heenin esittelemä ajattelu-tapa, jossa olemme kaikki yhdessä vastuullisia, voi olla vaikea sisäistää. Johtamiseen liitetään usein hyvin vahvasti ajatus siitä, että johtajan tulee kantaa kaikki vastuu tehdyistä päätöksistä. Olisi kuitenkin tärkeää, että strategian osalta koko organisaatio ymmärtää, että meillä on kaikilla roolimme sen tekemisessä. Näin ollen ei ole johdon tehtävä synnyttää strategiaa, eikä siten myöskään vastata sen tuloksista. Filtteri-ryhmä edustaa aina kulloisessakin kokoonpanossaan yrityksen strategiasta vastaavaa johtoryhmää, mutta jokaisella on myös oma tiedon mukanaan tuoma sidosryhmä, jota hän edustaa.

Kollektiivisen sitoutumisen perustana toimii keskinäinen riippuvuus. Doz & Kosonen ovat jakaneet kollektiivisen sitoutumisen osatekijät neljään, jotka on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Kollektiivisen sitoutumisen osatekijöiden riippuvuussuhteet. (Doz & Kosonen 2008, 134.)

FunZones Oy:n organisaatio on pieni, joten suurimpia haasteita eivät tuo esimerkiksi osastorakenteesta johtuvat erilaiset johtamistavat, tai vuorovaikutus johtoryhmän eri jäsenten välillä. Ylimpään johtotiimiinkin kuuluu vain muutamia henkilöitä, ja heistä suurin osa on tekemisissä koko organisaatiota leikkaavien kysymysten kanssa. Siksi kohta ”yhteinen agenda ja keskinäiset riippuvuudet” on luontaista toiminnassa, ja tulee vahvistumaan, kun strategiaprosessi käynnistyy.

FunZones Oy:llä ei ole toimitusjohtajaa, mutta vastaavassa roolissa toimii puistonjohtaja. Onkin keskeistä varmistaa, että puistonjohtajalla on riittävä kyvykkyys strategiaprosessin käynnistämiseen ja vahvistamiseen. Perinteisesti strateginen johtaminen on ollut nimenomaan ylimmän johdon vastuulla, ja samalla myös tehtävään kuuluva etuoikeus. Se, että joutuu luottamaan muiden ihmisten harkintakykyyn, luopumaan omasta keskeisestä roolistaan ja olemaan enemmän mahdollistaja kuin johtaja, on monelle johtotehtävissä pitkään työskennelleelle henkilölle vaikeaa. (Välikangas & Vaara 2011, 107.) Filtteritiimin vetäjänä johtaja on vain yksi jäsenistä. Tämä on tärkeää, sillä tiimit joissa kaikki tuntevat olevansa tasaveroisia, ovat ylivertaisia muihin tiimeihin nähden. Tiimi pystyy hyödyntämään koko ryhmän tarjoaman kapasiteetin, ja tarjoavat johtajalla mahdollisuuden tarkastella kokonaiskuvaa entistä kauempaa. IBM:ssä lanseerattu ”ensimmäinen vertaistensa joukossa” ajattelu sopii hyvin myös FunZones Oy:lle, mutta vaatii johtajalta harjaantumista ja muuntautumiskykyä. Lisäksi se on vaativaa myös henkisesti, sosiaalisesti ja tunnetasolla, ja tarvittaessa johtajalle onkin järjestettävä tähän apua ulkopuoliselta taholta. (Doz & Kosonen 2008, 132-133.)

Strateginen herkkyyks ja strategian tuottaminen yrityksen sisäisenä palveluna edellyttää myös yritykseltä keskustelemaa kulttuuria, jossa käydään dialogia – ei väittelyä – eri teemoista. Vain siten eroavaisuudet ja poikkeamat saadaan esille, sillä omaan näkökulmaan vahvasti juuttuminen toimii juuri päinvastoin. Tärkeää on saada myös koko organisaatiolle välitettyä ymmärrys kokonaisuudesta. Jos jokainen katsoo toimintaa ja strategiaa vain oman näkökulmansa ja tonttinsa huomioiden, jäädään siinä monesti myös tämän yhden näkökulman vangiksi. Kannustaminen ajatteluun ja omien näkemysten esille tuomiseen on ensiarvoisen tärkeää. (Doz & Kosonen 2008, 52-54) Koska Lean-ajattelu, toiminnan jatkuva kehittäminen on keskeistä, on tärkeää luoda prosessiin ”jidoka”. Jidoka on abstrakti periaate, joka tarkoittaa, että kaikkien prosessiin osallistuvien tulisi nähdä kokonaisuus. Tämä on tärkeää, jotta kokonaisuudessa mahdollisesti olevat ongelmat pystytään havaitsemaan heti. Jidoka syntyy vain avoimuuden avulla, sillä jokaisen tulee voida muodostaa kuva kokonaisuudesta. (Modig & Åhlström 2013, 133-135.)

Ylimmän johtotiimin uudistuminen ei myöskään ole merkittävä haaste, sillä FunZones Oy:n toiminta on vielä uutta, eikä strategiatyötä ole aiemmin tehty. Näin ollen tässä työssä syntyneen mallin pohjalta lähdetään ns. puhtaalta pöydältä, eikä vanhoja rakenteita tai uskomuksia tarvitse lähteä purkamaan esimerkiksi johtoryhmän kokoonpanoa tai henkilöitä vaihtamalla. Tärkeintä on, kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, tarjota tarpeen mukaan koulutusta ja henkilökohtaista coachingia, jotta prosessin osallistuvien henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet (ymmärrys tästä mallista, epävarmuuden sietokyky, laaja-alainen ajattelu) voivat kehittyä positiiviseen suuntaan.

## **6 Toteutus: strategian realisoituminen**

Kolmas tärkeä ulottuvuus strategisessa ketteryudessa on resurssien liikkuminen ja ennen kaikkea liikuteltavuus. On tärkeää huomata, että resurssien liikuteltavuus vaihtelee. Pääomat ja investoinnit, jotka ensimmäisenä resursseista yleensä tulevat mieleen, ovat vaikeasti siirreltäviä. Yrityksissä on kuitenkin myös muita resursseja, joita voidaan käyttää yhteisesti tai hyödyntää monella eri tavalla. tällaisia ovat esimerkiksi brändi ja toimittajasuhteet. Myös ydinkyvykkyyden käyttäminen on mahdollista, ja mitä enemmän sitä käytetään, sitä enemmän se tuo lisäarvoa. Toisaalta liian lyhytnäköisellä toiminnalla tämän osalta voidaan syödä kilpailuetua ja jatkuvuutta. Lisäksi uusien osaajien kouluttaminen ja siirtäminen vie aikaa. (Doz & Kosonen 2008, 61-63) Onkin tärkeää tunnistaa käytössä oleva resurssit ja niiden mahdollisuudet. Vanha totuus ”sitä saa mitä tilaa” toimii hyvin tässäkin.

Jos resurssien käytössä keskitytään vain tehokkuuteen, saadaan tehokasta toimintaa. Jos taas ketteryuteen, voidaan resursseja käyttää uudella tavalla, mikä saattaa olla tulevaisuuden kannalta ratkaisevaa. Tässä strategiaprosessissa tieto ja sen perusteella tehdyt toimenpiteet ovat pääomaa, mikä pitää saada liikkeelle mahdollisimman joustavasti.

Palvelumuotoilussa Stefan Moritzin mallissa ”Generating” ja ”Filtering” -vaiheita seuraa ”Explaining”. Siinä tavoitteena on mallintaa tai tehdä muuten ymmärrettäväksi konsepti, joka palvelumuotoiluprosessissa on luotu. Tämä vaihe auttaa muita ymmärtämään mistä on kysymys, antaa mahdollisuuden vielä tehdä muutoksia tulleiden kehitysehdotusten perusteella ja toimii esimerkiksi beta-testauksena. Samalla avataan mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita. Luvussa 3 olleessa kuvion 5 mallissa vastaava vaihe on nimeltään ”Kehitys ja tuotanto”. (Moilanen 2016.) Luvussa 4 esiteltiin, mitä rakennusaineita strategiaprosessissa tarvitaan. Seuraavassa luvussa taas keskityttiin siihen, miten saatua materiaalia käsitellään ja muokataan toimenpiteiksi. Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan sitä, miten uusi strategiaprosessi FunZones Oy:ssä käynnistetään ja miten toimenpiteet viedään käytäntöön.

## **6.1 Muutoksen synnyttäminen**

Valitettavasti yleisin muutoksen aikaansaava voima on kriisi. Vaikka kaikki tunnustavat, että olisi hyvä aikaansaada muutosta jo silloin kun asiat ovat vielä hyvin, tarvitaan yleensä joku merkittävä ulkopuolinen tekijä, jotta ajattelu nopeasti muuttuu. Tästä syystä yrityksissä jopa luodaan keinotekoisia kriisejä ajatusten herättämiseksi. Monesti uuden ajattelun alkuna toimivat myös erilaiset talousvaikeudet, yritysostot tai yt-neuvottelut. Muutokset toimintaympäristössä taas ovat yleensä jälkikäteen ajateltuna olleet nähtävissä jo kauan aikaa. Haasteena on se, millainen on yrityksen valmius muuttumiseen. (Doz & Kosonen 2008, 195-202.)

Negatiiviset tunnetilat ovat haitallisia strategiselle ketteryydelle, mikä lienee itsestään selvää. Huomionarvoista on, että myös todella positiiviset tunteet toimivat samalla tavalla. Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen ja onnellisuus eivät yleensä synnytä tarvetta ja toivetta muutoksella. Toisaalta negatiiviset tunteet kuten pelko voivat lamaannuttaa toimintaa. Tästä syystä kumpikaan ääripää ei ole tavoiteltava, kun pyritään luomaan muutoksille avointa strategiaprosessia. Paras tulos syntyy, kun positiivisia ja negatiivisia jännitteitä pystytään käyttämään rakentavalla tavalla hyväksi strategiaprosessissa. (Doz & Kosonen 2008, 215-218.) Erityisen energisoiva tunnetila on intohimo, joka on vahva tunne jotain



kohtaan. Kirjallisuudesta tuttua on usein ”kärsimys intohimon kourissa”, mutta se voi toimia myös todella hedelmällisenä toiminnan lähteenä. Intohimolla on aina jokin kohde, ja työelämässäkkin tuttua on ”intohimoinen suhde työhön”. Strategiatyöhön intohimoinen suhde on perinteisesti ollut ehkä vain ylimmällä johdolla, sielläkin todennäköisesti strategiprojektin vetäjällä. Usein varsinkin työntekijöiden suhde strategiaan on ollut vähemmän intohimoinen, silloinkin kun itse työhön on suhtauduttu intohimolla. Psykologien mukaan intohimo syntyy erityisesti silloin, kun ihminen saa tyydyttää omia tarpeellisuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja kyvykkyyden tarpeitaan. Lisäksi intohimon tunnetta lisää mahdollisuus yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Virtaharju & Vuori 2011, 91-98.)

Uutena yrityksenä FunZones Oy:n toimintamallit eivät ole vielä ”urautuneet”, eikä toiminta ole vielä niin stabiilia, että muutos herättäisi runsaasti vastalauseita. Toiminta ei ole taloudellisestikaan vakiintunutta, ei liialliseen tyytyväisyyteen tai onnellisuuteen ei myöskään ole vielä tuudittauduttu. Siksi uuden strategiamallin käyttöönoton osalta ajankohta on oivallinen. Tavoitteena onkin siis luoda positiivinen ja osallistava ympäristö, jotta strategia voisi tyydyttää henkilöstön halua vaikuttaa, luoda yhteenkuuluvuutta ja tunnetta onnistumisesta. Ensimmäisenä on tärkeää luoda yhteinen kieli, jolla strategiasta puhutaan (Virtaharju & Vuori 2011, 101). FunZones Oy:n henkilökunta koostuu henkilöistä, joilla on hyvin erilainen koulutustausta, mutta esimerkiksi korkeakoulutettujen osuus on pieni. On tärkeää, että strategiasta puhuttaessa puhutaan aiheesta maanläheisesti, yleistajuisesti ja konkreettisesti. Työryhmille annetaan kuvaavat nimet, jotta jokainen voi samaistua tehtävään työhön.

Lisäksi jokaiselle luodaan mahdollisuus osallistumiseen. Henkilökuntaa kannustetaan tulemaan mukaan, ja tarvittaessa koulutetaan, jotta kenenkään osallistumiselle ei ole estettä. Tärkeää on alkaa luoda strategiasta ja strategiaprozessista kuvaa meidän yhteisenä asiana, johon osallistuminen on kunniatehtävä. Ideoista, huomioista ja mukana olemisesta palkitaan. Työ tehdään näkyväksi viestimällä avoimesti mitä esimerkiksi Filtteri-ryhmässä tapahtuu, sekä kierrättämällä osallistujia niin, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan. Strategiatyötä tehdään konkreettiseksi esimerkiksi käymällä läpi yhdessä säännöllisesti strategiatyön aikaansaamia muutoksia.

## 6.2 Päätöksentekoprosessi

Perinteinen strategiaprozessi luo suuren merkityksen liiketoimintastrategian valinnalle. Ongelmana nähdään se, että usein yritykset painottavat vain jotain näkökulmaa, ja vallalla olevat trendit sanelevat sen valitaanko liiketoimintastrategian lähtökohdaksi esimerkiksi asiakaskeskeisyys, kilpailukeskeisyys tai vaikka osaamiskeskeisyys. Teoksessaan ”Strateginen timantti. Menestyksen johtaminen” Mika Kamensky nostaa esille vahvasti kilpailun. Tärkeää on valita se liiketoimintastrategia, joka antaa kilpailuedun muihin toimijoihin nähden. Tämä voi tapahtua joko jotain osatekijää vahvistamalla, tai myös kilpailuhaittaa pienentämällä. Jos kilpailuetua ei ole, yritykseltä puuttuu strategia. Liiketoimintastrategioiden päädriverina pitääkin toimia ”Miten erottaudumme kilpailijoista?”. (Kamensky 2014, 232-235.)

Tässä strategiassa keskitytään siihen, että valittu liiketoimintastrategia ja siitä johdetut toimenpiteet lähtevät luvussa 3 esitellystä ”Ymmärrys” -vaiheesta kerätystä informaatiosta. Keskeistä ei siis ole miettiä välttämättä asiaa suhteessa kilpailijoihin – ellei sitten ”Ymmärrys” -vaiheessa tällainen näkökulma nouse keskeiseksi. Leanin mukaisesti keskitytään luomaan toimintastrategiaa. Dynaamisessa tarkastelutavassa Leanin toimintastrategian toteuttamistapa on jatkuvasti muuttuva tila. Tärkeää ei siis ole parannusten absoluuttinen taso, vaan jatkuvien parannusten varmistaminen. Sen sijaan että miettisimme strategiaa yhdestä näkökulmasta ja yhtä parannusta vasten, pyritään varmistamaan se, että opimme jotain uutta joka päivä. Kehitys syntyy ikään kuin oheistuotteena, kun varmistamme sen, ettei se lopu yksittäiseen toimenpiteeseen. (Modig & Åhlström 2013, 151-152.)

Emme siis lähde siitä, että ennakkoon pyrkisimme valitsemaan liiketoimintastrategian suuntaa, tai keskittyisimme siihen mitä kilpailijat tekevät, vaan lähdemme Ymmärrys-vaiheesta saadusta tiedosta, ja teemme päätöksiä sen perusteella. Ensimmäinen päättävä elin on Filatteri-ryhmän jäsen, joka kiteyttää saamaansa tietoa. Seuraavaksi Filatteri-ryhmässä määritellään ehdotukset seuraavan vuoden strategisiksi tavoitteiksi. Lopuksi henkilökunta valitsee strategiapäivässä tavoitteet, joiden pohjalta toimenpiteitä aletaan tehdä. Voikin todeta, että päätöksentekoprosessi on demokraattinen ja koko henkilöstöä sitouttava, erityisesti verrattuna perinteiseen johtoryhmän tai hallituksen yksin tekemään strategiatyöhön. Samalla se toki tuo epävarmuutta, ja haasteita varsinkin perinteiseen johtamistapaan tottuneille henkilöille.

Kun liiketoimintastrategia on valittu, tulisi tämän näkyä myös operatiivisessa toiminnassa. Valitettavasti näin ei usein ole, ja pahimmillaan toimenpiteet ovat jopa strategian vastaisia. Luvussa 5.1. esitellyn mukaisesti strategiset tavoitteet puretaan vielä yhdessä toimenpiteiksi, joilla määritellään myös mittaristot. Samalla toimenpiteille voidaan määritellä myös vastuuhenkilö. Mikäli vastuuhenkilöä ei ole erikseen määritely, vastaa puistonjohtaja ko. tavoitteen saavuttamisesta. Kun jokaisella tavoitteella on erikseen määritely toivottu, mitattava tulos, on tavoitteen toteutumisen seuranta mahdollista. Seuranta tehdään Filteriryhmässä, jolla on mahdollisuus milloin tahansa saamansa informaation mukaisesti järjestää ylimääräinen strategiapäivä, jolloin strategisia tavoitteita voidaan tarkastella uudelleen. Jos taas haasteena on se, ettei sovitulla toimenpiteillä saada aikaiseksi toivottua tulosta, voidaan milloin tahansa järjestää uusi Learning Cafe aiheen tiimoilta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että esimerkiksi puistonjohtaja ei voi muuttaa tavoitteita tai suunniteltuja toimenpiteitä mielivaltaisesti, vaan aiheesta on käytävä keskustelua vähintäänkin Filteriryhmässä. Pienessä yrityksessä ryhmän kokoontuminen onnistuu helposti nopeallakin varoitussajalla.

Luonnollisesti FunZones Oy:n strategiaprozessi tuo muutoksensa myös hallitustyöskentelyyn. Kun perinteisesti hallitus on taho, joka monesti jopa vetää strategiatyötä, on sillä nyt yhden sidosryhmän, ja neuvonantajan rooli. Hallituksen toiveet ja tahtotilat eivät ole muita merkittävämpiä, sillä tämä vääristäisi tavoitellun tilanteen, jossa tavoitteet ja toimenpiteet tehdään laajan tietomäärän perusteella. Hallituksellakaan kun ei ole ”viisasten kiveä”, eikä voida olettaa sen osaamisen korvaavan esimerkiksi satojen asiakkaiden näkemyksen. Useimmissa perinteisissä organisaatioissa ketteryiden este on juuri organisaatorakenne tai -politiikka (Doz & Kosonen 2008, 247-249). Tästä syystä myös omistajien tulee olla sitoutuneita uuteen tapaan organisoitua strategisen suunnittelun osalta.

### **6.3 Jatkuvan kehityksen turvaaminen**

Paperilla ihanteellisen strategiaprozessin rakentaminen on helppoa, muutoksen käynnistäminen organisaatiossa hieman haasteellisempaa, mutta todellinen haaste on varmistaa, että kehitys jatkuu positiivisena. Muutos esimerkiksi taloudellisessa tilanteessa saattaa palauttaa toiminnan takaisin alkuvaiheeseen. Vanhat toimintatavat alkavat vaikuttaa äkkiä houkuttelevilta. Onkin tärkeää ymmärtää, että strateginen ketteryys ei ole pysyvä olotila, joka saavutetaan esimerkiksi tämän työn sisältöä noudattamalla ikuisiksi ajoiksi. Jotta yritys voi pysyä strategisesti ketteränä on muistettava, että se on päämäärä, johon tulee jat-

kuvasti pyrkiä. Luonnollisesti työ helpottuu, kun toimintatavat ja esimerkiksi kyvykkyys toteuttaa strategiaprocessia muuttuvat yrityksen vakiintuneiksi toimintatavoiksi. (Doz & Kosonen 2008, 274-275.)

Tärkeää on myös huomata, että strategisen ketteryyden tulokset eivät välttämättä näy välittömästi arvossa tai operatiivisissa tuloksissa. Ketterän strategian arvo välittyy yleensä parhaiten silloin, kun edessä on muutos. Valitettavasti usein yrityksissä siinä vaiheessa on jo painettu paniikinappulaa, ja luovuttu ”kaikesta turhasta”, jollaiseksi ketterän strategian rakennusaineet joskus nähdään. Näin ollen keinoja ei siinä vaiheessa ole enää käytössä, kun ne olisivat tarpeen. (Doz & Kosonen 2008, 276.) Perinteisestä strategiaprocessista poikkeavin strategiaprocessien käyttöönotossa vaaditaan kärsivällisyyttä, sekä resursseja muutoksen toteuttamiseen. Myös palkinnot seuraavat aikanaan kyllä.

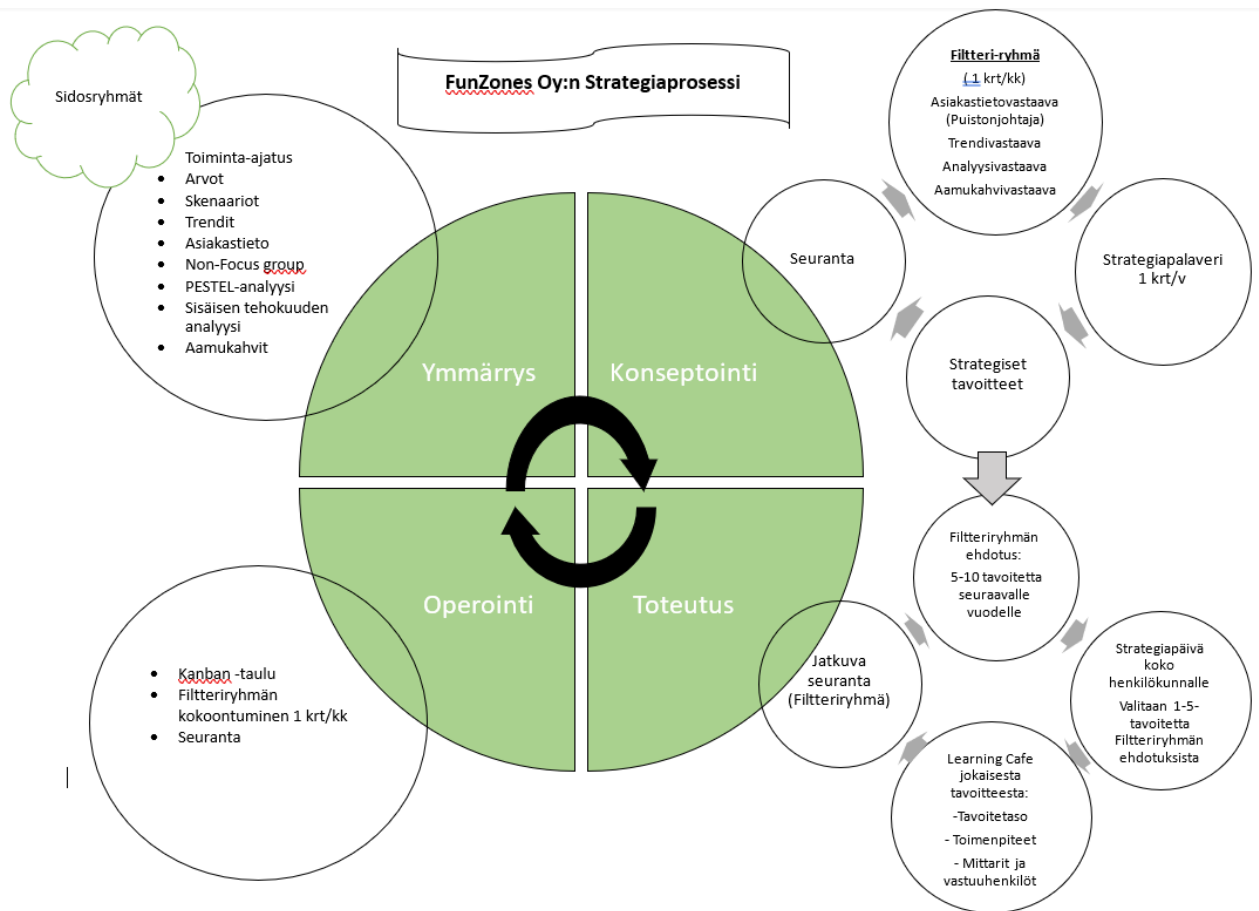
Useissa organisaatioissa resurssit on luotu tukemaan valitsevaa toimintajärjestystä. Tällöin mahdollisuuksia muokata tai uudelleen järjestellä asioita on vähän. Budjettikäytänteet määrittävät miten organisaatio toimii, organisaation toiminta puolestaan määrittelee tulosta. (Doz & Kosonen 60-61) Uutena yrityksenä, ja Särkänniemen tytäryhtiönä FunZones Oy on erittäin haasteellisessa tilanteessa tämän osalta. Emoyhtiön kautta tulee runsaasti resurssien käyttöön liittyviä malleja ja oletuksia, ja uuden yhtiön kassa on vielä tyhjiillään. Vaatiikin erityisen paljon huomiota, jotta varmistetaan myös resurssien osalta mahdollisuus tässä työssä esitellylle strategiaprocessille. Hyvä esimerkki ovat esimerkiksi tuntibudjetit, jotka perinteisesti laaditaan tuntityöntekijöiden osalta hyvin tiukasti perustuen operatiivisen toiminnan pyörittämiseen ja tehtyihin tarvemäärittelyihin. Työtunteja ja niiden tuottavuutta seurataan tarkasti. Isossa roolissa tässä strategiaprocessissa on henkilökunnan osallistaminen, joka väistämättä näkyy myös tuntibudjeteissa. Myydyt eurot/tehty työtunti -seuranta ei ole enää ainoa mittari, vaan työtunteja kertyy myös strategiatyöhön osallistumisesta ja koulutuksesta, varsinkin ensimmäisinä vuosina. On mahdotonta tehdä enakkoon laskelmaa siitä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Puistonjohtajan rooli strategiaprocessin vastuuhenkilönä korostuu: hänen tehtävänsä on varsinkin ensimmäisten vuosien aikana tarkasti seurata, mitä prosessi tarkoittaa talouden osalta, jotta tarvittavat resurssit saadaan varmistettua.

## 7 Operointi: strategiaprosessi osaksi FunZones Oy:n arkipäivää

Realising-vaiheessa kyse on jo tuotteen tai palvelun käyttöönotosta tai aidosta testaamisesta. Vaihe sisältää kaiken, mitä käyttöönotaminen vaatii, materiaaleista aina liiketoimintasuunnitelmaan saakka. (Moritz 2005, 140-147.) Moilasan Moritzia mukailevassa mallissa (kuvio 5) viimeinen vaihe on nimeltään ”Jalkautus ja Operointi” (Moilanen 2016). Tässä työssä mallin vaiheesta käytetään nimeä Operointi. Luvussa esitellään koko strategiaprocessimalli ja esitys sen käyttöönotosta. Lisäksi keskitytään strategiaproessin toiminnan osalta keskeiseen kanban-tauluun, jolla strategiaproessia hallitaan. Kun aiemmissä vaiheissa on keskitytty siihen, minkä tiedon pohjalta strategisia päätöksiä tehdään ja miten ne tuodaan toteutukseen, tässä vaiheessa keskitytään myös siihen, miten niitä seurataan. Tärkeää on, että seurannan tulos päättyy jälleen uudeksi tiedoksi strategiaproessiin.

### 7.1 Strategiamalli

Tämän työn tavoitteena on luoda strategiamalli, jonka avulla FunZones Oy alkaa tehdä strategiatyötä. Malli on sovellettavissa muihinkin yrityksiin, mutta toki sen tarkastelua tulee tehdä aina yrityksen lähtökohdista: Mikä on Filteri-ryhmän kokoonpano, mitkä ovat strategisen herkkyyden kannalta keskeistä tietoa ja millainen toimintakulttuuri yrityksessä on. Tärkeintä on varmasti löytää strategiatyöhön uusi lähestymistapa vanhojen lineaaristen mallien sijaan, joiden tuloksena on nippu paperia, joka esitellään kerran vuodessa yhteisessä koulutuspäivässä.



Kuvio 10. FunZones Oy:n strategiamalli

Kuviossa 10 on tämän työn tuloksena syntynyt FunZones Oy:n strategiamalli. Keskeistä siinä ovat sen neljä vaihetta, strategiaprozessin ydin, joka noudattaa palvelumuotoilun prosessia. Palvelumuotoilussa tärkeää on edustaa asiakkaan näkemystä, tässä työssä keskeistä on edustaa organisaation sidosryhmien ja toimintaympäristön tuomaa näkemystä. Kyseessä on jatkuva, interaktiivinen prosessi. Vasta Ymmärrys -vaiheen jälkeen tietoa aletaan kiteyttää ja Konseptointi-vaiheessa tiivistämään tavoitteiksi ja näkemyksiksi tulevaisuuden suunnasta. Toteutus-vaiheessa siirrytään jo toimenpiteiden ja seurannan työkalujen pohtimiseen, ja jokapäiväiseen strategiatyöhön löytyy työkaluja Operointi-vaiheessa. Tässä vaiheessa strategiaprozessi on suunniteltu vuoden ajanjaksolle, joka osoittanee sen, onko syytä esimerkiksi tiivistää kiertoa. Sinällään strategiaprozessi on koko ajan käynnissä, eikä tavoitteena ole saada missään vaiheessa "valmista" strategiaa.

"Johtaja, hyväksy monimutkaisuus" oli otsikko Uusi Kaiku -lehden artikkelille, jossa Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen tutkimusjohtaja Mikko Luoma kertoi näkemyksiään ny-

kyorganisaatiosta ja johtamisesta. Artikkelin viestinä oli, että maailma on yhä kompleksisempi, ja jatkuvasta muutoksesta on tullut pysyvä olotila. (Hakala, Heikki 8.8.2018.) Pauli Juuri ja Mikko Luoma ovat teoksessaan ”Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin” tiivistäneet strategian yksinkertaisesti: ”Strategia on se mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu”. Organisaation tarkennetaan tarkoittavan kaikkia organisaation jäseniä sekä sidosryhmiä. Tahtominen tarkoittaa ajattelun kautta syntyvän ideaalin muodostumista ja sen toteuttamisyrityksen. Tekeminen on vuorovaikutusta ja puhuminen identiteettiä muodostavien merkitysten tuottamista ja vaihdantaa. (Juuti & Luoma 2009, 279.) Tämä ajattelu näkyy myös strategiamallissa. Malli ottaa mukaan strategiatyöhön ei vain ainoastaan johtoa tai organisaation jäseniä, vaan myös sidosryhmät kuten asiakkaat. Tahtominen muodostuu, kun yhteinen ajattelu kirkastetaan yhdessä Konseptointi-vaiheessa. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa, mikä lisää puhumista. Johdon tärkein tehtävä strategiaprosessin osalta onkin vahvistaa tätä vuorovaikutusta ja sen positiivisia vaikutuksia. Jotta vaikutusten positiivisuus pystytään todentamaan ja vahvistamaan eteenpäin vievää vuorovaikutusta, ovat mittarit ja tavoitteet tärkeitä. Haastavaa on epätietoisuuden keskellä eläminen ja sen hyväksyminen – prosessi on koko ajan käynnissä, valmista ei synny milloinkaan eikä yhtä oikeaa vastausta tai tapaa tulla löytämään. Haastavaa onkin uuden strategiamallin käyttöönotto, ja sen mukanaan tuoman epävarmuuden hyväksyminen.

## **7.2 Strategian käyttöönottoprosessi**

Juuti ja Luoma vertaavat kirjassaan rationaalisen strategian noudattamista orkesteriin, joka soittaa samoista nuoteista. Jokaisella on selkeä roolinsa, ja jokainen tietää mitä pitää tehdä. Kappale soitetaan sovitulla tavalla, vaikka yleisö ei siitä innostuisi, tai vaikka se ei sopisi tilanteeseen. Kompleksisen strategian noudattaminen on puolestaan kuin improvisaatiota. Joudut mukauttamaan oman soittosi toisen soittoon, ja joudut vain hyväksymään sen mitä on jo ollut tai mitä on vielä tulossa. Improvisaatio saa vaikutteita ympäristöstään, jopa yleisön energia saattaa vaikuttaa siihen millaiseksi kappale loppujen lopuksi muodostuu (Juuti & Luoma 2019, 266.). Tätä vertauskuvaa käsiteltiin tarkemmin jo luvussa 5.1..

Mutta entä jos improvisaatioon pitäisi siirtyä yhtäkkiä? Toinen soittaa vielä kappaletta nuoteista, ja pahimmillaan muutos lähtee orkesterinjohtajasta. Osa ei osaa edes soittaa improvisoiden, varsinkaan yllätettyinä. Seurauksena olisi todennäköisesti kakofonia johon kuulijoidenkaan olisi vaikea ottaa mitään kantaa. Tunnelma konserttialissa olisi todennäköisesti melko huono. Aiemmin luvussa 6.1. on käyty läpi sitä, mitä asioita yleisellä tasolla

tulisi tässä muutoksessa huomioida. Uuteen strategiamalliin siirtymistä helpottaa se, ettei vanhaa mallia ole olemassa. Näin ollen uusi malli voidaan ottaa käyttöön heti. Vie kuitenkin vuosia ennen kuin malli on luonteva osa organisaatiota, ja siihen saakka strategiatyö vaatii normaalia enemmän ponnisteluja.

Malli strategiaproessin käynnistämiseen:

- Koulutuspäivä koko henkilökunnalle (0 kk)
  - Kompleksinen strategiamalli
  - Epävarmuuden sietokyky
  - Osallistaminen
- Koulutuspäivä koko henkilökunnalle 1kk
  - Vuorovaikutus
  - Palvelumuotoilu
- Koulutuspäivä koko henkilökunnalle 1 kk
  - FunZones Oy:n strategiaproessi
- Valinnat Filtteri-ryhmään (vapaaehtoiset/arvonnot)
- Filtteri-ryhmän kokoontuminen ja koulutuspäivä 2 kk
  - Yksilöllisen koulutustarpeen määrittely
- Yksilölliset koulutukset, prosessi käynnistyy
- Filtteri-ryhmän säännölliset kokoontumiset
- Koko henkilökunnan strategiapäivä 6 kk prosessin alkamisesta (6 kk)
- 7 kk strategiajakso alkaa
- Koko henkilökunnan strategiapäivä (13 kk) ja uuden Filtteri-ryhmän valinta
- 12 kk strategiajakso alkaa

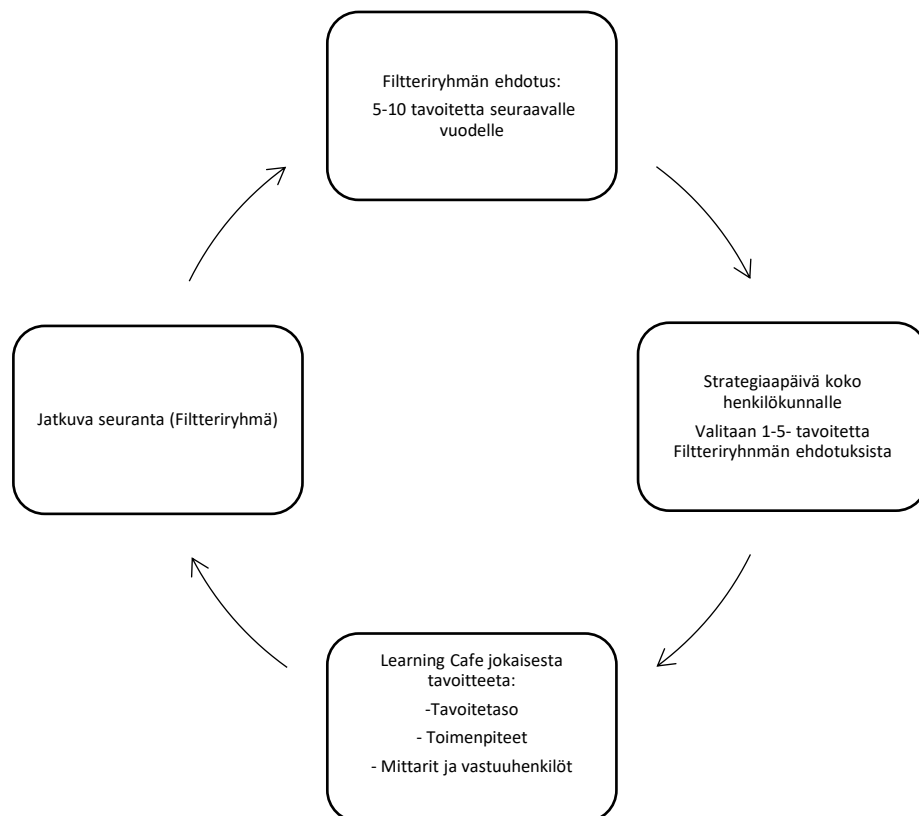
Merkittävän haasteen tuo henkilökunnan vaihtuvuus. Tavoitteena on, että työskentely Filtteri-ryhmässä monipuolistaa työnkuvaa, ja vähentää vaihtuvuutta. Näin ei välttämättä tapahdu, joten Filtteri-ryhmää tulee tarvittaessa täydentää prosessin aikana.

Filtteri-ryhmään kuuluvat saavat Filtteri-ryhmän kokouksista erillisen kokouspalkkion. Lisäksi heille määritellään työntunteja, jotka on tarkoitettu strategiatyöhön, sekä mahdollisuuden osallistua koulutuksiin. Tuntien määrää on mahdoton määritellä ennakkoon tarkasti, mutta tärkeää on, ettei strategiaproessin käynnistyminen vaikeudu resurssien puutteeseen. Johdon tulee varautua tarvittavilla resursseilla erityisesti prosessin alkaessa.



### 7.3 Mittarit

Jos kyseessä olisi perinteinen strategiaprosessi, olisi tässä vaiheessa määritelty selkeät tavoitteet, ja voisimme alkaa valita kuhunkin tavoitteeseen soveltuvaa mittaria. Tämä prosessi on erilainen, sillä ilman saatua tietoa ja siitä johdettuja tavoitteita mittareitakaan ei voi asettaa. Myös tässä strategiaprosessissa on kuitenkin tärkeää, että jokaiselle tavoitteelle määritellään mittari.



Kuvio 11. Tavoitteiden määrittely osana FunZones Oy:n strategiaproessia

Kuviossa 11 esitellään jo luvussa 5.1. esitelty malli siitä, miten tavoitteiden määrittely, toimenpiteiden ja tavoitetason asettaminen sekä mittareiden valinta kulkee osana FunZones Oy:n strategiaproessia. On siis selvää, että strategian tavoitteiden seuranta ja mittarit ovat olennainen osa myös tätä strategiaproessia.

Strategiaproessin operointivaiheeseen kuuluu määriteltyjen mittareiden seuraaminen, ja niistä raportointi Filteri-ryhmälle. Jokaisella filteriryhmäläisellä on oma vastuualue, ja

myös tavoitteiden (ja sitä kautta mittareiden seuranta on vastuutettu ryhmän jäsenille. Filteri-ryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa, jolloin kaikki esittelevät uuden tiedon ja havainnot omalta vastuualueeltaan. Tähän raportointiin kuuluu olennaisena osana myös raportointi tavoitteiden toteutumisen tilanteesta, sekä tehtyjen toimenpiteiden aikataulusta.

#### **7.4 Kanban-menetelmä strategiaprosessin hahmottajana**

Kanban on käsitteenä vielä haasteellinen, sillä sitä käytetään vapaasti tarkoittaen välillä niin menetelmää kuin työkaluakin. Aiheesta on myös vasta rajallinen määrä tutkimusta, eli jokaisessa tutkimuksessa käsite tulee määritellä yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Kanban -sana on japania, ja tarkoittaa korttia. Liiketalouteen se tuli Toyotan tehtailta Lean-ajattelun mukana. Tavoitteena oli vähentää keskeneräisin työn määrää (WIP, Work in Process), millä tavoiteltiin suurempaa virtausnopeutta. (Torkkola 2017, 62-63.)

Kanban jakautuu kahden eri koulukunnan oppeihin, kanbaniin tuotannossa sekä kanbaniin ohjelmistokehityksessä. Tässä kontekstissa keskitytään nimenomaan kanbaniin tuotannossa. Tuotanto-kanbanin tavoitteena on esimerkiksi vähentää ylikuormitusta, lisätä kontrollin helppoutta sekä rajoittaa keskeneräisen työn määrää. (Torkkola 2017; 63-64.) FunZones Oy:n strategiaprosessissa edellä mainittujen lisäksi kanbanilla tavoitellaan myös vuorovaikutusta. Mitä enemmän strategiatyötä tehdään näkyvämmäksi, sitä luontevammin strategiaan suhtaudutaan. Vaarana muuten on, että tieto jää Filteri-ryhmään, ja muiden työntekijöiden rooli pienenee.

Kanbanilla halutaan varmistaa myös se, ettei prosessi ala hallitsemattomasti laajentua. Maailma ympärillä tarjoaa runsaasti tietoa ja tutkittavaa, mutta resurssit ovat aina rajalliset. Tietoa pitää voida rajata ja fokusoida strategiaprosessin aikana. Strategian osalta otetaan siis käyttöön Strategia-Kanban taulu, jossa jokaisella Filteri-ryhmän jäsenellä on oma rivi. Vaiheita on kolme: Aloittamatta, Työn alla ja Valmiit. Jokaisella Filteri-ryhmän jäsenellä on oma vastuualueensa, johon liittyviä tehtäviä hän kirjoittaa muistilapuille Kanban taululle. Työn alla -vaiheessa saa olla kerrallaan maksimissaan kolme tehtävää. Nämä voivat olla esimerkiksi tutkimuksia, selvitettäviä asioita tai analyysseja. Kanban taulu käydään läpi jokaisessa Filteri-ryhmän kokouksessa. Näin voidaan havaita jos ”Aloittamatta” -lokeroon alkaa jollekin kertyä liikaa tehtävää, ja voidaan pohtia mitkä asioista ovat ensisijaisia ja mitkä ovat kenties poistettavissa tai siirrettävissä muille. Valmiit-tehtävät poistetaan aina palaverin jälkeen, mutta näin muillakin on tieto mitä muiden aihepiirien osalta tapahtuu. Jos taas selvitettäviä asioita alkaa kertyä ”Työn alla” -kohtaan, voidaan

yhdessä ratkoa miten niitä saadaan edistettyä, ja lisättyä tarvittavia resursseja. Kanban taulu toimii siis myös resurssien osoittamisen välineenä.

Kanban taulu on sijoitettu henkilökunnan tiloihin, ja mahdollistaa siten informaation strategiatyöstä kaikille työntekijöille. Jos jollain on ajatus tai tieto esimerkiksi uudesta hiljaisesta signaalista, kilpailijan tulosta markkinoille tai asiakasnäkökulmasta, voi kuka tahansa lisätä työtehtävän ko. vastuuhenkilön ”Aloittamatta” -kohtaan. Näin voidaan nopeasti reagoida myös muualta tuleviin viesteihin, tai tarvittaessa ryhmässä todeta, ettei tieto anna syytä ottaa asiaa mukaan strategiaproessiin.

Kanban-taulu on keskeinen, mutta sangen yksinkertainen väline strategiaproessin hallintaan. Näin kuitenkin vältetään, ettei strategiatyö laajene liikaa, tai siinä mukana olevat ihmiset saa liian raskasta työtaakkaa suhteessa resursseihin. Kuten aiemmin todettu, vastuu strategiatyöstä on aina viime kädessä puistonjohtajalla, jolle kanban-taulu on keskeinen työväline.

## **8 Pohdinta**

Opinnäytetyöni aihe syntyi melkein kuin itsestään, kun syksyllä 2017 siirryin johtamaan vastaperustetun FunZones Oy:n liiketoimintaa puistonjohtajan roolissa. Jo vuonna 1969 perustettu Tampereen Särkänniemi Oy päätti aloittaa perinteisen ulkohuvipuistotoiminnan rinnalla sisäpuistotoiminnan, ja tätä varten perustettiin yhtiön historian ensimmäinen tytäryhtiö. Tampereen Särkänniemi Oy on puolestaan Tampereen kaupungin tytäryhtiö, joten pohja uudella yrityksellä oli vankka. Ehkä se on osasy sille, ettei yrityksen alkuvaiheessa itse yrityksen suunnitteluun käytetty juurikaan aikaa, vaan kaikki voimat keskitettiin uuden sisäpuistokonseptin avaamiseen. FunZones Oy perustettiin syys-lokakuussa 2017, ja jo alle puoli vuotta myöhemmin yhtiö avasi Suomen suurimman sisäpuiston Zones by Särkänniemen Lempäälän Ideaparkissa.

Strategiaa ei yrityksen alkuvaiheessa pohdittu, tavoitteeksi oli asetettu sisäpuiston avaaminen, joka toteutuikin jo alkukeväästä 2018. Kuitenkin jo alkuvaiheessa esille nousi usein pohdinta siitä, olivatko tehdyt päätökset ja ratkaisut kannattavia pidemmällä aikajaksolla? Minne halusimme yrityksen menevän? Millainen oli arvomaailmamme ja mihin halusimme panostaa resurssimme? Miten halusimme osallistaa yrityksen henkilökuntaa? Millaisen HR-strategian halusimme laatia? Entä asiakaskokemus, miten saisimme sen kuuluviin yrityksen prosesseissa? Tarve tiedolle, linjauksille ja toiminnan määrittelylle oli siis suuri.

Muutos. Yrityksen alkumetreillä mikään ei ollut sen pysyvämpää kuin suunnitelmien, näkemysten ja ratkaisuiden muuttuminen. Työntekijöiden ollessa kuitenkin tiivis tiimi asiat saatiin eteenpäin, ja joululahjaksi työntekijöiltä saamanani ”Plan B” -nimisen viinin uskon olleen hyvässä hengessä lahjoitetun. Samaan aikaan kun tarve tulevaisuuden suuntien määrittelylle kasvoi, lisääntyi myös ymmärrys siitä, että muutos ei ollut loppumassa. Strategisen kehittämisen kurssilla opittu ajatus kompleksisesta strategiasta alkoi kiehtoa. Kuten luvussa 3.2. Cynefin mallin kautta avasin, maailma ympärillämme oli täynnä kytköksellisyyttä, ja kaikki ratkaisut tuntuivat aiheuttavan aina uutta liikettä. Yritys ja maailma sen ympärillä oli jatkuvassa muutoksessa, ja valmius muutokseen ja dynaamisuuteen tuntui olevan ainoa malli sen keskellä toimimiseen. On varmasti yrityksiä, joissa kompleksisuus ei vielä samalla laajuudella vaikuta. Yksinyrittäjänä esimerkiksi käsitöitä valmistava henkilö voi elää vielä aika yksinkertaisessa toimintaympäristössä. Mutta kun tarkastellaan asiakkaille elämyksiä tuottavaa palveluliiketoimintaa, matkailualalla toimivaa yritystä, joka sijaitsee keskellä Suomen suurinta kauppakeskusta, toimii osana yhtä Suomen suosituinta matkailuyritystä ja Suomen suurinta kaupunkikonsernia, on lähtökohta aivan erilainen.

Kompleksisuus nähdään usein työläänä tilana, ja sen vaatimia ratkaisuja monimutkaisina. Cynefin malli tuo tähän kuitenkin uuden näkökulman, joka on kantavana ajatuksena myös tässä työssä syntyneessä strategiamallissa. Kompleksisessa maailmassa tulee ketterästi havainnoida, kokeilla ja reagoida. Organisaatiossa ei saa olla sellaisia rajoja, jotka muodostuvat esteeksi ketterälle toiminnalle. Yritysmaailmasta tuttu este on esimerkiksi lineaarisella mallilla, yksipuolisella ja vanhentuneella tiedolla toimiva johtaja, joka vastaa strategiatyöstä. Myös käytäntöjen tulee muotoutua vapaasti, aina vastaten kulloiseenkin tilanteeseen. Tässä strategiamallissa nämä näkökulmat on otettu huomioon, ja tarjottu työskentelymalli sekä työkalut, joilla Cynefin mallin mukaisessa kompleksisessa maailmassa voidaan toimia. Tärkeää on myös havaita, ettei Cynefin mallissa ole kyse ainoastaan toimintaympäristön jaosta omiin lokeroihinsa, vaan myös niiden välisistä siirtymisistä. Siksi tämän työn strategiamallissa on myös esimerkiksi lineaarisuutta, jolla sovittuja tavoitteita siirretään käytännön toiminnaksi.

Kun opinnäytetyöni alkoi olla ajankohtainen, oli luontevaa yhdistää esille nousseet kaksi asiaa, tarve uudelle tavalle tehdä strategiatyötä ja opinnäytetyö. Opintojeni aikana olin tutustunut palvelumuotoiluun, joka muutti ajatteluani. Strategisen johtamisen luennoilla kuulin ensimmäistä kertaa kompleksisesta strategiasta. Vanha historianopiskelija minussa innostui tulevaisuuden tutkimuksesta. Työelämässä olin törmännyt vain perinteisiin strate-

giamalleihin, papereihin jotka valmisteltiin johdon kokouksissa, ja jotka esiteltiin sitten valmiina koko henkilökunnan strategiapäivässä. Kun sitten yritit strategiaa omaksua ja toimia sen mukaisesti, kävi ilmi, ettei siihen ollut sitoutunut edes sitä laatimassa ollut johto. Samaan aikaan ymmärrys siitä, että kyky muutokseen ja sen havainnoimiseen ympäristöstä nousivat mielessäni merkittäviksi tekijöiksi kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Tästä syntyi tavoite: olisiko mahdollista luoda strategiaprosessi, joka osallistaisi ja sitä kautta sitouttais koko henkilökunnan ja madaltaisi perinteisiä johto-muut asetelmia? Olisiko mahdollista luoda strategiaprosessi, jonka pohjana toimisi laajasti saatava tieto eri sidosryhmiltä, eivät yksittäisten johtajien näkemykset? Ja olisiko mahdollista luoda strategiaprosessi, jossa muutos olisi pysyvä olotila, ja joka pystyisi helposti mukautumaan, vastaamaan haasteisiin ja omaksumaan jotain uutta?

## **8.1 Tulokset ja kehittämiskohteet**

Edellisessä kappaleessa esiteltiin työn tavoitteita, jotka kiteytin Johdanto -luvussa seuraavasti: ”Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää strategiatyön malli FunZones Oy:n käyttöön. Syntyvän mallin tuloksena FunZones Oy:lle taas syntyy jatkuvasti päivittyvä strategia. Syntyvä strategiaprosessi pohjautuu muotoilulähtöiseen ajatteluun, jossa kehittäminen lähtee monipuolisilla menetelmillä saadun tiedon analysoinnista.”

Vastaus siihen olenko onnistunut, jää kuitenkin osittain vastaamatta. Kyllä, tässä työssä on kehitetty uusi strategiamalli, joka on ensisijaisesti suunniteltu FunZones Oy:n tarpeisiin, mutta on hyödynnettävissä myös muualla. Kyllä, strategiaprosessi lähtee asettamistani tavoitteista, ja se pohjautuu palvelumuotoilun tunnetuimpiin malleihin. Kaikessa suunnittelussa lähtökohtana on ollut se, että malli mahdollistaa kompleksisen ja postmodernin maailman huomioimisen. Strategiamallissa on kuvattu, miten tietoa kerätään (Ymmärrys-vaihe), miten sitä käsitellään (Konseptointi-vaihe), miten siitä johdetaan strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä (Toteutus-vaihe) ja miten niitä seurataan ja tehdään strategiatyötä käytännössä (Operointi-vaihe). Mallini kuvaa, miten strategia tuotetaan yrityksessä yhdessä, yrityksen sisäisenä palveluna.

Kysymys siitä, tuottaako tämä malli toivotunlaisen, jatkuvasti päivittyvän strategian joka vastaa strategialta vaadittuihin asioihin, jää kuitenkin avoimeksi. Lopullisen vastauksen saaminen kun edellyttää tämän strategiamallin mukaisen strategiaprosessin jatkamista, kunnes tarvittavaa tietoa prosessista on kertynyt riittävästi jatkotutkimukseen. Tämän

opinnäytetyön laajuus ei anna mahdollisuutta toteuttaa koko prosessia, ja analysoida tuloksia. Kun kantavana ajatuksena koko mallissa on se, että strategia syntyy siinä hetkessä, koko ajan muokkautuen, ei ole mahdollista ”arvailla” miltä strategia loppujen lopuksi näyttää. Todennäköisesti mallin toimivuuden toteamiseen menee aikaa, jopa vuosia. Lisäksi mallissa käynnistysvaiheessa olevat tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät tulevat mitä todennäköisemmin vaatimaan tarkastelua, kun ne on ensimmäisen kerran toteutettu. Antavatko ne sitä tietoa mitä mallia laadittaessa on oletettu? Miten prosessissa saatava tieto muuttaa itse prosessia?

Työtä tehdessä mukana on ollut jo joukko sidosryhmien edustajia niin hallituksesta, työntekijöistä kuin asiakkaistakin. Heidän innostuksensa on ollut tarttuvaa, mutta loi esimerkiksi tarpeen käyttää myös ulkopuolisia ohjaajia ja esimerkiksi Kanban-taulua osana syntynyttä strategiamallia. Kun hypätään keskelle epäjärjestystä, ja lähdetään improvisoimaan, on kokonaisuutta haastava pitää kasassa. Näin ollen prosessin aikana tuli tarve etsiä työkaluja myös operoinnin aikaiseen hallintaan. Lisäksi käytyjen keskustelujen pohjalta oli selvää, että osa vaiheista edellyttää organisaation ulkopuolisen henkilön ohjausta. Näin vältetään se, ettei prosessista tule merkittävämpi kuin tuloksista, ja ettei jäädä liikaa pyörimään samojen teemojen ympärille. Erityisesti asioiden arvottamisessa vaaditaan myös ulkopuolista näkemystä.

Mallin luomisen lähdemateriaalina on käytetty pääosin aiempaa tutkimusta, kirjallisuutta ja artikkeleita. Tähän on luontevasti nivoutunut myös työelämässä saatu empiirinen kokemustieto, sekä kollegojen ja alaisten kanssa käydyt keskustelut. Pohdittavaa riitti esimerkiksi siinä, tulisiko jo mallin rakentamisen olla vuorovaikutteisempaa, eikä vain mallin tuottaman tuloksen. Ehkä näin olisi saavutettu todella ainutlaatuinen malli (ainakin rakennustavaltaan), mutta resurssien puitteissa tämä oli mahdoton toteuttaa. Toisaalta uskon laadukkaasti tutkimuskirjallisuuden, alan artikkeleiden ja siinä ohessa käytyjen epävirallisten keskustelujen tarjonnan vähintään yhtä hedelmällisen pohjan mallin pohtimiseen.

Työn tekemisen aikana, työn esittämisen ja ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena on syntynyt joukko kiinnostavia jatkokysymyksiä. Mitä uusi strategiamalli tarkoittaa omistajien ja esimerkiksi yrityksen hallituksen kannalta? Millaista on hallitustyöskentely yrityksessä, jossa sen roolina ei enää olekaan olla strategiatyön johdossa, vaan yhtenä tekijänä muiden joukossa? Mitä yrityksen strategiatyön jalkauttaminen tässä laajuudessa tarkoittaa yrityksen työntekijöille? Miten se vaikuttaa työntekijäkokemukseen tai vaikka työnantajakuvaan? Vaikuttaako se rekrytointiin, taritsemme uudenlaista osaamista ja miten sitä organisaatioon tuodaan? Asiakkaat ovat mallissa tärkeä tiedon lähde ja myös

mukana linjausten tekemisessä. Voidaanko asiakkaiden roolia edelleen kasvattaa, ja millaiseksi asiakkaan suhde yritykseen muodostuu, kun asiakkaasta tulee yrityksen kehittäjä? Mitä mallin soveltaminen muihin, ja erityisesti muiden alojen yrityksiin tarkoittaa?

Toivonkin, että työ nähdään myös keskustelun avaajana sille, miten kompleksisuus näkyy yritysten strategiatyössä. Varsinaista suoraan aiheeseen liittyvää tutkimusta, tai esimerkkejä vastaavista on vähän. Se on kummallista, ottaen huomioon, että kompleksisuus, muutos ja herkkyys ymmärtää tulevaa ovat mitä keskeisimpiä asioita nykypäivän liiketoiminnassa ja seminaarien vakioaiheita. Miksi tämä näkyy vielä niin kovin pieninä asioina yrityksen strategiatyössä?

Tämä työ vastaa siis alun tehtävänantoon, ja tarjoaa mitä mainioimman mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Ensimmäisenä toivon, että saadaan vastaus myös siihen olennaisimpaan: toimiiko malli myös muuten kuin paperilla? Luonnollisesti työn tekijänä olen siitä vakuuttunut.

## **8.2 Oma oppiminen**

Harva varmaan toteaa opinnäytetyöprosessin sujuneen helposti ja ilman haasteita. Niiltä ei tässäkään prosessissa vältytty. Opinnäytetyöprosessin aikana vaihdoin työpaikkaa kahdesti, ja tällä oli luonnollisesti vaikutuksensa myös tähän prosessiin. Ensimmäinen muutos tapahtui, kun aloitin työt FunZones Oy:ssä. Aiempi aiheeni sai jäädä, ja työn tavoite kirkahti. Haasteena oli aikataulu, sillä Suomen suurimman sisähuvipuiston avaaminen ja uuden yrityksen toiminnan käynnistäminen ei jättänyt juurikaan tunteja opinnäytetyön tekemiseen. Kuluikin lähes 6 kk, ennen kuin pääsin kunnolla aloittamaan työn opinnäytetyön kanssa, ja tällöinkin satunnaisesti työtilanteen niin salliessa. Samaan aikaan työn valmistumiselle oli kuitenkin huutava tarve, sillä strategiaproessin puuttuminen toi haasteita työelämään. Tässä vaiheessa syntyivät työn ensimmäiset osat, Ymmärrys-vaihe sekä Konseptointi-vaihe. Oma käsitys lopputuloksesta alkoi hahmottua.

Keväällä 2019 olin kuitenkin uuden tilanteen edessä. Motivaatio työtä kohtaan oli katoamassa, suuri työtaakka alkoi vaatia veronsa ja aloin kaivata työlleni enemmän arvopohjaa. Kiinnostukseni palvelumuotoiluun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen oli suurta, myös strategian osalta, mutta mahdollisuudet keskittyä siihen olivat vähäiset. Kun avoimeksi tuli työpaikka täysin uudella alalla, mutta arvomaailmaani paremmin vastaten, päätin irrottau-

tua minulle lähes 15 vuotta kodin muodostaneesta työyhteisöstä ja alasta. Tällainen prosessi ei koskaan ole kivuton, ja luonnollisesti pohdin myös sen vaikutusta tähän työhön. Hetkeksi opinnäytetyö jäikin taka-alalle, ja mietin jälleen aiheen vaihtoa. Kesän aikana minulla oli aikaa lukea jo kirjoittamaani, sekä tutkia jo tehtyjä malleja ja tutkimusaineistoa. Totesin että työn loppuun saattaminen onnistuu, vaikka en enää työskentele FunZones Oy:n organisaatiossa. Ymmärrykseni kyseisen yrityksen toimintaympäristöstä ei kadonnut työpaikan vaihdon myötä. Suurin vaikutus sillä lienee siihen, mitä tälle työlle sen valmistuksen jälkeen tapahtuu. Sen sijaan että pääsisin itse toteuttamaan suunnittelemaani strategiamallia käytännössä, voi hyvin olla, että tämä työ jää anekdotiksi opinnäytetöiden pdf:en joukkoon. Toivottavasti näin ei tapahdu, ja työni vähintäänkin inspiroi kokeilemaan mallia jossain toisessa organisaatiossa, mutta asia ei ole enää omissa käsissäni – ainakaan tällä hetkellä.

Oletan myös, että jokainen opinnäytetyöntekijä on tässä vaiheessa viisaampi kuin aloittaessaan, ja miettii mitä asioita tekisi toisella tavalla. Tämä lienee toisaalta myös tämän prosessin tarkoitus. Kompleksisuus on osoittautunut asiaksi, jonka vaikutuksia voimme nähdä monella tasolla, ihmisten kahdenväliseen vuorovaikutukseen saakka. Epätietoisuus ja epävarmuuden sietäminen ovat asioita, joita joudumme varmasti kaikki kehittämään jatkossa. Syvällisempi pureutuminen tähän olisi ollut kiinnostavaa, lisätä vielä elementtejä ihmisten käytöksen osalta. Kompleksisuuskarttojen hyödyntäminen olisi ollut myös kiinnostavaa alun strategiatyötä kuvaavan kartan lisäksi. Lean-ajattelu jäi hieman kevyeksi, mutta seison edelleen sen takana, että sitä sivutaan tässä työssä. Prosessimaisessa strategiassa olisi ollut kummallista kokonaan ohittaa tämä käsite. Lohduttavaa on, ettei syntyneen mallin ole tarkoituskaan olla ikuinen, vaan työn tavoitteenakin on sen kehittyminen strategiatyön käynnistyessä. Vaikka Mika Kamensky viittaa teoksensa nimellä ”Strategiinen johtaminen. Menestyksen timantti” (Kamensky 2014) hyvin toisenlaiseen strategiatyöhön, tulee tässäkin strategiamallissa timantti kehittymään vasta pienessä paineessa.

Suurin oppi opinnäytetyöprosessin osalta liittyy ajan hallintaan. Siinä vaiheessa, kun työn tekemiseen aika ja resurssit ovat rajalliset, voi lopputuloksen osalta miettiä, mitä panostamisella olisi voinut saada aikaan. Hieman enemmän jäsentelyä, hieman vähemmän puolitiehen jääneitä ajatuskulkuja ja ehkä hitusen timanttisemmaksi hiottu malli. Toisaalta opinnot ovat myös osaltaan johdattaneet minut työpaikkojen vaihdoksiin ja oman paikkani etsintään. Jos opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa opiskelijan oppimaa, voisi tämän työn sisällön sijaan katsoa siihen millaisessa muutoksessa se on kirjoitettu. Työn valmistuminen kertoo siitä, että opintojen aloittamisesta alkanut prosessi on saanut nyt päätepisteen. Ainakin hetkeksi.



## Lähteet

Aarresuo, V. 8.4.2019. Hallituksen jäsen. FunZones Oy. Haastattelu. Tampere.

Doz Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki.

Findikaattori (a). Väestön ikärakenteen kehitys. Valtioneuvosto ja Tilastokeskus. Luettavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi/81>. Luettu 18.4.2019.

Findikaattori (b). Perhetyypit. Valtioneuvosto ja Tilastokeskus. Luettavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi/31>. Luettu: 18.4.2019.

FunZones Oy 2018a. Toimintakertomus. FunZones Oy. Tampere.

FunZones Oy 2018b. Hallituksen pöytäkirja 6/18, LIITE 1. FunZones Oy. Tampere.

Gloppen, J. 2009. Service Design Leadership. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo. 2009.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015. Palveluliiketoiminnan strateginen johtaminen. Opintomateriaali. Strategia käytännössä -opintopaketti. Helsinki.

Hakala, H. 8.8.2018. Johtaja, hyväksy monimutkaisuus! Uusi Kaiku -lehti. Luettavissa <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/johtaja-hyvaksy-monimutkaisuus/>. Luettu 29.9.2019.

Heen S. 24.9.2018. Keynote Lecturer. Difficult Conversations – How to Discuss What Matters Most. Nordic Business Forum. Seminaariesitys. Helsinki.

Heikkinen V.A. & Heikkanen S. 2014. Pasilan transmoderni ELÄMYSMAAILMA. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Hietaniemi, J. 10.8.2016. Onnistu projektissa ketterästi 1/2 – Cynefin malli kertoo miten. GoFore -blogi. Luettavissa <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/>. Luettu 5.11.2019.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum. Helsinki.

Hiltunen, E. 2019. Matkailun tulevaisuus -raportti. Helsingin Matkailusäätiö. Luettavissa [https://hallinta.hurja.fi/files/helsinginmatkailu/media/2FINAL\\_hki\\_matkailusaatio\\_matkailun\\_tulevaisuus\\_raportti\\_V211019\\_SIVUT.pdf](https://hallinta.hurja.fi/files/helsinginmatkailu/media/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkailun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIVUT.pdf). Luettu 5.11.2019.

Hämäläinen, T. 18.4.2019. Puistopäällikkö. FunZones Oy. Haastattelu. Tampere.

IAAPA. Amusement ride safety. Luettavissa: [http://www.iaapa.org/safety-and-advocacy/safety/amusement-ride-safety\\_](http://www.iaapa.org/safety-and-advocacy/safety/amusement-ride-safety_) Luettu 5.12.2016.

IAAPA 2015. Global Theme and Amusement Park Outlook 2015-2019. Luettavissa: [http://www.iaapa.org/docs/default-source/Research-Reports/iaapa-global-theme-and-amusement-park-outlook\\_2015-2019-final-web.pdf?sfvrsn=4](http://www.iaapa.org/docs/default-source/Research-Reports/iaapa-global-theme-and-amusement-park-outlook_2015-2019-final-web.pdf?sfvrsn=4). Luettu 29.11.2016.

IAAPA 2017a. Global Theme and Amusement Park Outlook 2017-2020. IAAPA.

IAAPA 2017b. FEC Benchmark Report June 2017. IAAPA.

Ilmatieteen laitos. Maapallon ilmasto tulevaisuudessa. Luettavissa: <http://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/ilmio/-/artikkeli/6c5a9908-7033-47a8-9855-e745b4fa7604/maapallon-ilmasto-tulevaisuudessa.html>. Luettu 19.4.2019.

Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.

Juutinen S., & Steiner M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro. Helsinki.

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Hämeenlinna.

Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Vantaa.

Kinnunen M. 2013. Tampereen ympäristön tulevaisuus 2050 skenaarioraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Tutu e-julkaisu 2/2013. Luettavissa: [http://www.tampere.fi/liitteet/t/6EtNz2cii/Tampereen\\_ympariston\\_tulevaisuus\\_2050\\_skenaarioraportti.pdf](http://www.tampere.fi/liitteet/t/6EtNz2cii/Tampereen_ympariston_tulevaisuus_2050_skenaarioraportti.pdf). Luettu 18.4.2019.

Korhonen, J. Matkailun trendit. Tulevaisuuden tutkimus ja matkailu. Katsottavissa: <http://slideplayer.biz/slide/1975402/>. Katsottu 29.11.2016.

Krafcik, J.F. 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review. 30, 1. s. 41-52.

Kurz, C. F. & Snowden. D.J. 2003. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal. 42, 3. s. 462.

Laine, P-M. & Vaara E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere S., Suominen K. & Vaara E. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro. Helsinki.

Löytänä J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M. & Wallenius, M. 2014. Matkailun tulo ja -työllisyys Tampereen seutukunnassa vuonna 2012. Tampereen Johtamiskorkeakoulu. Tampere. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/palvelututkimus/hankkeet/matkailutulo/Tampereen%20seutukunnan%20matkailun%20tulo-%20ja%20ty%C3%B6llisyys selvitys.pdf>. Luettu: 19.4.2019.

Marola, J. 2012. Kompleksisuusteoreettinen ajattelu strategiatyössä; tapauksina Tampere ja Lahti. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Tampere.

Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti. Mitä on matkailun turvallisuus? Luettavissa: <http://matkailu.luc.fi/Hankkeet/Turvallisuus/fi/Matkailun-turvallisuus>. Luettu: 5.12.2016.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing. Tukholma.

Moilanen, T. 2016. Strategia käytännössä –lähiopetusjaksot 7.10.2016 ja 11.11.2016 –luentomateriaalit. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Moritz S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design. London.

Näsi J. & Aunola M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Helsinki.

Näsi J. & Neilimo K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro. Helsinki.

Ojanen, M. 19.7.2012. Minuuden vahvistuminen ja yhteisöllisyyden heikkeneminen. Markku Ojasen blogi. Luettavissa: [http://www.markkuojanen.com/yhteiskunta/minuuden-vahvistuminen-ja-yhteisollisyyden-heikkeneminen/](http://www.markkuojanen.com/yhteiskunta/ minuuden-vahvistuminen-ja-yhteisollisyyden-heikkeneminen/). Luettu 18.4.2019.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pelkonen, T. 2015. Viestinnän kehityssuunnat. Helsingin matkailun videojalanjälki – työpaja. Katsottavissa: [http://cloud.magneetto.com/archive/2015\\_0409\\_seminaari/view](http://cloud.magneetto.com/archive/2015_0409_seminaari/view). Katsottu 29.11.2016.

Peters A. 6.8.2018. Why Panera's experiment with pay-what-you-want dining failed. Fast-company. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/40582757/why-paneras-experiment-with-pay-what-you-want-dining-failed>. Luettu 8.7.2019.

Pine, J. & Gilmore, J. 1999. The experience economy: work is theatre and every business a stage. Harvard Business School Press. Boston.

Rajaniemi, J. 23.12.2012. Ulkomaalaistaustaiset ravintolat valtaavat maata, etenkin pääkaupunkiseutua. Hyvinvointikatsaus 4/2011. Tilastokeskus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_004.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_004.html). Luettu: 18.4.2019.

Sinkkonen, M & Wallin, O. 2018. Osallisuus onnellistaa muutoksen. Kehittävä ja soveltava tutkimus. Sosiaali- ja terveysala. Tamkjournal. Luettavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/osallisuus-onnistaa-muutoksen/>. Luettu 18.4.2019.

Snowden, D. 11.7.2010. The Cynefin Framework. YouTube-video. Katsottavissa: <https://youtu.be/N7oz366X0-8>. Katsottu 5.11.2019.

Suominen, M. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Mantere S., Suominen K. & Vaara E. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro. Helsinki.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Tampereen Särkänniemi Oy 2019. Särkänniemi yrityksenä. Luettavissa: <https://sarkanniemi.fi/sarkanniemi-yrityksena/>. Luettu 19.10.2019.

Tarssanen, S. & Kylänen M. 2009. Elämys, mikä se on. Teoksessa Tarssanen, S. (toim.) Elämystuottajan käsikirja. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki.

Virtaharju J. & Vuori T. 2011. Intohimosta strategiaan. Teoksessa Mantere S., Suominen K. & Vaara E. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro. Helsinki.

Vuorinen T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

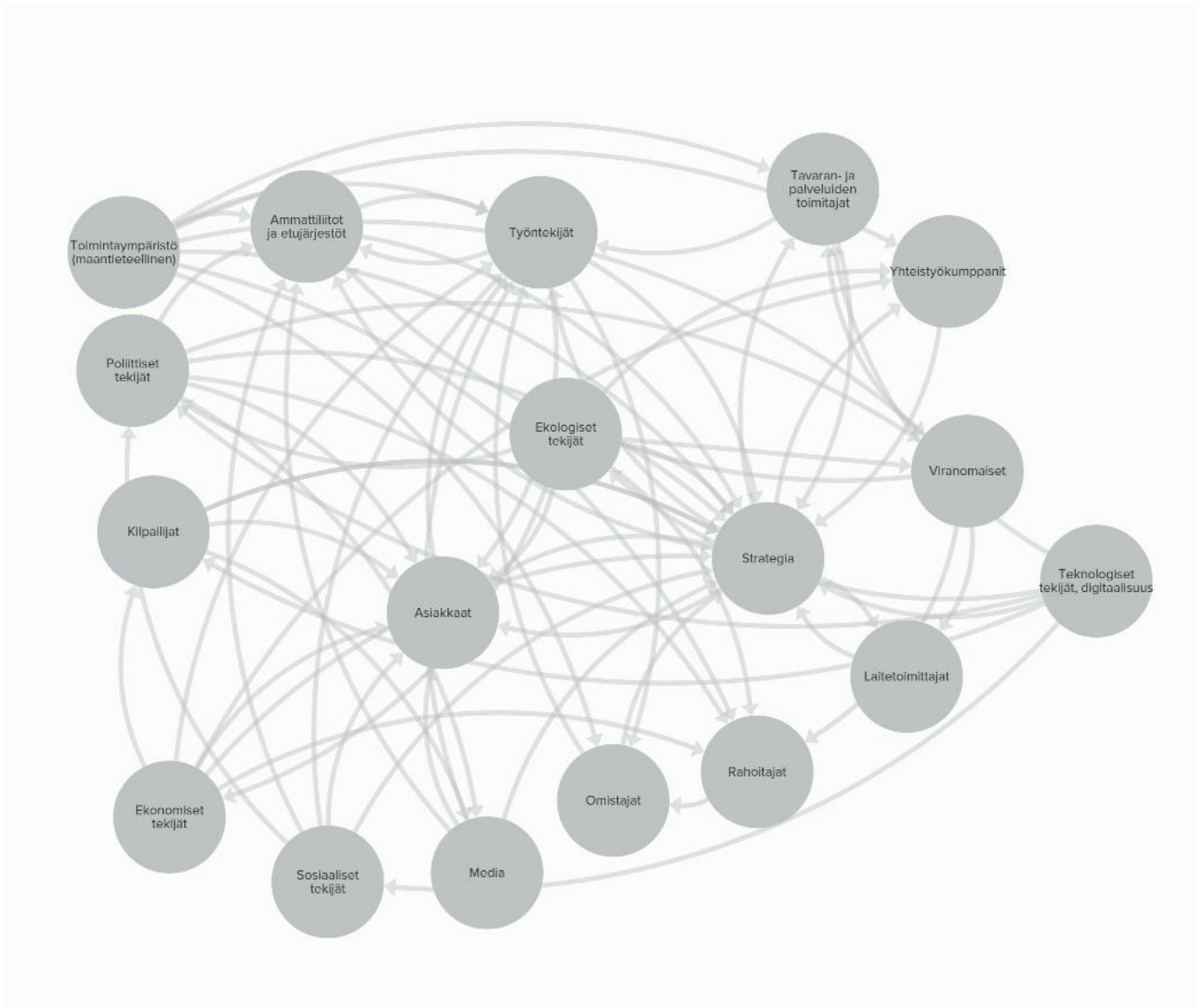
Välikangas L. & Vaara E. 2011. Mikä strategiakeskustelussa pelottaa. Teoksessa Mantere S., Suominen K. & Vaara E. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro. Helsinki.

# Liitteet

## Liite 1: FunZones Oy:n kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi (päivitetty 15.3.2019)						
<u>Tampere ja lähiympäristö</u>						
	Sisältö	Etäisyys	Kuvaus	Kohderyhmä	Hinnoittelu	Muuta
HopLop Linnainmaa	Sisäleikkipuisto	21 km		Lapsiperheet, pääasiassa 4-9 v. lapset perheineen	yli 3 v. 16 €, 1-2 v. 10 €. Aikuiset veloitusetta, rajoitukseton leikkaika	
HopLop Pirkkala/Partola	Sisäleikkipuisto	17 km		Lapsiperheet, pääasiassa 4-9 v. lapset perheineen	yli 3 v. 16 €, 1-2 v. 10 €. Aikuiset veloitusetta, rajoitukseton leikkaika	
Leo's Leikkimaa Lielahdi	Sisäleikkipuisto	18 km		Lapsiperheet, pääasiassa 4-9 v. lapset perheineen	1 v. 8 €, 2-16 v. 16 €, aikuiset veloitusetta, rajoitukseton aika	
Superpark Särkänniemi	Aktiviteetti puisto	19 km		Pääasiassa lapsiperheet ja nuoret 8-14 v.	19 €, 0-3 v. veloitusetta	
Särkänniemi	Huvipuisto	19 km		Lapsiperheet, nuoret, pääasiassa 4-14 v. lapset perheineen	39 €/33€, E-ranneke 46 €/40 €	
Crazy Golf	Hohtominigolf	16 km		Aikuisryhmät, Lapsiperheet	Su-to 10 €/hlö/kierron, perhelippuja joissa pieni ale (2 + 30 €), pe-la 12 €/36 €	
Kaatopaikka	Hohtokeilaus	16 km		Aikuisryhmät, Lapsiperheet	su-to 30 € / rata / tunti + 1 € kenkävuokra / hlö, pe-la 35 € / rata / tunti + 2 € kenkävuokra / hlö	
Space Bowling & Billiard	Hohtokeilaus	15 km		Aikuisryhmät, Lapsiperheet	SU-TI 29 € /rata/tunti, KE-TO 33 € /rata/tunti, PE-LA 39 € /rata/tunti, Kenkävuokra 2 € /hlö	Klo 18 jälke
Megazone	Lasersota	17 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet	10€/22min	
Irti Maasta	Aktiviteetti puisto	17 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet	(alle 16v) 13€ (yli 16) 16€ / tunti	
Flowpark	Aktiviteetti puisto	16 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet	Päivälippu 26 €	
Nokian Eden	Kylpylä	26 km		Lapsiperheet, ystäväporukat	20 €, lapsi 4-14 v. 16 €, perhelippu 2-3 lasta 54 €	
Finnkino	Elokuvateatteri	14 km		(elokuvasta riippuen, vaihdellen)	16,40 €/14,12 € (edullisempia lippuja arkisin, riippuu elokuvasta)	
Escape Room	Pakuhuone	19 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet (lapset n.10 v-->)	25 €/pelaaja ylöspäin	
WayOut	Pakuhuone	20 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet (lapset n.10 v-->)	25 €/pelaaja ylöspäin	
LockDown Tampere	Pakuhuone	21 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet (lapset n.10 v-->)	23 €/pelaaja ylöspäin	
Run Out	Pakuhuone	17 km		Aikuisryhmät, nuoret, Lapsiperheet (lapset n.10 v-->)	20 €/pelaaja ylöspäin	
Prison Island	Pakuhuone/aktiviteetti	18 km		Lapset, aikuisryhmät	alk. 18 €/hlö	
Trampolin Park	Aktiviteetti puisto	19 km		Nuoret, lapsiperheet	10€ päivällä 14€ ilta & viikonloppu	
Sirkus Finlandia	Sirkus			Lapsiperheet	16-29 €/hlö	
Sirkus Florentino	Sirkus			Lapsiperheet		
Kiertävät tivolit?				Lapsiperheet		
Tampereen kylpylä	Kylpylä	15 km		Aikuiset, Lapsiperheet		
Muumimuseo	Museo	17 km		KV-matkailijat, taiteesta kiinnostuneet, lapsiperheet	12 €, lapset 3-17 v. 6 €	
Vapriikki	Museo	19 km		(näyttelystä riippuen)	13 €, lapset 6 €	
ZBase Tampere	Lasersota/pelialue	19 km		Aikuisryhmät, lapsiperheet, nuoret	9,90 €/20 min	
<u>Jätetty pois</u>						
Kotieläinpihat						
Museot laajemmin						
RAY:n K18 pelihallit						

## Liite 2: FunZones Oy strategiatyö, kompleksisuuskartta



### **Liite 3: Toiminta-ajatuksen kirkastaminen Focus Group, työskentelymalli**

Aika: (Sovitaan)

Paikka: (Sovitaan)

Osallistujat:

Tilaisuus on avoin kaikille halukkaille. Alla mainittu lisäksi ne henkilöt, joiden tulee olla paikalla:

Hallituksen puheenjohtaja, Tampereen Särkänniemi Oy:n edustaja

Hallituksen jäsen, toisen omistajan Nordia Managementin edustaja

Puistonjohtaja

Puistovastaavien edustaja

Työntekijöiden edustajat (2-3)

Asiakkaiden edustajat (2-3)

Tavoite: Työpajan tarkoituksena on kirkastaa FunZones Oy:n toiminta-ajatus ja sanallistaa/visualisoida se esitettävään muotoon.

Taustamateriaali:

- Tutustuminen puistoon
- Tutustuminen FunZones Oy:n historiaan sekä Tampereen Särkänniemi Oy:n historiaan
- Tampereen Särkänniemi Oy:n puheenvuoro FunZones Oy:n perustamisesta
- Tulevaisuuden suunnitelmien esittely
- Strategiamallin esittely
- 

Menetelmä:

#### Visualisointi

Osallistujat visualisoivat oman näkemyksensä FunZones Oy:n toiminta-ajatuksesta piirtämällä, rakentamalla tai kuvakollaasilla. Visualisointien esittely ja keskustelu.

#### Affinity Diagram

Osallistujat kirjoittavat post-it lapuille sanat, joita liittävät FunZones Oy:n toimintaan. Muistetaan tulevaisuussuuntaus. Menetelmän kautta etsitään avainasiat/-teemat/-kokonaisuudet, joista johdetaan Design Driverit toiminnan osalta.

Kiteytetään toiminta-ajatus sanalliseen muotoon.

Jatkotoimenpiteet: Toiminta-ajatuksen testaaminen asiakas- ja henkilökunnan haastattelulla. Työryhmän kokoontuminen ja tarvittaessa toiminta-ajatuksen kirkastaminen.



## Liite 4: Asiakslähtöisyyden analyysikysely

Asiakslähtöisyyden analyysikysely						
2019						
Mukaillen Kamensky, Mika: Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum 2014. s. 143-144.						
Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, miten asiakslähtöinen organisaatiomme on. Vastaathan kysymyksiin parhaan osaamisesi mukaan, oikeita tai väärä vastauksia ei ole!						
Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.						
		1 Ei	2	3	4	5 Erittäin
	1 Näkyvä asiakslähtöisyys yrityksemme elämäntehtävässä?					
	2 Näkyvä asiakslähtöisyys yrityksemme strategisissa tavoitteissa?					
	3 Näkyvä asiakshyövyt, tuote- ja palvelukonseptimme kilpailustrategiassa tavalla, joka					
	4 Näkyvätkö asiakkaat strategiassamme yhtenä keskeisimpänä resurssina?					
	5 Onko meillä selkeä kuva asiakasuskollisuudesta, asiakastytyvyydestä ja					
	6 Auttaako organisaatorakenteemme asiakslähtöisyyden toteutumisessa?					
	7 Pystymmekö selvittämään keitä ovat nykyiset, menetetyt ja potentiaaliset asiakkaamme?					
	8 Pystymmekö näkemään eri asiakkaiden ja asiakasryhmien väliset käyttäytymiserot?					
	9 Tiedämmekö ketkä asiakkaistamme ovat ostajia, vaikuttajia ja päätöksentekijöitä?					
	10 Koko henkilökuntamme sisäistää asiakslähtöisyyden sisällön ja merkityksen?					
	11 Minä sisäistän asiakslähtöisyyden sisällön ja merkityksen?					
	12 Hyvin monilla organisaatiomme henkilöillä on kontaktipintaa asiakkaisiin ja					
	13 Organisaatiomme henkilöt kuuntelevat asiakkaita, ja pystyvät eläytymään heidän					
	14 Haluamme elää asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa koko arvoketjun					
	15 Vuorovaikutus tuottaa tilanteen jossa molemmat osapuolet kokevat aidosti hyötvänsä?					

## **Liite 5: Asiakastutkimus, kyselylomake**

### MINUN PÄIVÄNI SÄRKÄNNIEMI ZONES SISÄHUVIPUISTOSSA

Kiitos että lupauduit vastaamaan kyselyymme, asiakaskokemuksen kehittäminen on meille todella tärkeää, emmekä voisi tehdä sitä ilman apuasi. Palautathan kyselypadin lipunmyyntiin vierailusi päättyessä, kiitokseksi käyttämästäsi ajasta saat padin palauttaesasi jäätelö- ja kahvikupongin.

#### **Taustatiedot**

Sukupuoli: Nainen/Mies/Muu

Syntymävuosi:

Kotipaikka:

Tulin vierailulle: Yksin/Perheen kanssa/Ystävien kanssa/Työporukan kanssa/Ryhmän kanssa/Muu

Jos saavuit perheesi kanssa, seurueeseesi kuuluvien alaikäisten lasten lukumäärä:

Millä alueilla aiot vierailla: Koko Puisto/Yhdellä Zonella (mikä)/Pikselissä/Videopelialueella/Odotan vain seurueettani/Muu

Kuvaile yhdellä sanalla mielialaasi juuri nyt:

Kiitos! Nyt voi aloittaa huvittelun. Vierailun aikana toivomme sinulta seuraavaa:

OTA KUVIA VIERAILUN AIKANA AINA KUN NÄET JOTAIN TOSI HIENOA, KIVAA TAI MUKAVAA PAINAMALLA TÄSTÄ

OTA KUVIA VIERAILUSI AIKANA AINA KUN NÄET JOTAIN KORJATTAVAA, KEHITETTÄVÄÄ TAI MUUT HUOMIOITAVAA PAINAMALLA TÄSTÄ

(Kuviin voi myös kommentoida)

Vastaa tästä vielä muutamaan kysymykseen vierailun päättyessä:

Vierailun kesto \_\_h, \_\_min

Missä vierailit vierailusi aikana:

Kid Zone

Family Fun Zone

Action Zone

Chill Zone

Videopelialue

Pikseli

Ravintolapalvelut

Anna arvosana asteikolla 4-10 (10 paras 4 huonoin) käyttämillesi palveluille:

(Lisäksi tuo seuraavat vaihtoehdot:)

Siisteys

Asiakaspalvelu

Kuvaile yhdellä sanalla mielialaasi juuri nyt:

Suosittelitko Särkänniemi Zones sisähuvipuistoa? (10 suosittelisin varmasti, 0 en suosittelisi)

Muuta palautetta, kommentteja tai ideoita:

Kiitokset vastauksista ja tervetuloa uudelleen! Palautathan padin lipunmyyntiin.

## Liite 6: Haastattelukysymykset, Focus Group

Aika:

Paikka:

Osallistujat:

- Syntymävuosi ja sukupuoli
- Asuinpaikka
- Perhe
- Kuinka usein käy asiakkaana Särkänniemi Zonesissa?
  
- Millaisessa seurassa yleensä asioi Särkänniemi Zonesissa?
  
- Millainen mielikuva on yrityksestä?
  
- Mitä palveluja/alueita yleensä käyttää?
  
- Mistä palveluista pitää ja mistä ei? Miksi?
  
- Miten kehittäisi palveluita?
  
- Millainen mielikuva on ravintolapalveluista?
  
- Miten kehittäisi Särkänniemi Zonesin ravintolapalveluita?
  
- Millaisena kokee Särkänniemi Zonesin teemoituksen/ulkoasun viihtyisyyden?  
Mistä pitää ja mistä ei?
  
- Miten kehittäisi Särkänniemi Zonesin teemoitusta/ulkoasua/viihtyisyyttä?
  
- Millainen mielikuva on henkilökunnasta?
  
- Miten kehittäisi henkilökunnan toimintaa?
  
- Mikä on erityisen hyvää tai vaatiiko joku erityisesti kehittämistä?
  
- Mitä mieltä on yrityksen palveluiden ja tuotteiden hintatasosta?

- Mitä tulee mieleen Särkänniemi Zonesin markkinoinnista?
- Miten kehittäisi markkinointia?
- Mistä syntyy hyvä asiakaskokemus?
- Mitkä asiat saavat suosittamaan palvelua jollekin toiselle?

## **Liite 7: Haastattelukysymykset, Non-Focus Group**

Aika:

Paikka:

Osallistujat:

- Syntymävuosi ja sukupuoli
- Asuinpaikka
- Perhe
- Millaisissa vapaa-ajankohteissa vieraillet?
  
- Millaisessa seurassa yleensä asioi vapaa-ajankohteissa?
  
- Mitä palveluja yleensä käyttää vierailuiden yhteydessä?
  
- Mistä palveluista pitää ja mistä ei? Miksi?
  
- Miten kehittäisi palveluita?
  
- Mikä on mielikuvasi Särkänniemi Zonesista?
  
- Miksi et ole vierailut Särkänniemi Zonesissa?
  
- Mitä mieltä on yrityksen palveluiden ja tuotteiden hintatasosta?
  
- Mitä tulee mieleen Särkänniemi Zonesin markkinoinnista?
  
- Mistä syntyy hyvä asiakaskokemus?
  
- Mitkä asiat saavat suosittelemaan palvelua jollekin toiselle?